

RELATÓRIO ANUAL

PDP ANVISA 2025

GERÊNCIA-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA

Diretor-Presidente

Leandro Pinheiro Safatle

Adjunto: Diogo Penha Soares

DIRETORIAS

Segunda Diretoria

Diretor: Daniel Meirelles Fernandes Pereira

Adjunto: Leandro Rodrigues Pereira

Terceira Diretoria

Diretora: Daniela Marreco Cerqueira

Adjunto: Elkiene Macedo Rama

Quarta Diretoria

Diretor: Rômison Rodrigues Mota

Adjunto: Suzana Yumi Fujimoto

Quinta Diretoria

Diretor: Thiago Lopes Cardoso Campos

Adjunto: Roberta Meneses Marquez de Amorim

Gerência-Geral de Gestão de Pessoas

Trajano Augustus Tavares Quinhoes

Gerência de Desenvolvimento de Pessoas

Denise Soares Mendes Amorim

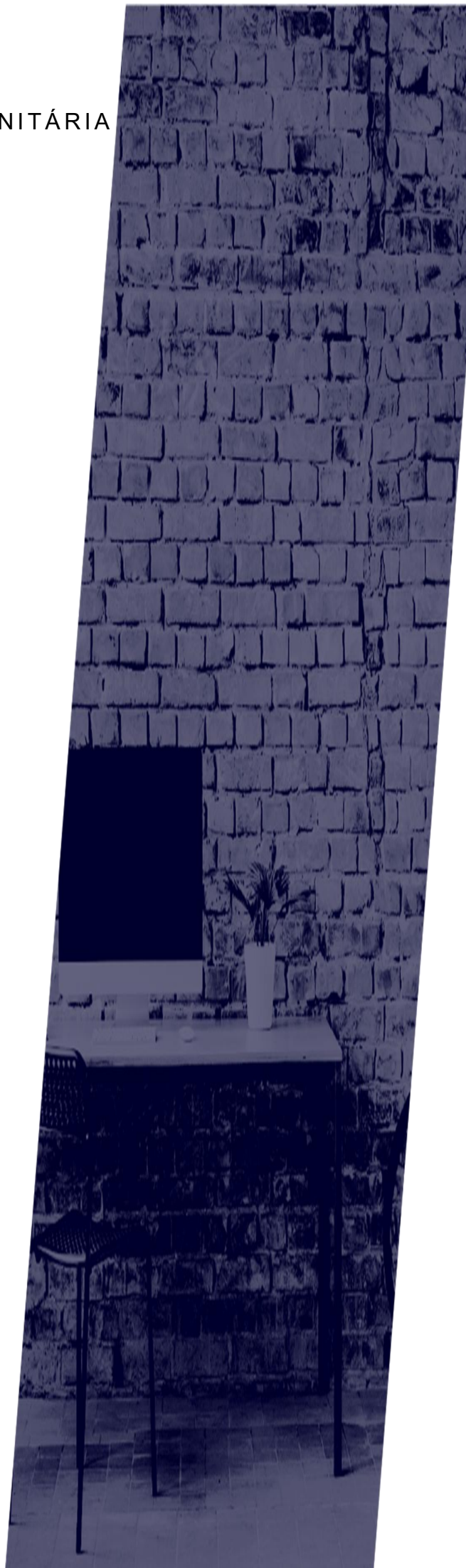
Equipe Técnica

Claudia Cristina Santiago Gomes

Cristiano Lacerda Nunes Pinto

Revisora do texto

Claudia Gonzaga de Oliveira



SUMÁRIO

.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
METODOLOGIA.....	6
GESTÃO DE RISCOS.....	8
METAS INSTITUCIONAIS	10
APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO PDP ANVISA 2025.....	12
NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PRIORIZADAS.....	12
AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	16
LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO	26
PREVISÃO DE SERVIDORES A SEREM CAPACITADOS.....	28
CUSTOS PREVISTOS	29
EXECUÇÃO DAS AÇÕES PROGRAMADAS.....	32
AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO REALIZADAS EM 2025 NO AVA VISA.....	39
PORTAL DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM.....	41
JORNADA DA LIDERANÇA.....	42
CUSTOS EXECUTADOS	43
CONCLUSÕES.....	46
NOTA METODOLÓGICA	47





INTRODUÇÃO

Em 2025 uma novidade fortaleceu ainda mais o Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Anvisa: a avaliação das competências para os processos mapeados por todas as unidades. A partir das competências, foi possível avaliar a performance das equipes e identificar os *gaps* de conhecimentos, habilidades e atitudes que nortearam o planejamento das ações.

Este processo, além de subsidiar o Sistema de Gestão da Qualidade, que foi o que estimulou esta mudança, promoveu uma conscientização de que as capacitações têm a finalidade de desenvolver competências, não sendo meramente procedimentos burocráticos de recebimento e homologação de certificados para fins de progressão e promoção na carreira.

Um desafio encontrado para a execução do PDP 2025 foi a contenção de 20% do orçamento (R\$ 600.000,00), determinada pela Secretaria de Orçamento Federal em junho, resultando em um efetivo disponível de R\$ 2.400.000,00 para o ano de 2025, e não mais 3.000.000,00 como previsto na etapa inicial. Além disso, o planejamento das ações apontou uma demanda por recursos maiores do que este valor previsto. Agravando ainda mais a situação, o monitoramento da execução do PDP nos mostrou que mais de 50% do recurso disponível para 2025 já havia sido executado antes do fim do 1º semestre, o que nos exigiu um gerenciamento orçamentário inteligente para finalizar o ano sem cortes de participação dos servidores da Anvisa em ações estratégicas como, por exemplo, o Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva (Abrascão) e outras atividades.

Este documento apresenta as situações acima por meio de relatos e dados das etapas do planejamento, revisões, monitoramento e execução do PDP Anvisa 2025.



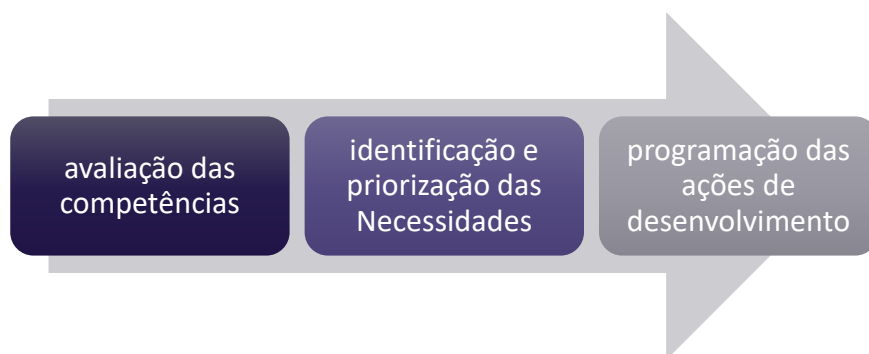
METODOLOGIA

Em 2025, a Anvisa adotou uma metodologia de planejamento do PDP descentralizada, que teve como base as competências e conhecimentos, habilidades, espaços ocupacionais e servidores definidos para cada processo mapeado pelas Unidades Organizacionais participantes do Sistema de Gestão da Qualidade.

Os gestores e interlocutores do PDP localizados em todas as diretorias, Unidades Especiais, assessorias e gerências-gerais, de forma conjunta com suas equipes, avaliaram as competências e identificaram os *gaps* de conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus servidores.

As necessidades encontradas foram priorizadas e inseridas no Portal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Portal Sipec). Após o recebimento da manifestação técnica do Órgão Central do SIPEC, em 30 de novembro, a Anvisa avaliou as ações de desenvolvimento propostas pela ENAP e, posteriormente, propôs as ações específicas que foram atendidas por outras instituições.

Cabe ressaltar que a natureza da atuação abrangente, diversa, complexa e de caráter regulatório da Anvisa, exige alta especialização de seus servidores e requer a busca por capacitações em diferentes setores e instituições nacionais e internacionais.



Além desta etapa de planejamento, outros 4 momentos de realinhamento foram realizados ao longo do ano para a atualização das necessidades no SIPEC e inserção das ações no SGPD. Estas revisões aconteceram nos seguintes períodos:

Primeira revisão: de 24/02 a 21/03	Terceira revisão: de 14/08 a 06/09
Segunda Revisão: de 19/05 a 14/06	Quarta revisão: de 07/11 a 08/12

Em termos de custos, o orçamento inicial do PDP Anvisa 2025 foi de R\$ 3.000.000,00. No entanto, em junho, foi determinada pela Secretaria de Orçamento Federal a contenção de 20% do orçamento (R\$ 600.000,00), resultando em um efetivo disponível de R\$ 2.400.000,00 para o ano.

Todo este processo foi coordenado pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da Gerência-Geral de Gestão de Pessoas da Anvisa e operacionalizado e validado, no âmbito das Unidades Organizacionais, pelos Interlocutores do PDP e seus respectivos gestores.

Para todas as etapas do PDP Anvisa 2025 foram gerados relatórios gerenciais que estão disponíveis em <https://anvisabr.sharepoint.com/sites/Pessoas/SitePages/Pol%C3%ADtica-e-Plano-de-Desenvolvimento-de-Pessoas.aspx>



GESTÃO DE RISCOS

Nos relatórios intermediários publicados no âmbito do PDP Anvisa 2025 foram apresentados riscos corporativos identificados ao longo do processo de elaboração e revisão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anvisa, os quais listamos a seguir.

- **planejamento das ações com custos muito acima da realidade orçamentária da Agência.** A previsão de custos muito acima do orçamento disponível exige a definição de critérios de cortes que podem frustrar a expectativa de gestores e servidores. Esta questão requer maior conscientização de gestores e interlocutores para uma análise racional nos próximos planejamentos.
- **baixa adesão a capacitações corporativas.** Ficou evidente o maior quantitativo de previsões de capacitações individuais em relação às capacitações Corporativas nos dados analisados de todas as etapas do PDP 2025. Esta estratégia pode representar o aumento dos custos, uma vez que envolve investimento em um único (ou poucos) servidores a cada ação. Por outro lado, as capacitações Corporativas podem se tornar mais plausíveis por conseguirem capacitar um maior número de servidores ao mesmo tempo com um investimento menor. Ainda, propõe situações de aprendizagem que harmonizam conceitos, interpretações e permitem pactuações que podem melhorar as relações e os processos de trabalho. Vale ressaltar também que a escolha por capacitações corporativas na modalidade à distância inclui servidores em teletrabalho e, muitas vezes, tem investimentos mais baixos e de longa duração.
- **não execução por planejamento acima do teto e contingenciamento orçamentário.** O contingenciamento do orçamento que teve um corte de R\$600.000,00, a previsão de custos muito acima do teto disponível, adicionado ao fato de que metade dos recursos já havia sido gasto antes do final do 1º semestre, exigiu uma nova priorização das necessidades e ações a serem executadas até o

final do ano. Mesmo com orientação para uma análise racional, por meio de memorando e postagens no chat dos interlocutores, o número de ações previstas não diminuiu na última revisão de 2025.

- **concentração excessiva em licenças para capacitação.** O número de licença para capacitação foi alto em todas as revisões. A preocupação, neste caso, é em relação ao afastamento dos servidores que podem, se não bem geridos, desfalcas as equipes.

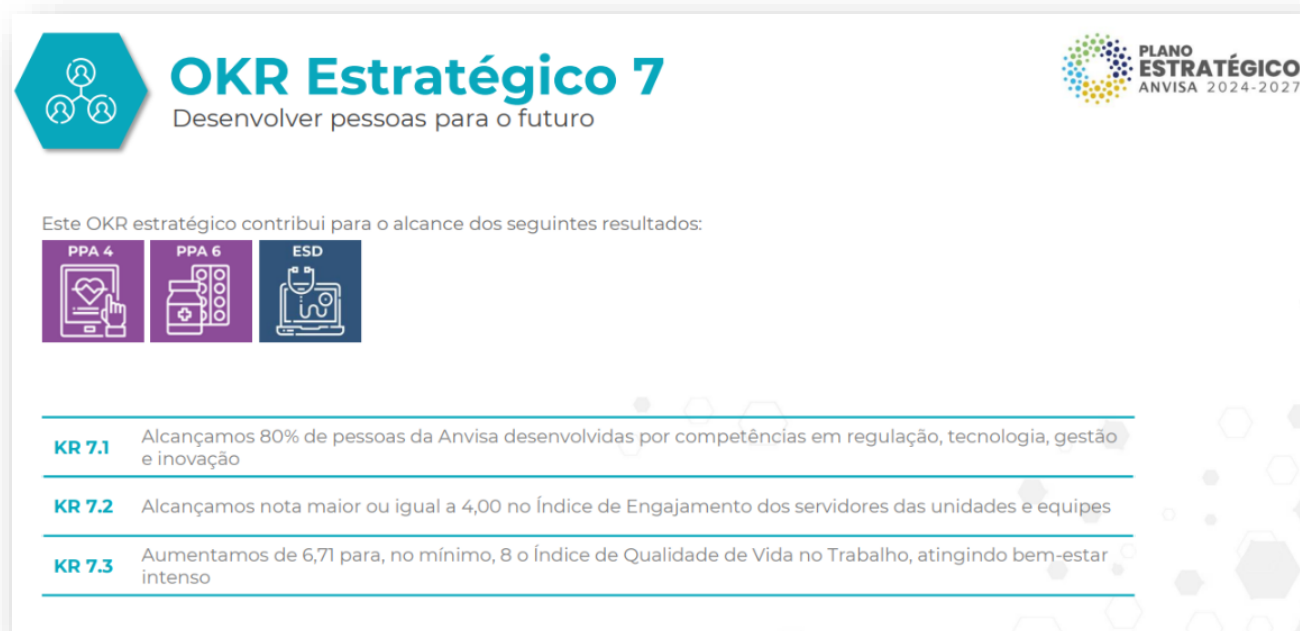
- **Baixa adesão de interlocutores e gestores nas orientações da GEDEP/GGPES.** Isto sugere que o planejamento das ações ainda é entendido como uma ação burocrática e não estratégica, tanto do ponto de vista de fortalecimento e melhoria dos processos, como de gestão orçamentária.

- **Concentração de licenças para capacitação em alguns meses do ano.** É possível que a autorização para todas as licenças para capacitação previstas não seja viável, devido ao número de ações planejadas principalmente nos meses de janeiro/fevereiro/março, julho e outubro.

METAS INSTITUCIONAIS

No Planejamento Estratégico da Anvisa 2024 – 2027 foi definido o Objetivo estratégico, OKR 7 – **desenvolver pessoas para o futuro** com o propósito de “apoiar o desenvolvimento de competências digitais, informacionais, de inovação e de gestão, capacitando as pessoas para enfrentar os desafios atuais e futuros no campo da saúde, como a automação e a inteligência artificial. Também são prioridades: desenvolver lideranças empáticas, inovadoras e orientadas para resultados, que favoreçam o engajamento dos servidores e o alcance dos objetivos da Agência.”

Este OKR se desdobra em 3 KR mostrados na figura abaixo.



O KR 7.1 está diretamente relacionado com o PDP e foi priorizado no planejamento e nas revisões das ações previstas no PDP Anvisa 2025.

Detalhando este KR, a meta para o PDP é de, até 2027, alcançarmos 80% das pessoas da Anvisa desenvolvidas por competências em regulação, tecnologia, gestão e inovação. As ações previstas vinculam-se aos seguintes processos de 2º nível da cadeia de valor:

- **Regulação:** estabelecer Normas e Padrões Regulatórios;
- **Tecnologia:** Gestão de Tecnologia da Informação;
- **Inovação:** Gestão do Desenvolvimento Organizacional e da Inovação
- **Gestão:** diversos processos que compõem os macroprocessos gerenciais e de suporte.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO PDP ANVISA 2025

NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PRIORIZADAS

Após a avaliação das competências, as Unidades da Anvisa definiram e priorizaram 633 necessidades de desenvolvimento no Portal Sipec a serem aprimoradas em 2025. Importante salientar que a contagem das necessidades no SGPDP se dá por Unidade Organizacional. Assim, uma mesma necessidade é contada para cada UOrg que a prioriza.

A diretoria do Diretor-Presidente é a que previu o maior número de necessidades a serem desenvolvidas, seguida da Dire2, Dire3, Dire5 e Dire 4. As Unidades específicas apresentam um número semelhante de necessidades priorizadas.



Gráfico 1 – Necessidades de desenvolvimento priorizadas no PDP Anvisa 2025 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Cabe ressaltar que a diretoria do Diretor-Presidente e a Segunda diretoria são as que possuem o maior número de necessidades priorizadas, não porque concentram o maior número de servidores, mas porque possuem o maior número de processos com competências e necessidades definidas.

Este dado aponta para uma necessidade de revisão das descrições das competências transversais e específicas, uma vez que atualmente muitas se apresentam mais como tarefas do que como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O gráfico abaixo mostra o planejamento das necessidades pelas diretorias e Unidades Especiais por etapa do PDP. Nestes números, consideramos as novas necessidades, as já existentes que foram selecionadas por uma área diferente daquela que a cadastrou e aquelas que foram inseridas no sistema fora do período de revisão (em caráter de exceção). Ele revela que a maioria das necessidades foram previstas na etapa inicial de planejamento (530) e que a inserção de novas demandas se concentrou na 1ª revisão (92).

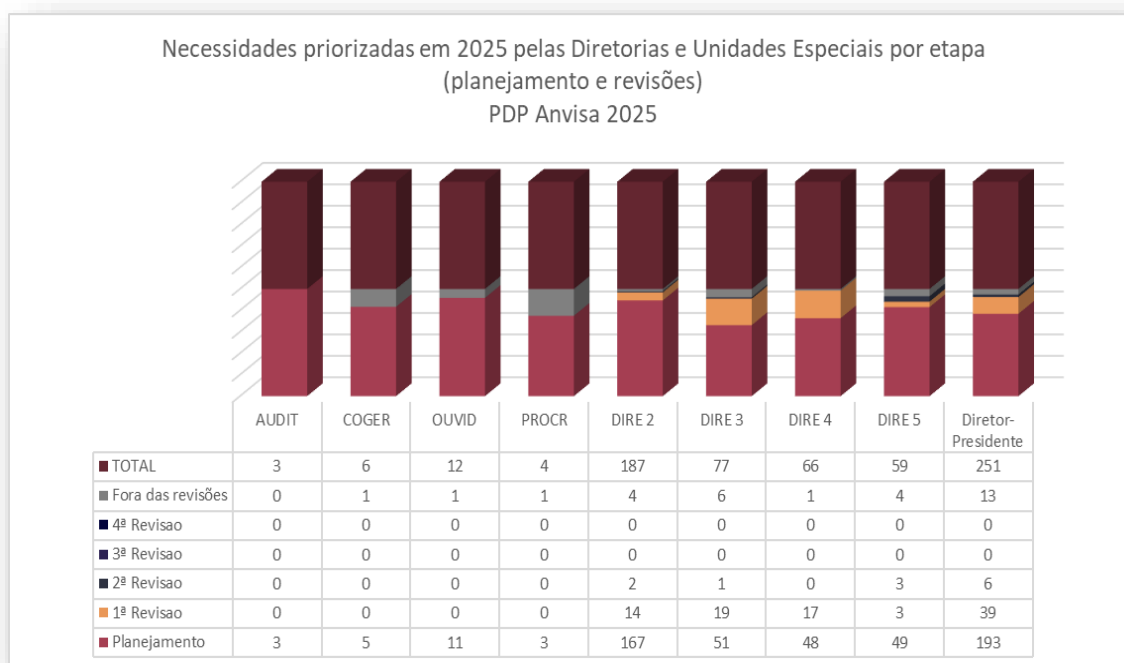


Gráfico 2 – Necessidades de desenvolvimento priorizadas pelas Dires e UOEsp por etapa – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Este comportamento está dentro do esperado, uma vez que as revisões são etapas de realinhamento e novas necessidades e só deverão ser inseridas em casos de adoção de novos projetos, mudanças regimentais, situações emergenciais e outras não previstas anteriormente pela unidade.

A classificação das necessidades por macroprocesso é importante para visualizarmos onde se concentram os Gaps de conhecimentos, habilidades e atitudes das equipes. A visualização pelos macroprocessos de nível 1 demonstra um equilíbrio no número de necessidades priorizadas, mas o de **Gestão e promoção e proteção da saúde**, onde se localizam as unidades finalísticas da Anvisa, apresenta uma quantidade superior.

Mas o que chama atenção neste gráfico é o grande número de necessidades não classificadas nos macroprocessos da cadeia de valor da Anvisa, o que prejudica a plena análise dos dados.

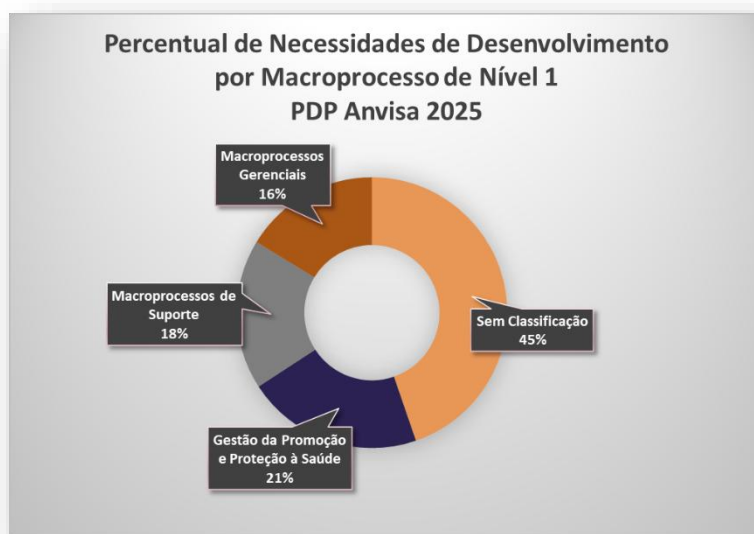


Gráfico 3 – Necessidades de desenvolvimento por macroprocesso de nível 1 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Para mostrar o detalhamento por macroprocessos para o Nível 2, retiramos da contagem os “sem classificação”, o que nos permitiu verificar quais apareceram com o maior número de necessidades priorizadas.

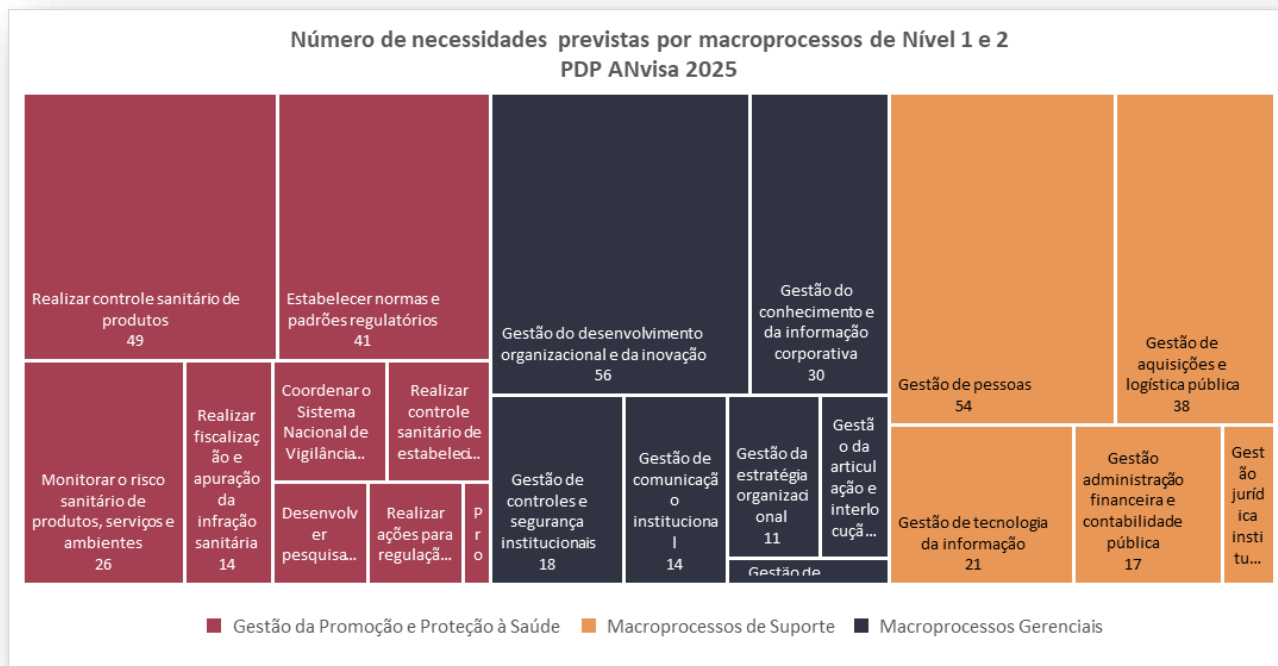


Gráfico 4 – Nº de necessidades de desenvolvimento por macroprocesso de nível 1 e Nível 2 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

O gráfico mostra, portanto, que os processos de Nível 2 que mais tiveram necessidades de desenvolvimento associados a eles foram os destacados abaixo, mesmo que no geral, o macroprocesso de nível 1, de Gestão e promoção e proteção da saúde, acumule o maior quantitativo delas.

- ✓ Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação – 56
- ✓ Gestão de Pessoas – 54
- ✓ Realizar controle sanitário de produtos – 49
- ✓ Estabelecer normas e padrões regulatórios – 41
- ✓ Gestão de aquisições e logística pública – 38
- ✓ Gestão do conhecimento e da informação corporativa – 30

Quadro 1 - Quantidade de necessidades mais recorrentes por macroprocessos de Nível 2 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A priorização destes macroprocessos de segundo nível mostra o investimento da Anvisa para o cumprimento do KR 7.1 apresentado na sessão anterior deste relatório.

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Para todas as competências e necessidades prioritizadas, são definidas ações que visam desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes vinculadas a elas. Para 2025, a Anvisa programou 2.915 ações que detalharemos a seguir.

2.915 AÇÕES PROGRAMADAS PDP 2025

Distribuídas por Diretorias e Unidades Organizacionais Especiais vimos, como mostra o gráfico abaixo, que a diretoria do Diretor-presidente teve o maior número de ações previstas em 2025, seguidas da 5ª diretoria, 4ª diretoria, 2ª diretoria e 3ª diretoria.

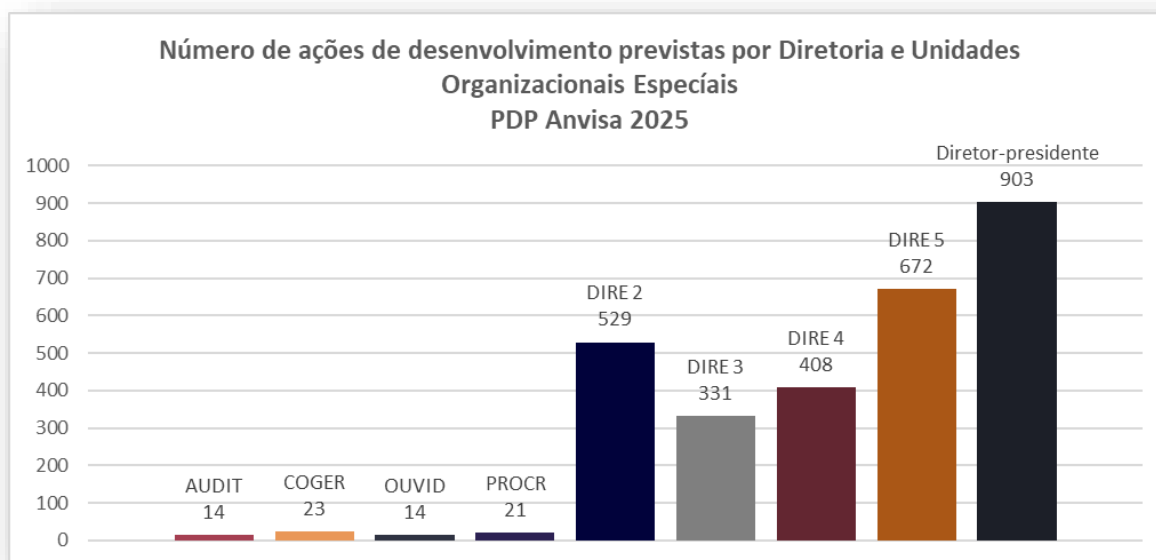


Gráfico 5 – Nº de ações de desenvolvimento por Diretorias e UOEsp – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Entre as Unidades Organizacionais Especiais, há um certo equilíbrio, no entanto, a Corregedoria e a Procuradoria revelam mais necessidades que a Auditoria e a Ouvidoria.

Distribuídas nos Programas que compõem a Política de Desenvolvimento de Pessoas da Anvisa, as ações de capacitação foram direcionadas, em sua maioria, ao Programa Permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento. As ações que compuseram as Licenças para capacitação também apareceram em grande número. Neste ano, destaca-se o lançamento, em outubro, do Programa de Desenvolvimento Gerencial que já contou com ações previstas; e o Programa de Formação de Instrutores, que não foram previstas ações.

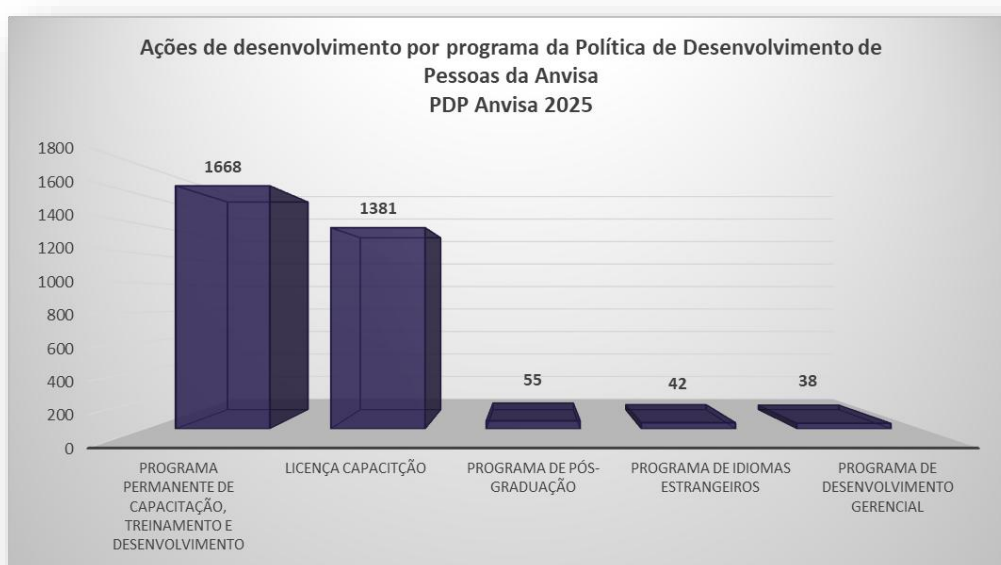


Gráfico 6 – Nº de ações de desenvolvimento por programa – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Ao classificar as ações programadas para 2025 por macroprocesso, verificamos que os processos ligados à Gestão da Promoção e Proteção à Saúde — que concentram as principais atribuições da Anvisa — foram os que apresentaram a maior quantidade de ações previstas, seguidos dos processos de suporte e gerenciais.



52% das ações de desenvolvimento previstas para 2025 foram direcionadas para o Macroprocesso de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde

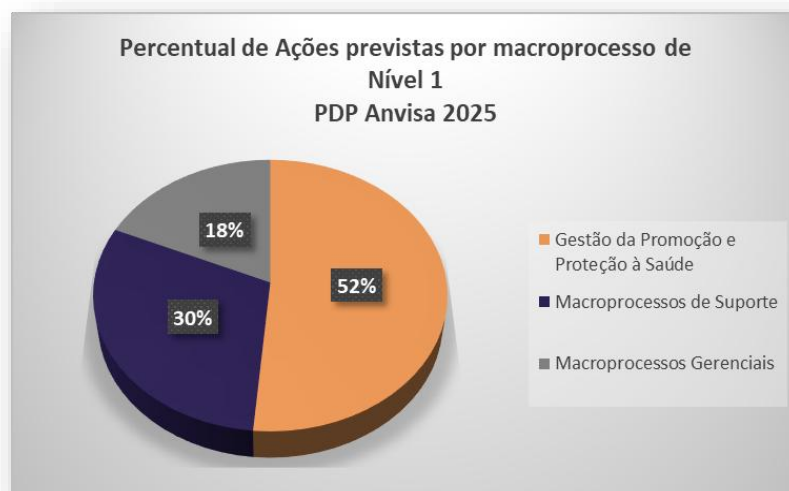


Gráfico 6 – Nº de ações de desenvolvimento por macroprocesso de nível 1 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Visualizando as necessidades priorizadas para cada macroprocesso de nível 1 e as ações previstas para desenvolvê-las, verificamos que o número de atividades de capacitação é exponencialmente maior que o número de *gaps* de conhecimentos, habilidades e atitudes encontradas. Isto significa dizer que cada necessidade requer um grande número de ações para desenvolvê-las.

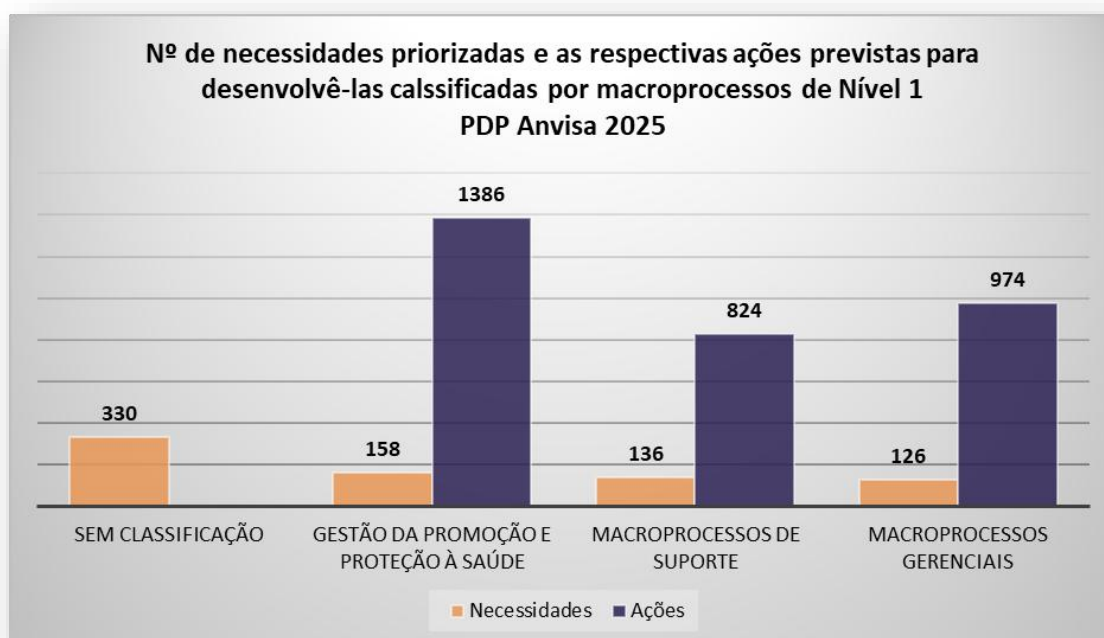


Gráfico 7 – Nº de necessidades e ações de desenvolvimento por macroprocesso nível 1 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Quando focamos na análise da previsão das ações para os macroprocessos de nível 2 os processos com mais ações vinculadas são:

- ✓ Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação - 477 ações previstas
- ✓ Desenvolver pesquisa, educação e qualificação em saúde - 345 ações previstas
- ✓ Gestão de pessoas- 345 ações previstas
- ✓ Realizar controle sanitário de produtos - 287
- ✓ Gestão de tecnologia da informação - 282 ações previstas
- ✓ Realizar controle sanitário de estabelecimentos e ambientes - 219

Quadro 2 - Quantidade de ações mais recorrentes por macroprocessos de Nível 2 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

No gráfico abaixo, podemos observar o número de ações previstas para todos os macroprocessos de Nível 2.

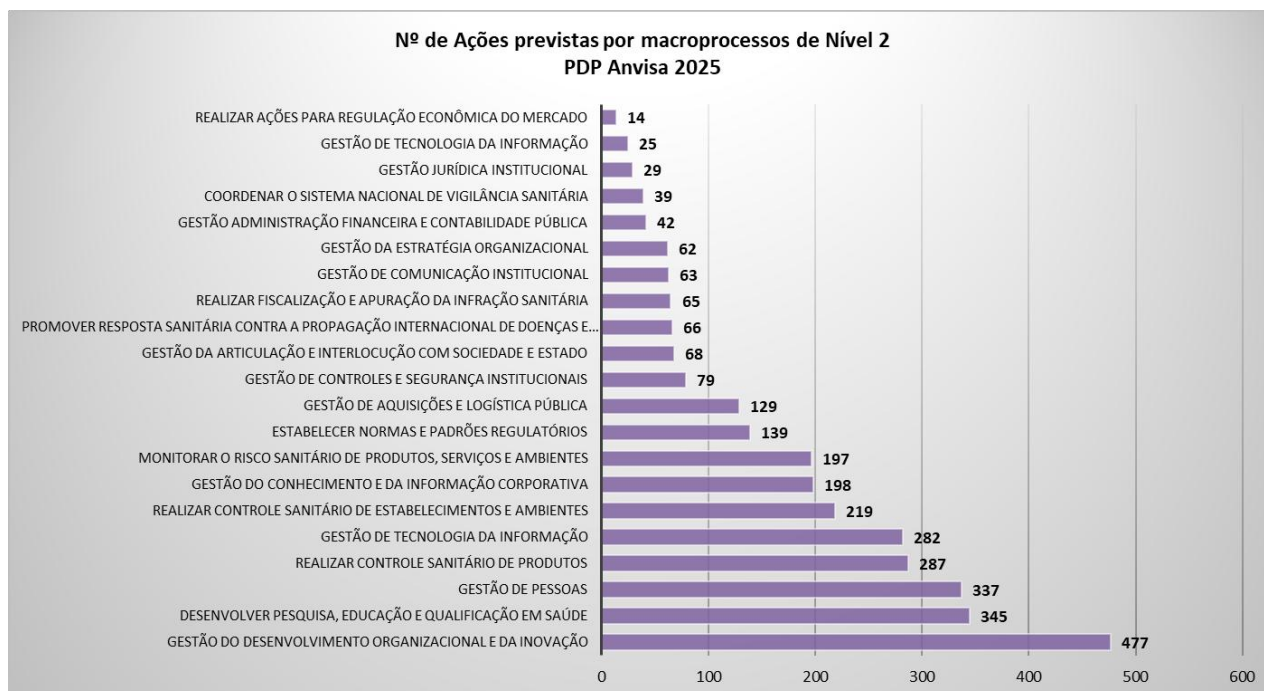


Gráfico 8 – Nº de ações de desenvolvimento por macroprocesso de Nível 2 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Uma hipótese para o alto número de ações previstas no processo “Desenvolver pesquisa, educação e qualificação em saúde” seria pelo fato da Anvisa ser coordenadora do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e promover diversas ações educacionais e de qualificação para públicos das vigilâncias estaduais e municipais. No entanto, quando olhamos para o

processo “Coordenar o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária”, que poderia confirmar esta hipótese, ele aparece com somente 39 ações programadas.

O número de ações no processo de Gestão de Pessoas, pode estar relacionado à programação da participação dos servidores nos cursos promovidos pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, como os de “Assédio Moral e outras violências: conhecer para acolher” e “Driblando a Exaustão”.

A comparação entre as necessidades priorizadas dos processos de nível 2 e as ações previstas para desenvolvê-las mostram números ainda mais distantes do que quando visualizados em nível 1. Por exemplo, o processo “Desenvolver pesquisa, educação e qualificação em saúde” e “Realizar controle sanitário de estabelecimentos e ambientes” tiveram somente 7 e 9 necessidades de desenvolvimento priorizadas no PDP e foram previstas 345 e 2019 ações para supri-las, respectivamente. Este achado merece reflexão e provavelmente será ponto a se considerar mais a frente quando estivermos analisando a execução destas ações previstas.

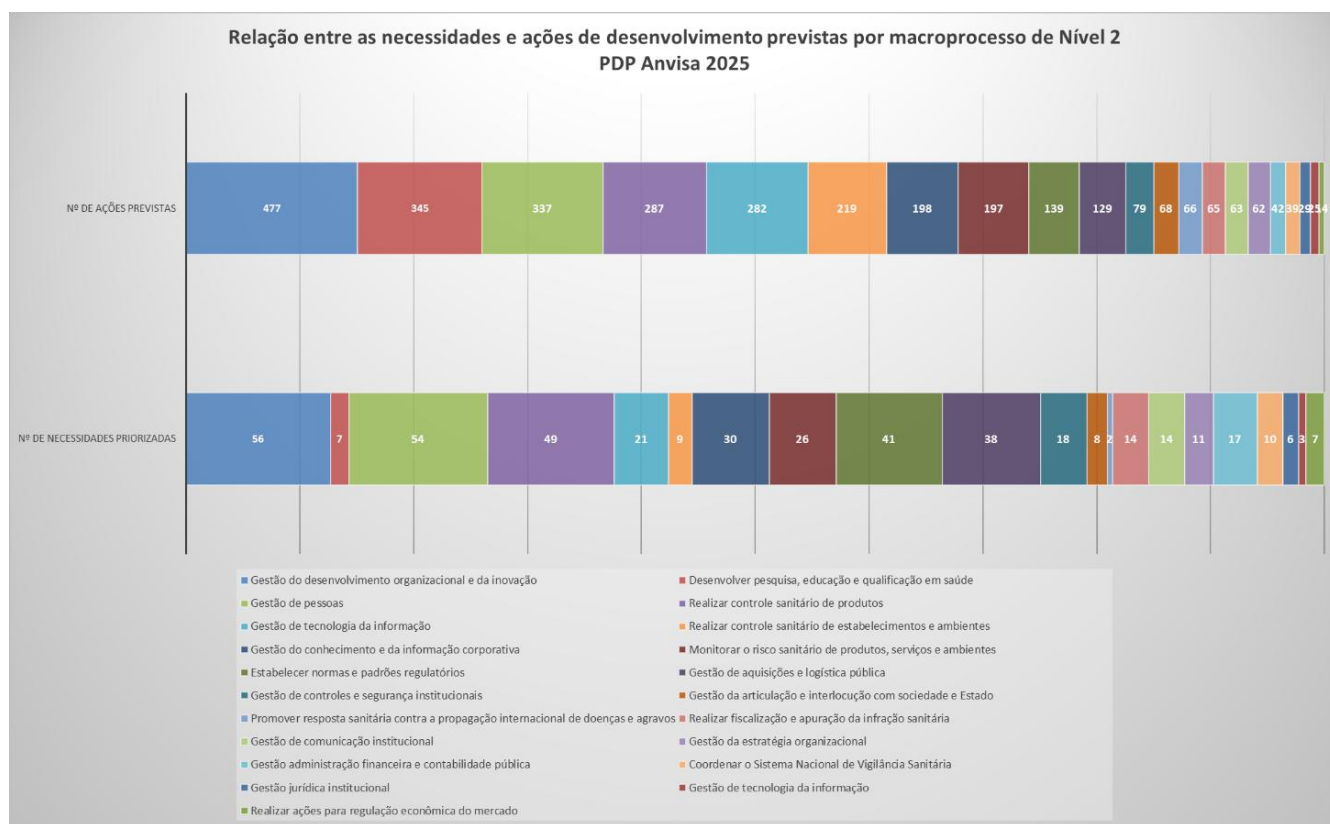


Gráfico 9 – Nº de necessidades e ações de desenvolvimento por macroprocesso nível 2 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A visualização das ações por programas e macroprocessos, apresentados no gráfico a seguir, mostra que o Programa Permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento (804), as Licenças para capacitação (533) e as Pós-graduações (27) tiveram o maior número de ações programadas para o desenvolvimento de competências relacionadas ao macroprocesso de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde, seguidas do gerencial e suporte.



*Acompanhando a tendência, o **Programa Permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento**, as **Licenças para capacitação** e as **Pós-graduações** tiveram o maior número de ações programadas para o desenvolvimento de competências relacionadas ao **Macroprocesso de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde**.*

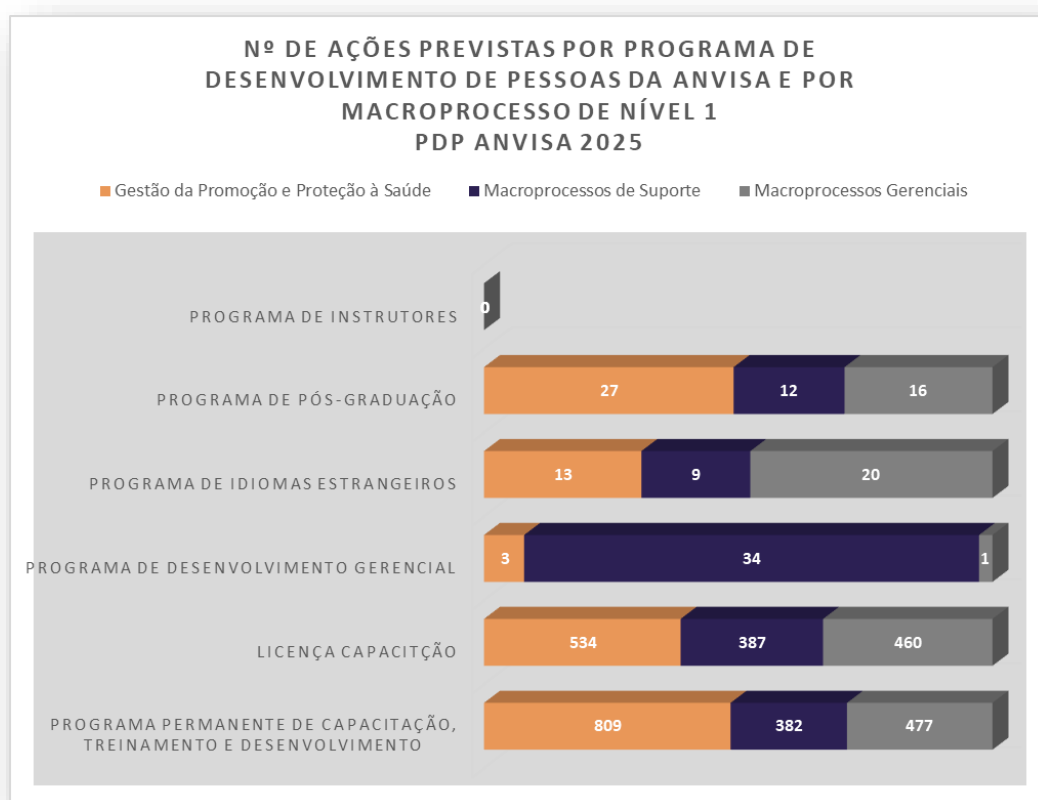


Gráfico 10 – Nº de ações de desenvolvimento por macroprocesso de nível 1 e Nível 2 e por programa – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

O programa de Desenvolvimento Gerencial, como esperado, teve o maior número de ações programadas para o macroprocesso de suporte.

A previsão das ações por forma de ação revela que a maioria das ações programadas são individuais, tendo sido programadas somente 14% das ações corporativas em 2025

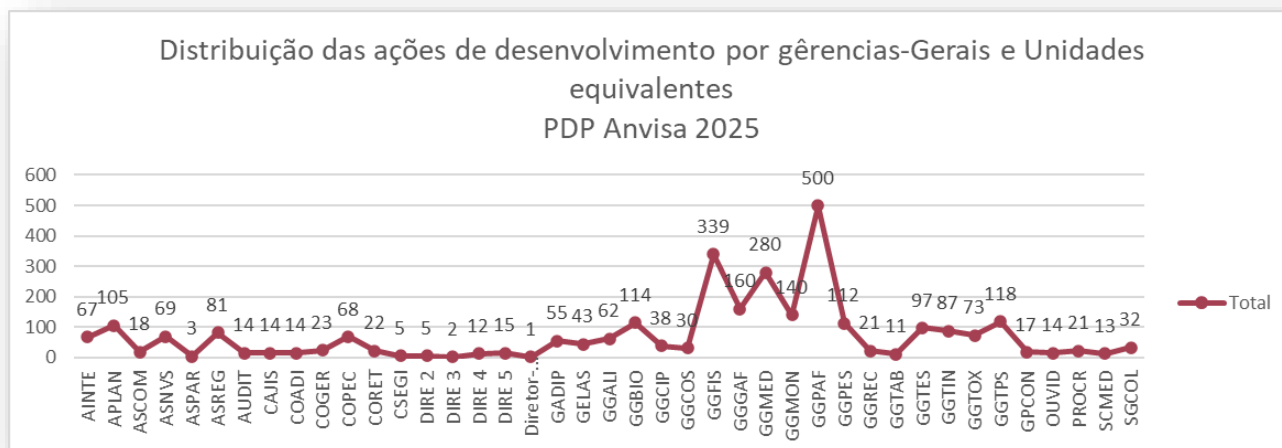


Gráfico 11 – Distribuição das ações de desenvolvimento de pessoas por Gerência-geral e área equivalentes –
SIPEC/SGPDP – Dez/2025

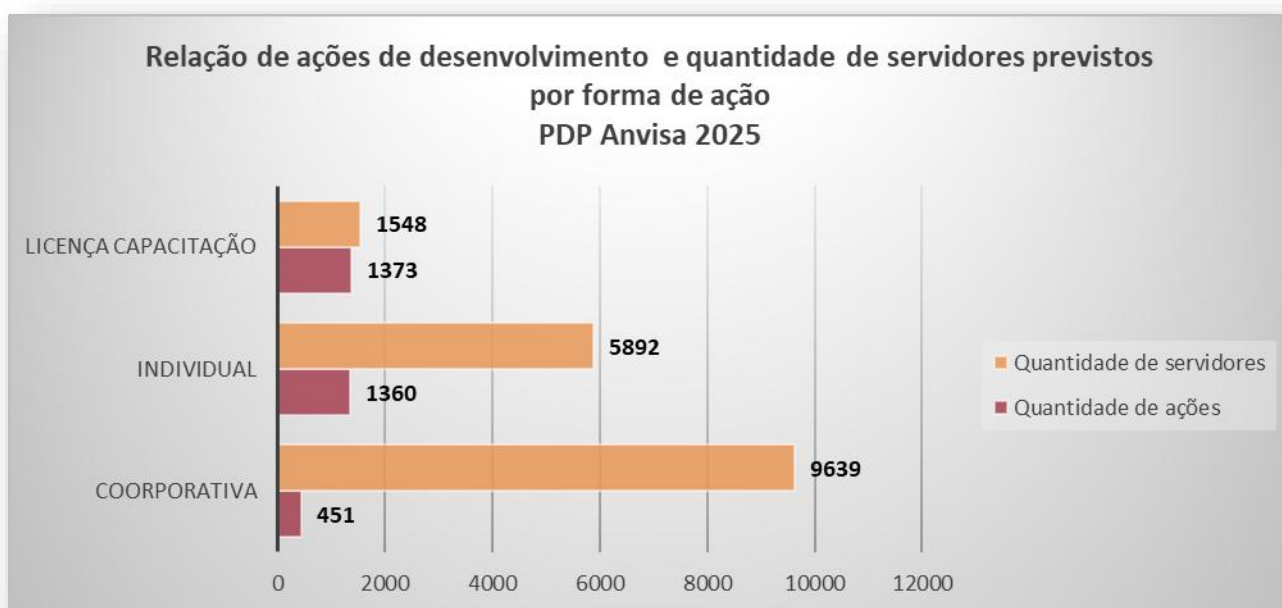


Gráfico 12 – Relação de ações de desenvolvimento e quantidade de servidores previstos por forma de ação –
SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Os macroprocessos mais recorrentes para as ações corporativas, individuais e das Licenças para capacitação podem ser visualizados nos gráficos a seguir.

Entre as ações corporativas, os processos com mais ações previstas foram os de Gestão de pessoas – Nível 1 de suporte -, Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação – Nível 1 Gerencial e Realizar controle sanitário de produtos – Nível 1 de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde.

Nas ações individuais, os primeiros são: Realizar controle sanitário de produtos – Nível 1 de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde, Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação – Nível 1 Gerencial e Monitorar o risco sanitário de produtos, serviços e ambientes – Nível 1 de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde.

Para as ações previstas nas licenças para capacitação, os macroprocessos mais recorrentes foram Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação – Nível 1 Gerencial, Desenvolver pesquisa, educação e qualificação em saúde - Nível 1 de Gestão da Promoção e Proteção à Saúde e Gestão de tecnologia da informação - - Nível 1 de suporte.

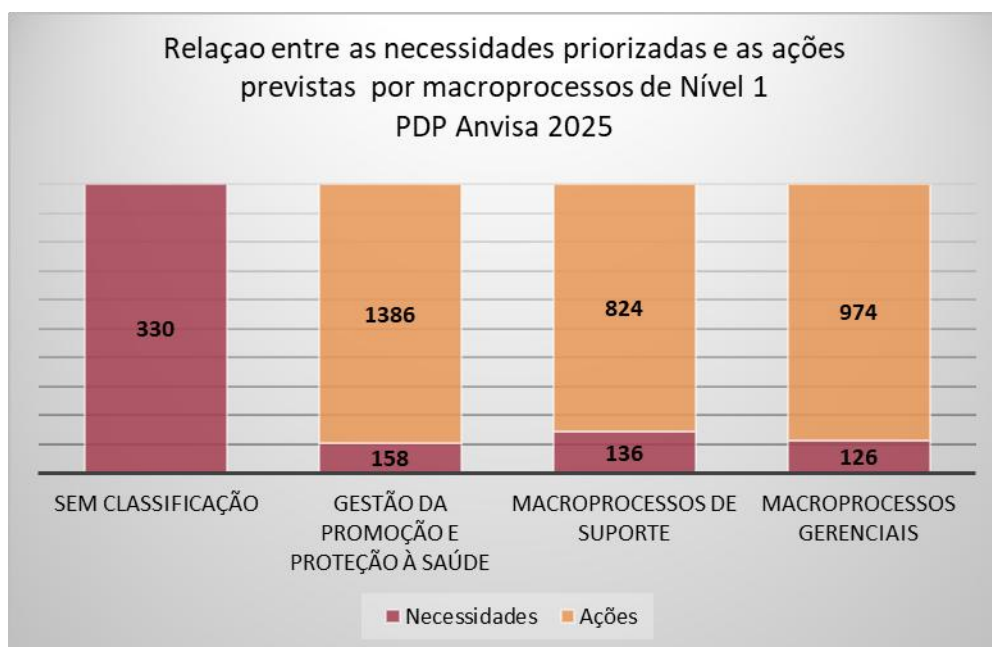


Gráfico 13 – Relação entre as necessidades prioritizadas e as ações de desenvolvimento previstas: macroprocessos de Nível 1 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Relação entre as necessidades e ações por macroprocesso de Nível 2 PDP Anvisa 2025



Gráfico 13 – Relação entre as necessidades priorizadas e as ações de desenvolvimento previstas: macroprocesso de Nível 2 – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Macroprocessos mais recorrentes das ações corporativas prevista PDP Anvisa 2025



Gráfico 14 – Macroprocessos mais recorrentes das ações corporativas previstas – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

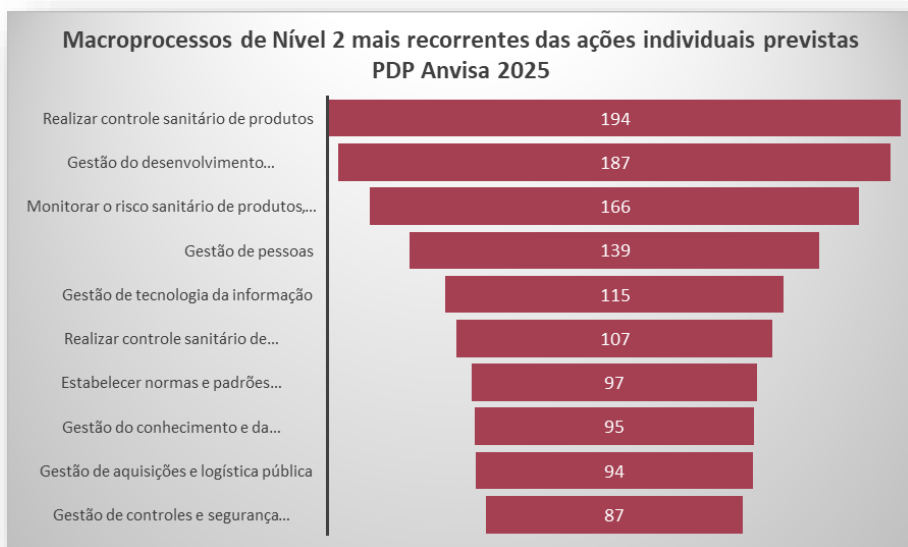


Gráfico 15 – Macroprocessos mais recorrentes das ações individuais previstas – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

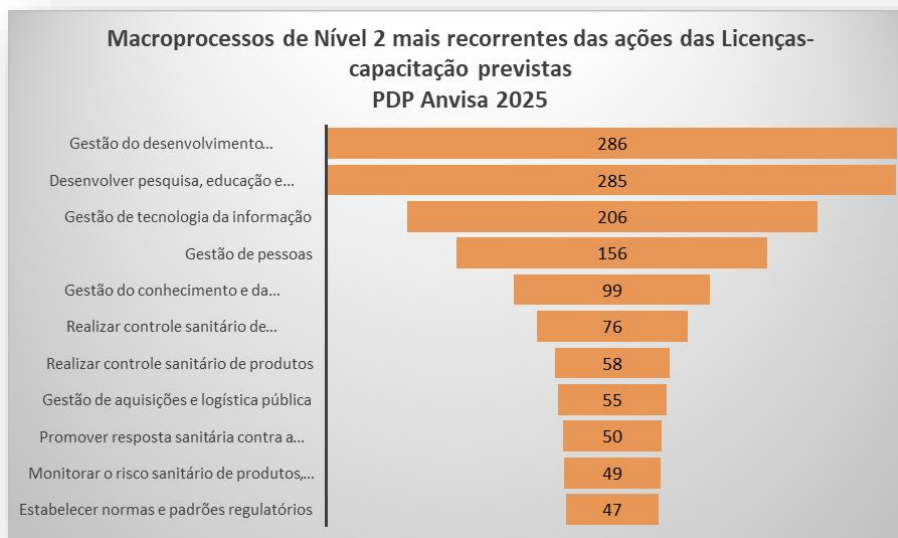


Gráfico 16 – Macroprocessos mais recorrentes das ações das licenças para capacitação previstas – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO

A licença para capacitação é um direito assegurado ao servidor público federal, regulamentado pela Lei nº 8.112/1990 e pelo Decreto nº 9.991/2019. Esse benefício permite ao servidor, a cada quinquênio de efetivo exercício, afastar-se por até três meses para participar de ações de desenvolvimento, sem prejuízo da remuneração.

Em 2025, o número de servidores previstos pelas UOrgs da Anvisa associados às licenças para capacitação são os apresentados no quadro a seguir:

Diretoria	Número de Servidores
DIRE 2	204
DIRE 3	153
DIRE 4	185
DIRE 5	472
Diretor- Presidente	534

Quadro 3 - Quantidade de servidores previstos para licença para capacitação – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

O artigo 27 do Decreto nº 9.991/2019 determina que cada órgão ou entidade deve definir, com base em seu planejamento estratégico, o número máximo de servidores que poderão usufruir da licença simultaneamente. Na Anvisa, assim como nos demais órgãos da Administração Pública Federal, aplica-se o limite previsto no parágrafo único do referido artigo: o quantitativo não pode ultrapassar 5% dos servidores em exercício, sendo que qualquer fração é arredondada para o número inteiro imediatamente superior.

As licenças para capacitação podem ser executadas por meio de diversas atividades como:

- I – Ações de desenvolvimento presenciais ou à distância;
- II – Elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado ou tese de doutorado;

III – Participação em curso presencial ou intercâmbio para aprendizado de língua estrangeira, quando recomendável ao exercício de suas atividades, conforme atestado pela chefia imediata; ou

IV – Curso conjugado com realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza, no País ou no exterior.

Assim, o número de Licenças para capacitação previstas pelas Unidades Organizacionais da Anvisa distribuídas ao longo do ano, visando cumprir a regra de até 5% de servidores em exercício é o demonstrado no gráfico abaixo:

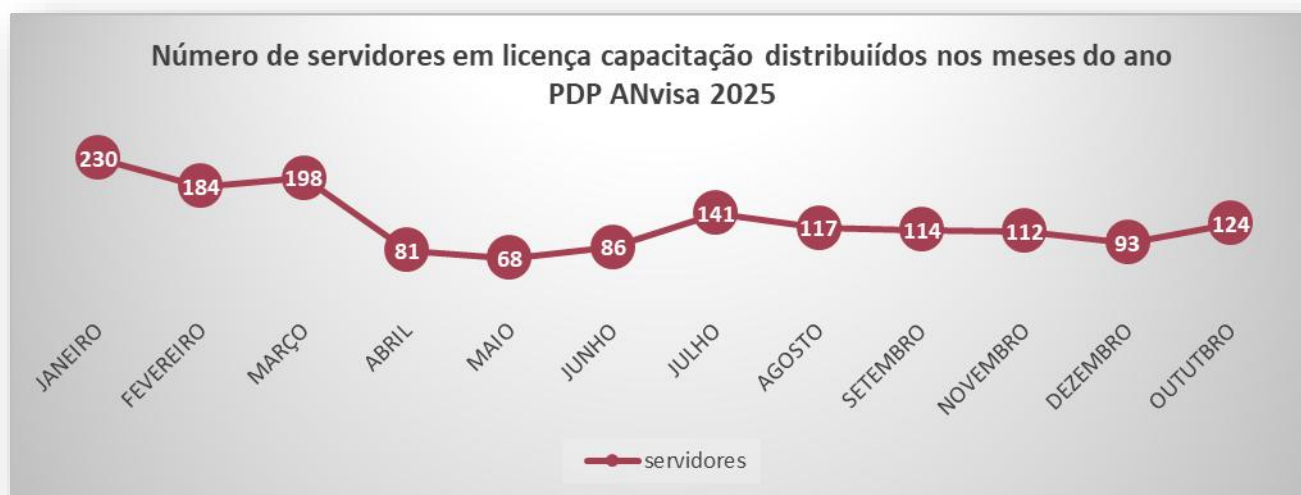


Gráfico 17 – Número de licenças para capacitação previstas por mês do ano – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Considerando que a Anvisa tem hoje uma força de trabalho de cerca de 1.600 servidores, os números acima mostram que a distribuição mensal das ações de licença para capacitação não ultrapassa o percentual estipulado.

Além disso, podemos dizer que há uma distribuição equilibrada das ações de licença para capacitação nos meses do ano, mesmo tendo um maior número previsto no período de janeiro a março.

PREVISÃO DE SERVIDORES A SEREM CAPACITADOS

Em 2.889 ações previstas, a Anvisa previu capacitar 17.043 profissionais. Neste número precisamos considerar que os servidores da Anvisa se programaram para fazer diversas capacitações propostas. Numa média simples, podemos dizer que cada uma dessas ações contou com, pelo menos, 6 servidores da Anvisa.

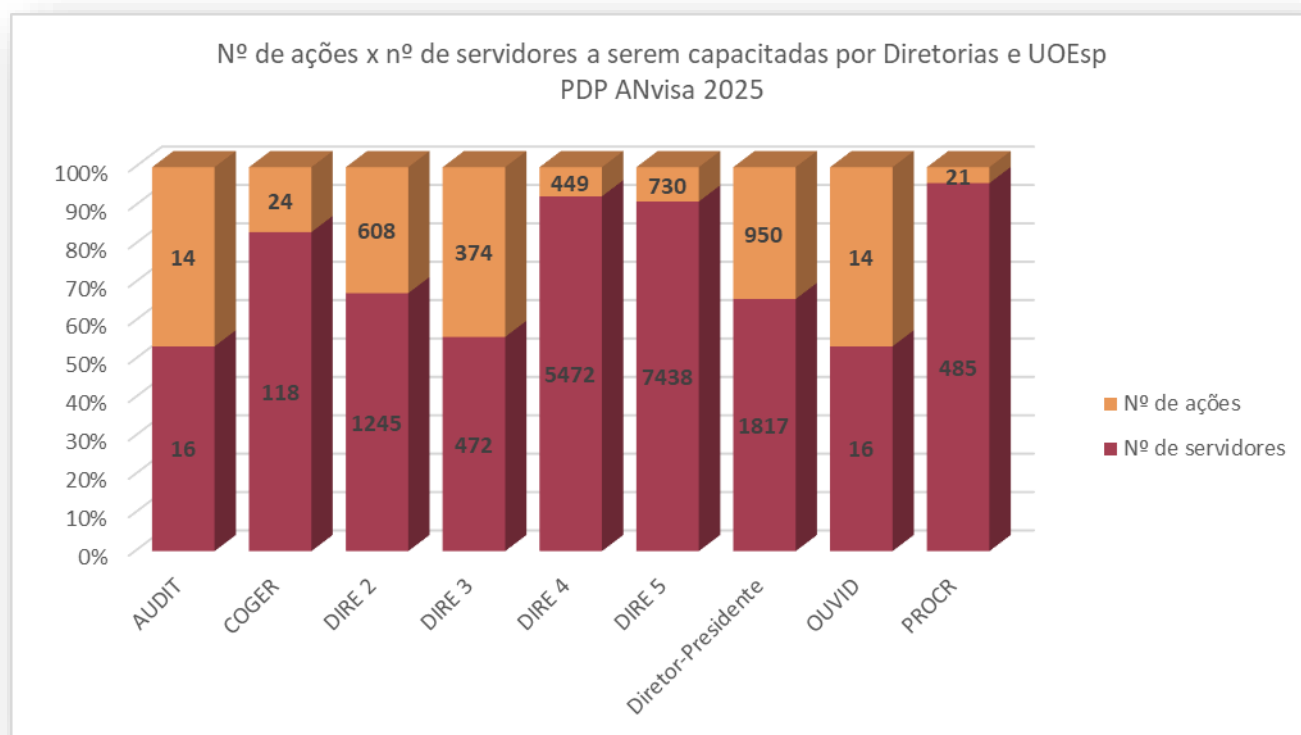


Gráfico 18 – Nº de ações de desenvolvimento x Nº de servidores a serem capacitados por Diretoria e UOEsp
SIPEC/SGPDP – Dez/2025

As 20 ações que tiveram o maior número de servidores da Anvisa previstos foram as destacadas. Como pode ser observado, todas foram programadas pela GGPAF/Dire 5.

Ações de Desenvolvimento	Nº de Servidores previstos
POP-S-ANVISA-064 - PLANEJAMENTO, SOLICITAÇÃO, ALTERAÇÃO E MONITORAMENTO DO PDP DA GGPAF	400
CONDUÇÃO DE INSPEÇÃO EM PAF	300
FISCALIZAÇÃO DE AMBULÂNCIAS EM ÁREAS DE PORTOS, AEROPORTOS, FRONTEIRAS E RECINTOS ALFANDEGADOS (PAF)	300
IT-F-ANVISA-052 - UTILIZAÇÃO DO SISTEMA BRASILEIRO DE INFORMAÇÕES ANTECIPADAS DE PASSAGEIROS - SISBRAIP	300
POP-F-ANVISA-042 - UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS RISK MANAGER E SEI PARA A REALIZAÇÃO DE INSPEÇÕES EM INFRAESTRUTURA E VOOS	300
POP-F-ANVISA-045 - INSTAURAÇÃO E INSTRUÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO SANITÁRIO (PAS) DIGITAL	300
POP-F-ANVISA-050 - ANÁLISE E PREPARAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO SANITÁRIO PARA JULGAMENTO	300
POP-F-ANVISA-051 - NOTIFICAÇÃO DO AUTUADO SOBRE O AUTO DE INFRAÇÃO SANITÁRIA NO ÂMBITO DA GGPAF	300
VIGILÂNCIA DA QUALIDADE DA ÁGUA PARA CONSUMO HUMANO EM PORTOS, AEROPORTOS E FRONTEIRAS	300
ASSÉDIO MORAL: O QUE SABER E FAZER	229
VALIDAÇÃO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS	197
PROCESSO ADMINISTRATIVO SANITÁRIO (PAS): DA AUTUAÇÃO À DECISÃO NO ÂMBITO DA ANVISA	167
ANÁLISE E CIÊNCIA DE DADOS - CURSO INTRODUTÓRIO	154
PGOR - NOVO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DA ANVISA	151

Quadro 4 – Top 20 de ações com o maior número de servidores previstos – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

CUSTOS PREVISTOS

A análise dos custos das ações previstas no PDP Anvisa 2025 evidencia uma diferença significativa entre o planejamento inicial e a capacidade orçamentária efetiva disponível ao longo do exercício. O montante total estimado para a execução das ações programadas alcançou R\$ 3.639.473,87, valor superior ao orçamento efetivamente disponível, que, após a contenção de 20% determinada pela Secretaria de Orçamento Federal, foi reduzido para R\$ 2.400.000,00.

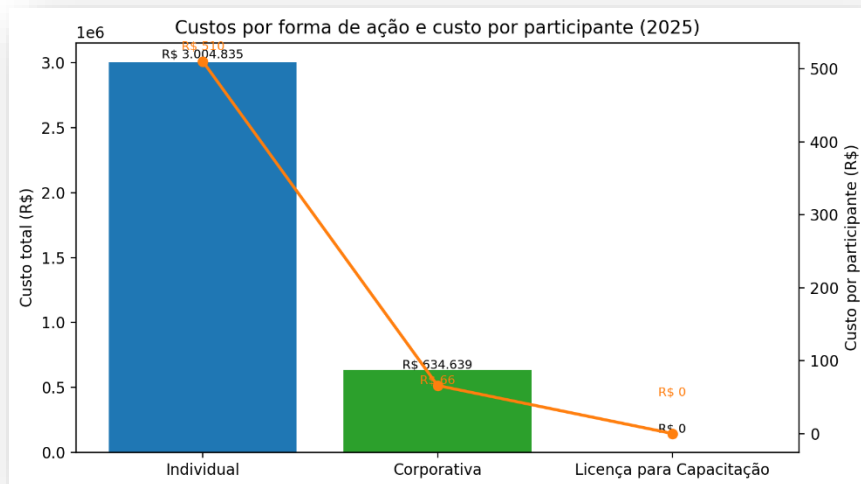


Gráfico 19 – Custos por forma de ação e custo por participante – PDP Anvisa 2025

Observa-se que a maior concentração de recursos está direcionada ao Programa Permanente de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento, responsável por aproximadamente 91% do custo total previsto, seguido pelo Programa de Pós-Graduação e pelo Programa de Idiomas Estrangeiros, ambos com participação significativamente menor. O Programa de Desenvolvimento Gerencial, apesar de estratégico, apresentou impacto orçamentário reduzido no planejamento de 2025, uma vez que as ações foram realizadas no Âmbito do Termo de Execução Descentralizada (TED) firmado entre a Anvisa e a Universidade de Brasília (UnB).

Ano	Programa	Custo total
2025	Programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento	R\$ 3.326.878,31
2025	Programa de pós-graduação	R\$ 195.191,90
2025	Programa de idiomas estrangeiros	R\$ 93.103,66
2025	Programa de Desenvolvimento Gerencial	R\$ 24.300,00
2025	Licença Capacitação	R\$ 0,00
Total		R\$ 3.639.473,87

Quadro 5 – Custos previstos por programa da política de desenvolvimento de pessoas da Anvisa – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A distribuição dos custos por forma de ação revela que as ações individuais concentram 82,6% do investimento total, em contraste com apenas 17,4% alocados às ações corporativas. Esse padrão confirma o risco institucional previamente identificado de aumento do custo médio por participante, uma vez que as ações individuais, em geral, geram menor efeito de escala e menor disseminação coletiva do conhecimento.

Forma de Ação	Custo Total
Individual	R\$ 3.004.834,99
Cooperativa	R\$ 634.638,88
Licença Capacitação	R\$ 0,00
Total	R\$ 3.639.473,87

Quadro 6 – Custos previstos por forma de ação – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

O cenário de custos reforça a necessidade de qualificar o processo de priorização das ações, ampliar o uso de estratégias corporativas de capacitação, especialmente em modalidades a distância, e alinhar de forma mais rigorosa o planejamento das ações à realidade orçamentária da Agência, de modo a aumentar a eficiência do investimento público em desenvolvimento de pessoas.

EXECUÇÃO DAS AÇÕES PROGRAMADAS

A execução das ações de desenvolvimento de pessoas no âmbito do PDP Anvisa 2025 evidenciou expressiva capilaridade institucional e elevada capacidade de alcance coletivo. No período analisado, foram executadas aproximadamente 845 ações de capacitação, que resultaram na emissão de 2.964 certificados, correspondendo a uma média de 11,2 certificações por ação executada.



Esse resultado indica que, embora o planejamento do PDP tenha se concentrado majoritariamente em ações de caráter individual, a fase de execução privilegiou formatos que possibilitaram maior participação coletiva, ampliando o alcance das iniciativas e potencializando o impacto institucional das ações de capacitação. Tal dinâmica pode ser observada no Gráfico 21 – Comparação entre as ações previstas e certificados emitidos, que evidencia a ampliação do público atendido em relação ao número de ações realizadas.



Gráfico 20 – Certificados emitidos por diretorias e UOEsp - SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A análise da distribuição dos certificados emitidos por unidade organizacional, apresentada no Gráfico 20 – Certificados emitidos por unidade organizacional, evidencia maior concentração na Quinta Diretoria. Esse resultado decorre, principalmente, do expressivo número de ações voltadas aos servidores que atuam em portos, aeroportos e fronteiras, segmento que demanda o desenvolvimento de competências amplas e recorrentes, além de estar distribuído em todas as Unidades Federativas do país, o que amplia significativamente o volume de certificações emitidas.

Na sequência, destaca-se a Segunda Diretoria, cuja posição pode ser explicada pelo caráter altamente especializado de suas unidades organizacionais finalísticas, como a Gerência-Geral de Medicamentos (GGMED) e a Gerência-Geral de Produtos Biológicos, Radiofármacos, Sangue, Tecidos, Células, Órgãos e Produtos para Terapia Avançada (GGBIO), áreas em que o domínio técnico atualizado é requisito essencial para o desempenho das atribuições regulatórias.

A Diretoria do Diretor-Presidente aparece na terceira colocação, o que pode ser atribuído à natureza transversal das iniciativas conduzidas por suas unidades e ao volume de necessidades institucionais priorizadas, que impactam diferentes áreas da Agência.

A análise das necessidades que concentraram maior número de ações associadas indica forte predominância de temas relacionados à inovação, ao desenvolvimento e aprimoramento de processos, à qualificação técnica especializada e à gestão da qualidade, em alinhamento com os objetivos estratégicos da Agência.

O Quadro 7 – Ranking das 20 necessidades com maior número de ações associadas evidencia que essas vinte necessidades somaram 1.339 ações. Destaca-se a necessidade “Desenvolver novos saberes, processos ou ferramentas”, que concentrou 442 certificados, representando cerca de um terço do total associado às vinte principais necessidades. Entre as cinco primeiras posições do ranking, observa-se a predominância de necessidades relacionadas à gestão da qualidade, o que sinaliza foco institucional consistente em um tema estruturante e estratégico para a atuação regulatória da Anvisa.

De modo geral, o padrão de concentração temática observado nas vinte necessidades mais recorrentes revela coerência entre as ações executadas e o propósito institucional de fortalecimento das capacidades regulatórias, técnicas e organizacionais, com ênfase na modernização da gestão e na melhoria contínua dos processos de trabalho.

Ranking	Necessidades
1	Desenvolver novos saberes, processos ou ferramentas.
2	Conhecer, compreender e aplicar a Política e Objetivos da Qualidade da Anvisa.
4	Buscar o conhecimento de ferramentas para melhora do desempenho de atividades
3	Melhorar o que já executo sobre eventos de saúde
5	Melhorar o que já executo sobre Noções de Gestão da Qualidade
6	Realizar inspeções em empresas de medicamentos, insumos farmacêuticos, produtos para saúde, cosméticos, saneantes e alimentos.
7	Desenvolver a capacidade de autoliderança, empatia e autorresponsabilidade
8	Promover a gestão de processos com foco na inovação, na melhoria contínua e na modernização institucional da Agência
9	Adquirir e aprofundar conhecimentos sobre Farmacovigilância.
10	Especializar em um saber, atividade ou ferramenta de trabalho sobre Estudos não-clínicos, Estudos Clínicos, Boas Práticas Clínicas, bioética
11	Processos de trabalho otimizados com maior produtividade e qualidade dos produtos.
12	Aplicar e usar a inteligência artificial como ferramenta para processos de trabalho
13	Realizar registro de produtos biológicos e radiofármacos, em conformidade com a legislação vigente.
14	Adquirir e aprofundar conhecimentos sobre o sistema VigiMed de Farmacovigilância
15	Aprimorar a análise de petições relacionadas a dispositivos médicos, fundamentadas em normas de enquadramento sanitário, aspectos legais e científicos
16	Melhorar o que já executo sobre Boas Práticas de Armazenagem.
17	Realizar a transformação digital dos processos de trabalho
18	Conhecimento para avaliar dossiês de desenvolvimento clínico de medicamentos e dossiês específicos de ensaios clínicos, e realizar inspeções em BPC.
19	Monitoramento com base no conhecimento técnico, utilização de ferramentas de avaliação e gerenciamento de risco sanitário dos estabelecimentos de STCO
20	Os servidores da Colip precisam dominar o conteúdo, interpretação e aplicação da Nova Lei de Licitações Pública e normativos correlatos.

Quadro 7 – Top 20 de necessidades por certificados enviados – SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A execução do PDP 2025 manteve elevada coerência com os eixos estratégicos de regulação, inovação e gestão e, em menor medida, tecnologia, materializando um alcance coletivo superior ao inicialmente previsto, conforme evidenciado pela média de 11,2 certificações por ação.



Gráfico 21 – Comparação da quantidade de ações previstas e a quantidade de certificados emitidos - SIPEC/SGPDP – Dez/2025

Ainda que o planejamento tenha priorizado ações individuais, a execução demonstrou capacidade institucional de capilarização e de manutenção de ações estratégicas, mesmo em cenário de contingenciamento orçamentário, assegurando o avanço das iniciativas de desenvolvimento de pessoas consideradas prioritárias.

A análise das temáticas dos cursos realizados pelos servidores indica crescimento consistente da participação nos temas estratégicos do KR 7.1, conforme demonstrado no Quadro 8 – Evolução da participação dos servidores em cursos dos temas estratégicos do KR 7.1.

Ano	Total servidores que enviaram certificados por ano	Total de servidores que enviaram ao menos 1 certificado de cursos nos temas estratégicos do KR 7.1	Percentual de servidores que fizeram pelo menos 1 curso nos temas estratégicos do KR 7.1
2022	138	11	8%
2023	236	30	13%
2024	635	348	55%
2025	643	448	70%

Quadro 8 – Evolução da participação dos servidores em cursos dos temas estratégicos do KR 7.1.– Dez/2025

Em 2022, apenas 8% dos servidores que enviaram certificados haviam realizado ao menos um curso nesses temas. Esse percentual apresentou crescimento gradual, alcançando 13% em 2023, 55% em 2024 e 70% em 2025, evidenciando avanço significativo na disseminação das competências estratégicas definidas pela Agência.

Apesar da trajetória positiva, para sustentar o avanço rumo ao cumprimento do **OKR 7.1**, que prevê **80% das pessoas desenvolvidas até 2027**, torna-se necessário ampliar as ações corporativas, reforçar as trilhas estruturadas por eixo de competência e aprimorar a relação entre as necessidades mapeadas e as ações efetivamente executadas. Nesse contexto, o resultado alcançado em 2025 é considerado **parcialmente satisfatório**, com perspectiva positiva condicionada à implementação dos ajustes identificados como necessários.

No que se refere às modalidades de capacitação, observa-se ampla predominância de ações virtuais e presenciais, conforme demonstrado no Gráfico 22 – Modalidades das ações de capacitação, sendo ainda limitada a participação de ações na modalidade híbrida.

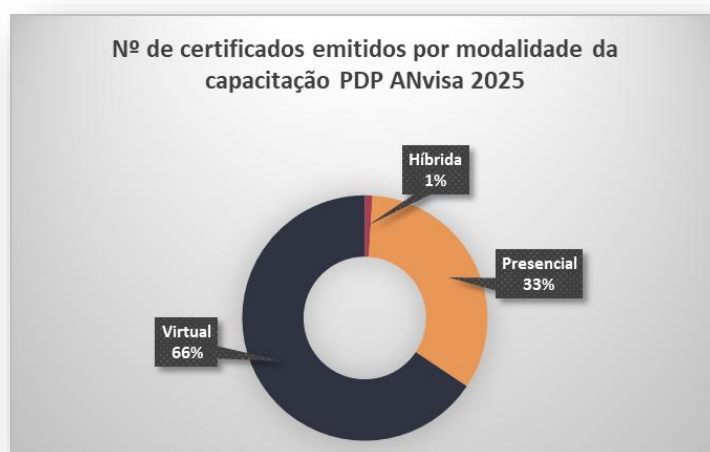


Gráfico 22 – Nº de certificados emitidos por modalidade da capacitação - SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A análise por tipo de atividade, apresentada no Gráfico 23 – Tipos de ações de desenvolvimento realizadas, indica que os cursos corresponderam a 65% das ações realizadas, seguidos pelos cursos ofertados no AVA Visa, que representaram 22% das

atividades. As demais ações distribuíram-se entre congressos, oficinas, treinamentos e programas de formação acadêmica.

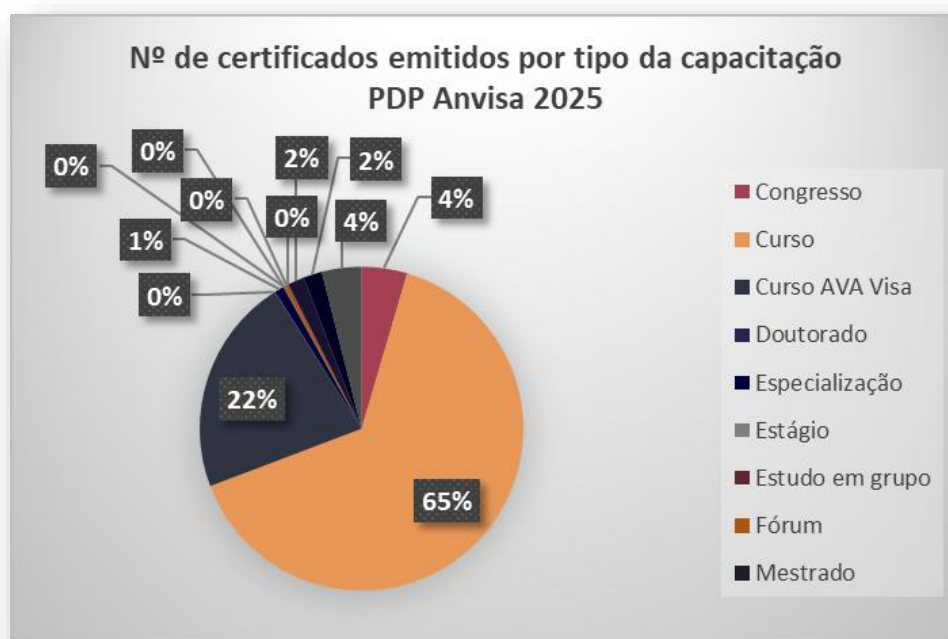


Gráfico 23 – Nº de certificados emitidos por tipo de capacitação - SIPEC/SGPDP – Dez/2025

A diversidade de tipos de atividades evidencia a existência de um portfólio variado de estratégias de desenvolvimento, capaz de atender a distintos perfis profissionais e necessidades institucionais, combinando ações de ampla escala com iniciativas mais especializadas.

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO REALIZADAS EM 2025 NO AVA VISA

O Ambiente Virtual de Aprendizagem em Vigilância Sanitária (AVA Visa) constitui-se como uma das principais ferramentas de apoio ao desenvolvimento de competências no âmbito do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS), contemplando não apenas servidores da Anvisa, mas também profissionais das vigilâncias sanitárias estaduais, municipais, laboratórios analíticos em saúde, profissionais de saúde, setor regulado e cidadãos.

:



Em 2025, o AVA Visa consolidou-se como espaço estratégico de capacitação ao contar com 38.933 usuários cadastrados e 216 cursos ativos, números que evidenciam a relevância da plataforma como instrumento de disseminação do conhecimento técnico e regulatório em vigilância sanitária para públicos diversos e geograficamente distribuídos em todo o território nacional.



Conforme destacado anteriormente, as ações desenvolvidas no AVA Visa representaram 22% do total das ações de desenvolvimento realizadas pelos servidores da Anvisa em 2025, reforçando o papel da plataforma como eixo estruturante da estratégia de capacitação

institucional e como mecanismo de ampliação do alcance das ações de desenvolvimento de pessoas.

Número de usuários concluintes	Número de usuários inscritos	% de Concluintes
7.981	19.088	42%

Quadro 9 – Nº de usuários inscritos x nº e percentual de usuários concluintes nos cursos disponíveis no AVA Visa.–
Fonte: AVA Visa Dez/2025

A análise comparativa entre o número de usuários inscritos nos cursos ofertados no AVA Visa e o número de certificados emitidos, apresentada no Gráfico 24 – Inscrições e conclusões no AVA Visa, revela que, do total de 19.088 usuários inscritos, 7.981 concluíram as capacitações, o que corresponde a um percentual de 42% de concluintes.

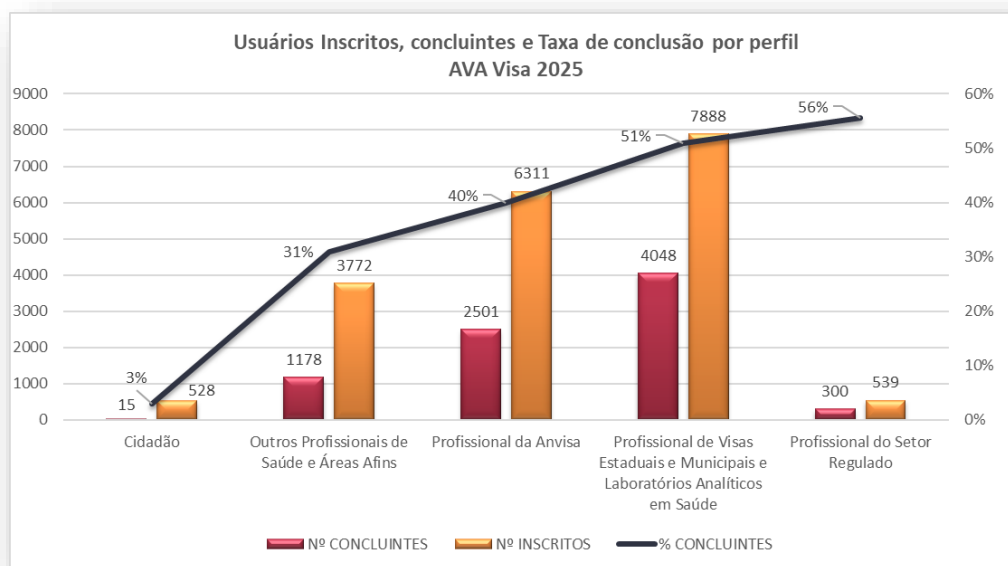


Gráfico 24 – AVA Visa: inscritos, concluintes e taxa de conclusão por público – 2025. Fonte AVA Visa – Dez/2025

Esse indicador evidencia que, apesar do expressivo alcance da plataforma em termos de adesão, há taxa relevante de não conclusão dos cursos, o que sugere a necessidade de aprimoramentos nas estratégias de engajamento, acompanhamento e retenção dos

participantes, especialmente considerando a diversidade de perfis e contextos profissionais dos usuários atendidos pelo AVA Visa.

PERFIL	Nº CONCLUINTES	Nº INSCRITOS	% CONCLUINTES
Cidadão	15	528	3%
Outros Profissionais de Saúde e Áreas Afins	1178	3772	31%
Profissional da Anvisa	2501	6311	40%
Profissional de Visas Estaduais e Municipais e Laboratórios Analíticos em Saúde	4048	7888	51%
Profissional do Setor Regulado	300	539	56%

Quadro 10 – Nº de usuários inscritos x nº e percentual de usuários concluintes nos cursos disponíveis no AVA Visa por perfil de usuários.– Fonte: AVA Visa Dez/2025

A análise do perfil dos usuários inscritos e concluintes, conforme apresentado no Quadro 10 – Perfil de usuários do AVA Visa, evidencia comportamentos distintos de participação e conclusão dos cursos, a depender do público-alvo.

Os servidores da Anvisa concentraram 6.311 inscritos, dos quais 2.501 concluíram ao menos um curso, resultando em uma taxa de conclusão de 40%, percentual alinhado à média geral da plataforma. Esse dado reforça a importância do AVA Visa como instrumento complementar às ações presenciais e síncronas, contribuindo para a ampliação do acesso às capacitações estratégicas.

PORTAL DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Em 2025, foi lançado o Portal de Trilhas de aprendizagem com vistas a apoiar os servidores da Anvisa no desenvolvimento das competências, habilidades e conhecimentos que qualificam a atuação profissional e fortalecem a missão institucional da Anvisa.

Mais do que uma plataforma de cursos, o portal de trilhas funciona como uma ferramenta que promove o protagonismo dos servidores na jornada de crescimento, transformação e aprendizado contínuo, cultivando uma carreira alinhada aos desafios do presente e às oportunidades do futuro.

As trilhas de aprendizagem foram estruturadas a partir de uma curadoria de cursos e recursos educacionais na modalidade EAD, voltados a gestores e servidores da Agência. Elas se organizam segundo categorias estratégicas, oferecendo conteúdos acessíveis, práticos e coerentes com as necessidades do contexto regulatório e de vigilância sanitária. Cada trilha, curso e ação representa uma oportunidade de expandir saberes, aprimorar competências e gerar impacto positivo no seu trabalho, na sua equipe e na sociedade. Aqui, o aprendizado é contínuo, colaborativo e voltado para a excelência no serviço público.

As trilhas estão disponíveis na intranet da Anvisa, acessíveis a todos os servidores da Agência.

JORNADA DA LIDERANÇA

A complexidade crescente do ambiente regulatório, a velocidade das transformações tecnológicas e a exigência constante por resultados efetivos nos convocam a fortalecer, de maneira intencional e estruturada, a liderança pública que sustenta a missão da Anvisa.

Por esta razão, foi lançado em 2025 o Programa Jornada da Liderança, que nasce dessa consciência estratégica: a de que nenhuma organização alcança excelência se não cuidar, com profundidade e continuidade, das pessoas que a conduzem.

A Jornada da Liderança na Anvisa é um conjunto estruturado de ações de desenvolvimento contínuas, planejadas e coordenadas, para fortalecer o papel dos gestores, desenvolver sucessores e consolidar uma cultura de melhoria contínua, inovação e gestão de alta qualidade.

Mais do que um programa de capacitação, a Jornada representa um ciclo evolutivo de desenvolvimento — que acompanha o gestor ao longo de sua atuação, desde o ingresso em funções gerenciais até etapas mais avançadas de autoliderança, tomada de decisão estratégica e gestão de equipes complexas.

Ela integra, de forma sistêmica, iniciativas de capacitação, mentoria e formação continuada, alinhando-se às estratégias institucionais, ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e às demandas dos macroprocessos organizacionais, com o propósito de formar líderes

capazes de transformar a Anvisa de forma sustentável, favorecendo o avançar institucional em direção a uma gestão mais moderna, integrada e orientada ao cidadão.

O objetivo geral do programa é promover o desenvolvimento de competências gerenciais para a melhoria da gestão e transformação cultural na Anvisa, com vistas à excelência no serviço público, ao alcance da estratégia e à inovação contínua na regulação sanitária.

A Jornada da Liderança é composta por três trilhas formativas, que acompanham diferentes momentos da carreira gerencial:

- Trilha Preparatória – Para quem deseja ocupar cargo gerencial
- Trilha Básica – Para gestores recém-nomeados e substitutos
- Trilha de Formação Continuada – Para todos os gestores, durante toda sua permanência na função, para aprofundamento de temas e práticas relevantes.

Foi realizada uma curadoria de cursos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para compor as trilhas preparatórias e Básicas, além do curso de Práticas de Gestão da Anvisa disponível no AVA Visa.

Foi disponibilizada também uma [página na intranet da Anvisa](#) e a [Cartilha](#) do Programa Jornada da Liderança dedicadas às explicações do Programa e os acessos aos cursos e demais atividades.

CUSTOS EXECUTADOS

A análise da execução orçamentária do PDP Anvisa 2025 evidencia um desempenho global controlado nas ações individuais por Diretoria, com execução de R\$ 1.751.368,80 frente a R\$ 1.850.000,00 previstos (95%) e saldo positivo de R\$ 98.631,20. Esse comportamento demonstra capacidade institucional de absorver variações entre unidades sem comprometer o equilíbrio financeiro agregado.

Ao detalhar por Diretoria, observa-se heterogeneidade: houve execução acima do previsto na Diretoria do Diretor-Presidente (144%), DIRE4 (109%) e DIRE3 (108%), indicando inserções pontuais nas revisões e/ou novas demandas não capturadas integralmente no planejamento. Em contrapartida, DIRE5 (84%), DIRE2 (80%), GADIP (66%) e Auditoria (77%) apresentaram subexecução, além de SGCOL, Corregedoria e Procuradoria (0%),

gerando superávits que compensaram os déficits das diretorias com estouro. A tabela de referência considera 337 servidores previstos para as capacitações individuais ($\approx 22\%$ da força de trabalho), sugerindo custo médio planejado de cerca de R\$ 5,49 mil por servidor; contudo, leituras unitárias devem ser feitas com cautela em diretorias com denominador muito pequeno, para evitar distorções.

DIRETORIA PROPOSTA DE DISTRIBUIÇÃO PARA AS AÇÕES INDIVIDUAIS						
DIRETORIA	SERVIDORES EM EXERCÍCIO - JAN/2025	PREVISÃO DE SERVIDORES A SEREM CAPACITADOS CONFORME EXECUÇÃO DE 2024 (22%)	TOTAL DO ORÇAMENTO PREVISTO POR DIRETORIA	EXECUTADO	PERCENTUAL EXECUTADO	SALDO
Diretor-Presidente	200	44	R\$ 241.672,11	R\$ 347.897,60	144%	-R\$ 106.225,49
SGCOL	9	2	R\$ 10.875,24	R\$ 0,00	0%	R\$ 10.875,24
GADIP	162	36	R\$ 195.754,41	R\$ 128.626,15	66%	R\$ 67.128,26
DIRE 2	246	54	R\$ 297.256,69	R\$ 238.722,71	80%	R\$ 58.533,98
DIRE 3	164	36	R\$ 198.171,13	R\$ 213.796,24	108%	-R\$ 15.625,11
DIRE 4	172	38	R\$ 207.838,01	R\$ 226.426,95	109%	-R\$ 18.588,94
DIRE 5	530	117	R\$ 640.431,09	R\$ 537.847,76	84%	R\$ 102.583,33
AUDITORIA	9	2	R\$ 10.875,24	R\$ 0,00	0%	R\$ 10.875,24
CORREGEDORIA	8	2	R\$ 9.666,88	R\$ 0,00	0%	R\$ 9.666,88
OUVIDORIA	5	1	R\$ 6.041,80	R\$ 58.051,39	961%	-R\$ 52.009,59
PROCURADORIA	26	6	R\$ 31.417,37	R\$ 0,00	0%	R\$ 31.417,37
TOTAL	1531	337	R\$ 1.850.000,00	R\$ 1.751.368,80	95%	R\$ 98.631,20

Quadro 11 – Distribuição Orçamentária das ações individuais por diretorias e Unidades especiais – Fonte: Gedep Dez/2025

A análise dos dados por programa nos permite visualizar a execução das ações Corporativas previstas. No âmbito do Programa Permanente de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento (PPCTD) as ações Corporativas tiveram uma execução de R\$ 282.272,10 - aproximadamente 141% de R\$ 200 mil programados) — que revela uma sobre-execução ($\sim R\$ 82,3$ mil). O excesso sugere demanda reprimida e presença de iniciativas coletivas não plenamente antecipadas.

PROGRAMAS	VALOR PROGRAMADO	%	CONTRATAÇÃO	GECC	REPASSE	DIÁRIAS PASSAGENS	TOTAL GASTO	% GASTO	SALDO
PPCTD - Individuais	R\$ 1.850.000,00	77%	R\$ 302.150,93	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.449.217,87	R\$ 1.751.368,80	95%	R\$ 98.631,20
PPCTD - Corporativos	R\$ 200.000,00	8%	R\$ 152.229,00	R\$ 10.714,00	R\$ 0,00	R\$ 124.329,10	R\$ 287.272,10	144%	-R\$ 87.272,10
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	R\$ 100.000,00	4%	R\$ 16.470,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 16.470,00	16%	R\$ 83.530,00
LICENÇA CAPACITAÇÃO	R\$ 0,00	0%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0%	R\$ 0,00
PROGRAMA DE FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE INSTRUTORES	R\$ 0,00	0%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0%	R\$ 0,00
PROGRAMA DE IDIOMAS ESTRANGEIROS	R\$ 100.000,00	4%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 152.626,57	R\$ 0,00	R\$ 152.626,57	0%	-R\$ 52.626,57
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO	R\$ 150.000,00	6%	R\$ 55.270,82	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 55.270,82	37%	R\$ 94.729,18
TOTAL	R\$ 2.400.000,00	100%	R\$ 526.120,75	R\$ 10.714,00	R\$ 152.626,57	R\$ 1.573.546,97	R\$ 2.263.008,29	94%	R\$ 136.991,71

Quadro 12 – Distribuição Orçamentária das ações por programa da Política de Desenvolvimento de Pessoas da Anvisa –

Fonte: Gedep Dez/2025

O Programa de Idiomas Estrangeiros teve aproximadamente R\$ 152.626,57 executados ($\approx 153\%$ de R\$ 100 mil programados) — também apresentando uma sobre-execução de cerca de R\$ 52,6 mil). A sinalização é de procura acima do previsto, o que confirma a necessidade de interlocução internacional e acesso a fontes científicas.

O Programa de Pós-Graduação apresentou execução de R\$ 94.728,18, valor em torno de 63% de R\$ 150 mil previstos, o que revela uma subexecução ($\sim R\$ 55,3$ mil). Este dado pode refletir uma saturação por processos acadêmicos ou por processos seletivos. Porém, esse dado não pode ser considerado para o próximo ano, considerando a chegada de novos servidores para compor a força de trabalho da Anvisa.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial e Programa de Formação de Instrutores: 0% de execução em 2025 — mantiveram o orçamento intacto. A ausência de gasto se justifica pelo adiamento de ofertas de cursos de formação de instrutores e a realização das capacitações que compõem a Jornada da Liderança da Anvisa dentro do TED firmado entre a Anvisa e a Universidade de Brasília (UnB).

As ações que compõem as Licenças para Capacitação apresentam R\$ 0,00 de impacto direto — como previsto, visto que não há despesa orçamentária direta na rubrica.

Apesar das tabelas apontarem para um saldo positivo final no orçamento de 2025, esta afirmação não pode ser tomada como verdade absoluta, uma vez que foram feitos remanejamentos orçamentários a fim de custear ações de desenvolvimento estratégico

ocorridas no fim do ano, como o “Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva” e outras iniciativas corporativas, como os cursos de “Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho e outras violências: Conhecer Para Acolher” e “Acolhimento e Escuta Qualificada Para os Noticiantes de Assédio Moral no Trabalho”.

Cabe apontar que a análise da execução financeira das ações individuais reforça a necessidade de ampliar o uso de estratégias de capacitação corporativas, com maior efeito de escala e menor custo médio por participante. Essa medida tende a reduzir a pressão sobre o orçamento individualizado das diretorias, aumentar a cobertura de servidores e contribuir para maior eficiência do PDP, além de fortalecer o alinhamento entre planejamento, execução e prioridades institucionais da Anvisa.

O PDP 2025 manteve a execução financeira sob controle no agregado e revelou oportunidades claras de ganho de eficiência: planejamento mais realista para Programas com demanda crescente (Corporativas e Idiomas), reprogramação tempestiva de ações de longa duração (Pós-graduações), e proteção orçamentária a ações coletivas de grande alcance. Em paralelo, a equalização entre Diretorias deve ser sistematizada para assegurar que desvios localizados não comprometam entregas estratégicas e o avanço rumo às metas institucionais de desenvolvimento de pessoas.

CONCLUSÕES

O PDP Anvisa 2025 consolidou-se como um instrumento estratégico de gestão do desenvolvimento de pessoas, incorporando, de forma inovadora, a adoção do modelo de competências vinculado aos processos mapeados no Sistema de Gestão da Qualidade. Essa abordagem qualificou a identificação dos *gaps* de conhecimentos, habilidades e atitudes e fortaleceu o alinhamento entre as ações de capacitação e os objetivos estratégicos da Agência.

O processo de planejamento e revisão do PDP evidenciou avanços importantes, como a ampliação da participação das unidades organizacionais, a realização de ciclos periódicos

de realinhamento e a produção sistemática de relatórios gerenciais. Por outro lado, os dados analisados revelam desafios persistentes, especialmente no que se refere ao superdimensionamento de ações em relação às necessidades priorizadas, à predominância de ações individuais, e à pressão sobre o orçamento disponível, agravada pelo contingenciamento ocorrido ao longo do exercício.

A execução do PDP demonstrou capacidade institucional de adaptação frente às restrições orçamentárias, mantendo a realização de ações estratégicas e assegurando alcance coletivo relevante, conforme evidenciado pela média de certificações emitidas por capacitação realizada.

Como aprendizados para os próximos ciclos, destacam-se as seguintes necessidades:

- fortalecer a compreensão do PDP como ferramenta estratégica, e não meramente burocrática;
- ampliar o uso de ações corporativas com maior efeito de escala;
- aprimorar a classificação das necessidades nos macroprocessos da cadeia de valor;
- e qualificar as análises de custo-benefício das ações programadas.

Esses ajustes são fundamentais para assegurar maior efetividade, eficiência e sustentabilidade do investimento em desenvolvimento de pessoas, contribuindo diretamente para o alcance do OKR 7 – Desenvolver pessoas para o futuro, previsto no Planejamento Estratégico da Anvisa 2024–2027.

NOTA METODOLÓGICA

Origem dos dados: SIPEC (necessidades) e SGPD (ações).

Período de coleta: janeiro a dezembro de 2025.

Critérios: contabilização de necessidades por Unidade Organizacional; contabilização de ações por programa e macroprocesso. Revisões realizadas em quatro ciclos: fev–mar, mai–jun, ago–set, nov–dez. Contabilização dos dados referentes aos certificados encaminhados como notificação da ação realizada. Contabilização de dados do AVA Visa.