



# A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR DESEMPENHO DA ANAC (ANAC+)

Registro da evolução normativa, das condições preexistentes, dos fatores críticos de sucesso e das práticas que viabilizaram a construção e a consolidação do Programa de Gestão por Desempenho, aliado ao teletrabalho, na Agência Nacional de Aviação Civil.

# A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR DESEMPENHO DA ANAC (ANAC+)

Setembro/2025

## DIRETORIA

### **Tiago Chagas Faierstein**

Diretor-Presidente

### **Tiago Sousa Pereira**

Diretor

### **Luiz Ricardo de Souza Nascimento**

Diretor

### **Rui Chagas Mesquita**

Diretor

### **Antonio Mathias Nogueira Moreira**

Diretor

## ELABORAÇÃO

### **Superintendência de Governança e Meio Ambiente**

Marcelo Rezende Bernardes

## EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

### **Gerência de Articulação e Planejamento Institucional**

Alexandre Magnus Fernandes Diniz  
(Gerente)

Ana Luísa de Sousa Barba

Cláudia Lima Bandeira e Silva Buarque

Eduardo Francisco Xavier Salles

Rodrigo Pimenta de Figueiredo

Stela Galdino Freitas dos Santos

## ENTREVISTADOS E COLABORAÇÃO

### **Assessoria de Comunicação**

Márcio Pacelli de Oliveira (Assessor)

Tatiane Cristine Cortiano

### **Superintendência de Administração e Finanças**

Alberto Eduardo Romeiro Júnior  
(Superintendente)

Daniel Bona Sousa

Laerte Gimenes Rodrigues

### **Superintendência de Gestão de Pessoas**

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa  
(Superintendente)

Alexandre Marques Bento

Bianca Fiuza Dumas

Cristian Vieira dos Reis

Rafael Dalchiavon

Thiago Trindade Daisson Santos

### **Superintendência de Governança e Meio Ambiente**

Marcelo Rezende Bernardes  
(Superintendente)

Júlia Raasch Bravo

Juliana Moraes de Sousa

Mariana Arroyo Ribeiro

Rodrigo Mota Narcizo

### **Superintendência de Transformação Digital**

Fernando Coelho Mitkiewicz  
(Superintendente)

Felipe Santos Sarmanho

Gervásio da Silva Antônio

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>5</b>
<b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR DESEMPENHO NA ANAC</b>	<b>7</b>
<b>FATORES PREEXISTENTES</b>	<b>11</b>
A) Programa de Fortalecimento Institucional - PFI	11
B) Nível de Governança e Gestão Aprimorado	12
C) Projeto Piloto	13
D) Capital Humano Técnico e Comprometido	13
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	<b>15</b>
<b>PRÁTICAS</b>	<b>17</b>
Dimensão: 1. Estratégia, Liderança & Governança	18
Dimensão: 2. Transformação Digital, Privacidade e Segurança da Informação	23
Dimensão: 3. Infraestrutura e Recursos	28
Dimensão: 4. Capacitação, Cultura e Experiência do Servidor	32
Dimensão: 5. Processos e Operações	39
Dimensão: 6. Resultados, Analytics & Melhoria Contínua	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>53</b>

# INTRODUÇÃO

## ANAC+

A Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) chega, em 2025, a um ponto de maturidade singular na conjugação entre **gestão de desempenho e teletrabalho**<sup>1</sup>. A versão mais recente do Programa **ANAC+** - estabelecida pela Instrução Normativa 204 - Anac, de 1º de outubro de 2024 - consolida um modelo em que o servidor é avaliado primordialmente por entregas e indicadores, permitindo regimes presencial, híbrido ou remoto, já plenamente alinhado às diretrizes apostas nas Instruções Normativas nº 24/2023 e nº 52/2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Fruto de um percurso que se inicia com as regras de avaliação da carreira, perpassa marcos como o projeto-piloto de trabalho remoto (Portaria 2.192/2017) e sucessivas normas que integraram desempenho institucional e individual, o programa substituiu o antigo controle de frequência por uma cultura de resultados, autonomia e responsabilidade compartilhada.

A cultura de excelência, intrínseca à missão institucional da Anac - "Garantir a segurança e excelência da aviação civil" - é igualmente perceptível em sua gestão organizacional interna. Essa cultura, não se distancia do Programa ANAC+ ao se almejar novos patamares de maturidade.

Apesar dos avanços, permanecem dúvidas em questões estratégicas: quais fatores críticos garantem a sustentabilidade do modelo? O que já foi construído? Que práticas foram implementadas e que talvez possam ser revistas? Em que frentes ainda é necessário avançar? Se há avanços a serem perseguidos, de quem é a responsabilidade? Responder a essas perguntas requer um registro minucioso da experiência acumulada - não apenas para preservar a memória institucional, mas para orientar ajustes futuros e proporcionar aprendizagem a novos gestores e servidores da Anac e de outros órgãos públicos.

Este documento tem, portanto, duplo propósito: registrar de forma estruturada a evolução do Programa ANAC+, destacando seus marcos normativos, fatores críticos de sucesso e práticas implantadas; e oferecer um referencial técnico e prático que dialogue com as especificidades da administração pública brasileira. Ao sistematizar evidências e aprendizados, a Anac contribui de forma propositiva com a Rede PGD e com a consolidação de um modelo de gestão pública moderno, resiliente e voltado a resultados concretos para a sociedade.

---

<sup>1</sup> Segundo a OIT, teletrabalho é uma forma de trabalho remoto mediada por TIC, normalmente a partir de casa, enquanto trabalho remoto é qualquer execução de tarefas fora do local padrão, com ou sem tecnologia. Contudo, adotou-se para o presente documento os referidos termos como sinônimos.

## METODOLOGIA

No presente trabalho foram utilizadas **análise de documentos** e **entrevistas** para coleta de dados.

Na análise de documentos, foram verificados alguns processos e documentos no sistema eletrônico de informações - SEI que ajudaram a compreender a evolução da gestão de desempenho na Anac, sendo pertinente destacar:

- Nota Técnica 10 (SEI! **2862553**) - Processo SEI! **00058.028131/2018-23**;
- Nota Técnica 49 (SEI! **5160337**) - Processo SEI! **00058.051343/2020-29**;
- Nota Técnica 09 (SEI! **10246857**) - Processo SEI! **00058.054217/2024-50**.

Além disso, foram analisados normas, manuais, relatórios, guias, hotsite, tutoriais, apresentações, curso, matéria jornalística, banco de dados e sistemas para compreensão do contexto e captação das práticas que se mostraram úteis para a preparação, implantação e consolidação da gestão de desempenho aliado ao teletrabalho na Agência. Muitos desses materiais fazem parte das referências presentes nas práticas consolidadas em capítulo próprio posterior.

No que tange às entrevistas, foi criado um roteiro de entrevista semiestruturado com quatro tópicos para o suporte na condução das conversas (Apêndice). Todas as entrevistas foram gravadas e realizadas por videoconferência, com exceção de uma que foi realizada presencialmente.

Em cada início de sessão foi informado os termos da entrevista e uso das informações para o presente trabalho. A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 60 minutos, sendo que houve a transcrição dos principais pontos das entrevistas para um documento escrito no intuito de possibilitar uma avaliação mais estruturada a posteriori.

A escolha dos entrevistados e das áreas se deu em virtude da experiência dos servidores envolvidos na temática e da participação das respectivas unidades no programa Anac do Amanhã<sup>2</sup>. Foram 19 entrevistados de 5 áreas diferentes, conforme distribuição abaixo:

---

2 Programa com 32 iniciativas estratégicas que "pretende tornar a Agência referência em gestão por desempenho na Administração Pública, com excelente clima organizacional e ambiente de trabalho que favoreça a produtividade."

Número de entrevistados	Unidade
2 (dois)	Assessoria de Comunicação ( <b>ASCOM</b> )
5 (cinco)	Superintendência de Governança e Meio Ambiente ( <b>SGM</b> )
6 (seis)	Superintendência de Gestão de Pessoas ( <b>SGP</b> )
3 (três)	Superintendência de Transformação Digital ( <b>STD</b> )
3 (três)	Superintendência de Administração e Finanças ( <b>SAF</b> )

Com base na interpretação dos documentos coletados e respostas das entrevistas, dividiu-se os resultados em 4 capítulos, conforme a seguir, sendo que no capítulo de Práticas houve uma subdivisão em 6 dimensões:

- 1. Evolução Histórica da Gestão por Desempenho na Anac:** abordagem dos principais marcos temporais que culminaram com o Programa Anac+ atual.
- 2. Fatores Preexistentes:** são as condições ou elementos já existentes (período pré-pandemia) que favoreceram a implementação ampla da gestão por desempenho aliada ao teletrabalho.
- 3. Fatores Críticos de Sucesso:** fatores considerados determinantes para o sucesso da implementação e consolidação do programa Anac+.
- 4. Práticas:** conjunto de atividades reais ou projetos implementados que traduzem a experiência prática para a implementação e consolidação do programa Anac+.

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR DESEMPENHO NA ANAC

É possível depreender que um marco inicial relevante para o contexto da gestão por desempenho na Anac foi a Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, que dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras. Nele, na prática, ainda bastante relacionado à remuneração e avaliação de desempenho<sup>3</sup>, é verdade, houve já um primeiro delineamento de duas perspectivas com conexão a resultados individuais e organizacionais.

A remuneração do servidor era composta por vencimento básico (VB) acrescido de gratificação (GDAR e GDATR), sendo que nesta gratificação até:

- 20 (vinte) pontos eram atribuídos à **avaliação de desempenho individual**;
- 80 (oitenta) pontos eram atribuídos à **avaliação de desempenho institucional**.

Além disso, vale destacar os objetivos almejados para cada uma dessas avaliações:

- **Avaliação de desempenho individual:** visava a aferir o desempenho do servidor, no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na sua contribuição individual para o alcance das metas institucionais.
- **Avaliação de desempenho institucional:** visava a aferir o desempenho no alcance das metas institucionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas de cada entidade.

Em que pese o debate sobre os benefícios da remuneração por performance no setor público, tal sistemática introduziu incentivos concretos ao alcance de resultados na Agência. A pontuação vinculada ao desempenho institucional exigiu o estabelecimento de metas, indicadores e critérios objetivos por parte da Diretoria da Anac. Isso estimulou o desenvolvimento de uma gestão orientada a resultados organizacionais e o fortalecimento da gestão estratégica e gerencial interna, práticas que se sofisticaram ao longo do tempo.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à sistemática de promoção e progressão funcional das carreiras instituídas pela Lei nº 10.871/2004. De forma

---

3 A literatura trata Avaliação de Desempenho como um evento distinto, formal e validado pela organização, e que geralmente ocorre apenas uma ou duas vezes ao ano, ao passo que Gestão de Desempenho é visto como um conjunto mais amplo de atividades contínuas destinadas a gerenciar o desempenho dos funcionários. É possível entender Avaliação de Desempenho como um subconjunto de Gestão de Desempenho.

inovadora, a norma estabelece que o avanço na carreira deve observar três pilares indissociáveis: **avaliação de desempenho, capacitação e qualificação funcional**. A avaliação de desempenho cumpre o papel de aferir a contribuição do servidor para os resultados institucionais, sendo decisiva para sua progressão. A capacitação, por sua vez, é tratada como instrumento permanente de aperfeiçoamento técnico e, quando necessária, também como medida corretiva para situações de desempenho insatisfatório, como previsto no art. 16-A. Já a qualificação funcional compreende o aprimoramento formal do servidor, por meio da obtenção de títulos e conhecimentos que agreguem valor à sua atuação. Essa estrutura normativa introduziu desde o início uma lógica de mérito vinculado ao desenvolvimento, que impulsionou a consolidação de uma cultura organizacional baseada em desempenho, aprendizado contínuo e valorização do servidor da Agência.

Em termos formais, internamente, a regulamentação sobre o assunto se deu com a publicação da Resolução nº 150, de 30 de abril de 2010, e efetivamente incorporou os mandamentos da lei com efeitos práticos para a autarquia e servidores.

Olhando em retrospecto, essa fase inicial, mesmo após toda a regulamentação necessária, conferiu um alicerce cultural importante para a Anac, na medida em que consolidou princípios fundamentais na estruturação das práticas de gestão de pessoas com base em critérios objetivos e alinhados à missão institucional. Essa lógica favoreceu o surgimento de uma cultura organizacional orientada a resultados, que se fortaleceu ao longo dos anos por meio da institucionalização de programas de capacitação, da definição de objetivos, indicadores e metas estratégicas e da valorização do servidor como agente ativo na construção do desempenho organizacional.

Em 2016, um momento crítico surgiu para o tema com a transformação da forma de remuneração dos servidores. A carreira passou a ser remunerada por subsídio, em parcela única, deixando de existir a gratificação e as exigências quanto à avaliação de desempenho individual e institucional. Foi um momento de transição que coincidiu com o período de gestação das ações internas sobre trabalho remoto (Portaria nº 2.192/2017 – Projeto-piloto do Programa de Trabalho Remoto<sup>4</sup>).

Já em 2019, internamente, surge a Instrução Normativa nº 133, de 05 de fevereiro de 2019<sup>5</sup>, que institui o Programa de Melhoria de Desempenho - PMD, no âmbito da Agência, que permite a realização de atividades em regime de **trabalho remoto**, por meio de definição de metas e acompanhamento de resultados, no

---

4 Portaria nº 2.192, de 28 de junho de 2017: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2017/26/anexo-ii-portaria-no-2-193-de-28-de-junho-de-2017>

5 Instrução Normativa nº 133, de 05 de fevereiro de 2019: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/instrucoes-normativas/2019/instrucao-normativa-no-133-05-02-2019-1>



qual os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência. Foi uma norma que, além de trazer elementos da gestão de desempenho, delineou requisitos sobre trabalho remoto. Resultado da experiência com o Projeto-piloto iniciado em 2017, estabeleceu as condições necessárias para viabilizar o trabalho remoto e nesse contexto é possível destacar as seguintes preocupações:

- **Segurança da Informação;**
- Garantia da **infraestrutura tecnológica** de responsabilidade da Anac;
- Garantia da manutenção de estrutura física mínima para a execução das atividades dos servidores na Anac, em caso de necessidade de realizar o trabalho dentro das unidades da Agência;
- **Deveres e responsabilidades** do servidor;
- **Capacitação específica;**
- Meios de **comunicação e integração** da equipe.

Ou seja, já se vislumbrava que para existir uma equipe distribuída, era imperativo acomodar novas necessidades e que não estavam obrigatoriamente ligadas à gestão de pessoas, mas a outras áreas da Agência.

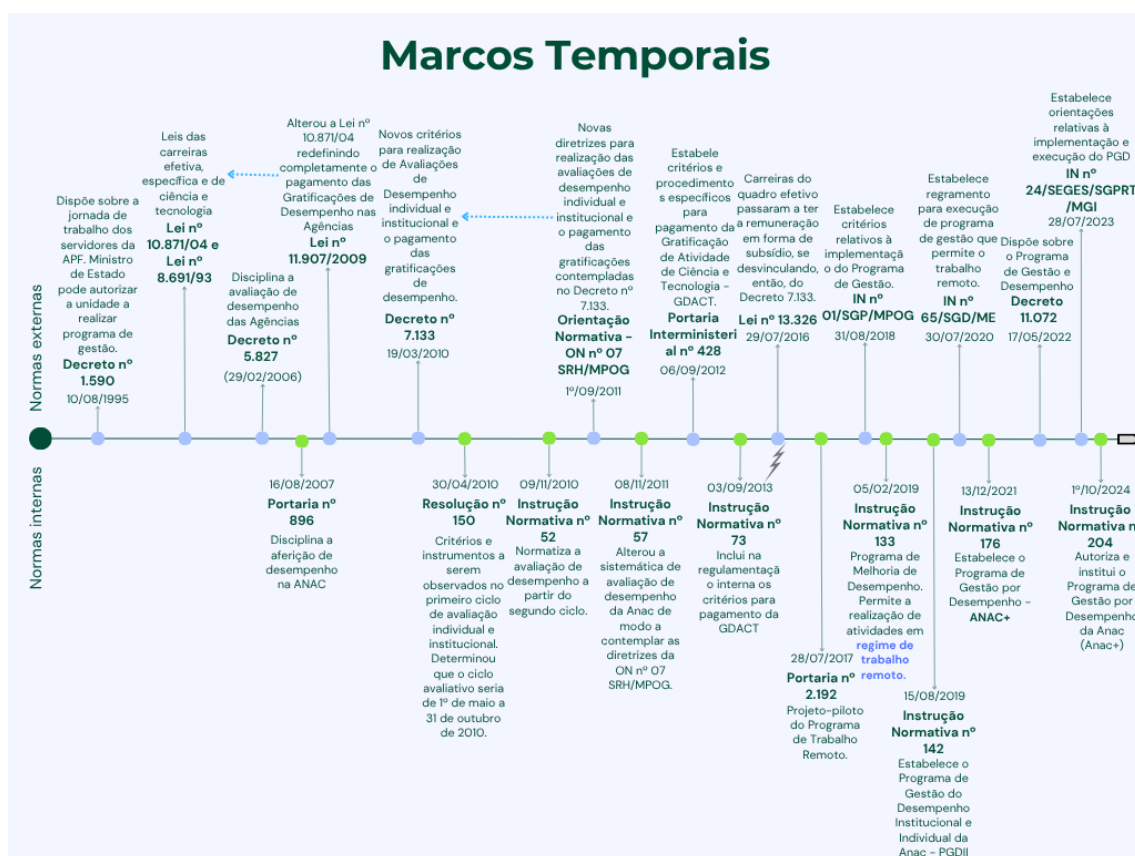
Ainda em 2019, internamente, surge a Instrução Normativa nº 142, de 15 de agosto de 2019, que institui o Programa de Gestão do Desempenho Institucional e Individual (PGDII). A norma preenche a lacuna deixada pela mudança na legislação da carreira que vinculava a gratificação ao desempenho individual e institucional. O PGDII articulava de forma orgânica a performance das unidades com a dos servidores individualmente, estabelecendo, entre outras questões, que as **metas individuais** fossem construídas com base nas **metas gerenciais e setoriais**, garantindo, dessa forma, alinhamento estratégico.

Após a fase inicial crítica referente à pandemia COVID-19, já em 2021, publica-se a Instrução Normativa nº 176, em 13 de dezembro de 2021 que estabelece uma versão madura do **Programa de Gestão por Desempenho da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC+)**. A IN 176/2021 une os dois temas, até então separados em normativos próprios, ao concentrar em uma só norma assuntos de gestão por desempenho e questões atreladas às novas necessidades sobre gestão de equipes em trabalho remoto.

Além disso, a norma introduz um modelo integrado, estruturado em metas institucionais e individuais, planos de trabalho mensuráveis e avaliação comportamental, com foco na entrega de resultados concretos à sociedade. O ANAC+ substitui o controle tradicional de frequência pelo regime por entregas, fortalecendo a autonomia e a responsabilidade do servidor, ao mesmo tempo em que estabelece mecanismos objetivos de monitoramento, feedback contínuo

e responsabilização por desempenho. Foi um avanço significativo e marca um estágio de amadurecimento próximo ao atual.

Por fim, em 2024, publica-se a Instrução Normativa nº 204, de 1º de outubro de 2024, que autoriza e institui a versão mais moderna e atual do Programa de Gestão por Desempenho da Agência (ANAC+). O programa ANAC+ atual reflete o alinhamento à Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, com destaque para a formalização do Plano de Entregas das unidades, mas não só isso, implementa melhorias na governança, distribuindo competências de forma mais clara entre as áreas gestoras e promove maior integração entre desempenho institucional e individual.



## FATORES PREEXISTENTES

Até 2019, o teletrabalho ainda era ensaiado na Agência, tendo como pontos de referência o projeto-piloto de trabalho remoto e o Programa de Melhoria de Desempenho. Contudo, na pandemia COVID-19, a disrupção foi enorme, impelindo que a totalidade dos servidores fossem transferidos ao teletrabalho integral e tal situação ainda permanece no ano de 2025.

Em razão disso, no decorrer das entrevistas, foi levantada a hipótese de que poderia haver fatores previamente estabelecidos que tivessem favorecido a implementação célere e eficaz do teletrabalho, em conjunto com a gestão de desempenho, bem como sua manutenção ao longo do tempo. Entre os aspectos mais mencionados, destacam-se:

### A) PROGRAMA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL - PFI

Em 13 de novembro de 2012, foi publicada a Instrução Normativa Anac nº 66, que instituiu o Programa de Fortalecimento Institucional (PFI). Esse programa representa o sistema de gestão e governança estratégica da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), estabelecendo a forma como a alta gestão conduz o processo decisório com base no planejamento estratégico.

No âmbito do PFI, foram definidos os **modelos de governança** da Agência, com a criação de instâncias de apoio em nível estratégico, entre as quais se destacam o **Comitê de Segurança Operacional** da Anac e a **Reunião de Gestão**. A governança na Agência é exercida por meio de reuniões bimestrais dessas instâncias, contando com a participação dos Diretores, chefes de unidades diretamente vinculadas à Diretoria e de assessoramento. O objetivo dessas reuniões é assegurar o funcionamento do PFI e avaliar os resultados institucionais da Anac.

O **modelo de gestão**, por sua vez, baseia-se na execução de ciclos de **planejamento**, na gestão de **processos** e na gestão de **projetos**. Em nível tático, foram instituídos o Grupo de Desenvolvimento Institucional (GDI) e o Grupo de Desenvolvimento Técnico (GDT). O GDI é responsável pela coordenação da elaboração de estratégias, diagnósticos, planos, metas e metodologias voltadas ao desenvolvimento do PFI, além de promover maior integração entre as áreas de gestão da Agência. Já o GDT tem a atribuição de coordenar a formulação de diagnósticos, estratégias, planos, metas, processos transversais e indicadores finalísticos da Anac.

Todas as instâncias e componentes do modelo de governança e gestão estabelecidos no Programa de Fortalecimento Institucional persistem até hoje e se mostraram fundamentais para o sucesso da implementação e manutenção do Programa Anac+.

## B) NÍVEL DE GOVERNANÇA E GESTÃO APRIMORADO

Conforme levantamento do Tribunal de Contas da União (quadro abaixo) de 2024<sup>6</sup>, a Agência Nacional de Aviação Civil conta com a nota 93,7 para o iESGo (índice ESG), que se traduz em um nível "Aprimorado" de Governança e Gestão. Mesmo quando se avalia o resultado pré-pandemia (levantamento de 2018<sup>7</sup>), verifica-se a nota de 82% para o IGG (índice integrado de governança e gestão públicas) que também se configurava como um nível "Aprimorado".

Indicador	2024
iESGo (índice ESG)	93,7%
iES (índice integrado de sustentabilidade ambiental e social)	90,8%
iGovSustentAmb (índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental)	93,6%
iGovSustentSocial (índice de governança e gestão da sustentabilidade social)	88,5%
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	90,3%
iGovPub (índice de governança pública organizacional)	96,5%
iGest (Índice de Gestão Pública)	88,3%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	84,5%
iGestPessoas (índice de gestão de pessoas)	82,9%
iGovTI (índice de governança e gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	91,5%
iGestTI (índice de gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação)	86,2%
iGovContratações (índice de governança e gestão de contratações)	92,0%
iGestContrat (índice de gestão de contratações)	85,5%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentárias)	100,0%
iGestOrcament (índice de gestão orçamentária)	100,0%

**Legenda:** ■ Aprimorado ■ Intermediário ■ Inicial ■ Inexpressivo

Desde a elaboração do Plano Estratégico 2019/2026, é inclusive um objetivo estratégico (OE10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade<sup>8</sup>) com os indicadores estratégicos importantes associados (10.1 Índice ESG – iESGo/TCU), (11.1 Índice de maturidade em Governança de TI do SISP – iGovSISP), (13.2 Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária -iGestOrcament) e (13.3 Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas – iGestPessoas) que sempre exigiram um amadurecimento institucional importante.

6 Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais. Relatório individual Anac: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024\\_devolutivas/iESGo2024-472-ANAC.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-472-ANAC.pdf)

7 Levantamento de Governança e Gestão Públicas. Relatório individual Anac: <https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2018/autarquia/472-ANAC-Agencia-Nacional-de-Aviacao-Civil.pdf>

8 Plano Estratégico Anac 2020-2026: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2020/2/anexo-i-plano-estrategico-2020-2026>

## C) PROJETO PILOTO

A ANAC editou a Portaria nº 2.192, de 28 de junho de 2017<sup>9</sup>, que instituiu o projeto-piloto do Programa de Trabalho Remoto da Agência. Foi um marco importante de aprimoramento institucional na gestão de desempenho, pois exigiu requisitos específicos quanto ao tema como, por exemplo, **definição de metas claras e aferíveis, e indicadores mensuráveis para apuração dos ganhos de eficiência**. Além disso, trouxe os **primeiros requisitos** necessários ao desenvolvimento do **teletrabalho** como, por exemplo, definição de atividades que poderiam ser realizadas remotamente, capacitação dos gestores e equipe em treinamento sobre o tema, indicação de meios tecnológicos para viabilizar o trabalho (acesso a sistemas e serviços tecnológicos), periodicidade de reuniões de acompanhamento. Toda essa experiência se mostrou primordial para a implementação do programa Anac+ na medida em que direcionou a construção das normas, sistemas e processos alinhados às reais necessidades apontadas pelas áreas participantes durante o projeto-piloto.

## D) CAPITAL HUMANO TÉCNICO E COMPROMETIDO

Uma percepção dos gestores e servidores consultados na fase de entrevistas foi o **compromisso e engajamento** dos servidores da Agência com o trabalho, assim como o seu alto nível técnico. Mesmo na época de pandemia em que os processos para o teletrabalho ainda estavam em transição, muitas atividades críticas e entregas importantes foram realizadas. O contexto era extremamente desafiador para o setor de aviação civil e exigiu ideias criativas e abordagens inovadoras para mitigar os efeitos imediatos em relação aos brasileiros no exterior, assim como os impactos econômicos sobre o setor. Havia e ainda há por parte de todas as equipes, um compromisso forte com a **entrega de resultados para a sociedade**.

Outra característica que merece destaque é a receptividade a novas ideias e, flexibilidade e adaptabilidade frente às mudanças. Esses aspectos favorecem ações **inovadoras** com a possibilidade de se implementar modelos disruptivos na Agência e, no caso em apreço, um fator determinante à incorporação de novos modos de gestão e de trabalho.

Interessante observar que os comentários e citações dos entrevistados realmente se conectam com os valores presentes na identidade do Plano Estratégico Anac 2020-2026, demonstrando que os valores ora insculpidos no documento não são uma simples lista de frases elegantes, mas revelam atitudes e comportamentos que os servidores adotam diante dos desafios

---

9 Portaria nº 2.192, de 28 de junho de 2017: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2017/26/anexo-ii-portaria-no-2-193-de-28-de-junho-de-2017>

### Valores

"**Segurança** é o nosso propósito."

"Atuamos com **foco no resultado** e no **interesse público**."

"Trabalhamos com **autonomia** e **competência técnica**"

"Agimos com **integridade, comprometimento** e **transparência**."

"Valorizamos as **pessoas** e suas competências."

"Incentivamos a **inovação** e a **cooperação no setor de aviação civil**."

"Temos **orgulho** de trabalhar na ANAC."

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Se adentrando em uma fase mais recente do programa, 2021 em diante, buscou-se mapear as práticas que estruturam o programa. Contudo, além de fatores preexistentes, constatou-se que algumas visões e comportamentos são importantes para impulsionar e viabilizar a implementação e funcionamento adequado do programa ANAC+. São fatores que ajudaram a colocar em vigor um novo estilo de gestão e de trabalho, e influenciam o sucesso da execução das práticas necessárias para a implementação e consolidação do programa.

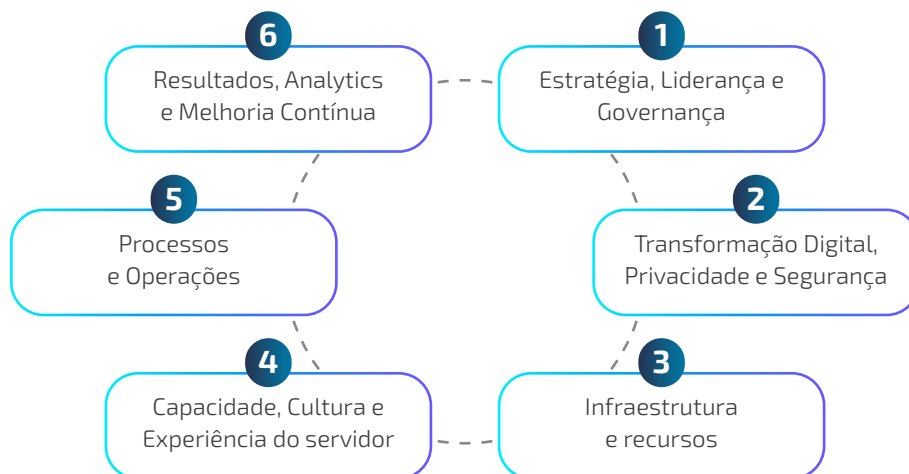
Por que o fator é importante?	
<b>1. Mudança de mentalidade</b>	É importante existir uma mudança radical de mentalidade ao eliminar o modelo de controle de frequência de horas para gestão de desempenho. O propósito é não correr o risco de voltar para o controle de frequência, pois é um método mais cômodo para o gestor e servidor. Um modelo híbrido pode comprometer o sucesso do programa.
<b>2. Patrocínio da alta gestão</b>	O patrocínio assegura liderança clara, direcionamento estratégico e o suporte necessário para impulsionar a mudança cultural dentro da organização. Essa atuação promove credibilidade, reforça a importância das novas práticas e estimula
<b>3. Não deve parecer punitivo</b>	O modelo deve ser entendido como uma forma de modernização da gestão, como instrumento de gestão e melhoria de desempenho. A política de consequência é somente um instrumento de correção de desvios e não o cerne do modelo.
<b>4. Comportamento médio como alvo</b>	O modelo deve ser pensado no comportamento médio dos servidores e não se pautar nas exceções de comportamentos. O objetivo é criar um modelo que não puna o bom gestor e servidor. Essa visão é importante, pois influencia a construção de normas, sistemas e processos. A regra deve ser a confiança.
<b>5. Responsabilidade compartilhada</b>	A implementação do modelo é uma responsabilidade compartilhada entre várias áreas da organização e não somente da área de gestão de pessoas. É fundamental distribuir as diversas ações entre as áreas competentes utilizando para tanto, instrumentos de gestão de programa e projetos. A sinergia entre as áreas é primordial.
<b>6. Política de consequência efetiva</b>	É preciso atuar com rigidez nos casos de desvio. O programa só se torna sustentável na medida em que os comportamentos não desejáveis ou disciplinares são tratados. O suporte da área de gestão de pessoas ao gestor no uso correto da política de consequências é fundamental para o sucesso do programa.
<b>7. Confiança</b>	Ao propiciar o desenvolvimento de planos previamente acordados entre chefia e servidores, é necessário dar autonomia e confiar que as entregas serão realizadas. Uma abordagem de microgerenciamento que explicita uma desconfiança em relação aos servidores pode comprometer o sucesso do modelo. A construção contínua de confiança entre gestores e equipe é um pilar importante do programa.
<b>8. Vínculo efetivo com as diretrizes institucionais</b>	O desempenho individual deve estar vinculado ao direcionamento institucional e perseguir os resultados estratégicos almejados pela organização. O vínculo às diretrizes institucionais fornece um sentido mais amplo ao trabalho dos servidores que, por sua vez, gera um maior comprometimento em relação ao trabalho realizado.

Por que o fator é importante?	
<b>9. Comunicação como estratégica</b>	A implementação do programa envolve inúmeras mudanças que tornam a comunicação um fator crítico de sucesso. É importante envolver a área de comunicação nas instâncias de discussão e decisão no intuito de mitigar eventuais riscos na comunicação institucional. A comunicação deve ser pensada como estratégica e fazer parte de todo o ciclo, desde a preparação, implantação e consolidação do programa.
<b>10. Empoderamento, capacitação e suporte ao gestor</b>	Uma das peças centrais do programa é o gestor de equipes. É fundamental o empoderamento do gestor fornecendo não só capacitação, mas também suporte às suas novas necessidades. O gestor deve ter informações e segurança para agir na gestão efetiva das equipes. É importante monitorar a realização de práticas de gestão atreladas à gestão de desempenho e teletrabalho.



## PRÁTICAS

As práticas foram divididas em dimensões de forma a agrupar temas que se mostram relevantes para o contexto da gestão de desempenho e trabalho remoto.



Para cada uma das dimensões foi apresentada uma visão geral com o respectivo contexto, benefícios e desafios de sua gestão.

Já para a apresentação das práticas, optou-se pela disposição em tabela trazendo os seguintes elementos:

- **Id:** identificador único da prática. O intuito é estruturar melhor e facilitar as referências.
- **Título da prática:** nomenclatura sucinta da prática.
- **Descrição:** detalhes sobre o que consiste a prática e de como foi estruturada na Agência.
- **Áreas responsáveis:** unidade diretamente vinculada à diretoria (UDVD) responsável pela prática:
  - **SGM:** Superintendência de Governança e Meio Ambiente
  - **SGP:** Superintendência de Gestão de Pessoas
  - **SAF:** Superintendência de Administração e Finanças
  - **STD:** Superintendência de Transformação Digital
  - **ASCOM:** Assessoria de Comunicação
  - **CRG:** Corregedoria
  - **AUD:** Auditoria
  - **ANAC:** algumas ou todas as unidades da Agência

- **Referência:** quando possível, é um documento ou link que traz uma referência concreta sobre a prática.
- **Relação com a prática:** indica outra prática que tenha relação com a abordagem em questão.
- **Momento:** descreve em qual momento a prática foi ou deveria ser aplicada. Nesse elemento considerou-se a "Preparação" como o conjunto de práticas atreladas ao planejamento, organização dos recursos e alinhamento para a efetiva implementação do programa; "Implantação" que considera as práticas atreladas ao período de curto prazo imediatamente próximo à mudança de chave para o novo modelo de gestão; e "Consolidação" que seria o período de manutenção e acompanhamento do programa.

## DIMENSÃO: 1. ESTRATÉGIA, LIDERANÇA & GOVERNANÇA

### VISÃO GERAL

Na dimensão **Estratégia, Liderança & Governança**, a Anac consolida o "porquê" e o "como" de suas escolhas institucionais. Parte-se de uma **visão de longo prazo** traduzida em instrumentos como o Plano Estratégico e desdobra-se em objetivos de curto prazo claros, patrocinados pela Diretoria Colegiada. Para assegurar coerência entre intenções e resultados, tem-se uma **arquitetura de governança** com políticas, regulamentos, comitês, ritos decisórios e matriz de responsabilidades que define quem monitora, quem decide e quem executa. A liderança exerce papel de **patrocinador ativo**, garantindo recursos, removendo barreiras e modelando a cultura orientada a entregas. A ideia central da dimensão é alinhar estratégia, pessoas e processos em um ciclo de **planejar, executar, monitorar e aprender**, e, dessa forma, sustentar a excelência operacional e promover inovações contínuas no Programa ANAC+.

### PRÁTICAS

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
1.1	<b>Normativo sobre as regras gerais do Programa Anac+</b>	<b>SGM</b> <b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Preparação
	A norma principal que autoriza e institui o Programa de Gestão por Desempenho da Anac (ANAC+), estabelecendo as diretrizes, princípios e responsabilidades para a implementação de um modelo de gestão baseado em entregas, metas e resultados. A norma estrutura os mecanismos de avaliação institucional e individual, define os regimes possíveis de execução do trabalho (presencial, híbrido e remoto) e disciplina os instrumentos de planejamento, monitoramento e feedback.				

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
1.2	<b>Normativo sobre as regras procedimentais de desempenho institucional e individual</b>	<b>SGM</b> <b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>	1.1	Preparação
	Portaria que estabelece os procedimentos operacionais para a gestão do desempenho institucional e individual no âmbito do Programa ANAC+. A norma detalha as etapas, instrumentos e critérios para elaboração, acompanhamento e avaliação de entregas para apuração do desempenho institucional, assim como para pactuação dos planos de gestão individual (metas individuais, planos de trabalho e competências) e avaliação final, para apuração do desempenho individual. E todo esse arcabouço de regras baseados em parâmetros objetivos e alinhados à estratégia da Agência. Trata-se de um regulamento essencial para assegurar a aplicação prática e padronizada do modelo de gestão por desempenho.				
1.3	<b>Normativo sobre procedimentos atinentes à gestão da jornada de trabalho e política de consequências</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Preparação
	Portaria que regulamenta os procedimentos para a gestão da jornada de trabalho e a aplicação da política de consequências no âmbito do Programa ANAC+. O normativo define regras para a pactuação do termo de ciência e responsabilidade, assim como para a pactuação e execução dos planos de trabalho, o monitoramento das atividades e a responsabilização de servidores e gestores em casos de descumprimento das obrigações pactuadas. A medida busca assegurar disciplina, clareza de responsabilidades e integridade nos registros.				
1.4	<b>Normativo sobre orientações e critérios para o teletrabalho com residência no exterior</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Preparação
	Portaria que estabelece orientações e critérios para a autorização de teletrabalho integral com residência no exterior para servidores e empregados públicos da Agência. A portaria prevê situações específicas em que o teletrabalho no exterior pode substituir afastamentos previstos na Lei nº 8.112/1990, como para estudos, acompanhamento de cônjuge ou tratamento médico. Além disso, permite a concessão, no interesse da administração, por até três anos, com possibilidade de renovação.				
1.5	<b>Instância interna de apoio à governança (nível estratégico) ativa<sup>10</sup></b>	<b>SGM</b>			Preparação Implantação Consolidação
	Desde 2012, em assuntos de gestão interna de caráter estratégico são tratados em uma instância de apoio à governança denominada "Reunião de Gestão". Bimestralmente, os diretores e chefes das unidades diretamente vinculadas à diretoria se reúnem para monitorar o desempenho da organização e debater os resultados alcançados e avaliar se as estratégias determinadas merecem ajustes. São várias agendas que se alternam nas discussões e uma delas está ligada ao Programa ANAC+ que regularmente faz parte da pauta. É uma instância importante de prestação de contas, comunicação das ações seguintes, e primordialmente de captação de ajustes para a melhor implantação das novas iniciativas atreladas ao programa.				

<sup>10</sup> Prática implantada em 2012 com o Programa de Fortalecimento Institucional – PFI, ou seja, antes do programa de gestão de desempenho da Anac+.

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
1.6	<b>Instância interna de apoio à governança (nível tático) ativa<sup>11</sup></b>	<b>SGM</b>			Preparação Implantação Consolidação
	Desde 2012, em assuntos de gestão interna de caráter tático são tratados em uma instância de apoio à governança denominada "Grupo de Desenvolvimento Institucional - GDI". Semanalmente, os chefes das Superintendências de Governança e Meio Ambiente, Gestão de Pessoas, Transformação Digital, Administração e Finanças, e da Assessoria de Comunicação e Ouvidoria. Nessa instância o debate é de caráter tático. O foco é promover a articulação e a integração de programas, projetos e atividades sob a responsabilidade das unidades organizacionais que compõe o Grupo, inclusive sobre os temas afetos ao Programa ANAC+. É uma instância importante para as decisões afetas à definição de regras procedimentais, bem como discussão de avanços nas iniciativas vinculadas à gestão de desempenho e teletrabalho.				
1.7	<b>Instrumentos estratégicos<sup>12</sup></b>	<b>SGM</b>	<a href="#">(clique aqui)</a> <a href="#">(clique aqui)</a>		Preparação
	Uma das práticas fundamentais para o sucesso do Programa ANAC+ é a utilização de instrumentos estratégicos que conferem clareza e transparência às diretrizes prioritárias da Agência. Nesse sentido, destacam-se o Plano Estratégico e o Plano de Diretrizes Estratégicas, que operam de forma complementar. O primeiro estabelece a visão de longo prazo da organização, enquanto o segundo detalha, com horizonte bienal, os objetivos estratégicos específicos a serem priorizados no período. Esses instrumentos orientam a formulação dos Planos de Entregas das unidades, garantindo, sempre que aplicável, a vinculação entre as entregas pactuadas e os objetivos estratégicos específicos. Ambos os planos constituem os documentos oficiais que formalizam as escolhas estratégicas da Diretoria Colegiada da Anac.				
1.8	<b>Definição de Indicadores<sup>13</sup></b>	<b>SGM</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>	1.7	Preparação
	Os indicadores são o principal termômetro das metas do Programa ANAC+: por meio de métricas institucionais bem definidas, a Agência verifica o avanço das entregas, explicita as prioridades da Diretoria e fornece aos gestores dados objetivos para ajustes de rota. Nesse processo, os indicadores funcionam como linguagem comum entre liderança e equipes, traduzindo expectativas em números e facilitando a tomada de decisão. Vale notar que a soma dos resultados individuais não espelha, necessariamente, o desempenho global; por isso, além das métricas operacionais do ANAC+, mantém-se indicadores institucionais que captam dimensões estratégicas mais amplas determinadas pela alta gestão. Mas não só isso, indicadores de nível operacional e táticos são valiosos e necessários e devem fazer parte da cultura de gestão de desempenho, ganhando destaque, inclusive, aqueles atrelados aos resultados de serviços oferecidos à sociedade.				

<sup>11</sup> Idem 10.

<sup>12</sup> Prática implantada desde 2010, ou seja, antes do programa de gestão de desempenho da Anac+.

<sup>13</sup> Prática implantada antes do programa de gestão de desempenho da Anac+.

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
1.9	<b>Definição e gestão do portfólio de projetos para o programa</b>	<b>SGM</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Preparação Implantação
	Tratar o conjunto de iniciativas do ANAC+ como um portfólio estruturado de projetos é decisivo para garantir coerência, controle e foco na implementação do programa. Ao reunir, em um único bloco, as prioridades de curto e médio prazo, as interdependências, os prazos e o alinhamento tanto à estratégia organizacional quanto às necessidades concretas dos servidores, a Agência obtém uma visão realista e integrada do caminho a seguir. Na Anac, as unidades que compõem o GDI colaboraram ativamente nesse processo, aplicando boas práticas de gestão de projetos - da definição de escopo ao monitoramento do cronograma - e aportando sua expertise para selecionar iniciativas capazes de acelerar o amadurecimento institucional e alcançar, de forma sinérgica, os resultados esperados do programa. Essa prática endereça os compromissos das áreas e torna clara a responsabilidade compartilhada pelo êxito na implementação do programa. Nesse contexto e relacionado ao programa ANAC+ foi construído o projeto prioritário ANAC do Amanhã que contemplou várias iniciativas que favorecem o aumento da maturidade em gestão de desempenho e teletrabalho.				
1.10	<b>Alinhamento e patrocínio da alta gestão</b>	<b>SGM SGP</b>			Preparação
	Um marco inicial importante é entender os anseios da alta gestão para com o programa. Esse alinhamento de expectativas mitiga frustrações e garante maior alinhamento institucional das ações a serem implantadas. Após isso, é fundamental garantir o patrocínio institucional, legitimando o modelo de gestão por desempenho aliado ao teletrabalho como prioridade estratégica da Agência. Esse patrocínio se traduz em definição clara de indicadores e metas institucionais, alocação de recursos, remoção de barreiras e comunicação constante que reforça a cultura de resultados e confiança. Esse compromisso de topo garante coerência entre discurso e prática, fortalece o engajamento dos servidores e acelera a adoção homogênea do modelo em toda a organização.				
1.11	<b>Consultoria da Auditoria Interna</b>	<b>AUD</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	No contexto de governança é importante que uma instância de apoio à governança possa avaliar se os processos afetos ao programa ANAC+ estão atingindo os objetivos propostos e com base nessa análise forneça à alta gestão e gestores informações sobre qualquer disfunção identificada. A prática aqui descrita se liga ao trabalho de consultoria realizado após a implantação do programa Anac+ para o fornecimento aos gestores de orientação e/ou aconselhamento a respeito da governança, gestão de riscos e controles internos do modelo, possibilitando identificar eventuais necessidades de aperfeiçoamento. O relatório final da consultoria culminou em recomendações e oportunidades de melhoria para as áreas de gestão de pessoas, planejamento institucional e tecnologia da informação.				

## Prática Destaque

### Definição e gestão do portfólio de projetos para o programa

Em 2022, após uma fase crítica de mudanças, houve a necessidade de se repensar os objetivos para o futuro e ter uma visão compartilhada sobre qual perfil de Anac deveria ser alcançado. Nesse momento, amparando-se na experiência coordenada entre as áreas que compõe o Grupo de Desenvolvimento Institucional - GDI (áreas meio) durante a pandemia, idealizou-se o Programa Anac do Amanhã com uma visão mais clara do que deveria ser alcançado e 5 benefícios macro esperados.

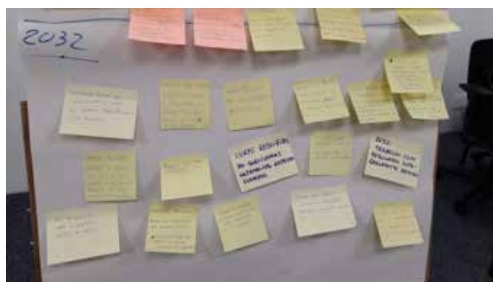
### NOSSA VISÃO

"Anac atuando como referência em gestão por desempenho na Administração Pública, com excelente clima organizacional e ambiente de trabalho que favoreça a produtividade."

### BENEFÍCIOS ESPERADOS

1. Aumentar o senso de pertencimento de servidores da ANAC por meio de práticas inovadoras que tornem a experiência de trabalhar na Agência motivo de orgulho e satisfação, potencializando a atração e a retenção de talentos.
2. Garantir a alta qualidade dos processos e serviços internos por meio do foco no cliente, desburocratização e disponibilização de soluções simples e inteligentes.
3. Aprimorar a alocação de recursos da ANAC, por meio de boas práticas e soluções criativas, e promover um ambiente de trabalho saudável e agradável às relações interpessoais, visando ao cumprimento da missão institucional.
4. Estabelecer mecanismos ágeis e participativos de comunicação na ANAC, por meio da ampla disseminação de informações e de conhecimento, fortalecendo o engajamento do público interno e a cultura organizacional.
5. Atuar como referência em gestão por desempenho na Administração Pública.

O programa contou inicialmente com um workshop de ideação e outro para criação do programa em que vários gestores e servidores puderam contribuir nessa visão de futuro.



Foi um programa estratégico que se destacou pelo compromisso coletivo das áreas que compõe o GDI em apoiar de modo sinérgico o alcance da visão esperada, por meio de 32 iniciativas estratégicas. A gestão dessa carteira de projetos foi coordenada pela Superintendência de Governança e Meio Ambiente e contava com monitoramento rotineiro em reunião do GDI. O portfólio também possuía um hotsite com informações sobre as principais iniciativas e um painel de monitoramento do programa.

## **DIMENSÃO: 2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, PRIVACIDADE E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO**

### **VISÃO GERAL**

**Transformação Digital**, no contexto de gestão de desempenho e teletrabalho, opera em duas frentes indissociáveis. A primeira, de curto prazo, mira o **ambiente interno**: alta disponibilidade de serviços, implantação de plataformas colaborativas com compartilhamento de arquivos, chats de mensagens, videochamadas, gestão eletrônica de documentos/processos e sistemas de controle de entregas que possibilitam avaliar resultados em vez de horas trabalhadas. Essas mudanças alteram fluxos, papéis e comportamentos, tornando-se condição crítica para que o modelo remoto funcione de forma produtiva e transparente. A segunda, de médio prazo, impulsiona a **redesign dos serviços ao cidadão**: sistemas e processos que até então haviam sido transpostos da forma analógica para meios digitais sem alteração significativa do modelo ou da lógica original, por exemplo, serviços oferecidos através do sistema SEI, precisam evoluir para serviços



verdadeiramente digitais, capazes de gerar métricas confiáveis de qualidade, prazo e satisfação que alimentem os indicadores da gestão de desempenho.

Em paralelo, a **Privacidade e Segurança da Informação** sustenta todo o ecossistema digital e sem esse pilar, todo o Programa pode ficar comprometido. As iniciativas da Agência nessa frente encontram-se alinhadas ao Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI) da Secretaria de Governança Digital – SGD do Ministério da Gestão e Inovação – MGI, e figura, inclusive, como indicador estratégico<sup>14</sup> com metas e projetos atrelados com vistas a aumentar continuamente o nível de maturidade no tema.

## PRÁTICAS

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
2.1	<b>Manuais TI</b>	<b>STD</b>	( <a href="#">clique aqui</a> )		Preparação
	<p><i>Hotsite</i> específico com manuais, procedimentos, guias rápidos, dicas de uso e perguntas frequentes para várias das aplicações e ferramentas de TI utilizadas na ANAC. O objetivo do site é concentrar em um só lugar uma série de recursos autoexplicativos, que vão permitir que o usuário possa aprender mais sobre o uso das ferramentas, além de poder resolver diversos problemas por conta própria, antes de recorrer ao suporte técnico. Foi adotado o MkDocs, uma ferramenta de código aberto que permite a criação de documentações técnicas bem estruturadas e responsivas a partir de arquivos em formato Markdown. A solução converte esses arquivos em sites estáticos em HTML, prontos para serem hospedados em qualquer servidor web e otimizados para uma navegação intuitiva. Além disso, o MkDocs oferece um tema padrão com design responsivo, garantindo excelente legibilidade em diferentes dispositivos, como computadores, <i>tablets</i> e <i>smartphones</i>.</p>				
2.2	<b>Sistema Eletrônico de Informações - SEI<sup>15</sup></b>	<b>STD</b>			Preparação
	<p>Solução oficial do Governo Federal para a produção e gestão de documentos e processos administrativos em formato digital, o SEI conta com funcionalidades que promovem maior eficiência e transparência na administração pública. A instalação utilizada pela Agência inclui o módulo de petição eletrônico, que permite o envio direto de solicitações por usuários externos, bem como o encaminhamento de intimações eletrônicas pela instituição. Também integra o módulo de pesquisa pública, que viabiliza a consulta de processos por número único de protocolo (NUP), palavras-chave e a visualização de documentos acessíveis. De maneira geral, o sistema organiza o fluxo de informações, agiliza procedimentos internos e fortalece a comunicação com o cidadão, promovendo maior acessibilidade e simplificação na interação com a Administração.</p>				

<sup>14</sup> Indicador 11.3 – Portfólio de Indicadores e Metas/Plano Estratégico 2020-2026: [https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/arquivos-e-imagens/PortfoliodelIndicadoreseMetas2024\\_dezembro.pdf](https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/arquivos-e-imagens/PortfoliodelIndicadoreseMetas2024_dezembro.pdf)

<sup>15</sup> Já havia sido implantado em 2016, ou seja, antes do programa de gestão de desempenho da Anac+.



Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
2.3	<b>Sistema Anac+</b>	<b>STD SGM SGP</b>			Preparação
	Sistema que dá suporte ao programa de gestão por desempenho da Anac e está alinhado às diretrizes presentes na Instrução Normativa nº 24 do Ministério da Gestão e Inovação. O sistema atualmente engloba toda a gestão dos planos de entregas, planos de trabalho e termo de ciência e responsabilidade – TCR. Além disso, está integrado com vários módulos da plataforma de sistemas da Anac, entre eles: gestão estratégica, avaliação de desempenho individual, projetos e diário de bordo (gestão de feedbacks).				
2.4	<b>Escritório virtual</b>	<b>STD</b>		2.1	Preparação
	O Escritório virtual é um espaço de trabalho digital unificado que reproduz, em ambiente online, as interações e recursos típicos do escritório físico da Anac. Nele concentram-se chamadas de voz e vídeo, mensagens instantâneas, agendas, gestão de equipes, canais temáticos, armazenamento e coedição de arquivos, além de integrações com aplicativos de tarefas, formulários, entre outros. Ao oferecer um hub único para comunicação síncrona e assíncrona, o escritório virtual sustenta a operação de equipes híbridas e remotas sem perda de produtividade ou controle. Na ANAC, é utilizada a ferramenta Microsoft Teams.				
2.5	<b>Virtual Private Network - VPN</b>	<b>STD</b>		2.1	Preparação
	Rede privada virtual, do inglês <i>Virtual Private Network</i> (VPN), é uma rede de comunicações privada construída sobre uma rede de comunicações pública (como por exemplo, a Internet). O tráfego de dados é levado pela rede pública utilizando protocolos padrões, mas esses dados são protegidos de ponta a ponta. Em resumo, cria-se uma conexão segura e criptografada, que pode ser considerada como um túnel entre o seu computador e a rede da empresa. O recurso de VPN na Anac é utilizado para disponibilizar a um usuário remoto determinados serviços que, sob outras condições, só estariam disponíveis nos ambientes internos da agência. Com a VPN, forneceu-se confidencialidade, autenticação e integridade necessárias para garantir a privacidade de determinadas comunicações da Anac.				
2.6	<b>Plataforma de Desktop Remoto (RDP)</b>	<b>STD</b>		2.1	Preparação
	A Plataforma de Desktop Remoto consiste em um ambiente virtual seguro que espelha um computador da rede interna da Anac, permitindo ao servidor, de qualquer local, acessar aplicações legadas, pastas de rede ou sistemas que não acesso direto pela web. Embora a maior parte das ferramentas corporativas já funcione via Internet, alguns módulos e sistemas críticos ainda exigem conexão interna. Nesses casos, o desktop remoto garante continuidade operacional sem comprometer a experiência de teletrabalho.				
2.7	<b>Ferramenta de facilitação remota</b>	<b>STD SGM</b>			Consolidação
	Ferramentas de facilitação remota, como Miro ou Mural, funcionam como quadros brancos digitais que replicam o espaço colaborativo de um escritório físico em um ambiente online. As telas da solução oferecem espaços para anotações, fluxos e painéis visuais, e permitem que equipes geograficamente dispersas pensem, planejem e decidam em conjunto, sem depender da presença presencial. Em iniciativas de gestão de desempenho e teletrabalho quando trabalho em grupos são necessários, tais plataformas podem contribuir na coesão entre áreas e engajamento dos participantes.				

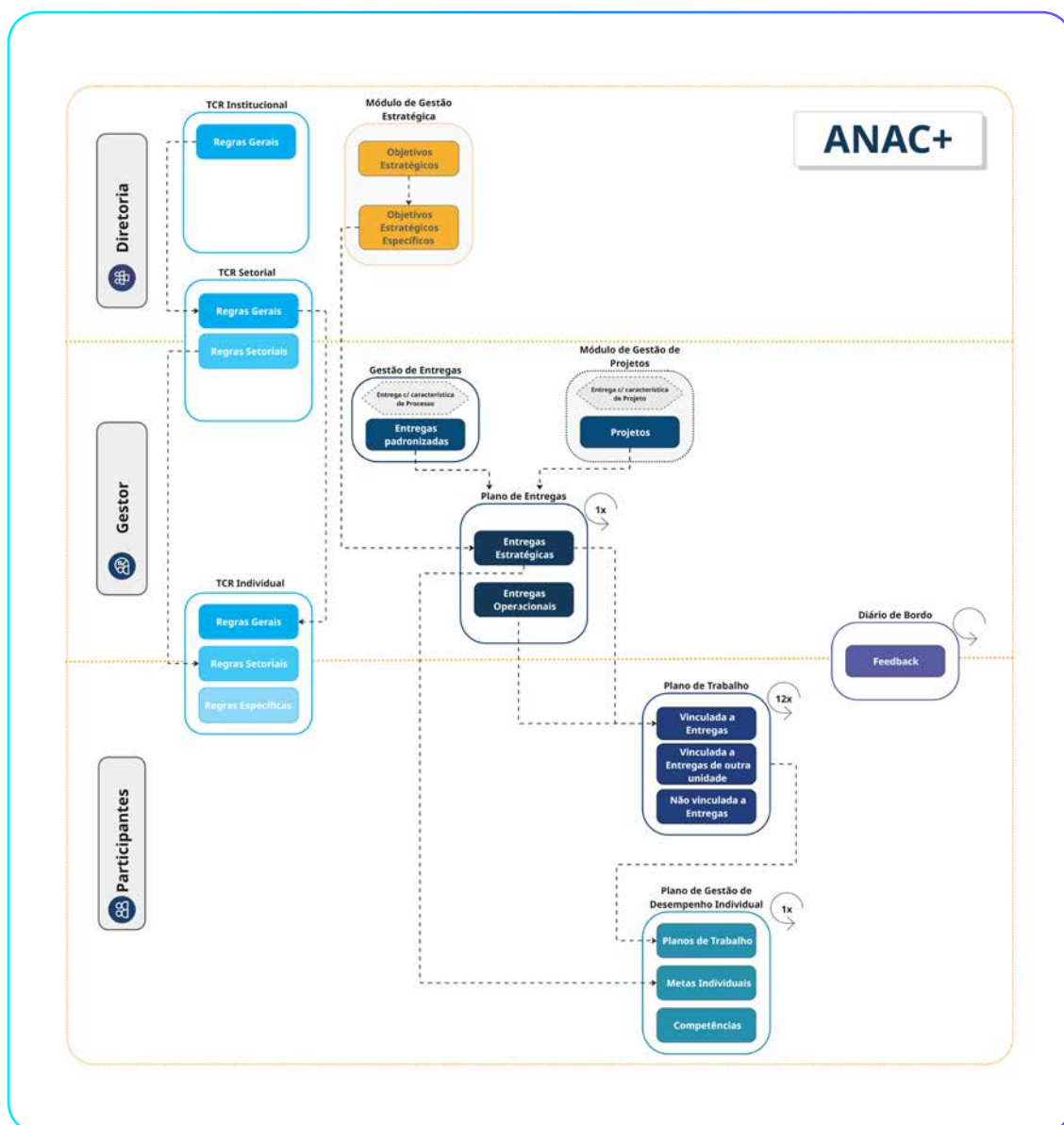
Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
2.8	<b>Integração de módulos ao sistema Anac+</b>	<b>SGM</b>		2.3	Consolidação
	Um dos motivos de uso de um sistema próprio para a gestão do programa ANAC+, foi permitir ter uma integração mais facilitada aos módulos e sistemas já existentes na Agência. Atualmente, existe já integração com os módulos de gestão estratégica e gestão de projetos. Para a gestão estratégica, a ideia foi oferecer uma base de dados estruturada com as diretrizes presentes nos Planos Estratégicos da Agência, e tornar transparente os anseios da alta gestão para com as unidades. A integração com o módulo também permitiu ter vínculos com os demais instrumentos de planejamento e gestão que compõe o programa ANAC+. Além disso, houve também integração com o módulo de projetos ao se atrelar projetos às entregas dos planos de entregas. Por ser um módulo de simples entendimento e atender a maioria das necessidades das áreas, cujos projetos são de menor complexidade, a integração vem fomentando a cultura de gestão de projetos nas unidades.				
2.9	<b>Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI)</b>	<b>STD</b>			Preparação Implantação Consolidação
	O Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI), instituído pela Portaria SGD/MGI nº 852/2023, é o referencial federal que orienta órgãos do SISP a elevar a maturidade e a resiliência em proteção de dados e cibersegurança. Desde sua versão inicial, a Anac se ampara no PPSI para avaliar e direcionar suas ações relativas ao tema de privacidade e segurança. Para o contexto do teletrabalho, houve uma preocupação com temas específicos como, por exemplo, gestão de ativos, duplo fator de autenticação, conscientização e treinamento, entre outros. O programa é amplo e se almeja alcançar ganhos contínuos de maturidade, por esse motivo optou-se por mencionar o próprio PPSI e destacar, a seguir, somente algumas práticas que foram destacadas durante o período de pandemia COVID-19.				
2.10	<b>Programa de Conscientização em Segurança da Informação</b>	<b>STD</b>		2.9	Preparação Implantação Consolidação
	Durante a transição para o teletrabalho, constatou-se a importância de existir uma abordagem em pontos específicos que poderiam ser mais vulneráveis dado que os servidores estariam fora do ambiente controlado da Agência. À época, com base em relatórios públicos de investigação de violação de dados, verificou-se que o risco humano era um dos pontos críticos e existiu um enfoque maior sobre o tema, particularmente para o controle 14 – CIS Control. Nesse contexto, uma primeira prática foi a implementação do Programa de Conscientização em Segurança da Informação que aborda a medida de segurança 14.1. O foco foi estabelecer e manter um programa de conscientização de segurança e estabelece as diretrizes para educar toda a força de trabalho da Anac sobre como manusear ativos e dados de modo seguro, com treinamentos obrigatórios na admissão e reciclagens anuais. O documento também define público-alvo, temas, canais, periodicidade e métricas para medir maturidade da cultura de segurança.				
2.11	<b>Curso de Segurança Cibernética</b>	<b>STD</b>		2.9	Preparação Implantação Consolidação
	Uma segunda prática foi o Curso de Segurança Cibernética que é composto de introdução mais 8 módulos que abordam as 7 medidas de segurança presentes no controle 14 do CIS Control. Além de módulo introdutório, possui capítulo referente a "Engenharia Social"; "Autenticação"; "Tratamento de dados"; "Exposição não intencional de dados"; "Reconhecimento e comunicação de incidentes de segurança"; "Atualizações de segurança em ativos corporativos"; "Redes inseguras". O intuito foi ter corpo funcional consciente sobre o seu papel na segurança da informação, reduzindo o risco atrelado ao fator humano na segurança da informação da Anac.				

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
2.12	<b>Trilha em Segurança da Informação e Privacidade de Dados</b>	<b>STD</b>		2.9	Preparação Implantação Consolidação
	Uma terceira prática foi instituir a Trilha em Segurança da Informação e Privacidade de Dados da Anac que organiza, em um percurso progressivo de capacitações, os conhecimentos mínimos que todo servidor deve dominar para proteger ativos, dados e sistemas em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido. Estruturada com base nas boas práticas do CIS Control 14, a trilha reúne cursos e leituras de formação básica para todos os servidores; assim como cursos específicos para membros do CSIP, para os servidores da área de desenvolvimento de sistemas, para servidores da área de segurança e, por fim, para membros da área de conscientização em segurança.				
2.13	<b>Semana de Segurança da Informação</b>	<b>STD</b>		2.9	Implantação Consolidação
	Uma quarta prática foi implementar a Semana de Segurança da Informação da ANAC. Trata-se de um evento anual que reúne palestras, simulações e debates para reforçar boas práticas de cibersegurança e proteção de dados entre servidores que atuam em regime presencial, híbrido ou remoto. São tratados temas como <i>phishing</i> , segurança em dispositivos móveis e trabalho remoto, e a iniciativa complementa o Programa ANAC+ ao fortalecer a cultura de responsabilidade digital.				
2.14	<b>Duplo fator de autenticação</b>	<b>STD</b>		2.5; 2.9	Preparação Implantação Consolidação
	Duplo fator de autenticação (2FA) é um método de segurança que exige duas formas distintas de comprovar a identidade antes de liberar o acesso a sistemas ou dados. Ele combina algo que o usuário sabe (senha) com algo que possui ou é, como código no smartphone, token físico ou biometria. Esse segundo fator adiciona uma camada extra de proteção, dificultando o acesso de invasores mesmo que a senha seja comprometida. Apesar de já existir para acesso de algumas ferramentas, o duplo fator de autenticação foi ampliado para vários sistemas e serviços, foi incentivado para outras situações específicas.				

### Prática Destaque

#### Sistema Anac +

O sistema Anac+ foi desenvolvido utilizando a plataforma Oracle APEX, uma tecnologia low-code que permite rápida implementação, menor curva de aprendizagem e facilidade de integração com diversos sistemas e bancos de dados já utilizados pela Agência. Essa escolha possibilitou maior agilidade no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhor integração entre soluções internas. O mapa abaixo apresenta os principais elementos do sistema, alinhados às diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Governo Federal.



## DIMENSÃO: 3. INFRAESTRUTURA E RECURSOS

### VISÃO GERAL

A dimensão **Infraestrutura e Recursos** traduz a reengenharia dos ambientes físicos e dos insumos necessários para que o teletrabalho se consolide de forma eficiente na Anac. Ela contempla a **readequação qualitativa dos escritórios**, transformando salas sem identidade em áreas atrativas e colaborativas, salas de foco e estações compartilhadas que privilegiam encontros presenciais com propósito. No aspecto **quantitativo**, prevê a redução gradual da metragem ocupada, gerando economia de custos prediais e liberando espaços para novos usos institucionais. A dimensão engloba ainda a **revisão de contratos e serviços de apoio**, como copeiragem, impressoras, limpeza, transporte terrestre, ajustando-os ao fluxo menor de servidores *in loco* e ao novo modelo de trabalho. Do ponto de vista do colaborador,

cobre a **provisão de equipamentos tanto nas instalações da Anac quanto em campo**, assim como a orientação para uso adequado, alertando, inclusive sobre os aspectos de **ergonomia**.

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
3.1	<b>Salas 360°</b>	SAF	( <a href="#">clique aqui</a> )		Consolidação
	A Anac conta com um Centro de Treinamento em Brasília e visualizou a oportunidade de otimizar a ocupação do espaço participando da rede de espaços compartilhados - Sala360° capitaneado pelo Ministério da Gestão e Informação. O lugar oferece um espaço adequado ao trabalho remoto, alternativa ao ambiente doméstico do servidor, e pode também ser um espaço de trabalho temporário ou para ocasiões de viagem tanto para servidores da agência como para os demais servidores públicos.				
3.2	<b>Redimensionamento dos espaços físicos</b>	SAF			Implantação Consolidação
	A Anac é locatária de alguns imóveis para alocar os servidores principalmente na sede, em Brasília, mas também contava com prédios no Rio de Janeiro, São Paulo e São José dos Campos. Com o teletrabalho, e se adequando às regras do governo federal <sup>16</sup> , a Agência redimensionou as necessidades de espaços, em alguns casos, entregando andares de prédios alugados, em outros, compartilhando imóveis públicos com outros órgãos. Esse redimensionamento impactou sensivelmente as despesas administrativas da Agência possibilitando o redirecionamento desses recursos para atividades finalísticas da organização.				
3.3	<b>Modernização dos espaços físicos</b>	SAF	( <a href="#">clique aqui</a> )	3.2	Consolidação
	Em razão da economia oriunda do redimensionamento dos espaços alugados, foi possível reavaliar o uso das instalações levando em consideração a nova modalidade que se apresentou, teletrabalho integral. Houve necessidade de se repensar o propósito dos espaços físicos no sentido de promover a integração das pessoas no ambiente de trabalho, reconhecendo a importância do trabalho em equipe e da troca de conhecimentos em um ambiente condizente para a colaboração. Foi criado um grupo de trabalho com servidores da Agência com expertise na área de logística, bem como formação em arquitetura. O grupo produziu um caderno técnico de mais de 100 páginas com sugestões de ambientes modernos, alinhados com a identidade visual da Anac, mas, sobretudo, condizentes com o teletrabalho. São sugestões que reorganizam o espaço, criam novos ambientes e tornam o local mais atrativo para uma organização pública moderna.				
3.4	<b>Monitoramento do uso dos espaços físicos</b>	SAF			Consolidação
	O uso dos espaços físicos é continuamente monitorado de forma a ter dados para tomada de decisão. Na Agência, as informações sobre uso são levantadas com base em dados da catraca de acesso e com base em contagem manual feita pelo serviço de vigilância duas vezes ao dia. Os dados são segregados em servidores e terceirizados, e fornecem informações para as decisões de uso.				

<sup>16</sup> Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/projeto-racionaliza/manual-racionalia-v1-1-junho-2022.pdf>) e 1 Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020, publicada no DOU nº 147, de 3 de agosto de 2020, Seção 1, pg. 11 e 12, (<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-n-38-de-31-de-julho-de-2020-269968297>)

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
3.5	<b>Readequação dos serviços</b>	<b>SAF</b>			Consolidação
	Com a adoção do teletrabalho, foi necessário ajustar os serviços de deslocamento, como concessão de diárias, passagens e transporte terrestre. Servidores no Programa ANAC+ podem solicitar passagens com origem em localidade diferente de sua unidade organizacional. Nesses casos, caso a opção mais econômica seja a saída da unidade de exercício, o servidor deverá ressarcir a diferença de custos (passagens e eventuais diárias extras) na prestação de contas. O não ressarcimento implicará impedimento para novas concessões e cobrança administrativa. Para transporte oficial com origem diversa da sede da ANAC, o servidor deve, no momento da solicitação, comparar as distâncias entre a localidade de onde parte e o endereço da Agência. Se a distância for menor, não haverá cobrança. Caso contrário, será necessário ressarcir a diferença entre o custo efetivo do deslocamento e o custo estimado a partir da sede.				
3.6	<b>Readequação dos contratos</b>	<b>SAF</b>		3.4	Consolidação
	Com a migração para um modelo híbrido e a consequente redução de áreas ocupadas, a ANAC revisitou todos os contratos de apoio — copeiragem, impressão, limpeza, manutenção predial e vigilância — para adequar volumes, escopos e níveis de serviço à nova realidade. Essa readequação tornou os contratos mais enxutos, gerou economia significativa no custeio e liberou recursos para atuação em áreas finalísticas e investimentos em tecnologias de suporte ao teletrabalho.				
3.7	<b>Nova identidade visual dos uniformes</b>	<b>SAF</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	Verificou-se que, no contexto do teletrabalho, torna-se ainda mais relevante fortalecer os momentos de visibilidade institucional da ANAC. Nesse sentido, foi dedicada atenção à adequação das vestimentas dos colaboradores que atuam em atividades presenciais, como ações de fiscalização, certificação e representação oficial. O uso de uniformes contribui para a construção de uma imagem positiva junto à sociedade, reforçando a identidade e a presença da Agência. A premissa é que, embora os servidores possam exercer suas funções remotamente, nos momentos em que estiverem presencialmente em nome da instituição, devem fazê-lo com trajes apropriados e atualizados, alinhados à representação institucional esperada.				
3.8	<b>Adaptação de computadores e baias para uso presencial e compartilhado</b>	<b>STD SAF ASCOM</b>			Implantação
	Com a adoção do modelo de trabalho remoto e a transição para estações compartilhadas, foi necessário adaptar as baias e computadores de uso presencial. As configurações de salas gerenciais e espaços de uso coletivo foram reestruturadas para atender à nova lógica de ocupação. Desktops passaram por ajustes técnicos e as workstations foram redimensionadas para atender demandas específicas. Diante da mudança cultural envolvida, especialmente para servidores habituados a postos fixos, a atuação da assessoria de comunicação foi essencial para garantir uma transição clara, efetiva e alinhada aos princípios do novo modelo.				
3.9	<b>Uso de Notebooks para trabalho em campo</b>	<b>STD SAF</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	À luz do Decreto nº 11.072/2022, que condiciona o teletrabalho à infraestrutura custeada pelo próprio servidor dentro do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a Anac instituiu controles internos para suprir demandas operacionais que exijam equipamentos corporativos. Para atender exigências de campo e funções específicas, a Anac editou a Portaria nº 11.719/SAF/STI, de 21 de junho de 2023, que regulamenta a aquisição e alocação de estações de trabalho. O ato prioriza a cessão de notebooks e tablets, em regime de cautela, a servidores em atividades externas ou cargos de direção, condicionando a entrega à disponibilidade de estoque. Compete à SAF controlar inventário e fluxos de empréstimo; à STD, validar requisitos técnicos, orientar procedimentos de backup e prestar suporte ao usuário.				

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
3.10	<b>Orientações sobre Ergonomia</b>	SGP	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	Guia com orientações para fomentar a promoção da saúde e qualidade de vida do servidor no contexto de home office. O guia trouxe informações para ergonomia física como, por exemplo, escolha do ambiente para o trabalho, posição da cadeira, monitor e mouse. Também apresentou informações sobre ergonomia organizacional como dicas na rotina de trabalho, organização do trabalho, agenda e distratores. Já para a ergonomia cognitiva, apresentou dicas sobre combinados com a família e pausas para o descanso mental.				

### Prática Destaque

#### Modernização dos escritórios

Em razão da economia realizada com a diminuição dos espaços físicos, foi possível realocar grande parte desses recursos para as atividades finalísticas da Agência, mas não só isso, foi possível repensar no propósito dos espaços físicos de forma a torná-los mais eficientes para o alcance de sua finalidade. Um grupo de trabalho formado por arquitetos e servidores da Agência buscou referências de design não só em organizações públicas modernas, mas também nas instituições privadas com o intuito de captar boas práticas de organização, layout e distribuição de espaços em ambientes colaborativos. Houve também uma preocupação quanto às referências visuais atreladas ao universo de aviação, principalmente nos elementos vinculados à identidade visual da Anac. Forma geométrica como o círculo, que transmite a sensação de dinamismo, continuidade e universalidade, assim como texturas onduladas que remetem ao ar, o rastro de um avião, o ar que sustenta o avião em um fluxo de movimento, foram elementos captados e incorporados ao projeto.





O resultado desse trabalho foi um conjunto de sugestões para sala de reunião tradicional, sala de reunião de oitiva, sala de reunião de vidro, sala de foco, sala de apresentação, sala multiuso, canto do café, refeitório, sala de convivência, com opções de layout, mockup de aplicação, possíveis configurações de layout, entre outras sugestões.

A readequação dos escritórios busca fortalecer a atuação da Agência, promovendo um ambiente de trabalho moderno, integrado, convidativo e que propicie uma melhor atuação dos servidores quando presentes na Anac.



## DIMENSÃO: 4. CAPACITAÇÃO, CULTURA E EXPERIÊNCIA DO SERVIDOR

### VISÃO GERAL

A dimensão **Capacitação, Cultura e Experiência do Servidor** concentra as iniciativas que moldam mentalidades, desenvolvem competências e garantem que todos na Anac se sintam parte de um ecossistema híbrido orientado a resultados. A **comunicação** é o fio condutor de todas as ações, sendo parte estratégica das mudanças e do fortalecimento dos aspectos positivos da cultura organizacional já existente. **Workshops** formais com especialistas esclarecem pontos críticos de mudanças e fornecem um caminho mais claro para o novo estilo de trabalho. Guias práticos de gestão de desempenho e teletrabalho, disponibilizados em formatos digitais e vídeos curtos, ajudam gestores e equipes a alinhar expectativas e métricas. Eventos institucionais que até então ocorriam de forma somente presencial, migram para híbridos ou totalmente remotos, permitindo interação plena entre quem está no escritório e quem se conecta de casa. A



**experiência do servidor** se transforma e deve ser acompanhada de forma próxima, conscientizando continuamente sobre gestão de desempenho e das condutas inerentes ao teletrabalho e colhendo informações que retroalimente o modelo.

## PRÁTICAS

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
4.1	<b>Anac Talks</b>	<b>ASCOM</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>	1.2	Implantação Consolidação
	Iniciativa voltada ao fortalecimento da comunicação interna da Agência com o objetivo de estimular o intercâmbio de informações entre as áreas e garantindo que toda a equipe da Anac possa permanecer atualizada sobre informações de interesse comum durante o trabalho remoto. O evento possui horário marcado e é sempre às segundas, 10 horas da manhã. A ideia de ser no início da semana e pela manhã foi de dar a largada para a semana de trabalho trazendo a instituição como um todo para os esforços de trabalho. O respeito ao dia e horário foram, na medida do possível, respeitadas, pois entende-se que se criou uma cultura de deixar reservado esse momento nas equipes para acompanhar o Anac Talks. Por fim, procura-se limitar o evento a no máximo duas horas, tendo em vista o horário de almoço e o sentimento de cansaço nos servidores para eventos online muito longos.				
4.2	<b>Gestor em Dia</b>	<b>SGM SGP</b>		1.1	Implantação Consolidação
	Reuniões virtuais no Teams com todos os gestores da Agência. O modelo é pautado na confiança entre gestor e equipe. É necessário ter um canal de comunicação estruturado onde as dúvidas de gestão possam ser dirimidas, práticas de gestão de desempenho e teletrabalho possam ser disseminadas e reclamações sobre o modelo possam ser ouvidas e tratadas. O evento "Gestor em Dia" é uma prática que sempre que possível antecede o Anac Talks. O intuito é apresentar as mudanças aos gestores de forma antecipada e com isso: a) garantir que os gestores estejam bem informados, alinhados e engajados antes da comunicação ampla, para que possam apoiar, esclarecer dúvidas e reforçar a mensagem com suas equipes; b) transformar os gestores em agentes de disseminação da informação e da cultura desejada; c) reforçar a importância dos gestores como protagonistas nas transformações organizacionais, mostrando que são peças-chaves no processo; d) antecipar possíveis dúvidas, resistências ou interpretações equivocadas, testando a recepção das mudanças e ajustando a comunicação antes da divulgação geral; e) fazer com que os gestores se sintam parte da construção e não apenas receptores de decisões, gerando mais compromisso e envolvimento com os resultados.				
4.3	<b>Guia Prático: Como lidar com situações comportamentais e de desempenho</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	O guia é mais uma ferramenta de ajuda na busca de um relacionamento profissional amistoso entre os membros da equipe. O documento traz dicas de comportamento em situações conflituosas e formas de tratamento de servidores com problemas de desempenho.				
4.4	<b>Onboarding</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	Cartilha de boas-vindas com informações básicas para conhecer a Agência e o dia a dia de trabalho. A cartilha traz informações sucintas sobre o início da Anac, seu planejamento estratégico, sua missão, visão e valores. Além disso, traz suas competências legais, estrutura organizacional, distribuição das unidades no país, o programa de gestão por desempenho, ferramentas de trabalho, ouvidoria interna e canais de comunicação. São informações iniciais para o servidor, estagiário ou gestor que estejam entrando na Anac.				

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
4.5	<b>Guia do participante</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	O guia apresenta as diretrizes e orientações práticas do Programa de Gestão por Desempenho (Anac+). O documento detalha os princípios e objetivos do programa, como o foco em resultados, meritocracia, reconhecimento profissional e alinhamento às estratégias institucionais. Explica quem pode participar, os novos instrumentos de gestão, como o plano de entregas e o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), além de descrever as modalidades de trabalho (presencial, teletrabalho parcial e integral), a criação e execução dos planos de trabalho, a forma de avaliação das atividades e a política de consequências em caso de descumprimento das responsabilidades. O documento visa apoiar a transição cultural e operacional para um modelo mais flexível, transparente e orientado a resultados na Agência.				
4.6	<b>Guia do gestor</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	Apresenta as diretrizes e responsabilidades dos gestores no âmbito do Programa de Gestão por Desempenho da ANAC (Anac). O documento explica os princípios e objetivos do programa, orienta sobre a elaboração do plano de entregas da unidade, a pactuação dos Termos de Ciência e Responsabilidade (TCR), e o acompanhamento dos planos de trabalho dos participantes. Destaca ainda as principais novidades do sistema, como a extinção do plano de compensação de horas (somente o plano foi extinto, a compensação permanece existente), os critérios de avaliação, a política de consequências, e a obrigatoriedade do registro de comparecimento presencial. O guia busca fortalecer o papel do gestor como articulador do desempenho da equipe, oferecendo boas práticas para garantir o cumprimento efetivo dos objetivos institucionais e a adequada execução da jornada de trabalho.				
4.7	<b>Tutoriais</b>	<b>SGM SGP</b>			Implantação
	Tutoriais em vídeos curtos são conteúdos audiovisuais objetivos e dinâmicos, com duração reduzida, voltados à explicação de temas específicos. No contexto da gestão de desempenho e do teletrabalho, esses vídeos têm como finalidade orientar servidores sobre processos, funcionalidades e boas práticas de forma visual e acessível. Utilizam recursos gráficos e exemplos práticos para facilitar a compreensão. São especialmente eficazes para treinamentos assíncronos e consultas rápidas. Contribuem para a padronização e disseminação do conhecimento institucional.				
4.8	<b>Fronteiras entre medidas de gestão e medidas disciplinares</b>	<b>CRG SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	Cartilha e eventos com os gestores para esclarecer o que são problemas de gestão e problemas disciplinares. O intuito foi dirimir as dúvidas dos gestores sobre os principais desafios da gestão de equipes esclarecendo os papéis da liderança diante do novo cenário, e explicando como a área da gestão de pessoas e corregedoria poderiam apoiar em situações de desvio de performance ou de conduta. Esclarecer o que são atos de gestão e o que são ações de assédio moral são essenciais para dar segurança aos gestores no gerenciamento adequado das equipes.				
4.9	<b>Eventos institucionais presenciais</b>	<b>ASCOM SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	Com o trabalho torna-se imprescindível a realização de encontros presenciais com todos os servidores da agência. O objetivo é fortalecer a cultura organizacional, promover senso de pertencimento, celebrar marcos importantes, criar memórias coletivas, reconhecer e valorizar as conquistas. Na Anac quatro eventos institucionais importantes são realizados e estão continuamente se firmando na cultura das áreas, são eles: Aniversário da Anac (março), Festa Junina (junho), Dia do Servidor (outubro) e CelebrAnac (dezembro).				
4.10	<b>Calendário de evento internos e feriados</b>	<b>ASCOM</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	O Calendário Anual de Eventos e Feriados da ANAC estabelece as datas das principais reuniões relacionadas às instâncias de governança e apoio, feriados, bem como eventos internos ou com público externo. No contexto do trabalho remoto, ele é ainda mais relevante pois visa garantir previsibilidade e organização institucional, além de reforçar o compromisso com a cultura organizacional e o bem-estar dos servidores.				

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
4.11	<b>Eventos de integração das áreas</b>	<b>ANAC</b>			Consolidação
	Prática que nasceu por iniciativa das áreas, mas que se tornou comum atualmente. Em várias unidades existe o compromisso de anualmente ter pelo menos dois encontros presenciais com toda a equipe da área. As dinâmicas podem variar, mas muitas inserem momentos de capacitação com especialistas internos ou externos, ações de valorização dos servidores destaques, premiações de servidores com projetos relevantes, atividades de planejamento para o ano seguinte, confraternização da equipe, entre outras. Ao reunir os times periodicamente, busca-se manter viva a cultura organizacional, incentivar o compartilhamento de boas práticas e reforçar o alinhamento com os objetivos institucionais, mesmo em um contexto de trabalho remoto.				
4.12	<b>Hotsite do Programa Anac+</b>	<b>ASCOM</b>			Implantação
	Página específica na intranet da agência com todas as informações sobre o programa. A página oferece informações sobre o modelo geral do programa Anac+; objetivos e princípios; funcionamento com informações gerais sobre o plano de entregas, entregas e produtos, plano de trabalho; sistema com informações sobre como acessar e tutoriais de uso; explicação de como funciona a avaliação do desempenho individual e a institucional; material de apoio com os normativos internos, guias práticos, cartilhas; notícias; perguntas frequentes; e relação de pontos focais nas áreas.				
4.13	<b>Sala de dúvidas</b>	<b>SGP</b>			Implantação
	A implementação do programa é uma grande mudança institucional e por isso é essencial ter um canal dedicado para dirimir dúvidas dos gestores e servidores no início da mudança. Nas grandes mudanças no sistema, também foi adotada sala de dúvidas que consistia em um canal específico no Microsoft Teams no qual, em horários específicos e de forma síncrona, gestores e servidores podiam acessar e tirar dúvidas com pessoas das equipes gestoras do programa. O canal permanecia aberto para postagem de dúvidas que eram respondidas de forma assíncrona, mas ágil, após os horários específicos. Após um período de adaptação, normalmente um ou dois meses, o canal era desativado e o fluxo normal de atendimento em ferramenta de gestão de demandas era acionado.				
4.14	<b>Capacitação com empresa especializada em trabalho remoto</b>	<b>SGP</b>			Implantação
	Capacitação com carga horária de 77 horas para os servidores e gestores da Agência. A contratação atendeu a demandas identificadas em pesquisa interna conduzida pela Superintendência de Gestão de Pessoas e teve como propósito principal qualificar as equipes para atuarem de forma eficiente em contextos híbridos ou totalmente remotos, promovendo um ambiente de alto desempenho. Além disso, a capacitação objetivou proporcionar espaços de troca de experiências com especialistas renomados na área, ampliando o repertório dos participantes por meio de aulas práticas e interativas ministradas por profissionais com vivência concreta em modelos de trabalho remoto.				
4.15	<b>Acessibilidade Digital e Atitudinal<sup>17</sup></b>	<b>ASCOM</b>	( <a href="#">clique aqui</a> )		Consolidação
	O Guia de Acessibilidade Digital e Atitudinal tem como propósito auxiliar servidores e colaboradores da Anac a tornar o conteúdo digital da Agência acessível a todas as pessoas e, assim, ampliar seu alcance e caráter transformador. Foram reunidas informações fundamentais para que se pudesse entender de forma prática quais são as principais diretrizes de acessibilidade focadas na produção de conteúdo e como adotá-las em todos os materiais digitais que envolvam a marca. O objetivo foi orientar melhor os projetos digitais no intuito de incluir aspectos de acessibilidade para todas as pessoas.				

17 O material foi produzido por equipe parceira, Espiral Interativa, usando a interlocução da ASCOM/Anac.

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
4.16	<b>Palestra de conscientização com especialista</b>	<b>SGP</b>			Implantação
	Contratação de especialista com expertise em modelos flexíveis de trabalho com o objetivo de sensibilizar servidores, gestores e colaboradores para os aspectos fundamentais do trabalho remoto e da gestão por desempenho, promovendo uma compreensão mais ampla sobre responsabilidades individuais de entrega, autogestão e a importância do trabalho em equipe, mesmo à distância. Buscou-se ainda reforçar o papel estratégico das lideranças na definição de indicadores claros, no acompanhamento de resultados e na condução do time de forma alinhada às diretrizes institucionais. A iniciativa pretendeu apresentar diferentes abordagens do trabalho remoto e demonstrar como sua adoção consciente pode impactar positivamente os processos e os resultados organizacionais, fortalecendo a cultura de desempenho e colaboração na Agência.				

### Uma Visão Interessante

#### Efetividade da Comunicação

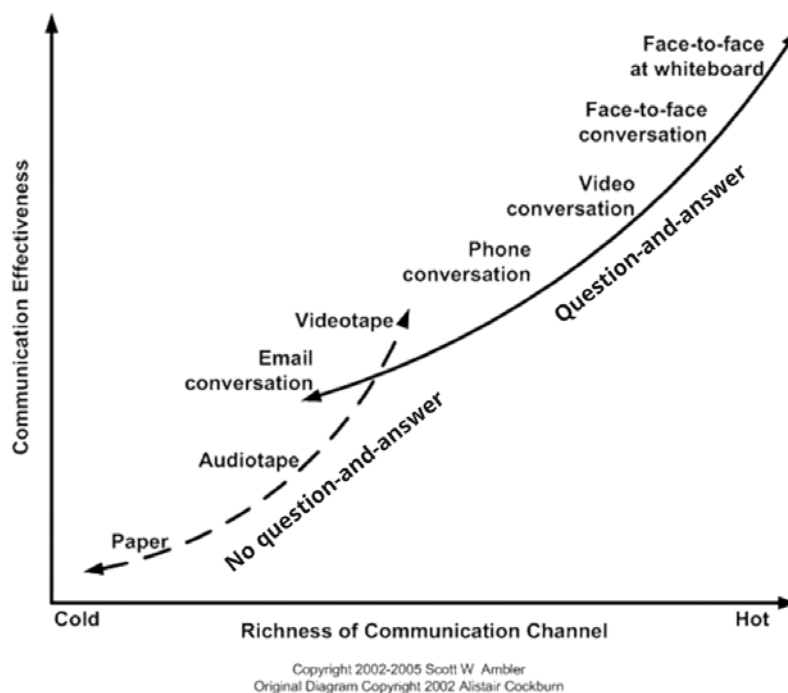
Uma dúvida constante que paira sobre o teletrabalho está relacionada ao que fazer quando se está presencialmente na Agência. A questão pode ser abordada sob diferentes perspectivas e uma delas está ligada à Teoria da Riqueza da Informação.

Uma abordagem interessante feita por *Alistair Cockburn* que se liga a essa teoria, em sua obra *Agile Software Development: The Cooperative Game*, traz elementos importantes que podem ajudar nesse contexto. Quanto nos comunicamos presencialmente compartilhando informações utilizando um quadro branco, o que acontece? Quantos mecanismos estão envolvidos? Alguns exemplos:

- Proximidade física
- Tridimensionalidade
- Cheiro
- Cinestésico (sensação de movimento)
- Toque
- Som
- Visual
- Sincronização entre modalidades (as elencadas anteriormente)
- Baixa latência
- Confiança e aprendizagem
- Uso compartilhado de um "irradiador" de informações (quadro branco)

No teletrabalho essas pistas visuais-auditivas e feedback imediato podem ficar comprometidas se as mídias e meios não foram bem utilizados. Isso pode dificultar a compreensão das informações e a confiança.

O gráfico a seguir fornece a relação existente entre a **efetividade da comunicação** (eixo vertical) e a **riqueza do canal** utilizado (eixo horizontal, do “frio” ao “quente”) e pode ajudar na identificação do canal apropriado.



Deve-se alinhar a escolha do meio à complexidade e à incerteza da mensagem para maximizar a eficácia da comunicação. Quando a informação a ser transmitida é simples, objetiva e de baixa ambiguidade — como comunicados administrativos, lembretes ou orientações padronizadas — meios de comunicação mais enxutos, como e-mails ou mensagens instantâneas, são geralmente suficientes e eficientes. No entanto, à medida que a mensagem se torna mais complexa, ambígua ou emocionalmente carregada, cresce a necessidade de utilizar canais mais ricos, capazes de transmitir múltiplos sinais simultaneamente (como tom de voz, expressões faciais e linguagem corporal) e permitir feedback imediato. Em situações que exigem interpretação conjunta, negociação, esclarecimento de dúvidas sensíveis ou alinhamento estratégico, a escolha por meios mais ricos — como encontros presenciais ou videoconferências — torna-se essencial para reduzir o risco de mal-entendidos, reforçar a confiança entre as partes e construir significados compartilhados. Ignorar essa adequação entre meio e mensagem pode acarretar ruídos, interpretações equivocadas e retrabalho, prejudicando a qualidade das entregas e a coesão das equipes, especialmente em contextos de teletrabalho onde a comunicação à distância já impõe desafios adicionais.

Alguns exemplos práticos:

- Em **oficinas de ideação** ou para **definição de estratégias** onde o objetivo é criar um significado conjunto, ter um evento presencial com o suporte de um flipchart ou algo do gênero, é o ideal. Principalmente se envolver muitas pessoas. O motivo é a necessidade de se ter uma grande riqueza do meio, com múltiplos sinais visuais-auditivos e feedbacks instantâneos.
- **Seção individual de feedback** que pode envolver mensagens complexas e ambíguas, a preferência deve ser por reunião presencial ou videoconferência com câmera ligada. A leitura de tons de voz, expressões faciais e linguagem corporal são fundamentais para assegurar a correta interpretação das mensagens e ajustes em tempo real no decorrer da conversa.
- **Reuniões semanais** onde o objetivo é fortalecer a sensação de presença social, quando realizada online, deve-se ter a câmera ligada. O motivo é que isso aumenta a percepção de proximidade, reforça a coesão da equipe e evita que a comunicação se torne excessivamente impessoal.

Cuidados ao usar canais mais frios:

- **E-mail para feedback sensível:** utilizar apenas e-mail para dar retorno sobre questões delicadas (como avaliação de desempenho ou comunicação de insatisfação) pode gerar interpretações equivocadas e prejudicar o relacionamento. Nesses casos, o ideal seria complementar com uma conversa síncrona.
- **Chats instantâneos para alinhamentos estratégicos:** conduzir planejamentos ou definições de estratégia apenas por mensagens instantâneas (ex.: WhatsApp ou Teams) pode gerar perda de contexto, falta de alinhamento e ruído na comunicação, especialmente porque o meio não comporta nuances emocionais ou interpretações simultâneas.
- **Documentos formais enviados sem discussão prévia:** encaminhar relatórios, atas ou orientações complexas sem oportunidade de diálogo pode gerar dúvidas e retrabalho, uma vez que o meio textual, por mais detalhado que seja, não substitui a troca síncrona para esclarecimentos imediatos.

## DIMENSÃO: 5. PROCESSOS E OPERAÇÕES

### VISÃO GERAL

A dimensão **Processos e Operações** expressa a transformação dos fluxos de trabalho da ANAC para um contexto digital e distribuído, onde a entrega de resultados supera a noção tradicional de presença física. Procedimentos são redesenhados para ambientes virtuais, com regras claras de pactuação, acompanhamento e responsabilização que preservam transparência e equidade. Ferramentas colaborativas, suporte técnico-administrativo contínuo e mobilidade interna ampliada sustentam a execução das atividades em qualquer localidade. A política de consequências e os termos de ciência e responsabilidade asseguram aderência às regras e às necessidades institucionais. Processos e operações permanecem ágeis, padronizados e orientados ao valor público mesmo em um regime de trabalho híbrido ou remoto.

### PRÁTICAS

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
5.1	<b>Suporte personalizado aos gestores e servidores</b>	<b>SGP</b>		5.3	Implantação Consolidação
	Serviço de consultoria específico oferecido pela área de gestão de pessoas aos gestores e servidores da agência no intuito de mitigar problemas da gestão de desempenho. O papel é desempenhado por servidor designado para a atividade que dispõe de habilidades importantes como, por exemplo, comunicação, empatia, resolução de conflitos, entre outros. O facilitador adota protocolos distintos para cada tipo de situação. As situações como, por exemplo, doenças (saúde mental principalmente); desengajamento ou desestímulo do servidor; conflitos interpessoais; casos disciplinares; gestão da equipe, necessitam que abordagens diferentes sejam realizadas com base na experiência do facilitador para oferecer segurança e o caminho adequado ao gestor ou servidor. O intuito é apoiar na transição da mudança oferecendo o melhor caminho, utilizando-se, muitas vezes da experiência de outras unidades da Agência para a resolução de problema similar.				
5.2	<b>Exercício descolado</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Implantação
	Possibilidade de que servidores, em exercício em localidade diferente da Sede, no interesse da Administração, pudessem ser lotados nas respectivas atuais unidades de exercício e tenham novo exercício em Unidade Organizacional - UORG pertencente à estrutura de Unidade Diretamente Vinculada à Diretoria - UDVD distinta de sua lotação, com sede em Brasília, independente de designação para cargo comissionado.				
5.3	<b>Política de Consequência</b>	<b>SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>	1.3	Consolidação
	A política de consequências reúne medidas de accountability e compliance que monitoram o cumprimento dos deveres de servidores e gestores e definem as providências a adotar em caso de descumprimento. O rito começa quando o gestor classifica uma atividade como "não aceito" ou "não entregue" e registra a justificativa no sistema. Nesse momento, o servidor pode apresentar recurso; se o recurso for negado, ainda lhe é facultada a compensação das horas no plano de trabalho seguinte. Persistindo o débito, o sistema aplica o desconto em folha e aciona as demais medidas correlatas previstas na política de consequência. Essa sequência — avaliação, recurso, compensação e penalidade — fornece oportunidades de ajustes e melhoria entre servidor e gestor, e, ao mesmo tempo, um senso de que o processo foi legítimo e transparente pois respeitou as regras para ambos os lados.				



Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
5.4	<b>TCR e Hierarquia de regras</b>	SGM SGP			Implantação
	<p>O Termo de Ciência e Responsabilidade do Participante integra o Programa de Gestão por Desempenho da ANAC (Anac+) e formaliza o compromisso do servidor com o cumprimento das metas e condições acordadas com a chefia, define as obrigações do participante, os critérios de acompanhamento das entregas, a forma de comunicação com a chefia e as possíveis consequências em caso de descumprimento servindo como instrumento central para a operacionalização do teletrabalho e da gestão por desempenho. Na Anac foi estabelecido uma hierarquia de regras em que há a possibilidade de a diretoria colegiada estabelecer regras gerais para toda a Agência, sendo de caráter obrigatório para todas as unidades. Em uma segunda camada, é possível que os chefes das unidades imediatamente vinculadas à diretoria (UDVD) estabeleçam regras para todas as áreas imediatamente abaixo. E por fim, é possível que o gestor de área estabeleça regras com os servidores da sua unidade de modo a acomodar casos específicos e muito particulares. Assim, o modelo oferece a possibilidade de acomodar anseios da alta gestão em itens de caráter obrigatório para todos, e ao mesmo tempo dá flexibilidade aos gestores em estabelecer critérios que muitas vezes só fazem sentido para determinada gerência ou coordenação.</p>				
5.5	<b>Curadoria das Entregas</b>	SGM			Consolidação
	<p>Acuradoria das entregas no âmbito do ANAC+ consiste na atividade de avaliação e proposição de ajustes às áreas responsáveis pelas entregas vinculadas aos Planos de Entregas. Essa curadoria, que abrange toda a governança das entregas registradas no sistema, é de responsabilidade da área gestora dos processos organizacionais. Seu papel é fundamental para garantir uma base de dados atualizada, coerente e alinhada à realidade institucional, além de proporcionar insights relevantes para a gestão. As entregas ocupam um papel central no Programa ANAC+, pois funcionam como elo entre a dimensão gerencial-estratégica e a atuação individual dos servidores. Elas também alimentam diversas perspectivas analíticas, como a de Custos. O trabalho de curadoria compreende diversas ações, entre as quais se destacam: a avaliação de dados gerais da ANAC, com foco no volume de entregas, na quantidade de horas associadas ou não a entregas e no uso de atividades não planejadas; e a análise específica das Unidades Diretamente Vinculadas à Diretoria (UDVD), considerando aspectos como carga horária das atividades associadas ou não a entregas, responsáveis pelas execuções e a marcação de atividades como "não associadas". Também são objeto de análise as entregas com maior e menor carga horária, o número de servidores que registram horas por entrega, e a frequência de termos como "capacitação", "treinamento", "curso", "comitê" e "comissão" em atividades e entregas. Por fim, a curadoria envolve a identificação de características específicas das entregas, como possíveis duplicidades (ex.: variação apenas por pontuação ou redações muito semelhantes), entregas descritas fora da voz passiva, projetos registrados como processos e projetos sem registro de atividade (carga horária) no período de análise.</p>				
5.6	<b>Facilitação Remota</b>	SGM			Consolidação
	<p>A prática de facilitação remota tem como objetivo aproveitar os benefícios de reunir equipes geograficamente distribuídas, eliminando a necessidade de custos com diárias e passagens. Essa abordagem consiste na atuação de um ou mais servidores capacitados para conduzir oficinas ou workshops em formato virtual. Na experiência da Agência, essa prática tem se mostrado especialmente útil para eventos com menor número de participantes e para temas de complexidade reduzida. Entretanto, quando a temática é mais densa e envolve a participação de muitos servidores, o formato presencial tende a ser mais eficaz, por favorecer uma maior interação e qualidade nas discussões. É essencial, contudo, estar atento a alguns riscos associados à modalidade remota, especialmente dois considerados críticos. O primeiro refere-se à duração dos eventos: encontros muito longos tendem a gerar fadiga e aumentar a dispersão dos participantes no ambiente virtual, sendo necessário dosar adequadamente o tempo. O segundo diz respeito à atenção dos envolvidos, uma vez que, frequentemente, o evento compete com outras demandas de trabalho. Para mitigar esse risco, recomenda-se a inclusão de pausas estratégicas e o uso de técnicas que promovam o engajamento do público.</p>				



Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
5.7	<b>Diário de Bordo</b>	<b>SGP</b>			Implantação
	<p>Rotina de feedback com os servidores com vistas a registrar pontos positivos ou de melhoria durante todo o ciclo de gestão de desempenho. É atividade construtiva e visando a melhoria contínua do desempenho.</p> <p>Na Agência, a rotina de feedback é registrada no Diário de Bordo e contempla tanto a oferta de feedback para o servidor, mas também do subordinado para com a sua chefia.</p>				
5.8	<b>Plano de Gestão de Desempenho Individual customizável<sup>18</sup></b>	<b>SGP</b>			Implantação
	<p>Modelo de avaliação de desempenho individual é bastante customizável e flexível. O modelo se apoia em três eixos de avaliação: entregas, metas individuais, competências. As entregas se vinculam ao desempenho do servidor com as entregas presentes nos planos de trabalho durante todo o ano, ou seja, com base no histórico do desempenho dos planos de trabalho é possível avaliar o servidor. O segundo eixo se relaciona a metas individuais que podem estar ligadas ou não a entregas estratégicas (vinculadas a objetivos estratégicos) da unidade. Nesse eixo descreve a meta a ser alcançada e o indicador para sua aferição. Por fim, no último eixo, competências, é possível delimitar aquelas competências que são requeridas do servidor no ano e avaliá-las. No rol de opções, encontram-se as sete competências transversais para o setor público brasileiro.</p>				
5.9	<b>Webinários Anac</b>	<b>ASCOM</b>			Consolidação
	<p>Canal de comunicação com o público externo para tratamento dos assuntos técnicos da agência. Durante a pandemia, foi necessário criar um canal virtual com o público externo para discussão e esclarecimentos de temáticas ligadas às atividades finalísticas da Anac. Com isso nasceram os webinários Anac em que se constatou uma ampliação do público com o uso do novo canal em comparação do que havia no presencial. Além disso, diante das facilidades logísticas e de custo, foi possível ampliar o número de eventos no ano.</p>				

### Prática Destaque

#### Política de consequências

Em 2023, houve desconto em folha de pagamento dos servidores referente a 5.716 horas não compensadas. Apesar do número surpreender, existe um esforço coordenado de várias equipes e servidores para descobrir a causa raiz do problema e evitar que esses desvios se perpetuem. Em outras palavras, há uma verdadeira atuação coordenada de mitigação de riscos na tentativa de identificar os motivos dessa baixa performance e atuar em soluções que possam contornar o problema.

<sup>18</sup> Demais instrumentos existentes na gestão de desempenho contemplados na IN nº 24/MGI (Plano de Trabalho, Plano de Entregas e Termo de Ciência e Responsabilidade) não estão elencados dentre as práticas por não serem novidades ou algo que diferencia o modelo da Agência.

Antes disso, é preciso entender que a Política de Consequências elenca uma série de medidas às quais os participantes e gestores estarão sujeitos, quando verificado o descumprimento de suas responsabilidades:

- Desconto em folha de pagamento dos débitos não compensáveis e/ou não compensados no prazo estipulado;
- Registro das faltas no assentamento funcional do participante;
- Apuração de inassiduidade habitual e abandono de cargo;
- Suspensão de remuneração;
- Apuração em âmbito correccional, quando verificada a frequente ou reiterada displicência, intempestividade ou inércia quanto à observação das responsabilidades previstas neste e em outros normativos relativos à matéria;
- Outras medidas de competência da área de gestão de pessoas aplicáveis ao caso concreto.

Com base nas medidas acima, é possível verificar que existem consequências que vão além do desconto em folha e não é de interesse da Agência que casos extremos como, por exemplo, apuração de inassiduidade habitual e abandono de cargo, sejam aplicados. Existe um prejuízo institucional enorme nos casos de baixa performance e, mais ainda, nos de perda de um servidor.

No intuito de solucionar casos como esses, a área de gestão de pessoas atua de maneira proativa em algumas frentes com o propósito de apoiar tanto o gestor na atuação gerencial de sua equipe fornecendo respaldo legal e prático, assim como o servidor fornecendo orientações, esclarecimentos e opções para o exercício pleno de seu cargo:

- 1. Formalização de regras e acordos:** a primeira atuação é deixar claro as regras de responsabilidade, tanto do gestor, como do servidor. Para tanto, a portaria que define os procedimentos para a gestão da jornada de trabalho e para a aplicação da política de consequências é fundamental para que as regras procedimentais estejam claras e formalizadas. Além disso, o Termo de Ciência e Responsabilidade firmado entre gestor e servidor relembra os envolvidos sobre as regras e responsabilidades e possibilita adicionar regramentos específicos. Guias para o gestor e para o servidor também se mostram essenciais para orientar e comunicar sobre detalhes que porventura não estejam claros.

**2. Sensibilização e catequização dos gestores e servidores:** uma segunda atuação de caráter amplo se concentrou, e ainda se concentra, nas ações de aculturação dos servidores e gestores no novo modelo de trabalho. Ações como “Sala de dúvidas”, capacitações com empresas especializadas, esclarecimentos de dúvidas quanto a questões típicas de gestão x questões disciplinares (parceria com a Corregedoria); forneceram subsídios técnicos com abordagens práticas sobre o dia a dia profissional que se mostraram úteis para a transição institucional. Atualmente, as ações são mais espaçadas e se concentram nos canais já consolidados de diálogo organizacional – Anac Talks (todos os servidores) e Gestor em Dia (todos os gestores).

**3. Serviço de consultoria em gestão por desempenho:** uma terceira frente se pauta no diagnóstico e suporte personalizado para servidores e gestores. É uma atuação muito próxima e customizada de um profissional da área de gestão de pessoas, com longa experiência prática no suporte aos gestores e servidores, fornecendo orientações práticas de como lidar com os casos reais. A ação se pauta em alguns protocolos já testados que abordam um rol não exaustivo de situações, dentre elas: a) baixa performance; b) falta de engajamento, desestímulo; c) saúde mental; d) conflitos disciplinares entre servidores ou servidor-gestor; e) falta de comprometimento com os deveres funcionais. Em caso de baixa performance, por exemplo, dentre os protocolos, é criado um Plano de Desenvolvimento Individual com o gestor, sendo este plano acompanhado semanalmente ou mensalmente.

É um serviço que exige um profissional extremamente experiente, empático e com grande habilidade de comunicação. Necessário também ter um sólido conhecimento técnico sobre as regras de recursos humanos.

**4. Recolocação profissional - programa “Matchmakers”:** após esgotadas algumas alternativas de solução, uma quarta frente se coloca à frente que é a da movimentação interna do servidor. O objetivo é unir o interesse das áreas com seus respectivos requisitos institucionais com as competências, habilidades e interesses dos servidores. Na Agência, o programa “Matchmakers” (“Casamenteiros”) surge com essa ideia, possibilitar o encontro entre diversos gestores e servidores de forma a propiciar novos recomeços por meio de movimentações.

## Uma Visão Interessante

### Permitir arranjos distribuídos

A Agência enfrenta desafios históricos no que se refere à regionalização de suas unidades. A diretriz de extinção de alguns Núcleos de Aviação Civil (NURACs) nos estados, sempre foi causa de insatisfação e ansiedade entre os servidores dessas unidades, considerando os impactos familiares, sociais e profissionais envolvidos.

Em algumas localidades alvos de extinção, destacavam-se três cenários principais:

- **Preferência por permanência local:** servidores que ingressaram na Agência especificamente para essas unidades regionais e que, por razões pessoais e familiares, preferiam não ser removidos.
- **Expectativa de retorno familiar:** servidores que, mesmo prestando concurso para Brasília, buscavam desde sua nomeação ser removidos para essas localidades por questões de vínculos familiares.
- **Lotação sem demanda operacional:** servidores mantidos nas unidades por decisões judiciais, atestados médicos próprios ou de familiares, ou por motivos de acompanhamento de cônjuge, apesar da ausência de necessidade operacional.



Como consequência, em algumas unidades, havia um contingente de servidores superior ao necessário e, frequentemente, sem as competências adequadas para desempenhar as atividades essenciais dada a diversidade de temas tratados na Anac. Isso demonstra que, historicamente, a composição das equipes regionais não foi planejada estrategicamente para atender às necessidades específicas de cada localidade.

Com a possibilidade do teletrabalho, tornou-se possível realocar os servidores de forma mais eficiente, aproveitando melhor suas competências e habilidades para o desenvolvimento do trabalho. Além disso, a adoção de novos arranjos organizacionais permitiu, em muitos casos, evitar custos com remoções e auxílio-moradia, representando uma solução mais eficiente para a gestão do capital humano da Agência.

## DIMENSÃO: 6. RESULTADOS, ANALYTICS & MELHORIA CONTÍNUA

### VISÃO GERAL

A dimensão **Resultados, Analytics & Melhoria Contínua** é o motor de retroalimentação do Programa ANAC+, convertendo **métricas em decisões e decisões em progresso**. A partir de objetivos e metas que abrangem produtividade, qualidade, custos, absenteísmo, percepção do servidor, sustentabilidade e indicadores estratégicos, dados são extraídos automaticamente do sistema ANAC+ e enriquecidos por pesquisas de clima e registros das áreas de Pessoas, Administração e Finanças. Durante e ao término de cada ciclo, esses **resultados são monitorados e analisados** em ritos de transparência com gestores e alta administração, gerando insumos para ações corretivas e inovações. O fluxo se **integra aos ritos de governança**, assegurando que decisões baseadas em evidências sustentem a evolução contínua do programa e o alinhamento às prioridades institucionais.

## PRÁTICAS

Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
6.1	<b>Pesquisas de avaliação junto aos servidores</b>	<b>SGM SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	A pesquisa junto aos servidores teve como objetivo captar a percepção de servidores, estagiários e gestores sobre o Programa de Gestão por Desempenho da Agência, com foco nas funcionalidades do sistema, práticas de gestão e impactos percebidos. A pesquisa buscou avaliar tanto as funcionalidades já implantadas (como planos de trabalho, avaliação individual e diário de bordo) quanto funcionalidades em desenvolvimento na solução informatizada ANAC+. Também foram analisadas rotinas adotadas nas unidades, benefícios e dificuldades enfrentadas, além da comparação com o modelo anterior baseado em controle de frequência. Os resultados orientaram inúmeras ações de melhoria, tanto em sistema, normativos e processos.				
6.2	<b>Pesquisas de avaliação junto aos gestores</b>	<b>SGM SGP</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	Pesquisa junto aos gestores com o objetivo de avaliar o modelo de pactuação e avaliação do desempenho institucional, o sistema que dá suporte ao desempenho institucional, modelo de pactuação e avaliação do desempenho individual, o sistema que dá suporte ao desempenho individual, módulo de diário de bordo (ferramenta de acompanhamento e feedback), funcionalidade de plano de trabalho, avaliação geral do sistema, elogios e pontos de melhoria. As pesquisas são fundamentais para guiar as melhorias nos quesitos normativos, processuais e no sistema.				
6.3	<b>Integração de custos ao programa Anac+</b>	<b>SAF</b>	<a href="#">(clique aqui)</a> <sup>19</sup>		Consolidação
	Integração do sistema de informações de custos da Anac com o programa ANAC+. Possibilita obter informações relevantes sobre a alocação de mão de obra direta, dentre eles, custos e horas alocadas em macroprocessos finalísticos e de suporte, quantidade de horas aplicadas por item da cadeia de valor, custos por macroprocesso, entre outros. Todo esse conjunto de informações permitem fazer comparações horizontais dos custos da Anac e da alocação de horas entre as diferentes áreas e, com isso, ser um instrumento útil para a tomada de decisões das áreas.				
6.4	<b>Painéis de dados para suporte ao gestor</b>	<b>SGM</b>			Consolidação
	O programa ANAC+ conta com o suporte tecnológico de um sistema integrado desenvolvido internamente. Existe uma gama de informações que podem ser extraídas do banco de dados e auxiliar o gestor na tomada de decisão. No intuito de fornecer subsídios para os gestores, foram criados uma série de dashboards com informações úteis para a camada de gestão. Até 2024, ainda vinculado ao modelo vinculado à IN 65 ME, parte do painel se pautava em verificar pendências como, por exemplo, planos de trabalho ainda não avaliados, e outra parte com informações número médio de entregas por plano de trabalho, percentual dos tipos de menção (acima do esperado, dentro do esperado, abaixo do esperado, não aceito e não entregue) por área e período, distribuição de horas por macroprocessos da cadeia de valor ou atividades, distribuição de ocorrências. Atualmente parte das pendências foram migradas para o próprio sistema utilizando-se da funcionalidade de Torre de Controle (centralização das pendências), com o uso agregado de notificações por email. Por fim, os dados também são usados para fornecer transparência do programa.				

<sup>19</sup> Páginas 189 a 193 do Relatório de Gestão e Atividades 2024 é possível visualizar algumas dessas informações.

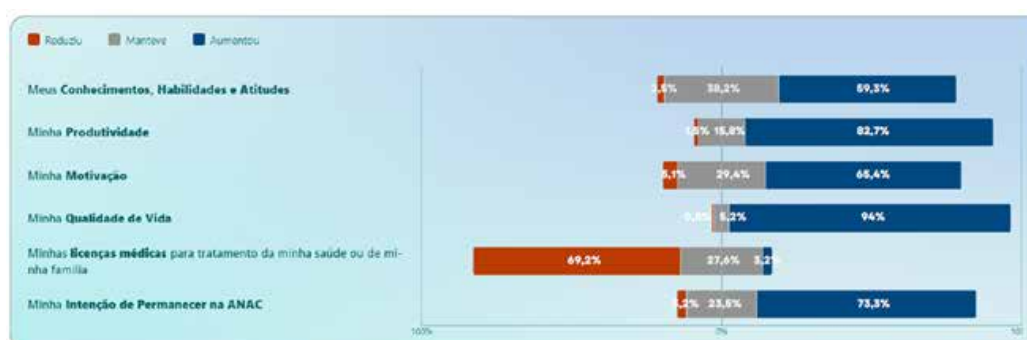
Id	Título da prática Descrição	Áreas responsáveis	Referência	Relação com a prática	Momento
6.5	<b>Ranking sobre gastos específicos</b>	<b>SAF</b>			Consolidação
	Do ponto de vista orçamentário, um insumo relevante para as ações de fiscalização e certificação da Agência é o gasto com diárias e passagens. Tendo em isso em vista, adota-se a eficiência máxima na utilização desse recurso com um acompanhamento rigoroso de dois indicadores: viagens urgentes (15 dias de antecedência) e data ótima de compra (data que, com base no histórico, o valor do trecho é mais barato, normalmente acima de 15 dias). Os indicadores para cada área são consolidados e levados em Reunião de Gestão regularmente para acompanhamento e discussão. A sistemática gera benefícios para a instituição e para as áreas na medida que dá transparência dos resultados alcançados, permite troca de experiências e estabelece patamares alcançáveis para todos os envolvidos.				
6.6	<b>Relatório Anual de Acompanhamento</b>	<b>SGM SGP SAF</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>		Consolidação
	O Relatório Anual de Acompanhamento apresenta os resultados do Programa ANAC+ segmentado por informações de natureza quantitativa e qualitativa exigidos pela antiga IN nº 65/ME. O relatório contém o monitoramento da performance das unidades organizacionais e dos servidores, com base em metas e entregas previamente estabelecidas, níveis de adesão ao programa, avaliação na redução das despesas operacionais, como água, energia elétrica e material de consumo, entre outros dados quantitativos. No contexto qualitativo, percebe-se a promoção mais acentuada na digitalização de serviços e melhorias na cultura organizacional, entre outros avanços. O relatório é entendido como um instrumento de reflexão e análise de resultados com vistas a retroalimentar o programa em um ciclo de melhoria contínua. Além disso, na vertente governança, é levado ao conhecimento da alta gestão por meio das reuniões de gestão, assim como formalmente em processo próprio para avaliação e ciência.				
6.7	<b>Resultados dos Indicadores</b>	<b>SGM</b>	<a href="#">(clique aqui)</a>	1.8	Consolidação
	Um dos elementos fundamentais na gestão do desempenho é o acompanhamento dos indicadores. E não só isso, é imperativo a verdadeira utilização de seus resultados como instrumento de melhoria contínua. O Relatório de Monitoramento Anual referente aos indicadores estratégicos reflete um acompanhamento no nível institucional, sendo abordado diferentes perspectivas alinhadas aos objetivos estratégicos. Apesar da prática aqui exposta se restringir aos indicadores estratégicos, há primordialmente insculpido na Agência a cultura sobre o uso de indicadores como instrumento de gestão. A prática é disseminada em vários planos institucionais, inclusive no Relatório Anual de Acompanhamento do programa ANAC+, e se faz presente nas atividades de diversas unidades da ANAC. O relatório é entendido como um instrumento de reflexão e importante na vertente governança, pois é levado ao conhecimento da alta gestão por meio das reuniões de gestão bimestrais, assim como formalmente em processo próprio para avaliação e ciência.				

## Uma Visão Interessante

### Atrair e reter talentos

Um desafio constante na gestão de pessoas da Agência está ligado à **atração** e **retenção** dos servidores. É um corpo técnico qualificado e na maioria das vezes muito especializado que deve ser mantido. Nesse contexto, o programa ANAC+ se preocupou com esses aspectos quando, por exemplo, idealizou o Anac do Amanhã e estabeleceu a visão e os respectivos benefícios. E como verificar se essa visão e os benefícios estavam sendo alcançados? Uma das possibilidades se deu através de pesquisa junto aos servidores e gestores. O resultado indicou haver uma percepção positiva, entre outros aspectos, na **produtividade, motivação, qualidade de vida e intenção de permanecer na Anac**.

**Qual a sua percepção sobre os seguintes aspectos no contexto do ANAC+ na comparação com o contexto anterior de trabalho presencial com registro de frequência?**



Além disso, alguns depoimentos positivos nessa pesquisa de 2024 reforçam essa percepção sobre o programa:

*"A **produtividade** da área que trabalho considero a maior da série histórica. Pessoas **motivadas** e engajadas para solucionar os grandes desafios que vem pela frente. A natureza do trabalho da área que atuo exige muita **concentração** e **foco** e o Anac+ proporcionou este ambiente."*



"A reação em cadeia de aspectos positivos que o Programa Anac+ trouxe para a vida profissional e particular dos servidores é fenomenal, **umentando o estímulo para fazer excelentes entregas no trabalho** e buscar estar sempre atualizados com as tecnologias disponíveis e seus avanços."

"O programa é extremamente positivo pois todas as partes ganham: o órgão público – ao economizar custos fixos e variáveis, maior eficiência, **retenção e atração de pessoal qualificado**; o servidor – maior economia, maior **produtividade**, maior **qualidade de vida**, a sociedade e o meio ambiente – menor gasto de recursos financeiros e poluição."

### Prática Destaque

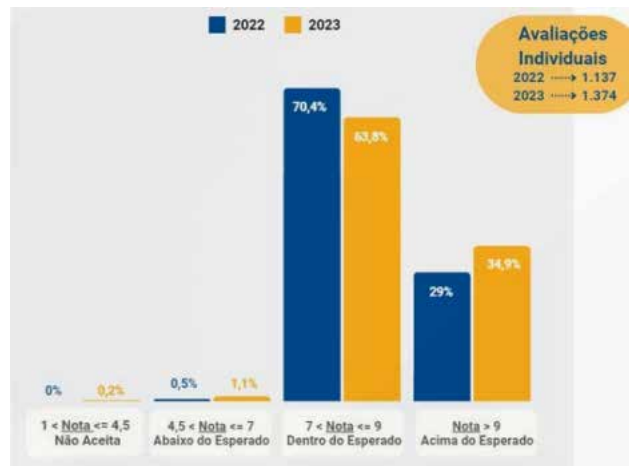
#### Relatório anual de acompanhamento

O Relatório Anual de Acompanhamento não é entendido como instrumento burocrático de prestação de contas. A Anac o compreende como um documento de avaliação de resultados frente aos objetivos firmados e de reflexão estratégica sobre os benefícios auferidos na gestão de desempenho aliado ao teletrabalho que retroalimenta o programa. E não só isso, é um registro formal dos resultados anuais que documentam os avanços obtidos em diferentes perspectivas, servindo de guia para gestores e servidores. Abaixo, encontram-se alguns resultados do Relatório publicado em 2024:

#### Variação de gastos (Despesas Administrativas Anuais – valores atualizados pelo IPCA)

ANO	ÁGUA E ESGOTO	COPEIRAGEM	IMPRESSÃO	ENERGIA ELÉTRICA	MATERIAL CONSUMO	ALUGUEL	CONDOMÍNIO	TOTAL ANUAL
2019	91.302,74	856.812,50	558.576,94	1.912.231,85	48.393,59	31.159.087,52	9.176.564,46	43.804.988,61
2020	36.213,05	434.579,39	369.575,09	1.596.315,30	330.144,82	18.470.935,50	8.127.235,74	29.367.018,88
2021	24.333,23	197.924,90	308.703,35	1.330.264,51	37.305,56	19.534.976,71	6.797.599,17	28.233.128,44
2022	113.112,95	256.664,77	296.265,88	1.416.042,79	227.476,69	21.800.389,82	6.532.126,51	30.644.104,40
2023	105.905,41	307.667,70	276.312,62	1.943.068,54	130.465,44	18.045.257,08	4.779.294,17	25.589.993,96

### Avaliação individual



### Indicadores de serviços (exemplos)

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidade de Medida	Metas 2024	Resultados	Status da Meta	Status do OE
OE 9 - Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços	9.1. Índice geral de satisfação com serviços prestados	Valor absoluto (de 1 a 5)	4,2	4,16	99%	100%
	9.2. Índice de satisfação do servidor com os serviços internos	Percentual	83	86,3	100%	
	9.3. Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	Percentual	98	98,06	100%	
	9.4. Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos	Dias	60	48,1	100%	
	9.5. Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	Dias	417	379	100%	
	9.6. Tempo médio para certificação de uma OM (RBAC 145)	Dias	180	135,5	100%	
	9.7. Tempo médio de transferência de propriedade	Dias	30	21,8	100%	
	9.8. Tempo médio de comunicação de venda	Dias	5	2,25	100%	

### Descontos em folha (Política de consequências)

ANO DO DESCONTO	QTIDADE DE SERVIDORES	QTIDADE DE DESCONTOS	HORAS NÃO COMPENSADAS
2022	7	36	443
2023	104	425	5.716
2024 (parcial até abril)	29	80	1.703
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>541</b>	<b>7.862</b>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas descritas neste documento refletem aprendizados que se mostraram úteis no cenário singular da ANAC, marcado, de um lado, por um corpo técnico altamente especializado e comprometido, maturidade institucional aprimorada, e por outro lado, por restrições orçamentárias típicas do setor público, pressões regulatórias internacionais para a aviação civil e avanço acelerado das tecnologias de informação. Em que pese os avanços alcançados, ao se adentrar em trabalhos acadêmicos ou experiências de outros setores, é patente que ainda há lacunas a serem preenchidas e que devem ser incorporadas ao programa. Mesmo assim, o registro do estado atual preserva a memória institucional diante da rotatividade de servidores e gestores, cria uma linha de base objetiva para futuras decisões estratégicas, e fornece evidências transparentes à sociedade e aos órgãos de controle sobre a evolução da gestão por desempenho.

*"Nos primeiros dias dos motores a jato, na década de 1950, acidentes — e fatalidades — eram preocupantemente comuns. No início da década de 2010, houve somente uma morte a cada 7,4 milhões de passageiros embarcados. Atualmente, anos se passam sem que haja qualquer acidente fatal envolvendo uma aeronave comercial americana. Voar é o modo mais seguro de transporte: ficar sentado no céu a 35 mil pés de altitude é mais seguro que ficar sentado no sofá de casa.*

*O impressionante histórico de segurança das empresas aéreas se deve a numerosas e incrementais melhorias técnicas e operacionais ao longo dos anos. Mas, por trás delas, há algo igualmente importante: **cultura**. A indústria da aviação tem uma abordagem vigorosa de aprender com os erros em todos os níveis. Quedas não são somente acidentes trágicos a se lamentar, mas experiências de aprendizado fundamentais para determinar como os sistemas falham; oportunidades de diagnosticar problemas, consertá-los e partilhar o conhecimento com toda a indústria. **As melhores práticas, portanto, não são segredos corporativos, uma vantagem sobre empresas rivais; elas são entusiasticamente implementadas pelas competidoras, em nome dos interesses comuns da indústria: confiança e segurança.**"<sup>20</sup>*

De forma análoga, este documento também se fundamenta nessa mesma lógica de aprendizado contínuo e colaboração. No contexto da gestão de desempenho e do teletrabalho, cada experiência, acerto ou desafio enfrentado pelas organizações públicas deve ser visto como uma oportunidade valiosa de evolução. Assim como na aviação, o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas entre os órgãos fortalece o sistema como um todo, promovendo maior maturidade em

---

<sup>20</sup> Suleyman, Mustafa; Bhaskar, Michael. A próxima onda: Tecnologia, poder e o maior dilema do século XXI (Portuguese Edition) (p. 354). Record. Edição do Kindle.

gestão. Esse amadurecimento, por sua vez, não é um fim em si mesmo, mas um meio para garantir uma administração pública mais eficiente, transparente e centrada no cidadão — onde o desempenho é elevado não apenas por metas, mas pelo compromisso coletivo com a melhoria contínua e a entrega de valor à sociedade.

# **APÊNDICE**

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**PROGRAMA GESTÃO POR DESEMPENHO – ANAC+  
REGISTRO DO CASE ANAC**

# **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

## **PROGRAMA GESTÃO POR DESEMPENHO – ANAC+**

### **REGISTRO DO CASE ANAC**

#### **CONTEXTO DO ESTUDO**

Este estudo tem como finalidade contribuir para o aprimoramento contínuo do programa de gestão por desempenho da Agência. Inicialmente, busca-se registrar as boas práticas adotadas por diferentes áreas no âmbito do programa Anac+, consolidando um diagnóstico detalhado sobre o modelo atual de teletrabalho e gestão por desempenho.

A partir dessa análise, pretende-se identificar oportunidades de aprimoramento, incorporando práticas já reconhecidas na literatura ou implementadas com sucesso por outras organizações. O objetivo final é estabelecer um *framework* que possibilite a evolução contínua do programa, garantindo maior maturidade e eficácia ao modelo de gestão da Agência.

#### **OBJETIVO DA ENTREVISTA**

O objetivo desta entrevista é registrar as boas práticas adotadas por diferentes áreas da Agência no âmbito do programa Anac+, documentando as ações que fundamentam o modelo atual de teletrabalho e gestão por desempenho. Para isso, serão conduzidas entrevistas com pessoas chave envolvidas na concepção, elaboração e consolidação do programa.

#### **CONFIDENCIALIDADE**

Todas as informações fornecidas na entrevista serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para o registro do Case Anac. A identidade do(a) entrevistado(a) será preservada, sendo referenciada de forma genérica nos documentos técnicos como 'Entrevistado nº X' ou denominação equivalente.<sup>21</sup> Os resultados serão apresentados de forma agregada, incluindo cerca de 7 áreas e aproximadamente 16 entrevistados.

---

<sup>21</sup> Na consolidação do documento, verificou-se que não havia informações críticas ou sensíveis que pudessem expor os respondentes. Por esse motivo, optou-se por registrar os nomes dos entrevistados, com o objetivo de valorizar sua participação, garantir a transparência do processo, preservar a memória organizacional e permitir futuras referências técnicas.

## INSTRUÇÕES

Recomenda-se a leitura prévia das perguntas para melhor preparo. O roteiro contém quatro questões principais, podendo haver perguntas complementares para aprofundamento de determinados temas. A entrevista será gravada e documentada por meio de registros escritos para facilitar a análise. A duração estimada é de 40 minutos.

A SGM agradece, desde já, sua participação e contribuição, que serão fundamentais para o aprimoramento do programa. O resultado da pesquisa (nota técnica e/ou relatório) será compartilhado com todos os entrevistados para conhecimento.

## TÓPICOS

1. No seu campo de atuação, quais práticas foram implementadas para viabilizar o teletrabalho e a gestão por desempenho na Agência?
2. Fora do seu campo de atuação, que outras práticas dentro da Agência você considera importantes que foram implementadas para viabilizar o teletrabalho e a gestão por desempenho? (por exemplo: práticas em tecnologia e segurança da informação, gestão de pessoas, comunicação, gestão estratégica, infraestrutura e logística)
3. Você se recorda de processos, documentos, links ou guias que trazem registros de práticas ou do processo de construção do teletrabalho e da gestão por desempenho?
4. Quais aspectos institucionais você considera que foram determinantes para que a Anac conseguisse implementar o teletrabalho aliado à gestão por desempenho de forma relativamente rápida e esteja ainda em vigor? (por exemplo: aspectos culturais, níveis de governança e gestão, corpo de servidores e gestores técnicos etc.).





**ANAC**

AGÊNCIA NACIONAL  
DE AVIAÇÃO CIVIL