

# ***RELATÓRIO ANUAL DE ACOMPANHAMENTO***

**2024**

# SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVO</b>	<b>6</b>
<b>3. INDICADORES CONSOLIDADOS DO ANAC+ 2024</b>	<b>7</b>
<b>4. NOVAS FUNCIONALIDADES DO SISTEMA INFORMATIZADO ANAC+</b>	<b>9</b>
<b>5. EVOLUÇÃO NORMATIVA DO ANAC+</b>	<b>10</b>
<b>6. INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUANTITATIVA</b>	<b>11</b>
6.1 Total de Participantes e Percentual em Relação ao Quadro de Pessoal	11
6.2 Regime e Modalidade de Execução da Jornada de Trabalho	11
6.3 Variação de Gastos	13
6.4 Variação de Produtividade	19
Desempenho Individual	19
Avaliação dos Planos de Trabalho	24
Descontos em Folha	29
Desempenho Institucional	30
Horas por Macroprocesso de Negócio	41
6.5 Variação de Agentes Públicos por Unidade após Adesão ao Programa de Gestão	42
6.6 Variação no Absenteísmo (absoluto e percentual)	42
Absenteísmo por Motivo de Saúde	42
6.7 Variação na Rotatividade da Força de Trabalho (absoluto e percentual)	48
<b>7. INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUALITATIVA</b>	<b>51</b>
7.1 Melhoria na Qualidade dos Produtos Entregues	51
Qualidade de Serviços	51
Transformação Digital	51
Avanço Normativo	52
Sustentabilidade Social	52
Concessão de Aeroportos	52

7.2 Dificuldades Enfrentadas	53
7.3 Boas Práticas Implementadas	54
Gestão da Jornada de Trabalho e Aplicação da Política de Consequências	56
Gestão de Desempenho Individual	56
Gestão de Desempenho Institucional	58
<b>8. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E TELETRABALHO</b>	<b>60</b>
<b>9. PERSPECTIVAS PARA 2025</b>	<b>62</b>
<b>10. APÊNDICE</b>	<b>66</b>
10.1 Lista de siglas e abreviações	66
10.2 Cálculo de emissões de gás carbônico evitadas pelo teletrabalho em 2024	67
10.3 Lista de gráficos	70
10.4 Lista de quadros	72
10.5 Lista de tabelas	73

# 1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório apresenta os resultados do terceiro ano de execução do Programa de Gestão por Desempenho da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), o Anac+. O programa consiste no planejamento, na execução, no monitoramento, no *feedback* e na avaliação do desempenho das unidades organizacionais e dos servidores, de forma sistemática e contínua.

A sua instrumentalização ocorre por meio de sistema próprio, composto por planos de entregas anuais das unidades de execução, Termo de Ciência e Responsabilidade do Participante, e planos de trabalho mensais dos participantes. Além disso, anualmente, é pactuado o plano de gestão de desempenho individual, em que são pactuados os resultados que cada participante deve alcançar, sob a perspectiva de competências, metas individuais e planos de trabalho.

Assim, o Anac+ funciona como um mecanismo de gestão orientada a resultados relevantes para a sociedade, tendo como premissas a transparência, a publicidade e o alinhamento de metas individuais e planos de trabalho dos servidores com as entregas das unidades organizacionais e estas com os objetivos institucionais da Anac.

Não menos importante, o cumprimento da jornada de trabalho é aferido por meio da avaliação das atividades executadas pelos participantes nos planos de trabalho, substituindo o obsoleto e ineficiente modelo de gestão de registro de frequência. Assim, o novo modelo valoriza a produtividade e não o presenteísmo. O descumprimento de planos de trabalho enseja a aplicação da política de consequências, que pode ocasionar, por exemplo, o desconto pecuniário da remuneração em folha de pagamento decorrente de atividades não executadas ou cujo resultado da execução não tenha sido aceito.

Ao longo de 2024, o programa passou por importantes transformações, consolidando-se como um instrumento estratégico de alinhamento entre os esforços individuais, os planos organizacionais e os objetivos institucionais da Agência. Esta publicação reúne os principais avanços, desafios superados e impactos observados, refletindo o compromisso da Anac com a melhoria contínua da gestão pública, a eficiência, a inovação, a transparência e a geração de valor para a sociedade.

As transformações no modelo de gestão por desempenho da Anac, em 2024, foram impulsionadas pela necessidade de adequação à nova Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Essa transição, efetivada a partir de outubro de 2024, exigiu esforços consideráveis para a atualização do sistema informatizado e do arcabouço normativo interno, culminando na publicação da Instrução Normativa Anac nº 204, de 1º de outubro de 2024, e das Portarias nº 16.019/SGP/SGM e nº 15.690/SGP. Tais normativos

estabeleceram diretrizes claras para a gestão do desempenho institucional e individual, bem como para a gestão da jornada de trabalho e a aplicação da política de consequências no âmbito do Anac+.

Entre as principais inovações implementadas, destaca-se a introdução dos Planos de Entregas das Unidades Organizacionais, que passaram a nortear os Planos de Trabalho dos servidores, promovendo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as atividades individuais. Além disso, as entregas foram categorizadas em estratégicas e operacionais, permitindo uma visão mais abrangente do ciclo de gestão e facilitando o acompanhamento das contribuições de cada servidor para os objetivos estratégicos da Agência.

Os resultados alcançados em 2024 evidenciam a efetividade do Anac+ na promoção de uma cultura organizacional orientada para resultados. A Agência conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o primeiro lugar no Prêmio SOBRATT - Melhores Práticas de Teletrabalho, na categoria Órgãos Públicos. Além disso, observou-se uma redução de aproximadamente 32% nas despesas administrativas entre 2023 e 2024, totalizando uma economia de 61% no período de 2020 a 2024, atribuída principalmente à diminuição de gastos com aluguéis, taxas de condomínio e serviços terceirizados.

A flexibilidade proporcionada pelo programa continuou a permitir que servidores desempenhassem suas atividades a partir de diversas localidades, inclusive internacionais, otimizando a alocação de recursos humanos e promovendo a sustentabilidade por meio da redução de deslocamentos. O ingresso de 69 novos servidores, aprovados no concurso público de 2024, reforçou a força de trabalho da Anac, com alocações estratégicas que dispensaram a necessidade de mudança de domicílio, respeitando as diretrizes da IN MGI nº 24/2023 quanto à modalidade presencial para novos concursados.

No tocante ao clima organizacional e à integração das equipes, a Anac manteve a realização de encontros presenciais e virtuais, como os encontros de integração e eventos virtuais do tipo “Anac Talks”, promovendo o engajamento e a disseminação de informações relevantes entre todos os colaboradores, independentemente de sua localização geográfica.

Como novidade deste ano, o relatório passa a incorporar uma abordagem sobre sustentabilidade ambiental relacionada ao teletrabalho, tema ainda não explorado nas edições anteriores. Buscamos estimar os impactos positivos do modelo de trabalho remoto na redução das emissões de gases de efeito estufa, especialmente aquelas associadas ao deslocamento diário dos servidores entre suas residências e os escritórios da Agência e oferecer

uma medida aproximada da contribuição do teletrabalho para a mitigação dos impactos ambientais, alinhando a gestão de pessoas e a transformação organizacional da Anac aos princípios de desenvolvimento sustentável.

O Relatório de Gestão por Desempenho de 2024 reflete o empenho contínuo da Anac em aprimorar seus processos, fortalecer a cultura de resultados e atender com excelência às demandas da sociedade. Os desafios futuros incluem a consolidação das práticas implementadas, a ampliação das capacidades do sistema Anac+ e a contínua busca por inovações que promovam a eficiência e a sustentabilidade na gestão pública.

## 2. OBJETIVO

Este relatório abrange o período de 01 de janeiro de 2024 a 31 de dezembro de 2024 e diz respeito ao Programa de Gestão por Desempenho da Anac, conforme exigido no inciso II, § 3º, art. 4º do Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022, e no art. 17 da Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020.

O objetivo deste documento é promover transparência e divulgar os benefícios e resultados obtidos com a implementação do Programa de Gestão por Desempenho nesta Agência, fornecendo informações e dados para análise dos resultados alcançados e apoio à tomada de decisões.

## 3. INDICADORES CONSOLIDADOS DO ANAC+ 2024

Indicador	Valor
Total de servidores participantes do Anac+	1.374
Redução de custos administrativos (2019–2024)	61%
Redução de custos administrativos (2023–2024)	32%
Redução na quantidade de dias de afastamento por motivo de saúde (2019-2024)	64,2%
Índice geral de satisfação com serviços prestados	4,16 (Escala de 1 a 5)
Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	98,06%
Eventos de integração realizados	50
Prêmios recebidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1º lugar no Prêmio SOBRATT 2024<sup>1</sup></li> <li>- 1º lugar Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P, na categoria “Qualidade de vida no ambiente de trabalho”<sup>2</sup></li> <li>- Selo Fiesp de Qualidade Regulatória 2024, na categoria Ouro<sup>3</sup></li> </ul>
Planos de entrega de unidades organizacionais cadastrados no sistema	100% das unidades
Avaliação individual média	8,55 (Escala de 0 a 10)
Avaliação institucional média	92,83 (Escala de 0 a 100)

- 1 A Anac foi reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, com o 1º lugar no Prêmio SOBRATT – Melhores Práticas de Teletrabalho, na categoria órgãos públicos. A premiação, concedida pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho (SOBRATT), ocorreu durante o 3º Congresso Internacional de Teletrabalho, realizado em 17 de outubro de 2024, na cidade de São Paulo (SP). O processo de avaliação contou com uma comissão organizadora formada por diretores da SOBRATT e uma banca de jurados composta por especialistas de reconhecida atuação na temática, representantes da sociedade civil, do setor empresarial, de órgãos públicos, de organizações do terceiro setor e da sociedade de advogados.
- 2 A Anac foi vencedora do 10º Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P | 2024, na categoria “Qualidade de vida no ambiente de trabalho”, pelo júri popular, com o Programa de Saúde Mental. A premiação, promovida pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), ocorreu durante a cerimônia de encerramento do 13º Fórum A3P, realizada em 28 de novembro de 2024, na Universidade de Brasília (UnB). O Prêmio A3P tem como objetivo reconhecer e valorizar iniciativas que promovem a sustentabilidade na administração pública, com foco em práticas que impactam positivamente tanto o meio ambiente quanto a qualidade de vida dos servidores.
- 3 A Anac foi reconhecida com a categoria Ouro no Selo Fiesp de Qualidade Regulatória 2024, iniciativa promovida pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). O selo tem como objetivo reconhecer boas práticas de órgãos reguladores que impactam diretamente a competitividade, a eficiência e o desenvolvimento da indústria brasileira.

Indicador	Valor	
Estimativa de emissões de CO <sub>2</sub> evitadas	1.167 toneladas de CO <sub>2</sub>	
Percentual de participantes com desconto de remuneração por não entrega no Anac+ <sup>4</sup>	2023 5,2%	2024 3,9%
Percentual de horas com desconto por não entrega no Anac+ <sup>5</sup>	2023 0,30%	2024 0,27%

Quadro 1 - Indicadores consolidados Anac+ 2024

<sup>4</sup> Os percentuais de desconto de participantes (servidores e estagiários) apresentados para os anos de 2023 e 2024 devem ser interpretados com cautela. Em 2023, os valores podem estar majorados, uma vez que os descontos referentes a 2022 – primeiro ano de implementação do PGD, marcado por ajustes e adaptação – foram aplicados apenas em 2023. Já em 2024, devido à implantação do Novo Anac+ nos meses de setembro e outubro, a aplicação dos descontos referentes a esse período ocorreu somente em 2025. Essa transição envolveu a migração de saldos do sistema anterior e a reformulação da política de consequências, o que impactou a contabilização imediata dos débitos.

<sup>5</sup> Idem a 4.

# 4. NOVAS FUNCIONALIDADES DO SISTEMA INFORMATIZADO ANAC+

O Sistema Anac+ foi adaptado à IN MGI nº 24/2023 de forma a garantir conformidade legal e continuidade do programa, incorporando ainda outras funcionalidades como melhoria.

Funcionalidade	Benefício
Termo de Ciência e Responsabilidade parametrizado com condições gerais da Anac e específicas da unidade	Garante clareza nas regras, deveres e responsabilidades, tanto institucionais quanto das unidades, formalizando a adesão ao Anac+ de forma estruturada.
Cadastro de Planos de Entrega por Unidade	Alinha atividades da equipe com objetivos organizacionais
Classificação de entregas (estratégica/operacional)	Melhora a análise do impacto institucional das ações
Vinculação direta das entregas estratégicas às diretrizes institucionais	Permite rastreabilidade do plano de trabalho ao planejamento estratégico
Extinção do Plano de Trabalho de Compensação, com definição de carga horária mínima e máxima	Simplifica a gestão da jornada, permitindo mais autonomia para ajustes de horas dentro dos limites legais, sem necessidade de plano específico para compensação.
Gestão diferenciada de ocorrências (feriados, recesso, ausências)	Torna mais transparente e automático o tratamento de ausências, com lançamento automático de feriados e pontos facultativos e gestão mais eficiente das ocorrências.
Funcionalidade específica para gestão do recesso de fim de ano	Facilita o planejamento e a formalização do recesso, com geração automática de ocorrências e constituição de débito de horas, quando aplicável.
Vinculação de atividades a entregas da própria unidade e de outras unidades	Favorece o trabalho colaborativo e a gestão orientada a resultados, permitindo que atividades estejam diretamente ligadas às entregas institucionais.
Avaliação estruturada das atividades, com critérios, prazos, <i>feedback</i> e possibilidade de recurso	Garante maior transparência, justiça e desenvolvimento profissional, possibilitando retorno construtivo, ajustes e ações de melhoria contínua.
Reconhecimento automático de características funcionais, como jornada reduzida e unidade de exercício	Melhora a acurácia dos planos, evitando erros e dispensando cadastros manuais desses parâmetros.
Flexibilidade concedida pela chefia imediata no plano de trabalho	Proporciona maior adaptabilidade às realidades individuais e às necessidades das unidades, equilibrando produtividade e bem-estar.
Seções de Avisos e Orientações no sistema	Mantém servidores e gestores atualizados sobre normas, procedimentos, mudanças no sistema e melhores práticas, facilitando o uso correto e eficiente da ferramenta.
Vinculação de metas individuais às entregas institucionais	Aumenta o alinhamento entre as atividades do servidor e os objetivos estratégicos da Agência, fortalecendo a cultura de gestão por resultados.

Quadro 2 - Nova funcionalidades do Sistema Anac+

## 5. EVOLUÇÃO NORMATIVA DO ANAC+

Ano	Normativo	Descrição
2020	<a href="#">IN ME nº 65 (revogada)</a>	Marco para programas de gestão na Administração Pública Federal
2021	<a href="#">IN Anac nº 176</a>	Estabelece o Programa Anac+ em consonância com a IN nº 65
2022 (maio)	<a href="#">Decreto nº 11.072</a>	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
2022 (junho)	<a href="#">Portaria nº 8.358/SGP/ SGM (revogada)</a>	Regras para gestão de planos de trabalho e frequência
2023 (abril)	<a href="#">Portaria nº 11.159/ SGP/SGM</a>	Regras para a gestão do desempenho institucional e individual
2023 (julho)	<a href="#">IN MGI nº 24</a>	Nova norma federal que substitui a IN nº 65, exigindo adequações
2023 (outubro)	<a href="#">Portaria nº 12.919/ SGP/SGM</a>	Regras para a gestão do desempenho institucional e individual
2023 (dezembro)	<a href="#">IN MGI nº 52</a>	Regras no âmbito do PGD
2024 (julho)	<a href="#">IN MGI nº 21</a>	Orientações sobre implementação e execução do PGD
2024 (outubro)	<a href="#">IN Anac nº 204</a>	Reestrutura o Anac+ para atender à IN nº 24
2024 (outubro)	<a href="#">Portaria nº 15.690/SGP</a>	Dispõe sobre jornada de trabalho e política de consequências
2024 (dezembro)	<a href="#">Portaria nº 16.019/ SGP/SGM</a>	Regras para a gestão do desempenho institucional e individual

Quadro 3 - Evolução normativa do Anac+

## 6. INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUANTITATIVA

### 6.1 Total de Participantes e Percentual em Relação ao Quadro de Pessoal

Desde 2022, o Programa de Gestão por Desempenho Anac+ alcança 100% dos servidores e estagiários em exercício na Anac, nos termos da Instrução Normativa Anac nº 204/2024, conforme gráfico a seguir:

**100%**  
Colaboradores da  
Anac em PGD



Gráfico 1 - Colaboradores em exercício na Anac no mês de dezembro de cada ano

### 6.2 Regime e Modalidade de Execução da Jornada de Trabalho

Os gráficos a seguir ilustram a representatividade da modalidade e do regime de execução da jornada de trabalho dos participantes responsáveis pela execução de planos de trabalho, conforme Termo de Ciência e Responsabilidade pactuado com a sua chefia imediata.

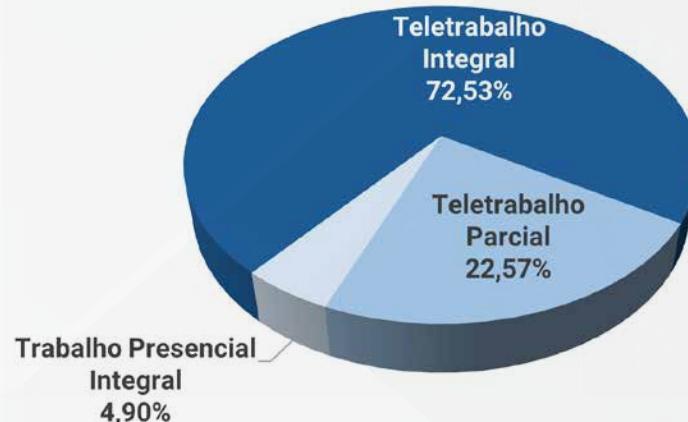


Gráfico 2 - Representatividade Modalidade e Regime da Jornada dos Participantes em PGD em 2024

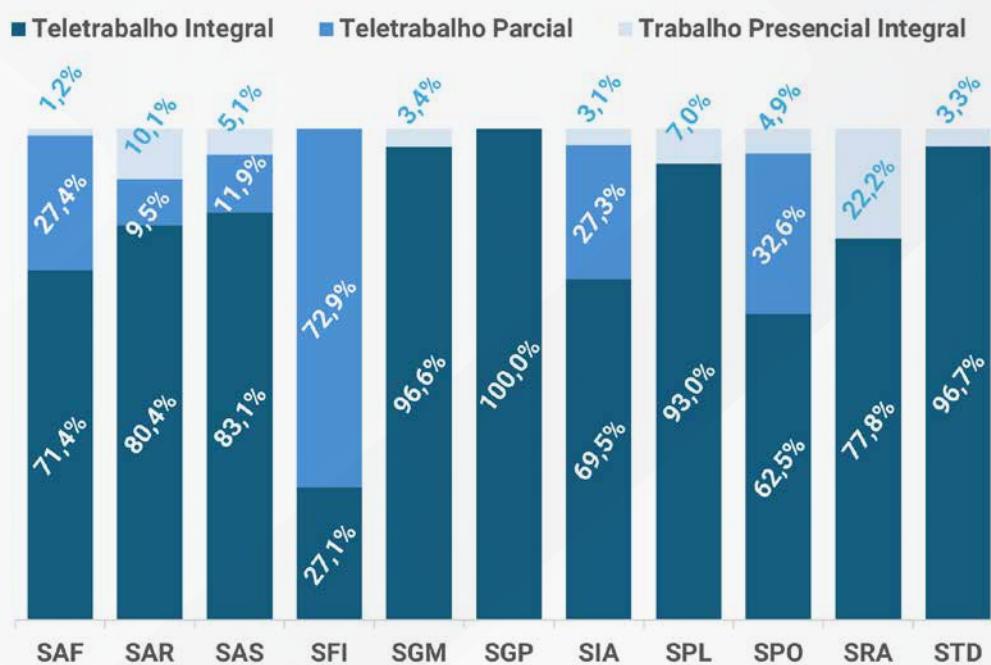


Gráfico 3 - Modalidade e Regime da Jornada dos Participantes em PGD - % por superintendência em 2024

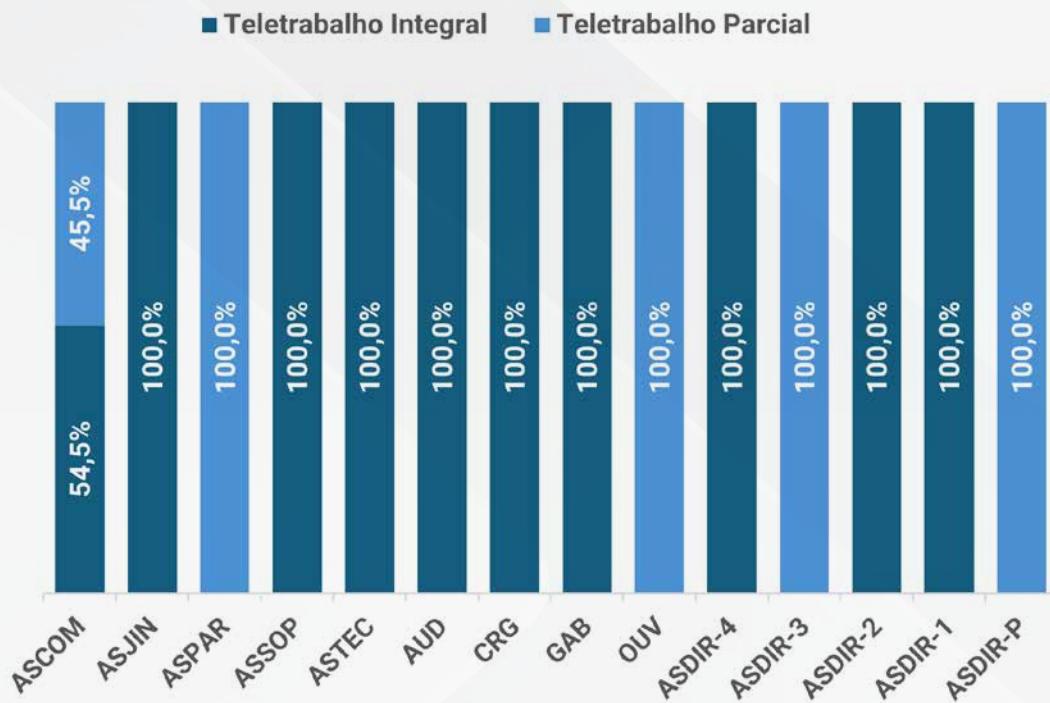


Gráfico 4 - Modalidade e Regime da Jornada dos Participantes em PGD- % nas demais UDVs em 2024

## 6.3 Variação de Gastos

Desde a adoção do Programa Anac+, em 2022, observou-se uma mudança consistente no perfil de determinadas despesas operacionais da Agência. A nova dinâmica de gestão e execução das atividades permitiu ganhos de eficiência que resultaram na redução contínua de custos fixos. Esse comportamento se consolidou em 2023 e se manteve de forma significativa ao longo de 2024.

A tabela e gráficos a seguir apresentam uma comparação dessas despesas no período de 2019 a 2024, destacando as variações associadas à implementação do Programa Anac+.

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Água Esgoto</b>	95.861,82	38.022,26	25.548,69	154.883,91	166.038,22	157.304,87
<b>Copeiragem</b>	899.596,20	456.291,10	207.811,31	269.498,38	323.048,10	338.705,08
<b>Impressão</b>	586.468,68	388.039,16	324.123,17	311.079,60	290.125,57	201.839,68
<b>Energia Elétrica</b>	2.007.716,41	1.676.067,67	1.396.711,60	1.486.846,96	2.040.203,12	1.157.975,23
<b>Material Consumo</b>	50.810,05	346.638,95	39.168,98	238.850,85	136.987,45	145.484,48

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aluguéis	32.072.382,27	19.880.555,94	22.394.238,86	22.890.440,57	18.947.344,90	9.826.136,38
Condomínio	9.634.783,06	8.533.274,80	7.137.141,15	6.858.742,20	5.018.212,52	3.465.316,74
Apoio Administrativo	32.641.400,94	21.244.955,59	22.721.703,18	15.791.767,15	14.241.273,19	13.029.815,88
Limpeza e conservação	3.306.027,05	2.530.268,88	2.207.024,25	1.973.618,23	1.468.835,56	1.368.276,83
Manutenção Predial	4.238.514,19	3.496.274,99	2.895.122,80	2.798.994,71	6.193.772,40	2.717.954,72
Vigilância	5.108.759,77	4.281.375,90	3.683.327,84	3.352.356,38	3.088.277,56	2.964.472,73
<b>Total</b>	<b>90.642.320,45</b>	<b>62.871.765,25</b>	<b>63.031.921,81</b>	<b>56.127.078,94</b>	<b>51.914.118,58</b>	<b>35.373.282,62</b>
<b>Redução relativa a 2019 (%)</b>	<b>-</b>	<b>-31%</b>	<b>-30%</b>	<b>-38%</b>	<b>-43%</b>	<b>-61%</b>

Tabela 1 - Despesas administrativas anuais (R\$)

A Tabela 1 apresenta os valores das principais despesas administrativas das unidades da Agência no período de 2019 a 2024, atualizados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IPCA/IBGE), além da respectiva variação percentual anual em relação ao ano base de 2019.

Em relação às despesas com água e esgoto, cabe esclarecer que, entre 2019 e 2021, os valores referentes à unidade da Anac no Rio de Janeiro – da ordem de aproximadamente R\$ 190.000,00 por exercício – foram contabilizados na conta “Condomínio”. Essa forma de apropriação decorreu das características do imóvel ocupado à época (Edifício Torre Boa-vista), onde o consumo hídrico era cobrado com base em uma franquia por ponto de acesso disponível na edificação, e não pelo consumo individualizado. Por esse motivo, os valores registrados na conta específica de “Água e Esgoto” apresentaram-se reduzidos nesse período.

Nos anos de 2020 e 2021, verificou-se uma expressiva redução no consumo de água e esgoto, influenciada principalmente pela baixa ocupação dos espaços físicos da Agência, em razão das restrições de acesso impostas durante a pandemia. A partir de 2022, com a retomada gradual das atividades presenciais e o aumento do fluxo de pessoas nas instalações, houve um pequeno acréscimo nessa despesa, refletindo a intensificação do uso das dependências da Anac.

Outro fator relevante foi a mudança da unidade do Rio de Janeiro para o Palácio da Fazenda, também em 2022. Com essa mudança, os gastos passaram a ser devidamente apropriados na rubrica “Água e Esgoto”, permitindo maior precisão no monitoramento desses custos. Em 2024, observou-se uma leve redução no total dessa despesa em relação ao ano anterior, indicando uma possível tendência de estabilização no consumo.

As despesas com serviços de copeiragem sofreram alterações significativas ao longo dos últimos anos. A partir de março de 2020, com a implantação do trabalho remoto em larga escala, os contratos foram ajustados para eliminar postos de garçom e copeira, e as máquinas de bebidas quentes foram desinstaladas, resultando em uma redução expressiva desse tipo de gasto.

Com a retomada gradual das atividades presenciais a partir de 2022, algumas posições voltaram a ser incluídas nos contratos, especialmente para atender demandas de apoio aos gabinetes e à realização de reuniões institucionais. Ainda assim, o número de postos restabelecidos permaneceu inferior ao patamar observado antes de 2020. Além disso, em meados de 2023, as máquinas de café voltaram a ser disponibilizadas, o que também contribuiu para o aumento das despesas no período.

Em 2024, verificou-se um pequeno acréscimo nos gastos com copeiragem, em linha com o uso mais frequente dos espaços físicos e a manutenção das estruturas de apoio ao trabalho presencial, indicando tendência de estabilização em patamar superior ao registrado durante os anos mais restritivos da pandemia.

Em relação aos serviços de impressão, os contratos vigentes nos últimos anos passaram por ajustes para se adequar à diminuição da demanda, em especial no período em que houve menor ocupação dos escritórios. Essa configuração, com franquias de impressão reduzidas, foi mantida até o encerramento do contrato anterior.

Em 2024, entrou em vigor um novo contrato de outsourcing de impressão, elaborado com base na atual dinâmica de funcionamento da Agência. A nova contratação, em conformidade com as normas vigentes, reflete uma estimativa de uso mais racional dos recursos. Como resultado, observou-se uma redução expressiva, de aproximadamente 30% nas despesas com impressão em relação ao ano de 2023, consolidando uma tendência de uso mais eficiente desse serviço.

As despesas com energia elétrica apresentaram oscilações ao longo dos últimos anos, refletindo as mudanças no nível de ocupação dos escritórios e na operação de equipamentos da Agência. Em 2023, observou-se um aumento no consumo, em razão da plena reativação do datacenter no Centro de Treinamento da Anac, em Brasília, e da intensificação do trabalho presencial. Já em 2024, houve uma redução significativa nessa despesa, da ordem de 43% em relação a 2023, resultado de fatores como redução de 23% em consumo de kWh no ano.

As despesas com material de consumo apresentaram em 2024 um leve aumento de aproximadamente 6% em relação ao ano anterior. Esse acréscimo decorre, principalmente, do reajuste nos preços praticados pelos fornecedores e da necessidade de aquisição de materiais para atendimento aos servidores ingressantes no concurso realizado no próprio exercício.

Nos anos de 2020, 2022 e 2023, o aumento das despesas com “Material de Consumo” deveu-se, principalmente, à compra de materiais voltados à atividade finalística da Agência – como itens de identidade visual, kits de fiscalização e equipamentos de proteção individual – e não à rotina das áreas administrativas.

As despesas com aluguéis vêm sendo impactadas, ao longo dos anos, por fatores como renegociações contratuais, reajustes periódicos e mudanças na ocupação dos imóveis. Em 2024, verificou-se uma expressiva redução nesses gastos, com queda aproximada de 48% em relação ao exercício anterior, reflexo do redimensionamento dos espaços físicos utilizados pela Agência e da consolidação de medidas voltadas à racionalização de custos.

De forma semelhante, os valores relacionados à conta “Condomínio” também apresentaram redução significativa em 2024, da ordem de 31% em comparação a 2023. Essa despesa acompanha diretamente a área ocupada pela Anac e inclui tanto o rateio das áreas comuns quanto encargos específicos de operação das unidades, como o uso de sistemas de climatização e outros serviços prediais.

As despesas com contratos que envolvem serviços terceirizados apresentaram uma trajetória de redução expressiva no período de 2019 a 2024, refletindo os esforços da Anac para otimizar a ocupação de espaços físicos e ajustar a estrutura de apoio às necessidades atuais. Os contratos de Apoio Administrativo, Limpeza e Conservação, Manutenção Predial e Vigilância registraram quedas acumuladas de aproximadamente 60%, 59%, 35% e 42%, respectivamente.

As despesas com apoio administrativo apresentaram uma redução expressiva de aproximadamente 60% no período de 2019 a 2024. Esse resultado é reflexo, sobretudo, de alterações no modelo de contratação da mão de obra terceirizada e de sucessivas readequações contratuais alinhadas às novas necessidades da Agência. No comparativo entre 2023 e 2024, observa-se ainda um leve decréscimo de 9%, consolidando a tendência de otimização dos custos nessa rubrica.

No caso específico da Manutenção Predial, observou-se um aumento temporário nas despesas em 2023, decorrente da execução de obras necessárias à devolução de andares locados em Brasília (DF) e São Paulo (SP), além de intervenções para a modernização do escritório no Rio de Janeiro (RJ). Concluídas essas adequações, os gastos voltaram a se estabilizar em 2024, mantendo-se abaixo dos níveis praticados antes da pandemia.

A comparação da evolução das despesas administrativas desde 2019, em que a Agência atuava no modelo totalmente presencial, com controle de frequência, até 2024, mostra uma redução relativa bastante expressiva. O Gráfico 5 apresenta as despesas desse tipo, em valores atualizados pelo IPCA/IBGE.

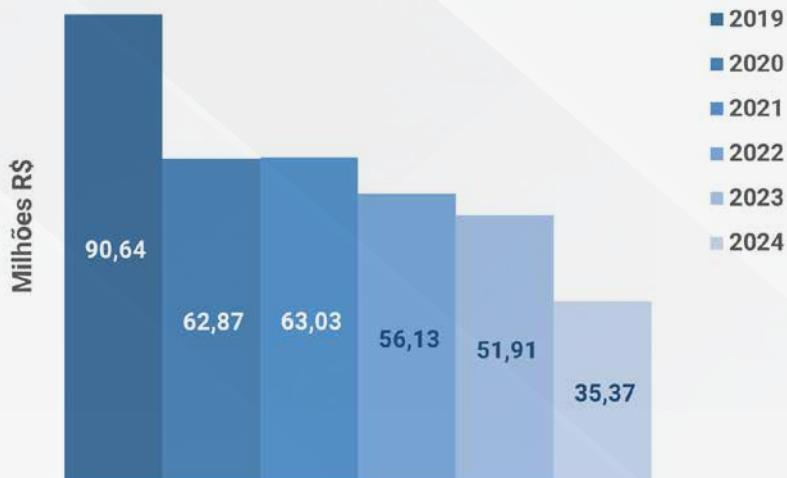


Gráfico 5 - Evolução histórica das despesas administrativas

Além disso, considerando as economias verificadas nos anos posteriores à pandemia e a consolidação da experiência adquirida no primeiro ano de implementação do Programa Anac+, a Agência promoveu, em 2023, a readequação dos espaços de trabalho em sua sede, em Brasília, e nas unidades regionais de São Paulo e Rio de Janeiro. Essa medida resultou em uma economia aproximada de 45% nas despesas com aluguéis e condomínio em 2024, em comparação com o ano anterior, e de 68% em relação ao exercício de 2019, contribuindo de forma significativa para a redução das despesas administrativas totais.

Observa-se, ao longo dos últimos cinco anos, uma trajetória contínua de redução nos gastos voltados à administração das unidades da Anac, acompanhada da diminuição da necessidade de custeio de atividades de suporte, impulsionada pela adoção da gestão por desempenho individual.

Adicionalmente, o gráfico a seguir ilustra a redução progressiva da proporção das despesas administrativas em relação ao total da despesa discricionária. Esse indicador é relevante no contexto do Anac+, pois evidencia o redirecionamento de recursos para áreas estratégicas vinculadas à missão finalística da Agência, conforme apresentado no Gráfico 6, em valores nominais.

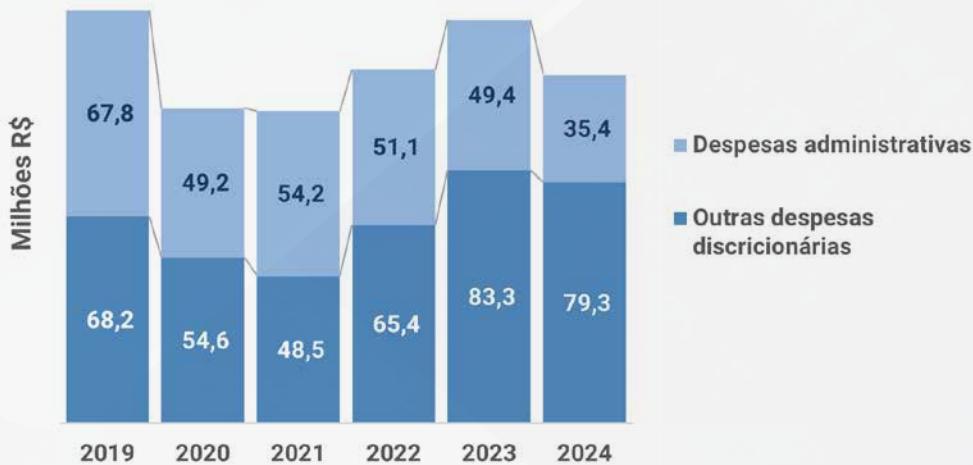


Gráfico 6 - Composição das despesas discricionárias

Nesse sentido, observa-se uma redução gradual do percentual destinado às despesas administrativas em relação ao total das despesas discricionárias, conforme mostra o gráfico a seguir.



Gráfico 7 - % despesas administrativas em relação às despesas discricionárias

## 6.4 Variação de Produtividade

O Programa de Gestão por Desempenho da Anac – instituído, a partir de 2022, em consonância com a Instrução Normativa ME nº 65/ 2020 e com o Decreto nº 11.072/2022, e desde outubro de 2024, conforme a Instrução Normativa MGI nº 24 - tem por finalidade acompanhar, de forma contínua e estruturada, o desempenho das unidades organizacionais e de seus servidores.

Esse acompanhamento é orientado por metas em diferentes níveis – setoriais, gerenciais e individuais – bem como pelas competências exigidas para o alcance dos resultados institucionais. Além disso, a adequação ao novo normativo do MGI, introduziu as entregas e planos de entregas das unidades organizacionais.

Nesse contexto, o Anac+ atua como instrumento de gestão voltado para a mensuração e valorização das entregas realizadas pelas áreas da Agência.

### DESEMPENHO INDIVIDUAL

A gestão de desempenho individual dos servidores e estagiários da Anac tem por finalidade o alcance dos resultados individuais esperados em alinhamento com os objetivos institucionais, o desenvolvimento das competências necessárias à atuação dos agentes públicos e a melhoria do seu desempenho.

Ela é composta pela pactuação, execução e avaliação de planos de trabalho em periodicidade mensal e por pactuação, execução e avaliação de plano de gestão de desempenho individual em periodicidade anual.



O plano de gestão de desempenho individual compreende a avaliação sob a perspectiva de competências, metas e/ou planos de trabalho, considerando o conjunto de 7 competências transversais de um setor público de alto desempenho definidas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Para os servidores que ocupam cargos gerenciais, até o ciclo de 2024, a avaliação foi baseada no cumprimento de metas institucionais das respectivas unidades organizacionais, divididas em metas gerenciais e metas setoriais. A partir do ciclo de 2025, essas metas deixam de compor o modelo de avaliação, sendo substituídas pela análise das entregas realizadas pelas áreas sob sua responsabilidade.

Com o objetivo de aprimorar o modelo de avaliação de desempenho, a Agência vem adotando parâmetros que refletem com maior precisão os resultados efetivamente alcançados pelos servidores. Para tanto, foi desenvolvida uma escala de avaliação estruturada em conceitos qualitativos, nos quais cada menção representa a análise da chefia sobre o desempenho do servidor com base no cumprimento das metas e entregas pactuadas, bem como no desenvolvimento das competências exigidas para o exercício de suas funções.

O desempenho individual é aferido por meio de menção atribuída a partir das seguintes escalas:

Menção	Descrição
<b>Não entregue</b>	Meta, entrega ou atividade não cumprida ou não realizada
<b>Não aceito</b>	Meta, entrega ou atividade cumprida fora dos critérios de aceitação
<b>Abaixo do esperado</b>	Meta, entrega ou atividade cumprida dentro dos critérios de aceitação, porém necessita de melhoria da qualidade
<b>Dentro do esperado</b>	Meta, entrega ou atividade cumprida dentro dos critérios de aceitação e com qualidade adequada
<b>Acima do esperado</b>	Meta, entrega ou atividade cumprida dentro dos critérios de aceitação, porém em quantidade ou qualidade acima do esperado, com destaque entre as demais metas, entregas ou atividades do período

Quadro 4 - Escala para avaliação de metas individuais e planos de trabalho

Menção para competências
Não sabe desempenhar a competência
Depende de orientação para desempenhar a competência
Desempenha a competência com apoio eventual
Desempenha a competência com autonomia
Domina a competência em nível de especialista

Quadro 5 - Escala para avaliação de competências

O gráfico a seguir apresenta a evolução da distribuição de frequência das menções finais da avaliação de desempenho individual dos servidores, tendo em vista as **competências**, as **metas individuais** e os **planos de trabalho** previamente pactuados.

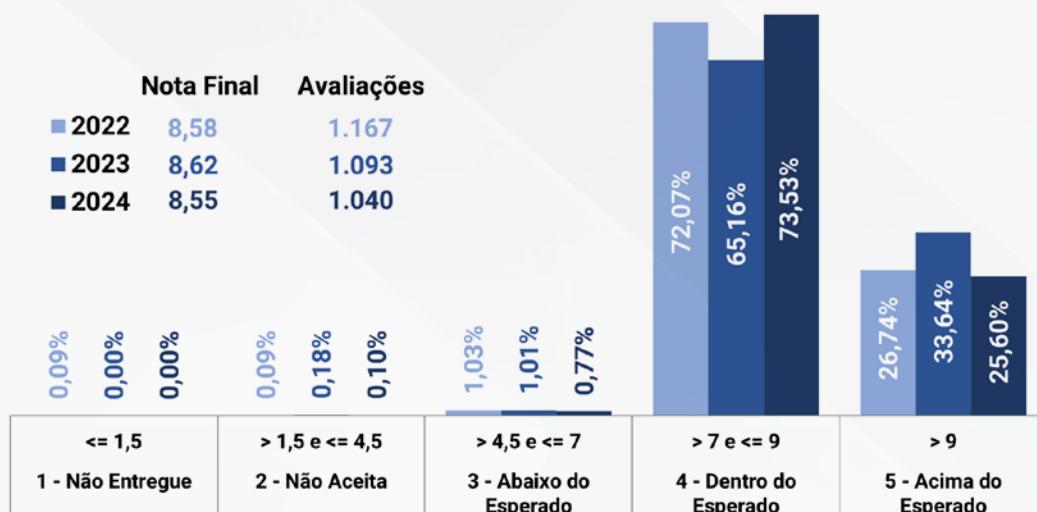


Gráfico 8 - Desempenho Individual - distribuição de frequência da menção final - 2022 a 2024

O gráfico a seguir apresenta a dispersão das notas finais médias da avaliação de desempenho individual dos servidores em relação à quantidade de avaliações por Unidade Diretamente Vinculadas à Diretoria (UDVD) em 2024.

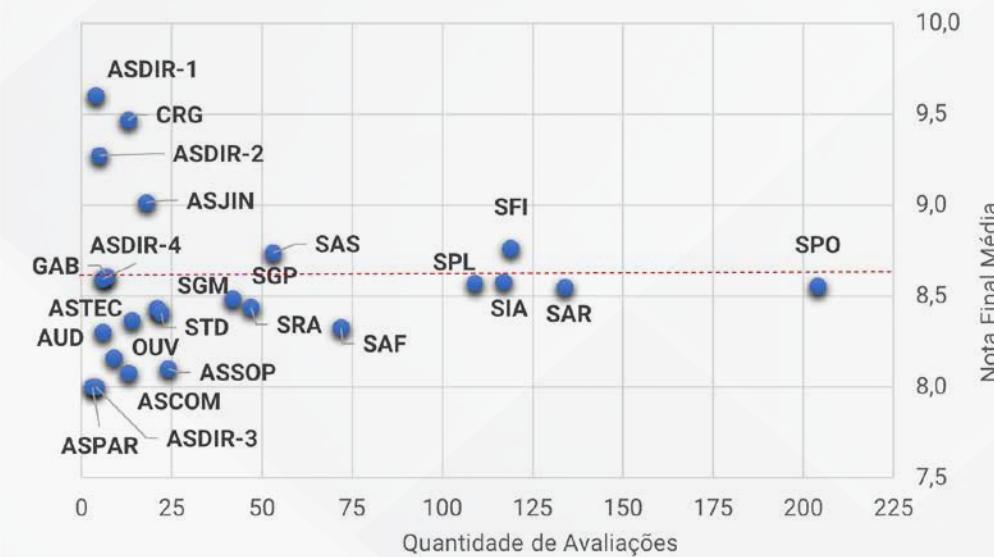


Gráfico 9 - Desempenho Individual - Nota final média x quantidade de avaliações por UDVD - 2024

Os gráficos a seguir apresentam a distribuição de frequência das menções finais médias do desempenho individual em relação à quantidade de avaliações por Unidade Diretamente Vinculada à Diretoria (UDVD) nos dois últimos anos.

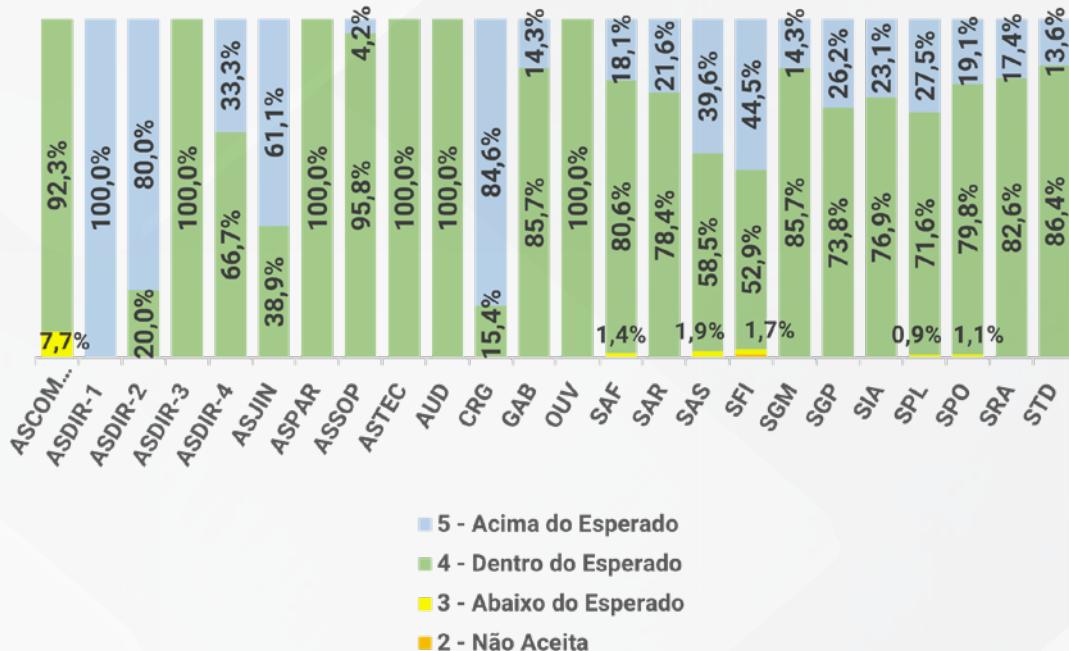


Gráfico 10 - Desempenho Individual - Distribuição de frequência da menção final por UDVD - 2024

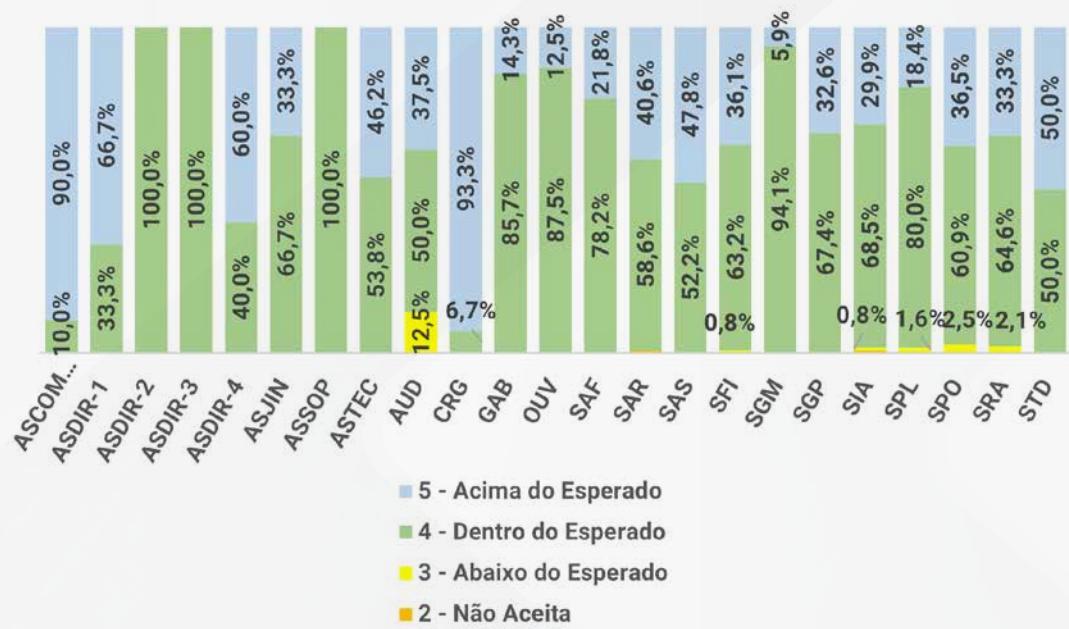


Gráfico 11 - Desempenho Individual - Distribuição de frequência da menção final por UDVD - 2023

Os gráficos a seguir apresentam a evolução da nota final média de desempenho individual por UDVD.



Gráfico 12 - Desempenho Individual - Nota final média por superintendência - 2022 a 2024



Gráfico 13 - Desempenho Individual - Nota final média das demais UDVDs - 2022 a 2024

## AVALIAÇÃO DOS PLANOS DE TRABALHO

O novo sistema Anac+ foi implementado em ambiente de produção no mês de setembro de 2024 para as UDVDS que participaram da operação piloto com dados reais e definitivos (ASJIN, SGM, SGP e STD). A partir do mês de outubro/2024, as demais unidades organizacionais também passaram a utilizar o novo sistema.

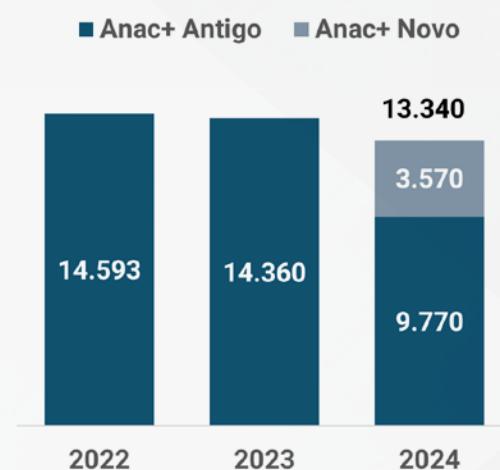


Gráfico 14 - Quantidade de Planos de Trabalho concluídos por Sistema - 2022 a 2024

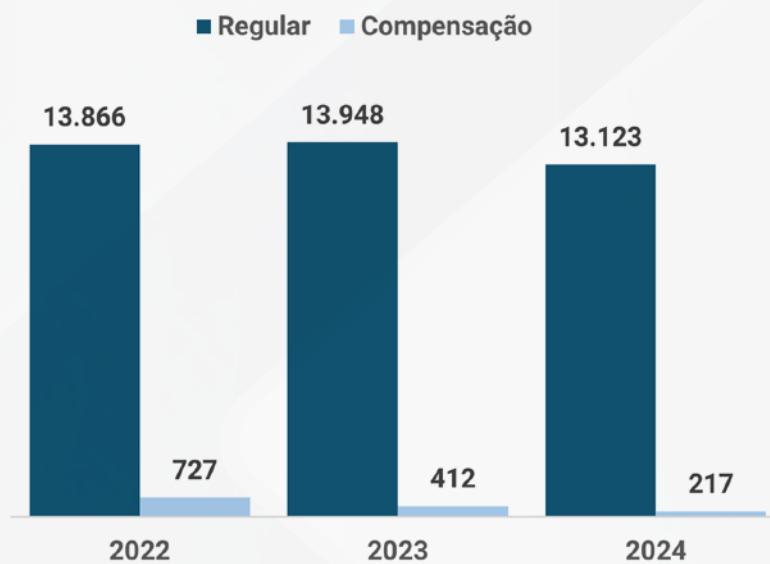


Gráfico 15 - Planos de Trabalho concluídos por tipo - 2022 a 2024

Os gráficos a seguir ilustram a representatividade de cada tipo de atividade em horas no novo sistema Anac+, vigente a partir de setembro de 2024. Esta categorização não existia no antigo sistema.

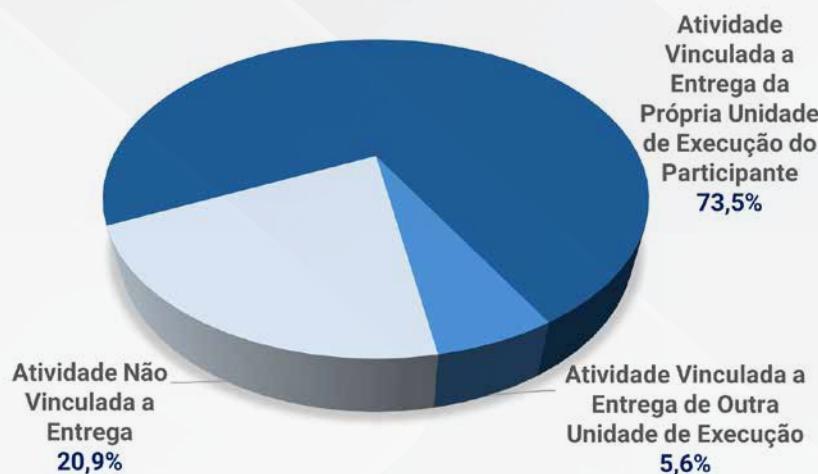


Gráfico 16 - Percentual de tipos de atividades por horas utilizadas (set-dez 2024)

- C - Atividade Não Vinculada a Entrega
- B - Atividade Vinculada a Entrega de Outra Unidade de Execução
- A - Atividade Vinculada a Entrega da Própria Unidade de Execução do Participante



Gráfico 17 - Percentual de horas validadas por tipo por superintendência (set-dez 2024)



Gráfico 18 - Percentual de horas validadas por tipo nas demais UDVDS (set-dez 2024)

Os gráficos a seguir apresentam o resultado da avaliação das atividades consolidada por planos de trabalho concluídos. A nota média de cada plano de trabalho corresponde ao cálculo da média das avaliações das atividades ponderada pela quantidade de horas de cada atividade.

Para este fim, as menções das avaliações das atividades foram convertidas em notas, conforme a seguinte escala:

Menção	Nota
Acima do Esperado	10
Dentro do Esperado	8
Abaixo do Esperado	6
Não Aceito	3
Não Entregue	0

Quadro 6 - Escala de equivalência das avaliações individuais

■ Anac+ Antigo ■ Anac+ Novo



Gráfico 19 - Nota média dos planos de trabalho

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024

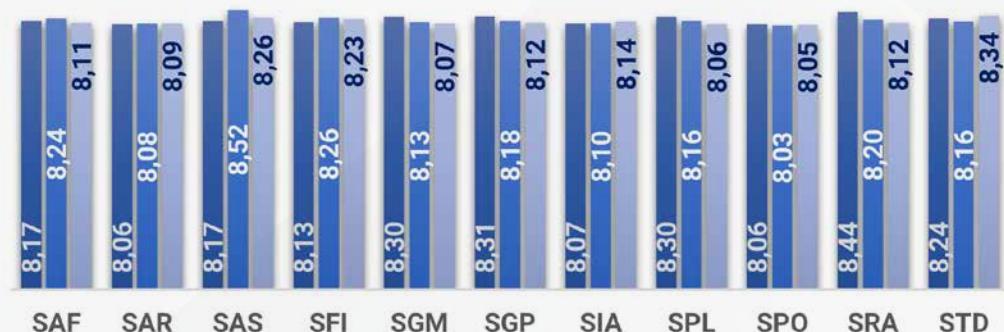


Gráfico 20 - Nota média dos planos de trabalho por superintendência

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024

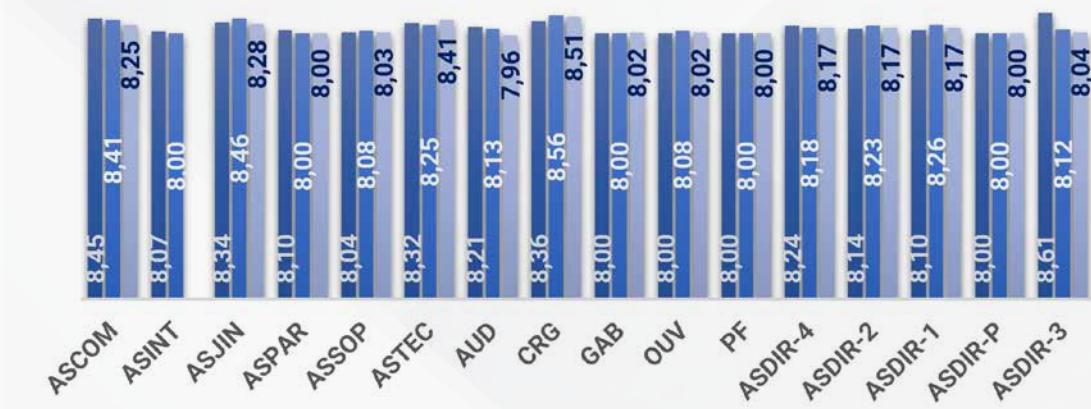


Gráfico 21 - Nota média dos planos de trabalho das demais UDVDS

Os gráficos a seguir ilustram a representatividade das menções de avaliação das atividades consolidada por planos de trabalho.



Gráfico 22 - Percentual de menções por planos de trabalho

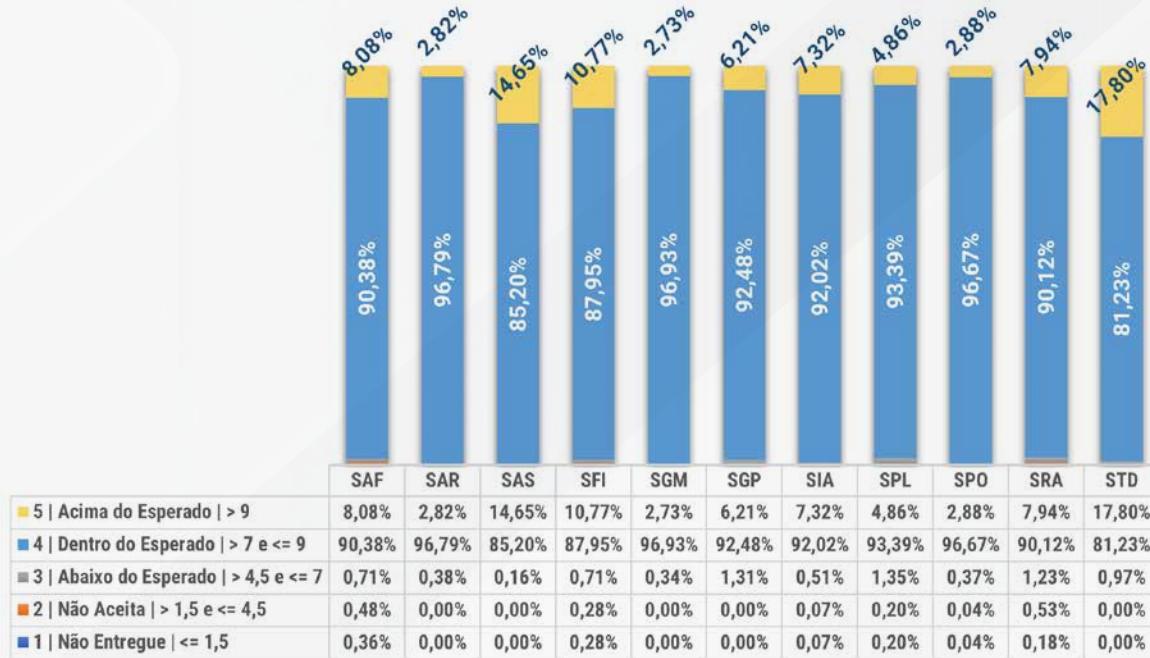


Gráfico 23 - Percentual de menções por planos de trabalho por superintendência em 2024



Gráfico 24 - Percentual de menções por planos de trabalho de demais UDVs em 2024

## DESCONTOS EM FOLHA

As atividades dos planos de trabalho dos participantes avaliadas pelas chefias com menção “Não Aceita” ou “Não Entregue” e cujos débitos de horas gerados não tenham sido compensados no prazo estabelecido ocasionam desconto pecuniário da remuneração em folha de pagamento, de acordo com a política de consequências.

Os gráficos a seguir apresentam a evolução dos descontos da remuneração em folha de pagamento em decorrência do descumprimento das obrigações do Anac+ pelos participantes desde 2022.

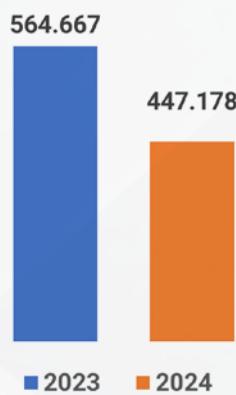


Gráfico 25 - Desconto de remuneração de participantes por ano (R\$)



Gráfico 26 - Desconto de remuneração: participantes e horas descontadas por ano

No âmbito de competência da Corregedoria, órgão de assistência direta e imediata à Diretoria Colegiada da Anac, responsável pela prevenção e apuração de irregularidades no âmbito da Agência, foi instaurado 1 único Processo Administrativo Disciplinar em 2024 em razão do descumprimento das regras do Programa de Gestão por Desempenho Anac+ por servidores.

## DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Em consonância com seu Plano Estratégico, a Anac manteve, ao longo de 2024, o monitoramento de 29 indicadores e 10 parâmetros de acompanhamento, organizados conforme as perspectivas estratégicas da Agência: Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Recursos e Sociedade. Os indicadores são acompanhados por metas previamente definidas, enquanto os parâmetros têm caráter descritivo e não estão associados a metas quantitativas.

No caso específico da perspectiva “Sociedade”, que abrange os objetivos estratégicos OE1, OE2 e OE3, foram adotados parâmetros de acompanhamento com foco informativo, destinados a descrever cenários, identificar mudanças relevantes e fornecer subsídios para a análise do progresso institucional. Por essa razão, tais objetivos não possuem metas estratégicas associadas.

Além disso, a polaridade dos indicadores e parâmetros indica se valores mais altos ou mais baixos são desejáveis, facilitando a correta interpretação dos resultados. Indicadores com polaridade positiva refletem melhor desempenho com valores mais altos (ex.: índice de satisfação). Já os de polaridade negativa indicam melhor desempenho com valores mais baixos (ex.: tempo médio de certificação).

As tabelas a seguir apresentam os resultados obtidos no âmbito dos indicadores e parâmetros estabelecidos no Plano de Gestão Anual para o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2024.

Objetivo Estratégico	Parâmetro de Acompanhamento	Unidade de Medida e Polaridade	Resultado			
			2021	2022	2023	2024
OE 1 – Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil	1.1. Índice de emissão de CO <sub>2</sub> /RTK	kgCO <sub>2</sub> /RTK Negativa	101,41%	91,65%	89,05%	86,98%
	1.2. Tamanho da frota brasileira	Valor absoluto Positiva	14.605	15.194	15.618	16.372
	1.3. Quantidade de profissionais certificados	Valor absoluto Positiva	3.919	4.444	5.014	5.478
	1.4. Índice de solução das reclamações de passageiros na plataforma <a href="http://www.consumidor.gov.br">www.consumidor.gov.br</a>	Percentual Positiva	-	-	-	85,76 <sup>6</sup>
OE 2 - Garantir a segurança da aviação civil	2.1. Taxa de fatalidades em acidentes aéreos	Número de óbitos / Milhão de m <sup>3</sup> de combustível de aviação Negativa	11,19	11,19	11,13	13,6
	2.2. Nível de Percepção de segurança <sup>7</sup>	Valor absoluto Positiva	100	-	-	100
OE 3 - Promover um acesso amplo aos serviços aéreos	3.1. Passageiros transportados/população	Percentual Positiva	32	47	55	56
	3.2. Número de aeroportos atendidos por voos regulares	Valor absoluto Positiva	166	188	180	156
	3.3. Número de empresas com participação significativa no mercado	Valor absoluto Positiva	3	3	3	3
	3.4. Passageiros transportados/ano anterior <sup>8</sup>	Percentual Positiva	-	-	-	104,96

Tabela 2 - Parâmetros de Acompanhamento vinculados aos objetivos estratégicos

6 Parâmetro de acompanhamento incluído a partir de 2024. Devido a problemas técnicos de apuração na plataforma [consumidor.gov.br](http://www.consumidor.gov.br), desde abril de 2024, o valor reportado considera apenas o primeiro trimestre de 2024.

7 Parâmetro de acompanhamento com periodicidade trianual.

8 Parâmetro de acompanhamento incluído a partir de 2024. É calculado considerando a quantidade transportada de passageiros em relação à quantidade transportada de passageiros no ano anterior.

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida e Polaridade	Meta 2024	Resultado	Status da Meta	Status do OE
<b>OE 4 - Desenvolver a cultura de cooperação e a integração do setor</b>	4.1. Índice de percepção do papel e da imagem da Anac pelas partes interessadas	Valor absoluto (de 0 a 10) Positiva	-	-	-	-
<b>OE 5 - Garantir a regulação efetiva para a aviação civil de forma a permitir a inovação e a competitividade</b>	5.1. Índice de maturidade da qualidade regulatória	Percentual Positiva	85	76,41	90%	
	5.2. Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores	Dias Negativa	395	282,69	100%	97%
	5.3. Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores	Percentual Positiva	70	82,33	100%	
<b>OE 6 - Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança</b>	6.1. Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional - PSSO	Percentual Positiva	80	37,5	47%	
	6.2. Índice de conformidade dos operadores de aeródromo aos regulamentos de security	Percentual Positiva	90	83	92%	70%
<b>OE 7 - Fortalecer a comunicação e o papel da agência</b>	7.1. Índice de satisfação de atendimento às manifestações externas	Percentual Positiva	63	73,61	100%	100%
<b>OE 8 - Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor</b>	8.1. <i>Effective Implementation – Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP)</i>	Percentual Positiva	92	95,93	100%	
	8.2. Índice de participação efetiva em fóruns internacionais	Percentual Positiva	90	95,16	100%	100%

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida e Polaridade	Meta 2024	Resultado	Status da Meta	Status do OE
<b>OE 9 - Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços</b>	9.1. Índice geral de satisfação com serviços prestados	Valor absoluto (de 1 a 5) Positiva	4,2	4,16	99%	
	9.2. Índice de satisfação do servidor com os serviços internos	Percentual Positiva	83	86,3	100%	
	9.3. Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	Percentual Positiva	98	98,06	100%	
	9.4. Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos	Dias Negativa	60	48,1	100%	100%
	9.5. Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	Dias Negativa	417	379	100%	
	9.6. Tempo médio para certificação de uma OM (RBAC 145)	Dias Negativa	180	135,5	100%	
	9.7. Tempo médio de transferência de propriedade	Dias Negativa	30	21,8	100%	
	9.8. Tempo médio de comunicação de venda	Dias Negativa	5	2,25	100%	
<b>OE 10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade</b>	10.1. Índice ESG (iESG-TCU)	Percentual Positiva	-	93,7	-	
	10.2. Índice de congestionamento de processos disciplinares sem relatório final	Percentual Negativa	65	40	100%	100%

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida e Polaridade	Meta 2024	Resultado	Status da Meta	Status do OE
OE 11 - Aprimorar a gestão da informação para tomada de decisão	11.1. Índice de Maturidade em Governança de Tecnologia da Informação do SISP - iGOVSISP	Percentual Positiva	80	76,13	95%	
	11.2. Percentual de execução das entregas priorizadas trimestralmente no PDTIC	Percentual Positiva	85	59,37	70%	
	11.3. Índice de maturidade em segurança da informação - iSeg	Valor absoluto (de 0 a 1) Positiva	0,62	0,62	100%	90%
	11.4. Nota final no ranking de serviços e órgãos da SGD	Valor absoluto (de 1 a 5) Positiva	4	3,84	96%	
OE 12 - Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho institucional	12.1. Conformidade do Centro de Treinamento nas Auditorias do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Percentual Positiva	80	95,56	100%	
	12.2. Percentual de servidores alcançados por ações de desenvolvimento	Percentual Positiva	85	85,9	100%	100%
OE 13 - Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva	13.1. Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado	Percentual Positiva	98	99,93	100%	
	13.2. Índice de Capacidade 8em Gestão Orçamentária - (iGestOrcament)	Percentual Positiva	-	100	-	100%
	13.3. Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	Percentual Positiva	-	82,9	-	
	13.4. Liquidação por bloco orçamentário	Percentual Positiva	91,7	91,24	99%	

Tabela 3 - Metas e indicadores vinculados aos objetivos estratégicos

Em 2024, a Anac acompanhou 153 metas setoriais (metas de áreas em nível de Unidades Diretamente Vinculadas à Diretoria – UDVs) vinculadas aos objetivos estratégicos institucionais e aos macroprocessos da Agência. Essas metas foram distribuídas entre 24 unidades organizacionais e derivam, em sua maioria, dos indicadores estratégicos do Plano Estratégico.

A média geral de cumprimento das metas setoriais da Anac ficou acima de 90% nos três anos de execução do Anac+, tendo apresentado um leve decréscimo no período. Esse comportamento pode ser atribuído à maturidade progressiva do modelo de gestão por desempenho, que tem resultado na definição de metas mais desafiadoras e alinhadas às prioridades estratégicas da Agência. Além disso, observa-se uma evolução nos critérios de apuração dos resultados, com maior rigor na mensuração do cumprimento efetivo das entregas pactuadas, o que contribui para uma avaliação mais precisa e realista do desempenho das unidades organizacionais.

### Metas Setoriais

Resultados Médios Anuais

2022: 96,29

2023: 95,91

2024: 92,83

A seguir, são apresentados os resultados alcançados por cada unidade, com comparativos históricos dos anos de 2022 a 2024.

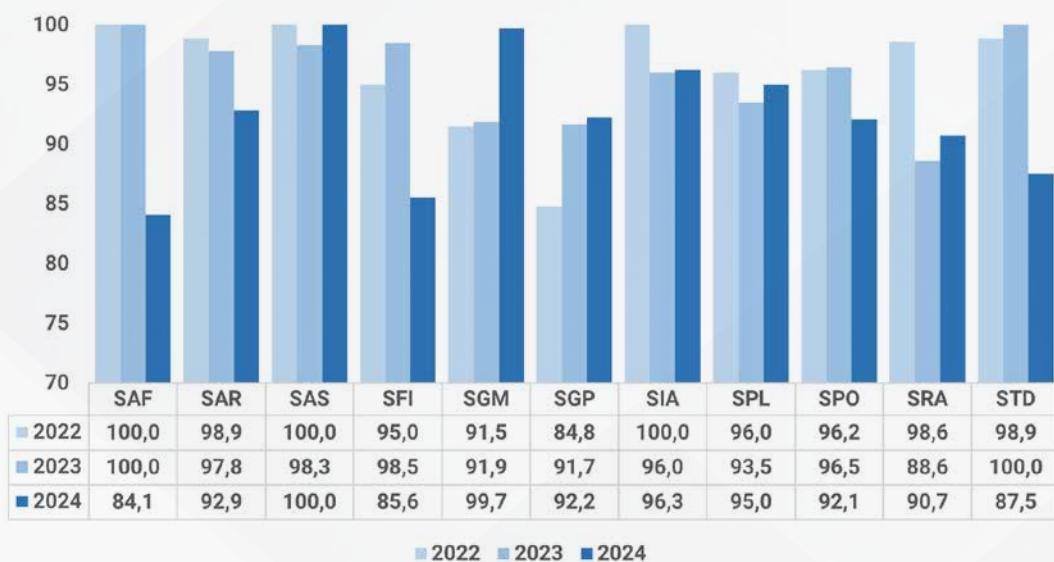


Gráfico 27 – Resultado médio de metas setoriais por superintendência (2022 a 2024)

Gráfico 28 – Resultado médio de metas setoriais das demais unidades (2022 a 2024)<sup>9</sup>

Os resultados das metas setoriais também podem ser analisados a partir de seu desdobramento entre os macroprocessos organizacionais e os objetivos estratégicos da Agência. Essa abordagem permite uma visão mais detalhada e estratégica do desempenho institucional, evidenciando como as ações desenvolvidas pelas unidades contribuem para o alcance dos resultados esperados em cada perspectiva do planejamento. O Gráfico 29 ilustra a quantidade de metas setoriais, por faixa de atingimento de resultado, em cada macroprocesso, e o Gráfico 30 traz esse desdobramento quanto à vinculação entre metas e objetivo estratégico.

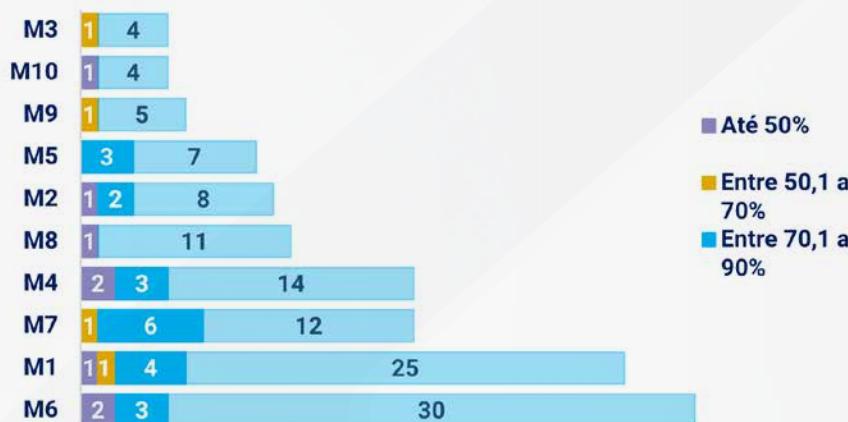


Gráfico 29 - Metas setoriais: atingimento e quantidade por macroprocesso em 2024

<sup>9</sup> As assessorias das diretorias foram instituídas por meio da [Resolução Anac nº 704](#), de 30 de janeiro de 23, com vigência a partir de 13 de março 2023, não havendo metas setoriais dessas unidades no ano de 2022.

### Macroprocessos da Anac

- M1:** Zelar pelo cumprimento dos regulamentos e normas de segurança
- M2:** Acompanhar os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária
- M3:** Monitorar informações sobre o setor
- M4:** Permitir a atuação no setor de aviação civil
- M5:** Gerir o arcabouço regulatório e promover o acesso a mercados internacionais
- M6:** Desenvolver estratégia e capacidade institucional
- M7:** Gerir pessoas
- M8:** Gerenciar relações institucionais internas e externas
- M9:** Gerir informação e tecnologia
- M10:** Administrar orçamento, finanças e logística

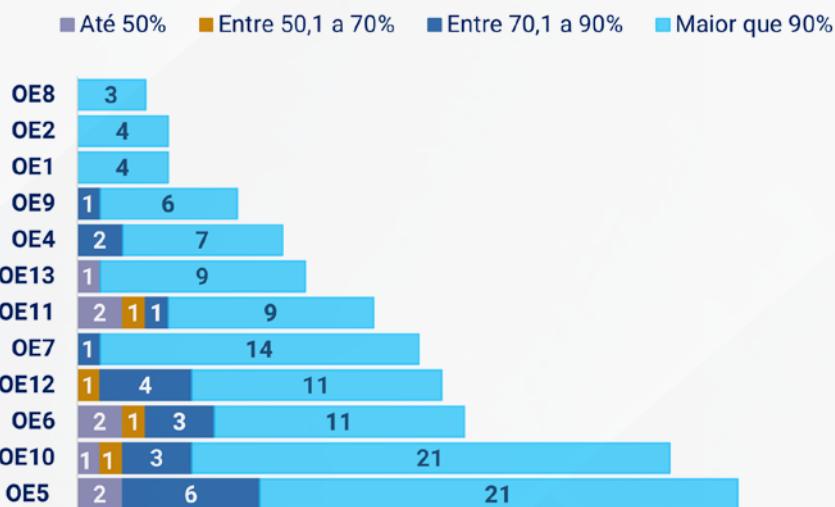


Gráfico 30 - Metas setoriais: atingimento e quantidade por objetivo estratégico em 2024

## Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico 2020-2026

- OE1:** Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil
- OE2:** Garantir a segurança da aviação civil
- OE3:** Promover um acesso amplo aos serviços aéreos
- OE4:** Desenvolver a cultura de cooperação e a integração no setor
- OE5:** Garantir a regulação efetiva para a aviação civil, de forma a permitir a inovação e a competitividade do setor
- OE6:** Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança
- OE7:** Fortalecer a comunicação e o papel da agência
- OE8:** Intensificar a atuação internacional para o alinhamento às normas e às melhores práticas do setor
- OE9:** Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços
- OE10:** Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade
- OE11:** Aprimorar a gestão da informação para a tomada de decisão
- OE12:** Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho institucional
- OE13:** Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva

Além disso, as metas setoriais, por sua vez, desdobram-se nas metas de suas subunidades ou gerências, configurando-se assim as metas gerenciais. A seguir, são apresentados os resultados médios das metas gerenciais das unidades organizacionais da Agência no período de 2022 a 2024. Os dados refletem a média simples das avaliações obtidas por cada unidade em seus respectivos ciclos anuais de metas gerenciais. A comparação entre os três anos permite observar a evolução do desempenho institucional nesse aspecto, fornecendo elementos para análise da consistência e do aprimoramento das práticas de gestão ao longo do tempo.

**Metas  
Gerenciais**  
Resultados  
Médios Anuais

**2022: 95,82**  
**2023: 95,00**  
**2024: 91,91**

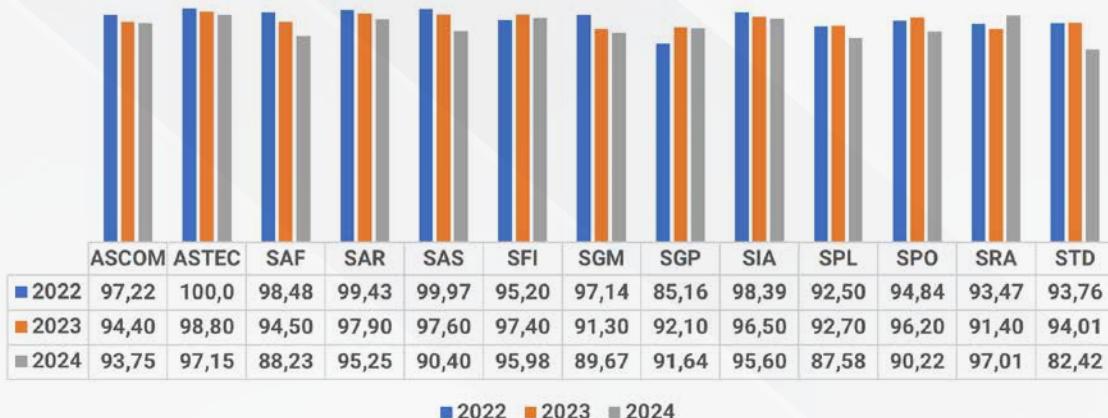


Gráfico 31 - Avaliação média de metas gerenciais por UDVD

No que tange à relação entre nota final média da avaliação de desempenho institucional e da avaliação de desempenho individual, os gráficos a seguir apresentam o comparativo dessas medidas<sup>10</sup>, por UDVD, referentes a 2024.

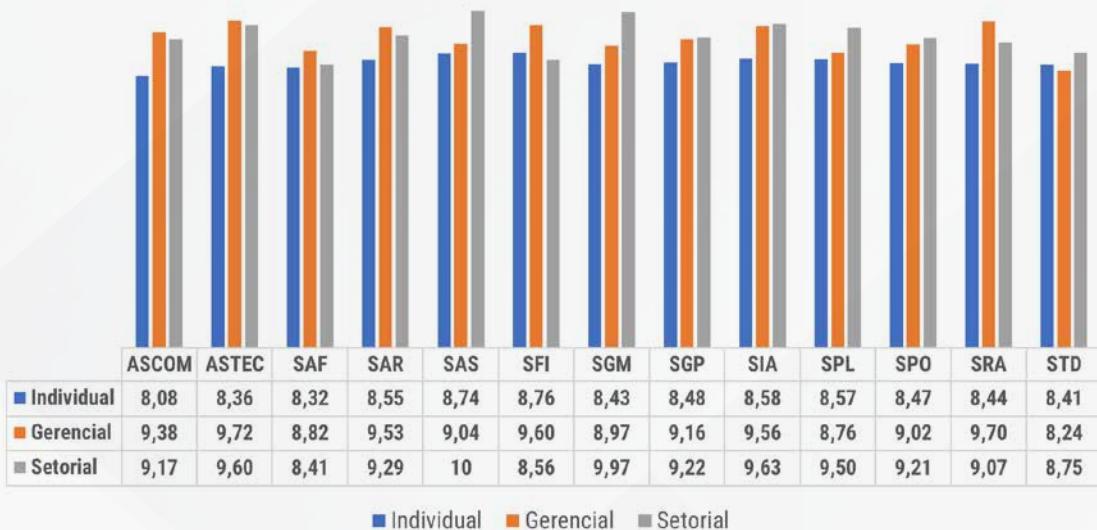


Gráfico 32 - Desempenho individual e desempenho institucional - UDVD com gerências internas - 2024

10 Para fins de comparação entre o desempenho institucional (setorial e gerencial) e o desempenho individual, os resultados institucionais originalmente medidos na escala de 0 a 100 foram convertidos proporcionalmente para a escala de 0 a 10.



Gráfico 33 - Desempenho individual e desempenho institucional - UDVD sem gerências internas - 2024

É oportuno destacar que, ao longo de 2024, a Agência promoveu ajustes no modelo do Programa de Gestão por Desempenho (Anac+) com vistas à adequação às diretrizes da Instrução Normativa nº 24/2023, da Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. A principal mudança consiste na introdução das *entregas* e *planos de entregas* das unidades como elemento central para a mensuração do desempenho institucional, metodologia que passará a embasar oficialmente a apuração a partir do ciclo de 2025.

Para o exercício de 2024, entretanto, optou-se pela manutenção do modelo anterior, com aferição do desempenho institucional com base nas metas institucionais – setoriais e gerenciais – conforme disposto no art. 48 da Portaria nº 16.019/2024. A decisão levou em conta a complexidade de implementar uma transição imediata e simultânea entre os dois modelos, especialmente considerando que o modelo vigente foi utilizado pela maior parte do exercício (até setembro) e que há significativa sobreposição entre as metas pactuadas e as entregas previstas pelas unidades. Tal abordagem assegurou maior consistência e continuidade na avaliação dos resultados organizacionais ao longo do ciclo.

Por fim, o Gráfico 34 faz uma comparação consolidada entre os resultados médios obtidos para a Agência como um todo, abrangendo desde o nível individual, passando pelo gerencial e atingindo nível setorial, exibindo todos os níveis de avaliação do programa de gestão por desempenho.

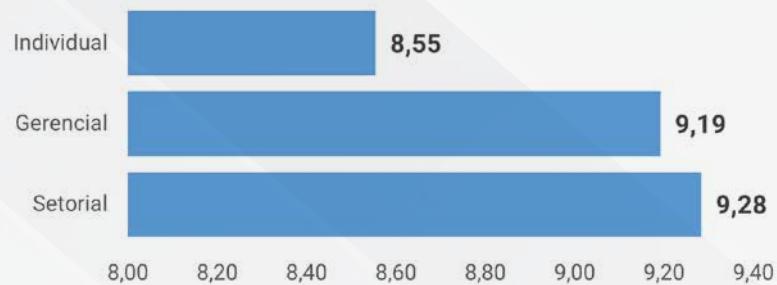


Gráfico 34 - Desempenho Individual e Institucional - 2024

## HORAS POR MACROPROCESSO DE NEGÓCIO

Com relação à distribuição das horas de trabalho por categorias de macroprocessos de negócio da Agência, a composição observada no ano de 2024 foi a seguinte:

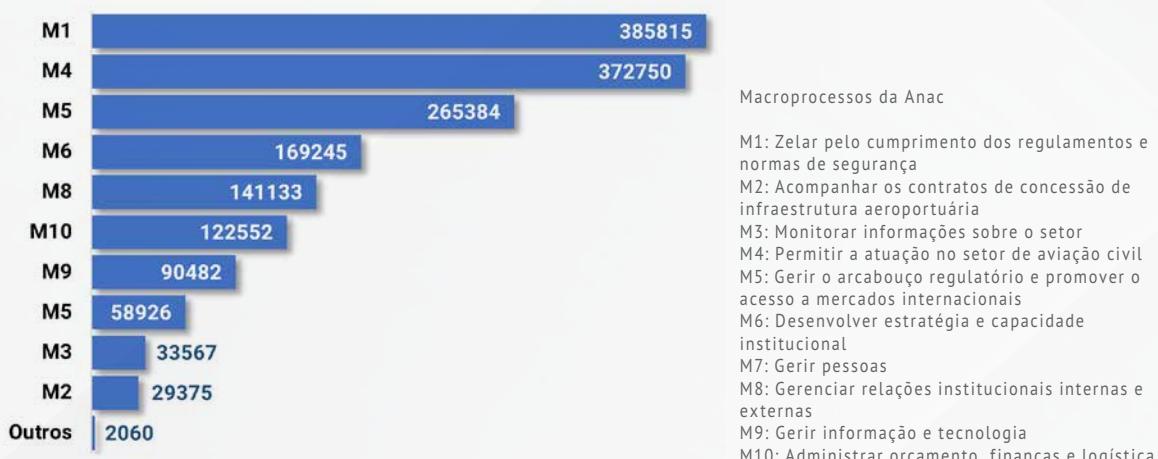


Gráfico 35 - Horas de mão de obra direta por macroprocesso

Cumpre ressaltar que as horas de trabalho por macroprocesso apontadas no Gráfico 36 representam a força de trabalho que compõe a parcela de custos diretos, ou seja, servidores não dispensados de controle de jornada mediante pactuação e execução de Planos de Trabalho, nos termos das Portarias nº 11.159/SGP/SPI e nº 15.690/SGP.

A distribuição percentual das horas (mão de obra direta) distribuídas por macroprocesso assim se configurou em 2024:

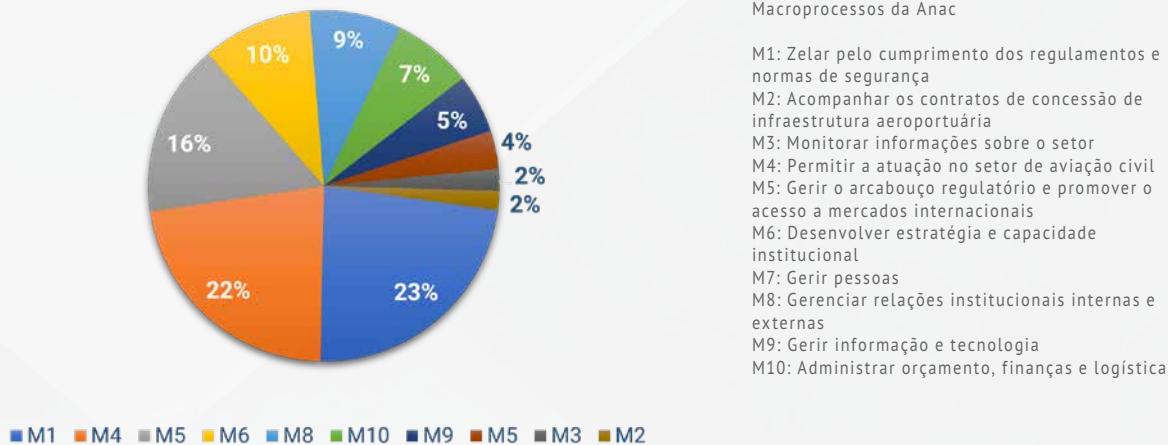


Gráfico 36 - Percentual de horas por macroprocesso

## 6.5 Variação de Agentes Públicos por Unidade após Adesão ao Programa de Gestão

Conforme especificado no item 6.1, a totalidade dos agentes públicos da Anac encontra-se desempenhando suas funções sob o Programa de Gestão por Desempenho Anac+, o qual foi instituído simultaneamente para a Agência como um todo em 2022. Dessa forma, qualquer rotatividade de servidores entre unidades da Agência ocorre por motivos não relacionados ao PGD.

## 6.6 Variação no Absenteísmo (absoluto e percentual)

### ABSENTEÍSMO POR MOTIVO DE SAÚDE

Nesta seção, é apresentada a evolução do absenteísmo dos servidores por motivo de saúde, a partir dos dados das licenças e afastamentos registrados nos sistemas oficiais de gestão de pessoas em razão de tratamento da saúde do próprio servidor ou em decorrência da necessidade de acompanhamento de tratamento de saúde de sua família.

#### Macroprocessos da Anac

- M1: Zelar pelo cumprimento dos regulamentos e normas de segurança
- M2: Acompanhar os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária
- M3: Monitorar informações sobre o setor
- M4: Permitir a atuação no setor de aviação civil
- M5: Gerir o arcabouço regulatório e promover o acesso a mercados internacionais
- M6: Desenvolver estratégia e capacidade institucional
- M7: Gerir pessoas
- M8: Gerenciar relações institucionais internas e externas
- M9: Gerir informação e tecnologia
- M10: Administrar orçamento, finanças e logística

Para tanto, foram considerados os códigos de licenças e afastamentos listados a seguir:

Código	Nome da Licença ou Afastamento
84	Lic. Tratamento de Saúde - EST
90	Lic. por Motivo de Doença em Pessoa da Família - EST
162	Lic. Tratamento Saúde - Contrib. - RGPS (até 15 dias)
167	Lic. Tratamento Saúde (+ de 15 dias) - Cont. RGPS
270	Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias - EST

Tabela 4 - Códigos de licenças e afastamentos

### Possíveis Efeitos do Anac+ sobre o Absenteísmo por Motivo de Saúde

Recorde-se que 2019 foi o último ano que precedeu a pandemia de Covid-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde em 2020, quando foi iniciado o teletrabalho em caráter emergencial na Anac.

Posteriormente, em 2022, o Programa de Gestão por Desempenho Anac+ foi implementado como um modelo centrado em produtividade e em resultados, com transformações substanciais na jornada de trabalho dos servidores.

Assim, é preciso considerar, na análise dos dados apresentados nesta seção, os possíveis efeitos destes grandes marcos sobre o absenteísmo por motivo de saúde.

Neste contexto, o cumprimento mensal da jornada de trabalho do servidor passou a ser verificado por meio da pactuação de planos de trabalho e avaliação objetiva dos resultados de sua execução, com aplicação da política de consequências em caso de descumprimento.

Desta forma, o modelo de gestão de registro e controle de frequência tornou-se obsoleto, de maneira que o presenteísmo foi substituído pela produtividade, como contrapartida da remuneração mensal do servidor.

Sob o ponto de vista de uma moderna gestão com foco em resultados, o rígido controle de horário e de local de execução da jornada de trabalho perde relevância em boa parte das atividades cuja operacionalização pode ocorrer de forma assíncrona, por vezes até com mais foco, menos distrações, eficiência e celeridade.

Logo, é esperado que a flexibilidade de horário e local de execução da jornada de trabalho proporcione aos servidores melhores condições de conciliar, de maneira mais autônoma, personalizada e eficiente, a sua jornada de trabalho com a rotina pessoal, contribuindo para a sua produtividade no trabalho e para a qualidade de vida.

Assim, o comparecimento a consultas médicas e o acompanhamento de familiares em tratamentos de saúde, podem ser conciliados com as atividades laborais, sem necessidade de registro de atestado médico, que era uma prática comum à época em que a jornada de trabalho deveria ser executada exclusivamente de forma presencial.

Em outra análise, servidores podem optar por executar a sua jornada de trabalho em horários e ambientes em que naturalmente costumam ter mais disposição ou condições de estar mais focados e produtivos, conforme a sua rotina familiar, de atividades físicas e de outros cuidados com a saúde, refeições, estudo, sono, entre outros fatores biopsicossociais explicados pela ciência.

Por outro lado, em um contexto de trabalho assíncrono, em que o contato visual não é tão frequente quanto no trabalho presencial, a identificação tempestiva de servidores que porventura estejam em sofrimento emocional ou com outros problemas de saúde pode ser um desafio para a sua chefia imediata, para os seus colegas de trabalho e para a própria unidade de gestão de pessoas da Anac, visando o acolhimento e a prestação de apoio.

Neste sentido, em pesquisa de opinião realizada em junho/2024 sobre o Anac+ e os aspectos de cultura organizacional, alguns achados são relevantes para esta seção, tais como a marca de 62,7% dos servidores respondentes que declararam haver reuniões semanais em sua unidade de exercício. A flexibilidade de horário e local de trabalho foram os dois principais benefícios do Anac+ apontados pela pesquisa (com mais de 80% das respostas), seguidos de maior produtividade (70%), mais foco e menos interrupções (49,7%) e economia (36,8%).

De maneira ainda mais contundente, 94% dos respondentes declararam melhora na qualidade de vida no âmbito do Anac+ em comparação com modelo de trabalho presencial obrigatório com registro de frequência adotado anteriormente. 82,7% percebem-se mais produtivos; 65,4% sentem-se mais motivados; a intenção de permanecer na Anac aumentou para 73,3%; e 69,2% dos respondentes perceberam redução nas licenças médicas para tratamento da própria saúde ou de sua família.

Em que pese a pesquisa revele elevado grau de satisfação dos servidores com o Anac+, com uma nota geral de 8,84 de 10, é preciso atentar que uma maior carga de trabalho descontou como principal dificuldade (com metade das respostas), seguida de falta de comunicação com os colegas da unidade ou da agência (41,6%).

Dante destes números, é possível inferir que o Anac+ parece estar contribuindo positivamente e de maneira relevante para a produtividade, a melhoria da qualidade de vida dos servidores, a motivação dos servidores e a redução do absenteísmo.

Por outro lado, conforme será visto adiante nesta seção, a acentuada redução de licenças médicas registradas desde 2019 também pode indicar que há algum grau de subnotificação

de problemas de saúde, cuja percepção por pares e chefia pode ser retardada no contexto do teletrabalho assíncrono, em especial aqueles decorrentes de sofrimento mental, que tem se sobressaído nos últimos três anos como principal motivo de atestados.

Este cenário requer conscientização, sensibilização, atenção, acompanhamento e ações preventivas por parte da unidade de gestão de pessoas, gestores e colegas, em linha com as conclusões do estudo específico sobre absenteísmo elaborado no âmbito Superintendência de Gestão de Pessoas em junho/2025, contemplando dados de 2018 a 2025.

### Evolução Quantitativa das Licenças e Afastamentos por Motivo de Saúde

Os gráficos a seguir contemplam os quantitativos de afastamentos consolidados pelo ano em que ocorreu a ausência do servidor, a partir dos dados do Extrator do Siape.

Na comparação de 2024 com 2019, verificou-se uma redução de 55,5% na quantidade de servidores que estiveram afastados em pelo menos 1 dia por motivo de saúde, passando de 633 para 282 no período.

Já a representatividade dos servidores afastados em relação ao quadro de pessoal em exercício na Anac caiu 54,3% no mencionado intervalo de tempo. Praticamente 4 a cada 10 servidores registraram alguma licença ou afastamento por motivo de saúde em 2019, enquanto esta taxa foi de apenas 2 a cada 10 em 2024.

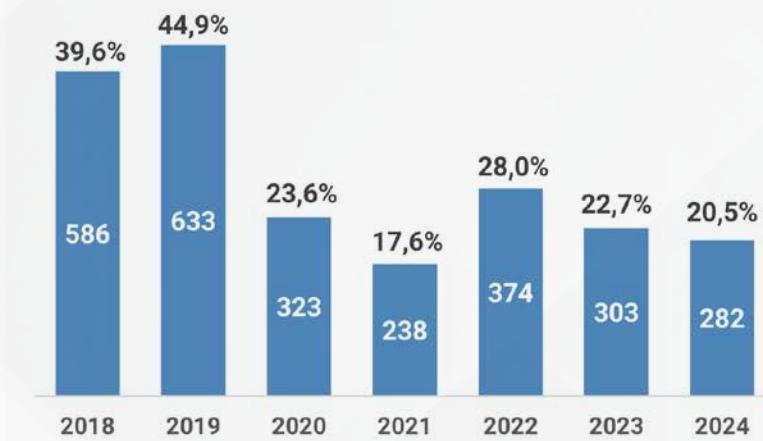


Gráfico 37 - Quantidade de servidores afastados e percentual por servidores em exercício

As licenças e os afastamentos registrados pelos servidores por motivo de saúde somaram mais de 15 mil dias no ano de 2019, que representou quase o triplo (2,8 vezes) do número apurado em 2024. Trata-se de uma acentuada redução de 64,2% no período observado.

Em termos relativos, os afastamentos por motivo de saúde corresponderam a 1,1% do total de dias do ano de 2024, ante 3% em 2019.



Gráfico 38 - Quantidade de dias de afastamento e percentual de dias por motivos de saúde

A quantidade média de dias de afastamento por servidor afastado no ano de 2024 foi de quase 20 dias, número 19,9% inferior ao número verificado em 2019 (24,8 dias). Convém observar, que este número alcançou o pico no ano de 2021, com 36 dias.

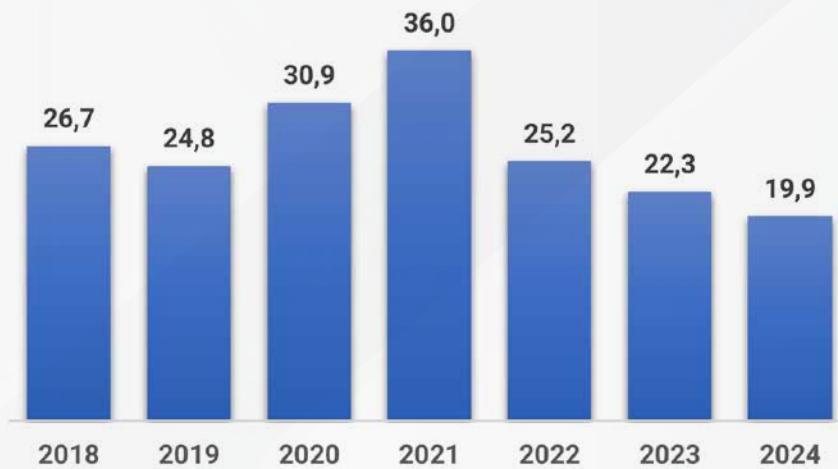


Gráfico 39 - Média de dias de afastamento por servidor afastado

Os afastamentos para acompanhamento da família em tratamento de saúde representaram 5,3% do total de dias de licenças e afastamentos registrados por motivo de saúde em 2024, correspondendo a uma redução de 27,4% em relação à taxa de 2019 (7,3%).

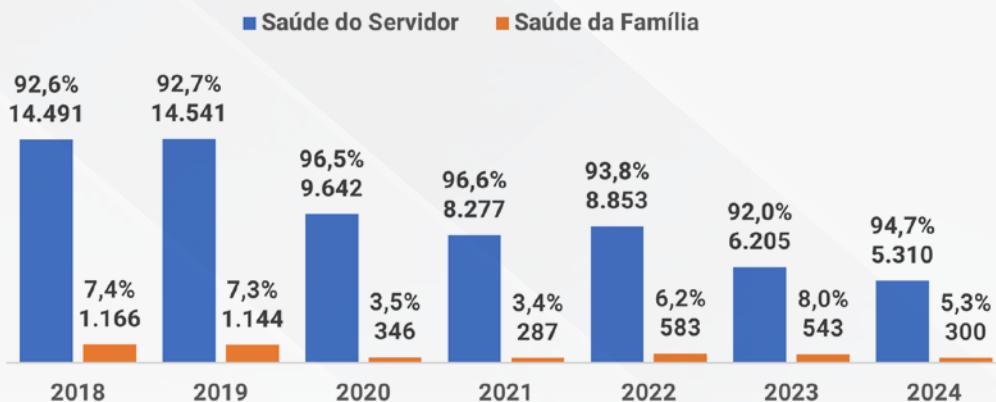


Gráfico 40 - Dias totais e percentual de licenças para tratamento de saúde do servidor ou da família

Os gráficos a seguir apresentam a representatividade dos grupos de CID em relação à quantidade total de dias de atestados, a partir de dados extraídos do DW SIAPE/SIASS, consolidados por ano do atestado ou do ano da perícia. Foram exibidos apenas aqueles com representatividade igual ou superior a 5%.

É possível observar que o Grupo de CID F – Transtornos Mentais e Comportamentais foi o principal motivo dos atestados nos três últimos anos, tendo alcançado o pico de 43,4% em 2023.



Gráfico 41 - Principais Grupos de CID dos Atestados - 2024

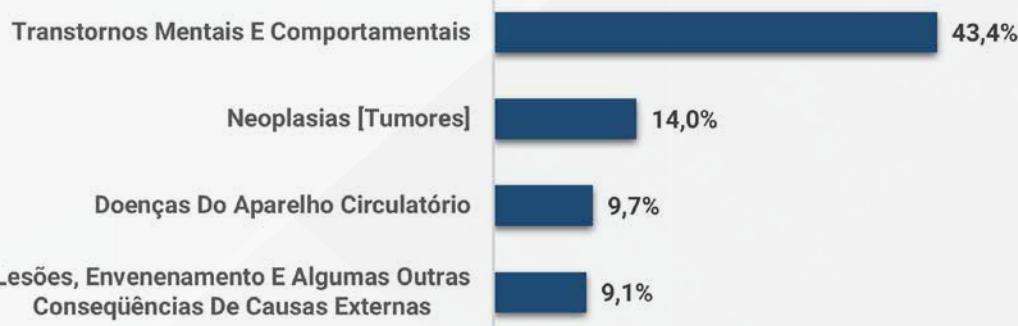


Gráfico 42 - Principais Grupos de CID dos Atestados - 2023



Gráfico 43 - Principais Grupos de CID dos Atestados - 2022

## 6.7 Variação na Rotatividade da Força de Trabalho (absoluto e percentual)

Esta seção apresenta informações de desligamentos de servidores e estagiários por aposentadoria, demissão, exoneração, falecimento, retorno ao órgão de origem, posse em outro cargo inacumulável, encerramento do termo de compromisso de estágio, entre outros motivos, conforme dados registrados no Siape.

O gráfico a seguir apresenta a evolução da quantidade absoluta de desligamentos de servidores e estagiários por ano desde 2018.



Gráfico 44 - Rotatividade - Desligamentos por ano

O gráfico a seguir apresenta a evolução da representatividade dos desligamentos de servidores por ano desde 2018, tendo por base a quantidade de servidores em exercício na Anac em dezembro de cada ano.

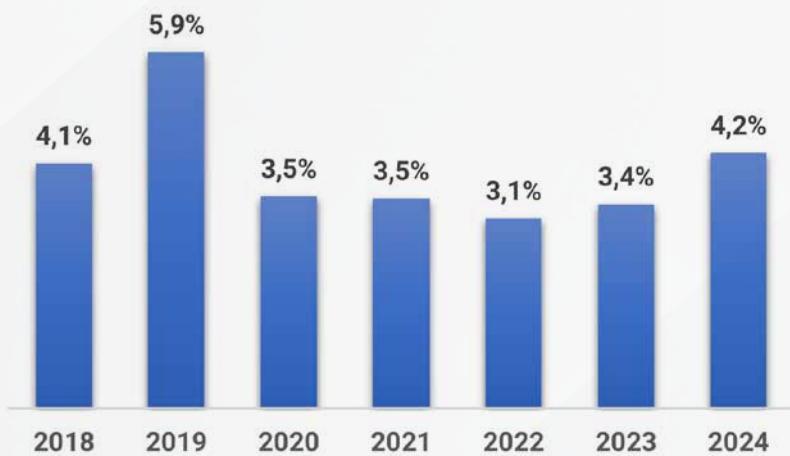


Gráfico 45 - Percentual de desligamentos de servidores

A tabela a seguir apresenta a quantidade absoluta de desligamentos de servidores e estagiários por situação funcional:

Motivo <sup>11</sup>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aposentadoria	16	29	11	8	14	11	6
Dem. art 137, p. unico,8112/90	1	-	-	2	-	-	-
Demiss. art 137, caput 8112/90	-	3	-	-	-	2	-
Demissao - 8112/90,A.132	-	-	-	-	1	1	1
Ex.C.Co/Func.Conf.8112,A.35,II	16	12	7	16	7	6	10
Exon.Cargo Comis.8112,A.35,I	6	11	14	2	4	4	7
Exon.Cargo f.Ped.8112/90,A.34	6	3	-	3	3	4	6
Falecimento, 8112/90,A.33	4	4	6	5	4	3	6
Posse Carg.Inac. 8112,A33,VIII	7	8	3	5	7	5	12
Retorno A Origem	4	13	7	6	2	9	10
<b>Subtotal Servidores</b>	<b>60</b>	<b>83</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>58</b>
Desligamento Estagiario	170	194	122	94	58	77	61
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>277</b>	<b>170</b>	<b>141</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>119</b>

Tabela 5 - Quantidade de desligamentos

A tabela a seguir apresenta a representatividade dos desligamentos de servidores e estagiários, tendo por base a quantidade de servidores em exercício na Anac em dezembro de cada ano.

Motivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aposentadoria	1,08	2,06	0,80	0,59	1,05	0,83	0,44
Dem. art 137, p. unico,8112/90	0,07	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,00
Demiss. art 137, caput 8112/90	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00
Demissao - 8112/90,A.132	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,08	0,07
Ex.C.Co/Func.Conf.8112,A.35,II	1,08	0,85	0,51	1,18	0,52	0,45	0,73
Exon.Cargo Comis.8112,A.35,I	0,41	0,78	1,02	0,15	0,30	0,30	0,51
Exon.Cargo Ef.Ped.8112/90,A.34	0,41	0,21	0,00	0,22	0,22	0,30	0,44
Falecimento, 8112/90,A.33	0,27	0,28	0,44	0,37	0,30	0,23	0,44
Posse Carg.Inac. 8112,A33,VIII	0,47	0,57	0,22	0,37	0,52	0,38	0,87
<b>Retorno A Origem</b>	<b>0,27</b>	<b>0,92</b>	<b>0,51</b>	<b>0,44</b>	<b>0,15</b>	<b>0,68</b>	<b>0,73</b>
<b>Subtotal Servidores</b>	<b>4,05</b>	<b>5,89</b>	<b>3,51</b>	<b>3,47</b>	<b>3,14</b>	<b>3,38</b>	<b>4,22</b>
Desligamento Estagiario	84,58	101,04	145,24	122,08	72,50	90,59	78,21
<b>Total</b>	<b>13,68</b>	<b>17,30</b>	<b>11,70</b>	<b>125,55</b>	<b>75,64</b>	<b>93,96</b>	<b>82,43</b>

Tabela 6 - Variação percentual dos desligamentos em relação ao ano anterior

11 Abreviações utilizadas: "Dem." e "Demiss." = Demissão; "Ex.C.Co/Func.Conf" = Exoneração de cargo em comissão ou dispensa de função de confiança; "Exon.Cargo Comis." = Exoneração de cargo em comissão; "Exon.Cargo f.Ped." = Exoneração de cargo efetivo a pedido do servidor; "Carg.Inac." = Cargo inacumulável.

# 7. INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUALITATIVA

## 7.1 Melhoria na Qualidade dos Produtos Entregues

### **QUALIDADE DE SERVIÇOS**

A qualidade dos serviços prestados pela Anac se mantém em patamar elevado, refletindo o compromisso da Agência com a excelência no atendimento aos cidadãos e regulados. Em 2024, o índice de serviços prestados dentro do prazo foi de **97,39%**, praticamente estável em relação ao resultado de **97,32%** alcançado em 2023. Além disso, houve um pequeno crescimento no volume total de serviços realizados, passando de **236.411 atendimentos em 2023 para 243.496 em 2024**, o que demonstra a capacidade da Agência em manter altos padrões de qualidade, mesmo diante de uma demanda crescente. Esses resultados reforçam a efetividade dos processos e o alinhamento da Anac com os compromissos assumidos em sua Carta de Serviços.

### **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

No âmbito da transformação digital, a Agência promoveu, em 2024, um avanço significativo com o lançamento do **Super App Anac**, uma plataforma inovadora que marca uma nova etapa na modernização dos serviços prestados. O Super App Anac foi desenvolvido para orientar aspirantes a pilotos civis na obtenção da primeira licença de piloto privado de avião, helicóptero ou planador. A plataforma oferece uma experiência personalizada, de acordo com o perfil do usuário, com orientações claras sobre etapas, requisitos e prazos para obtenção da primeira licença, além de enviar notificações e lembretes sobre pendências e documentos necessários.

O aplicativo tem como objetivo simplificar e desburocratizar o processo de ingresso na aviação civil, reunindo, em um único ambiente digital, informações e serviços essenciais. Embora inicialmente voltado aos futuros pilotos, o Super App será progressivamente ampliado, passando a oferecer guias e funcionalidades também para outras carreiras do

setor aéreo. O Super app enviará notificações e lembretes dos prazos e orientações sobre os documentos necessários para cada etapa da jornada do profissional.

## AVANÇO NORMATIVO

Além disso, a Anac consolidou avanços expressivos em áreas estratégicas para o desenvolvimento da aviação civil brasileira. Um dos principais marcos foi o estabelecimento dos critérios de aeronavegabilidade para o modelo *EVE-100*, uma aeronave elétrica de decolagem e pouso vertical (eVTOL). Com essa conquista, o Brasil se tornou referência mundial nesse segmento, reforçando o protagonismo da Agência na regulação de tecnologias inovadoras e sustentáveis. Esse avanço abre caminho para uma nova era na mobilidade aérea urbana, alinhada às demandas por sustentabilidade e inovação no transporte.

## SUSTENTABILIDADE SOCIAL

No âmbito social, a Agência também deu um passo importante com a implementação do **Programa Asas para Todos**, uma iniciativa que busca promover a diversidade, a inclusão e a formação de novos profissionais para o setor aéreo. O programa resultou na assinatura de acordos de cooperação com cinco ministérios e diversas entidades do setor, além de ter viabilizado projetos como parcerias com universidades, visitas guiadas a aeroportos e ações de conscientização em escolas. A expectativa é que essas iniciativas contribuam para a construção de um ambiente mais inclusivo, seguro e diverso na aviação civil brasileira, ampliando o acesso de mulheres, pessoas de baixa renda e outros grupos historicamente sub-representados.

## CONCESSÃO DE AEROPORTOS

Já no campo da infraestrutura, a conclusão da Fase I-B da 6ª rodada de concessões aeroportuárias gerou uma arrecadação de **R\$ 1,85 bilhão em contribuições para o Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC)**, reforçando o compromisso da Anac com a modernização e a sustentabilidade econômica do setor, ao mesmo tempo em que amplia a capacidade e a qualidade dos serviços aeroportuários no país.

## 7.2 Dificuldades Enfrentadas

Ao longo de 2024, o Programa de Gestão por Desempenho da Anac enfrentou importantes desafios que impactaram sua plena implementação e aperfeiçoamento. No âmbito da infraestrutura, a principal dificuldade esteve relacionada à indisponibilidade de recursos financeiros para a modernização completa dos escritórios da Agência, prevista na segunda etapa do **Projeto Anac do Amanhã**. Apesar da conclusão do redimensionamento físico dos espaços nas unidades de Brasília, São Paulo e São José dos Campos, não foi possível instalar a maior parte dos itens planejados para reformulação dos ambientes, como mobiliário, divisórias, pisos e equipamentos de videoconferência. Apenas eletrodomésticos e televisores puderam ser efetivamente distribuídos, comprometendo os objetivos de estímulo à colaboração, integração e comunicação nos ambientes de trabalho.

Além das questões estruturais, o programa enfrentou limitações operacionais e institucionais relevantes. Houve crescimento expressivo na demanda por apoio em gestão de desempenho e relacionamento interpessoal, sem o correspondente reforço da equipe responsável, o que restringiu a capacidade de atendimento individualizado e de atuação proativa. A cultura de comunicação e *feedback* ainda se apresenta em estágio inicial, e a aferição objetiva dos ganhos de eficiência, motivação, saúde, produtividade e integração decorrentes do teletrabalho segue como um desafio técnico e metodológico.

Aspectos tecnológicos também afetaram a gestão do programa. A escassez de recursos dificultou o desenvolvimento de novas funcionalidades no sistema Anac+ e a ausência de dados confiáveis e tempestivos do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) sobre pessoas onerou o trabalho de servidores e gestores, exigindo cadastros manuais que comprometem a eficiência e a conformidade dos dados.

Persistem ainda dificuldades relacionadas à compreensão do programa por parte dos servidores e gestores, especialmente no tocante às obrigações, ao papel do plano de trabalho como instrumento de gestão e à necessidade de registros consistentes e tempestivos. Também se destacam a complexidade do novo modelo de entregas, com problemas na vinculação de atividades a estruturas como comissões e colegiados, e dificuldades na consolidação da carga horária e dos resultados quando há entregas compostas por múltiplos subprodutos executados por diferentes unidades organizacionais.

Esses fatores revelam a importância de fortalecer a estrutura de apoio à gestão por desempenho, investir na capacitação digital das equipes, aperfeiçoar os sistemas e dados utilizados e promover uma comunicação mais clara e estratégica sobre o programa, para garantir sua consolidação e efetividade nos próximos ciclos.

## 7.3 Boas Práticas Implementadas

Ao longo de 2024, a Anac consolidou e ampliou um conjunto de boas práticas voltadas ao fortalecimento da cultura de desempenho, ao aperfeiçoamento da infraestrutura de trabalho e à melhoria contínua da gestão de pessoas. Um dos destaques foi a consolidação do modelo de uso compartilhado das estações de trabalho, alinhado à nova realidade de ampliação do teletrabalho. Também foram modernizados diversos espaços físicos, como salas de reunião, gabinetes e refeitórios, com a instalação de televisores e eletrodomésticos industriais, promovendo maior funcionalidade e conforto no ambiente de trabalho.

Ainda nesse contexto, aperfeiçoou-se a gestão dos deslocamentos oficiais de servidores, com melhorias no uso do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e do Transporte Oficial, em conformidade com as mudanças organizacionais decorrentes do novo modelo de gestão.

No campo da gestão do desempenho e do relacionamento interpessoal, a Agência implementou iniciativas de escuta ativa e apoio estruturado a servidores e gestores. Eventos como o *Anac Talks* e o *Gestor em Dia*, além de pesquisas internas, permitiram mapear percepções, críticas e sugestões sobre o programa Anac+ e identificar aspectos da cultura organizacional relacionados à gestão por desempenho. Com base nessas contribuições, foi desenvolvido um novo sistema Anac+, mais intuitivo e aderente às novas diretrizes do Governo Federal, incorporando diversas funcionalidades solicitadas pelos usuários. Durante a fase de implantação, foi disponibilizado o *Plantão de Dúvidas Anac+*, com atendimento diário, síncrono e assíncrono, contribuindo significativamente para a orientação tempestiva e o esclarecimento de dúvidas recorrentes.

A Anac também investiu em canais permanentes de informação e monitoramento. Foram atualizadas e mantidas páginas na intranet com orientações sobre jornada de trabalho e gestão por desempenho, além da manutenção do uso do **SGP Responde** como ferramenta de atendimento eficiente sobre temas de gestão de pessoal.

Os gráficos a seguir mostram os principais temas relacionados a dúvidas e solicitação de informações pelos usuários no canal *SGP Responde* nos últimos 3 anos:



Gráfico 46 - Principais Demandas SGP Responde - 2022

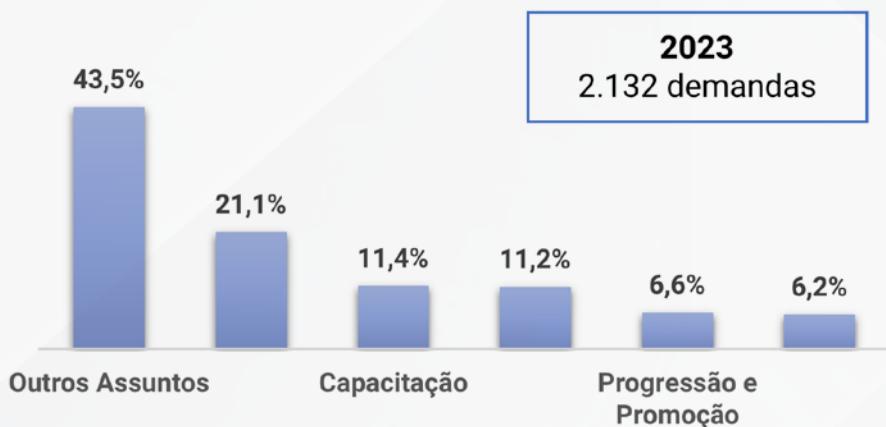


Gráfico 47 - Principais Demandas SGP Responde - 2023

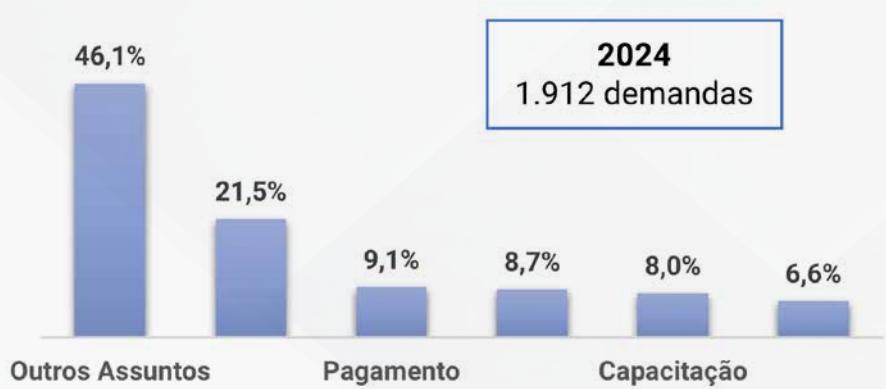


Gráfico 48 - Principais Demandas SGP Responde - 2024

A redução percentual das demandas relacionadas ao Anac+ e à Gestão de Jornada no *SGP Responde* sugere um maior grau de familiaridade dos participantes e gestores com o modelo, evidenciando o amadurecimento e a consolidação do entendimento sobre suas diretrizes e funcionalidades.

## **GESTÃO DA JORNADA DE TRABALHO E APLICAÇÃO DA POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS**

A equipe de Gestão da Jornada de Trabalho realiza o monitoramento mensal da execução das etapas do Programa de Gestão por Desempenho Anac+, visando comunicar e orientar servidores e gestores sobre as obrigações e as pendências de pactuação de termo de ciência e responsabilidade, de pactuação, execução e avaliação dos planos de trabalho e de cadastro e validação de dias de trabalho presencial.

As pendências não regularizadas pelos servidores ocasionam a adoção de providências previstas na política de consequências, entre elas o desconto em folha de pagamento de débitos de carga horária cuja compensação não tenha sido realizada pelo servidor no prazo estabelecido.

## **GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

A Anac também monitora o cumprimento dos prazos das etapas da avaliação de desempenho individual anual, entre elas a pactuação do plano de avaliação individual e a avaliação da execução de metas, entregas e competências, tendo em vista os seus efeitos para a progressão e promoção funcional dos servidores. O propósito é orientar preventivamente servidores e gestores e promover a regularização de pendências.

De maneira ainda mais especializada, a equipe de gestão de pessoas tem realizado ações específicas de atendimento, apoio e consultoria a gestores e servidores, abrangendo esclarecimentos e orientações sobre o Programa de Gestão por Desempenho, o uso do sistema Anac+, questões específicas de gestão e liderança de equipes, relacionamento interpessoal e resolução de conflitos. Além disso, a equipe trabalha na identificação de oportunidades de melhoria, disseminação de boas práticas e coleta de contribuições.

Nesse contexto, destacam-se iniciativas como consultorias individuais personalizadas, acompanhamento regular de casos críticos, reuniões interativas em pequenos grupos.

As tabelas a seguir apresentam o quantitativo de ações de apoio a gestores e servidores prestadas pela área de gestão de pessoas para a gestão de desempenho e gestão de relacionamento interpessoal em cada ano.

Situações	2023	2024
Apoio à Gestão	1	7
Desempenho	12	12
Anac+	0	8
Plano de Ação de Melhoria (Avaliação Abaixo do Esperado)	0	4
Desmotivação	1	2
Caso Especial	1	0
Movimentação	5	3
Relacionamento	6	3
Saúde	4	3
Conflito com SGP	2	0
Clima da Equipe	1	4
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>46</b>

Tabela 7 - Ações individualizadas de apoio em gestão de relacionamento interpessoal

UDVD	2024
Assessorias	8
SAF	18
SAR	37
SAS	23
SFI	41
SGP	4
SIA	21
SPL	4
SPO	39
SRA	25
<b>Total</b>	<b>220</b>

Tabela 8 - Ações individualizadas de apoio em gestão de Desempenho Individual

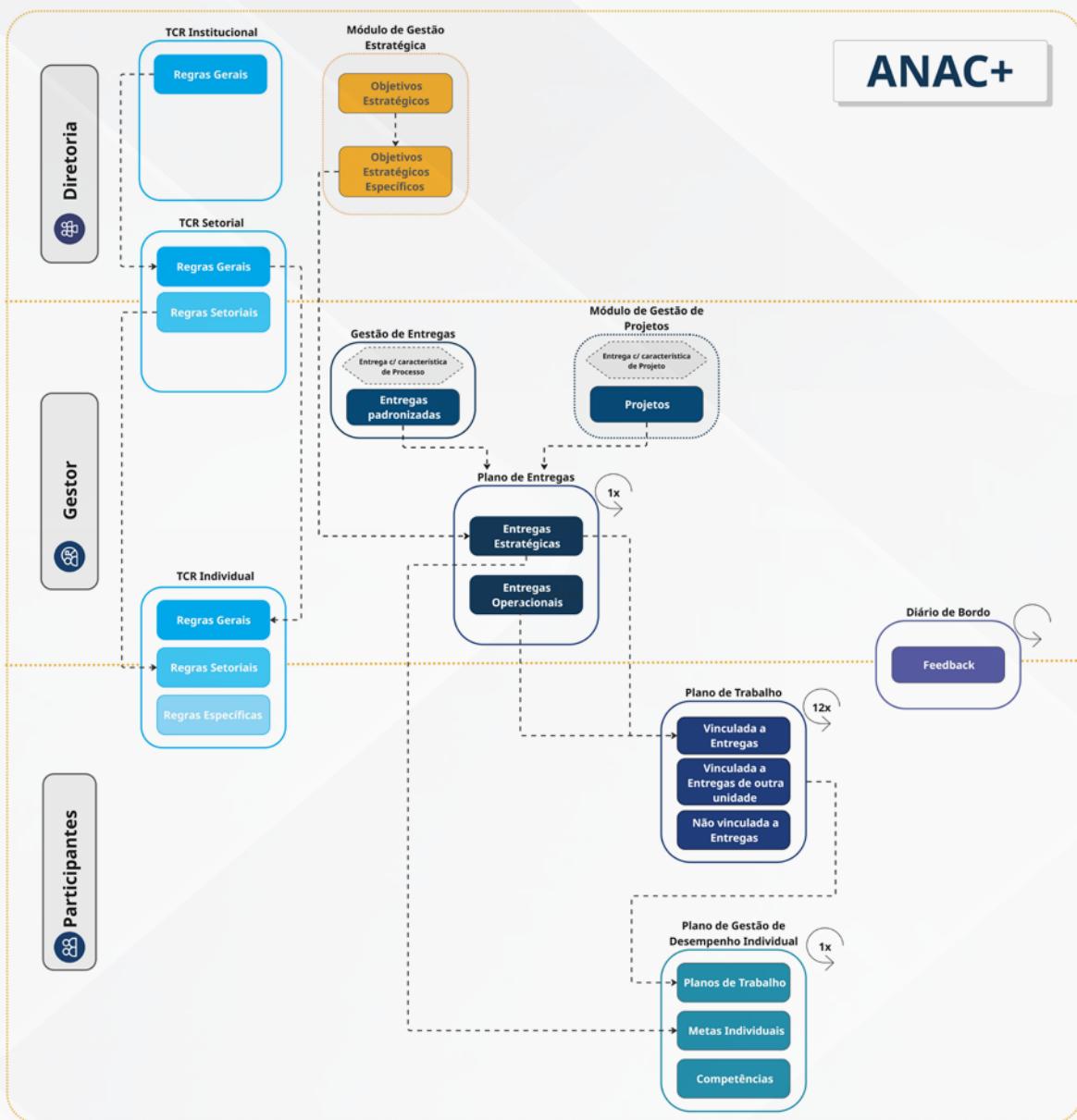
A tabela a seguir apresenta o quantitativo de conversas interativas programadas realizadas pela equipe da área de gestão de pessoas com coordenadores das UDVDs, cujo propósito foi destacar os principais aspectos do Programa de Gestão por Desempenho Anac+, esclarecer as dúvidas, discutir as dificuldades na gestão de pessoas, identificar oportunidades de melhoria, identificar e disseminar boas práticas e coletar contribuições.

UDVD	2023		2024	
	Reuniões	Coordenadorias envolvidas	Reuniões	Coordenadorias envolvidas
SAF	-	-	3	8
SAR	6	21	-	-
SFI	6	20	-	-
SGP	4	10	-	-
SIA	4	18	4	8
SPL	-	-	2	4
SPO	5	18	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>20</b>

Tabela 9 - Conversas interativas programadas

## GESTÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

O novo Anac+ representa um avanço significativo na consolidação do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) da ANAC, incorporando aprimoramentos funcionais, técnicos e conceituais que o tornam mais alinhado às diretrizes da Instrução Normativa nº 24/2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A nova versão do sistema foi concebida para proporcionar maior clareza, rastreabilidade e integração entre as diversas dimensões da gestão por desempenho – entregas institucionais, planos de trabalho individuais, alinhamento de entregas ao plano de diretrizes estratégicas, acompanhamento e avaliação. Com isso, busca-se ampliar a aderência normativa, fortalecer a cultura de resultados e facilitar a tomada de decisão estratégica com base em dados. A seguir, é apresentado o diagrama do Programa de Gestão por Desempenho Anac+, que sintetiza sua arquitetura e as inter-relações entre seus principais componentes.



## 8. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E TELETRABALHO

Um dos impactos positivos decorrentes da adoção do teletrabalho no âmbito do Programa Anac+ foi a contribuição para a redução das emissões de CO<sub>2</sub>, geradas pela redução dos deslocamentos de servidores. Para a estimativa dos impactos ambientais associados ao teletrabalho na Anac, foi aplicada a metodologia Lastrop<sup>12</sup>, utilizada para o cálculo de emissões relacionadas a deslocamentos. O cálculo utilizou a base de dados dos CEPs residenciais dos servidores e da unidade de lotação, obtendo, assim, a distância média de deslocamentos entre residência e trabalho.

Cabe destacar, entretanto, que esse cálculo foi realizado com base em uma série de premissas e simplificações metodológicas, necessárias para viabilizar a análise. Assumiu-se, por exemplo, que todos os deslocamentos seriam realizados por veículo automotor individual, modelo econômico, desconsiderando-se a utilização de transporte público, bicicleta, caronas, deslocamentos a pé ou outros meios alternativos. Além disso, adotou-se a distância em linha reta (distância geográfica) entre residência e local de trabalho, o que naturalmente gera um desvio em relação às distâncias efetivas percorridas pelas vias urbanas. Outro fator considerado foi o descarte de distâncias superiores a 70 km, sob a hipótese de que parte dos servidores tenha optado por residir mais distante justamente em decorrência da adoção do teletrabalho. Portanto, essas longas distâncias não representariam trajetos que seriam feitos diariamente em um cenário de trabalho 100% presencial.

Adicionalmente, reconhece-se que os deslocamentos para o trabalho nem sempre são exclusivos: muitas vezes são combinados com outras atividades, como levar filhos à escola, realizar compras ou cumprir outros compromissos cotidianos. Por isso, embora a redução de deslocamentos ocasionada pelo teletrabalho contribua significativamente para a diminuição das emissões de gases de efeito estufa, há um “resíduo” de emissões que permanece, já que parte desses trajetos continua sendo realizada independentemente do trabalho presencial. Ainda assim, os resultados obtidos oferecem uma estimativa robusta e conservadora dos benefícios ambientais decorrentes do modelo de trabalho remoto, contribuindo para a construção de uma agenda institucional cada vez mais alinhada aos princípios da sustentabilidade.

Ressalta-se, ainda, que a base de dados utilizada para o levantamento dos endereços dos servidores corresponde ao período anterior ao ingresso dos aprovados no concurso de 2023, razão pela qual esse contingente não foi incluído nos cálculos realizados. Além disso,

---

<sup>12</sup> Laboratório de Silvicultura Tropical da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ – USP).

também não foi considerada, para fins de simplificação, a situação atual de uma parcela dos servidores que atua de forma híbrida, realizando deslocamentos ao escritório com determinada frequência. Esse fator, embora represente um impacto marginal, poderia gerar uma leve variação nos resultados estimados de emissões.

Com base na metodologia da Esalq, constatou-se que a diminuição do deslocamento preservou aproximadamente **1.167 toneladas de CO<sub>2</sub> em 2024**. Esse resultado equivale à absorção anual de carbono por cerca de **8.983 árvores de Mata Atlântica/Cerrado** ou **5.261 árvores de Floresta Amazônica** maduras, conferindo dimensão concreta aos benefícios obtidos, conforme demonstrado no apêndice Cálculo de emissões de gás carbônico evitadas pelo teletrabalho na Anac em 2024.

Essas análises demonstram como o teletrabalho, além de otimizar recursos e promover qualidade de vida, representa um compromisso da Anac com a sustentabilidade ambiental – por meio de ações de baixo carbono e práticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

## 9. PERSPECTIVAS PARA 2025

O Programa de Gestão por Desempenho Anac+ segue em constante evolução, enfrentando, em 2025 e nos anos subsequentes, uma agenda desafiadora de ações estruturantes voltadas à consolidação de uma cultura organizacional orientada por resultados, inovação, desenvolvimento humano e eficiência institucional.

No eixo de infraestrutura, destaca-se a continuidade do Projeto Anac do Amanhã, que prevê a conclusão da modernização dos escritórios da Agência. Essa etapa contempla a instalação de itens essenciais – como mobiliário, divisórias e equipamentos de videoconferência – para garantir ambientes de trabalho mais funcionais, integrados e aderentes às diretrizes de inovação e gestão por desempenho. Também está prevista a readequação dos espaços ocupados pelos Núcleos de Regulação de Aviação Civil (Nuracs) em Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte, bem como a reforma do escritório regional em Recife, com foco na melhoria das condições de trabalho e atendimento ao público. Tais iniciativas são fundamentais para consolidar um ambiente institucional coerente com o modelo híbrido de trabalho e com as transformações organizacionais em curso.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, o fortalecimento da cultura organizacional será um dos grandes desafios a serem enfrentados. Isso inclui promover o alinhamento entre desempenho individual e institucional, estimular o desenvolvimento profissional contínuo, disseminar práticas de feedback e reconhecimento, e consolidar uma gestão estratégica de pessoas centrada no bem-estar, motivação e qualidade de vida dos servidores. A construção de uma política de reconhecimento voltada a servidores de alto desempenho, lideranças inspiradoras e iniciativas inovadoras será uma das ações estruturantes nesse processo, apoiada por campanhas internas, premiações e comunidades de prática.

Outro vetor de aprimoramento será a ampliação da capacidade de análise de dados e do uso de tecnologias, incluindo ferramentas de inteligência artificial, com vistas a tornar as ações mais proativas, direcionadas e efetivas. Isso permitirá antecipar riscos, identificar oportunidades, orientar intervenções com base em evidências e apoiar gestores e servidores de maneira mais qualificada. A realização de novas pesquisas com o público interno será essencial para aferir a maturidade do programa, mapear pontos de melhoria e adaptar continuamente as regras, sistemas e práticas do Anac+ à realidade da Agência.

O desenvolvimento de novas funcionalidades no sistema informatizado Anac+ e na Avaliação de Desempenho Individual também figura como prioridade, incluindo:

- Disponibilização de dados e ferramentas de gestão da jornada de trabalho e de gestão de desempenho individual a gestores e servidores, tais como a Torre de Controle, notificações automáticas e relatórios, de maneira a cientificá-los sobre as ações e as pendências de sua responsabilidade, visando prevenir não conformidades, proporcionar mais celeridade na regularização de pendências e reduzir a necessidade da aplicação das providências previstas na política de consequências.
- Ampliação da integração de dados de pessoas provenientes do Siape e dados de capacitação provenientes do Moodle, visando elevar o grau de automação e de consistência no cadastro de informações dos planos de trabalho (tais como atividades de capacitação e ocorrências de férias, licenças e afastamentos), reduzir o esforço de cadastro de informações no Anac+ por gestores e servidores, aprimorar a gestão da jornada de trabalho e aprimorar a gestão de desempenho individual.
- Implementação do Termo de Ciência e Responsabilidade do Gestor, de maneira a cientificar e sensibilizar os gestores sobre as suas responsabilidades no Anac+.
- Reconstrução do Diário de Bordo, incorporando fundamentos de feedback, comunicação não violenta e liderança, visando incentivar e ampliar a sua utilização como ferramenta de registro de *feedback* individual.
- Aprimoramento do sistema de Gestão de Desempenho Individual, mediante a implementação de:
  - Resultado da avaliação de desempenho individual do ciclo, considerando a média ponderada dos resultados da avaliação de cada unidade em que o servidor esteve em exercício no ano;
  - Avaliação de desempenho de gestores com base nas competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro definidas pela Enap;
  - Torre de Controle e notificações sobre pendências de pactuação e avaliação do plano de gestão de desempenho individual, a otimização das páginas e fluxos e a adequação das terminologias visando melhorar a eficiência do sistema e a experiência do usuário.
- Desenvolvimento de relatórios e painéis de gestão com dados e indicadores do Anac+, visando dar publicidade aos resultados alcançados, possibilitar a identificação de oportunidades de melhoria, identificar e reconhecer participantes de alto desempenho, assim como identificar participantes de baixo desempenho para adotar plano de ações de melhoria.
- Classificação de dados protegidos, visando propiciar a disponibilização interna e externa dos dados públicos e assegurar às pessoas autorizadas o acesso restrito aos dados que requerem sigilo.

- Ampliação da disponibilização de dados internos e de dados abertos do Anac+, para ampliar a transparência e propiciar a análise de dados para o aprimoramento da gestão de desempenho pelas unidades organizacionais.
- Implementação da categorização de atividades não vinculadas a entregas, para possibilitar identificar e monitorar a representatividade do esforço investido em atividades de capacitação, gestão pessoal e elevar o grau de consistência e conformidade dos dados cadastrados.
- Aprimoramento das orientações e ferramentas de auxílio ao usuário, para elevar o grau de consistência dos dados.
- Realização de pesquisas rápidas para a coleta de opinião, diagnóstico e ajuste de processos com agilidade no âmbito da gestão de relacionamento interpessoal.
- Implementação da hierarquia de entregas, visando propiciar a consolidação da carga horária investida, dos resultados alcançados e o aprimoramento da gestão de desempenho, em especial de entregas que são compostas por subprodutos úteis, cuja execução por vezes ocorre em unidades organizacionais distintas.
- Implementação do Plano de Entregas transversais da Anac, objetivando possibilitar a vinculação das atividades dos planos de trabalho a entregas de comissões, comitês e colegiados que não estão formalmente organizados como unidades organizacionais, para aprimorar a gestão de desempenho e propiciar a consolidação dos resultados.
- Implementação de funcionalidade de cadastro e validação de dias de trabalho presencial, para propiciar a conformidade com as diretrizes do programa de gestão e desempenho definidas para a Administração Pública Federal.
- Implementação do papel de Supervisor de Estágio, para que o servidor responsável pela supervisão do estagiário possa atuar como sua chefia imediata no Anac+, de maneira a desonerar os gestores.
- Desenvolvimento de solução de tecnologia da informação para envio de dados do Anac+ ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos via API, de maneira a assegurar a plena conformidade com os indicadores de implementação do programa de gestão e desempenho definidos para a Administração Pública Federal.
- Ampliação do apoio individualizado a gestores e servidores em situações de desempenho abaixo do esperado em planos de trabalho do Anac+, visando diagnosticar as causas e definir um plano de ação de melhoria.
- Desenvolver capacitação continuada do Anac+ para servidores e gestores, focada em conceitos, ferramentas e responsabilidades.

Por fim, um dos maiores desafios futuros será a implementação de um modelo robusto de desempenho institucional, cuja arquitetura promova o alinhamento entre o Plano Estratégico da Anac, o Plano de Diretrizes Estratégicas, o Plano de Gestão Anual (PGA), os planos setoriais (tais como PDTIC, PAI, PCA, PDP, entre outros) e os planos de entregas cadastrados no sistema Anac+. O objetivo é garantir que as atividades desempenhadas pelos servidores estejam diretamente conectadas aos objetivos estratégicos da instituição, possibilitando o monitoramento efetivo dos resultados por meio de metas e indicadores relevantes. A superação desse desafio será determinante para que a Anac avance em sua trajetória de modernização, alcance níveis superiores de desempenho institucional e amplifique a entrega de valor à sociedade.

# 10. APÊNDICE

## 10.1 Lista de siglas e abreviações

**ASCOM** Assessoria de Comunicação Social

**ASDIR** Assessoria da Diretoria

**ASJIN** Assessoria de Julgamento de Autos em Segunda Instância

**ASPAR** Assessoria Parlamentar

**ASSOP** Assessoria de Segurança Operacional

**ASTEC** Assessoria Técnica

**AUD** Auditoria Interna

**CO<sub>2</sub>** Dióxido de carbono

**CRG** Corregedoria

**DF** Distrito Federal

**GAB** Gabinete

**IPCA/IBGE** Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MGI** Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

**OE** Objetivo Estratégico

**OUV** Ouvidoria

**PDTIC** Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

**RBAC** Regulamento Brasileiro da Aviação Civil

**RJ** Estado do Rio de Janeiro

**SAF** Superintendência de Administração e Finanças

**SAR** Superintendência de Aeronavegabilidade

**SAS** Superintendência de Acompanhamento de Serviços Aéreos

**SFI** Superintendência de Inteligência e Ação Fiscal

**SGM** Superintendência de Governança e Meio Ambiente

**SGP** Superintendência de Gestão de Pessoas

<b>SIA</b>	Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária
<b>SP</b>	Estado de São Paulo
<b>SPL</b>	Superintendência de Pessoal da Aviação Civil
<b>SPO</b>	Superintendência de Padrões Operacionais
<b>SRA</b>	Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos
<b>STD</b>	Superintendência de Tecnologia e Transformação Digital
<b>UDVD</b>	Unidade Diretamente Vinculada à Diretoria

## 10.2 Cálculo de emissões de gás carbônico evitadas pelo teletrabalho em 2024

Para estimar a emissão de CO<sub>2</sub> gerada pela queima de gasolina, é necessário aplicar alguns fatores de conversão. Primeiramente, considera-se a densidade média da gasolina, que é de **0,75 kg por litro**. Em seguida, utiliza-se o fator de conversão do carbono presente na gasolina em dióxido de carbono, que é **3,7** (C ⇌ CO<sub>2</sub>).

No contexto brasileiro, é importante considerar que a gasolina comercial contém, em média, **entre 18% e 25% de etanol anidro**, que tem uma pegada de carbono significativamente menor por ser de origem renovável. Adotando um critério conservador, assume-se que a gasolina possui **82% de gasolina fóssil pura**, que é efetivamente responsável pelas emissões de gases de efeito estufa (GEE) associadas ao transporte.

Dessa forma, a fórmula simplificada para o cálculo das emissões é:

$$1 \text{ litro de gasolina} = 1 \times 0,82 \times 0,75 \times 3,7$$

O que resulta no total de quilogramas de CO<sub>2</sub> emitidos por litro de combustível consumido.

A seguir, encontram-se as tabelas com os dados utilizados no cálculo:

Descrição	Brasília	Rio De Janeiro	São Paulo	São José dos Campos	Belo Horizonte	Salvador	Campinas
Número de servidores no local (A)	761	265	122	138	10	10	6
Número de servidores utilizados p/ cálculo da média (B)	563	230	80	116	10	10	6
Distância média entre residência e Anac (KM) (C)	9,44	14,21	14,25	5,55	10,29	21,89	15,88
Desvio padrão (D)	8,44	11,41	14,22	9,73	6,59	15,92	4,22
Km rodados por dia (ida e volta) ((E) = (C) x 2)	18,9	28,4	28,5	11,1	20,6	43,8	31,8
Taxa de consumo de um carro compacto (Km/l) (F)	13	13	13	13	13	13	13
Emissões Totais (Kg CO <sub>2</sub> -eq por dia) ((G) = ((E)/(F) x 0,82 x 0,75 x 3,7)	3,30	4,97	4,99	1,94	3,60	7,66	5,56
Número de dias úteis no ano de 2024 (H)	262	262	262	262	262	262	262
Dias úteis de férias (I)	22	22	22	22	22	22	22
Feriados Nacionais em dias úteis no ano de 2024 (J)	9	9	9	9	9	9	9
Número de dias para cálculo ((K) = (H) - (I) - (J))	231	231	231	231	231	231	231
Total de Kg CO <sub>2</sub> -eq no ano 2024 (L) = (G) x (K)	763,39	1149,13	1152,37	448,82	832,13	1770,20	1284,18
Total de Kg CO <sub>2</sub> -eq no ano 2024 emitidos por todos os servidores do local (M) = (L) x (A)	580.941,12	304.519,72	140.588,62	61.936,62	8.321,29	17.701,95	7.705,08
Número de árvores a plantar na Mata Atlântica ou Cerrado para sequestro do carbono (N) = (M) / 130	4469	2342	1081	476	64	136	59
Número de árvores a plantar na Floresta Amazônica para sequestro do carbono (O) = (M) / 222	2617	1372	633	279	37	80	35

Tabela 10 - Cálculo de emissões de CO<sub>2</sub> por unidade (1)

Descrição	Curitiba	Fortaleza	Manaus	Porto Alegre	Recife	Vitória
Número de servidores no local (A)	10	8	7	23	26	5
Número de servidores utilizados p/ cálculo da média (B)	8	7	6	22	19	5
Distância média entre residência e Anac (KM) (C)	5,31	5,46	7,88	9,62	6,93	3,38
Desvio padrão (D)	3,95	3,24	4,08	8,46	4,65	2,75
Km rodados por dia (ida e volta) ((E) = (C) x 2)	10,6	10,9	15,8	19,2	13,9	6,8
Taxa de consumo de um carro compacto (Km/l) (F)	13	13	13	13	13	13
Emissões Totais (Kg CO <sub>2</sub> -eq por dia) ((G) = ((E)/(F) x 0,82 x 0,75 x 3,7)	1,86	1,91	2,76	3,37	2,43	1,18
Número de dias úteis no ano de 2024 (H)	262	262	262	262	262	262
Dias úteis de férias (I)	22	22	22	22	22	22
Feriados Nacionais em dias úteis no ano de 2024 (J)	9	9	9	9	9	9
Número de dias para cálculo ((K) = (H) - (I) - (J))	231	231	231	231	231	231
Total de Kg CO <sub>2</sub> -eq no ano 2024 (L) = (G) x (K)	429,41	441,54	637,24	777,95	560,41	273,33
Total de Kg CO <sub>2</sub> -eq no ano 2024 emitidos por todos os servidores do local (M) = (L) x (A)	4.294,08	3.532,30	4.460,67	17.892,80	14.570,75	1.366,67
Número de árvores a plantar na Mata Atlântica ou Cerrado para sequestro do carbono (N) = (M) / 130	33	27	34	138	112	11
Número de árvores a plantar na Floresta Amazônica para sequestro do carbono (O) = (M) / 222	19	16	20	81	66	6

Tabela 11 - Cálculo de emissões de CO<sub>2</sub> por unidade (2)

Descrição	Total
Número de servidores no local (A)	1391
Número de servidores utilizados p/ cálculo da média (B)	1007
<b>Total de Kg CO<sub>2</sub>-eq no ano 2024 emitidos por todos os servidores do local (M) = (L) x (A)</b>	<b>1.167.831,67</b>
Número de árvores a plantar na Mata Atlântica ou Cerrado para sequestro do carbono (N) = (M) / 130	8983
Número de árvores a plantar na Floresta Amazônica para sequestro do carbono (O) = (M) / 222	5261

Tabela 12 - Cálculo de emissões de CO<sub>2</sub> total

## 10.3 Lista de gráficos

Gráfico 1 - Colaboradores em exercício na Anac no mês de dezembro de cada ano	11
Gráfico 2 - Representatividade Modalidade e Regime da Jornada dos Participantes em PGD em 2024	12
Gráfico 3 - Modalidade e Regime da Jornada dos Participantes em PGD-% por superintendência em 2024	12
Gráfico 4 - Modalidade e Regime da Jornada dos Participantes em PGD-% nas demais UDVDs em 2024	13
Gráfico 5 - Evolução histórica das despesas administrativas	17
Gráfico 6 - Composição das despesas discricionárias	18
Gráfico 7 - % despesas administrativas em relação às despesas discricionárias	18
Gráfico 8 – Desempenho Individual – distribuição de frequência da menção final – 2022 a 2024	21
Gráfico 9 - Desempenho Individual – Nota final média x quantidade de avaliações por UDVD – 2024	21
Gráfico 10 - Desempenho Individual – Distribuição de frequência da menção final por UDVD – 2024	22
Gráfico 11 - Desempenho Individual – Distribuição de frequência da menção final por UDVD – 2023	22

Gráfico 12 - Desempenho Individual – Nota final média por superintendência – 2022 a 2024	23
Gráfico 13 - Desempenho Individual – Nota final média das demais UDVDs – 2022 a 2024	23
Gráfico 14 – Quantidade de Planos de Trabalho concluídos por Sistema – 2022 a 2024	24
Gráfico 15 - Planos de Trabalho concluídos por tipo – 2022 a 2024	24
Gráfico 16 - Percentual de tipos de atividades por horas utilizadas (set-dez 2024)	25
Gráfico 17 - Percentual de horas validadas por tipo por superintendência (set-dez 2024)	25
Gráfico 18 - Percentual de horas validadas por tipo nas demais UDVDs (set-dez 2024)	26
Gráfico 19 - Nota média dos planos de trabalho	27
Gráfico 20 - Nota média dos planos de trabalho por superintendência	27
Gráfico 21 - Nota média dos planos de trabalho das demais UDVDs	27
Gráfico 22 - Percentual de menções por planos de trabalho	28
Gráfico 23 - Percentual de menções por planos de trabalho por superintendência em 2024	28
Gráfico 24 - Percentual de menções por planos de trabalho de demais UDVDs em 2024	29
Gráfico 25 - Desconto de remuneração de participantes por ano (RS)	29
Gráfico 26 - Desconto de remuneração: participantes e horas descontadas por ano	30
Gráfico 27 – Resultado médio de metas setoriais por superintendência (2022 a 2024)	35
Gráfico 28 – Resultado médio de metas setoriais das demais unidades (2022 a 2024)	36
Gráfico 29 - Metas setoriais: atingimento e quantidade por macroprocesso em 2024	36
Gráfico 30 - Metas setoriais: atingimento e quantidade por objetivo estratégico em 2024	37
Gráfico 31 - Avaliação média de metas gerenciais por UDVD	39
Gráfico 32 - Desempenho individual e desempenho institucional – UDVD com gerências internas - 2024	39
Gráfico 33 - Desempenho individual e desempenho institucional – UDVD sem gerências internas - 2024	40
Gráfico 34 - Desempenho Individual e Institucional - 2024	41
Gráfico 35 – Horas de mão de obra direta por macroprocesso	41
Gráfico 36 - Percentual de horas por macroprocesso	42

Gráfico 37 - Quantidade de servidores afastados e percentual por servidores em exercício	45
Gráfico 38 - Quantidade de dias de afastamento e percentual de dias por motivos de saúde	46
Gráfico 39 - Média de dias de afastamento por servidor afastado	46
Gráfico 40 - Dias totais e percentual de licenças para tratamento de saúde do servidor ou da família	47
Gráfico 41 - Principais Grupos de CID dos Atestados – 2024	47
Gráfico 42 - Principais Grupos de CID dos Atestados – 2023	48
Gráfico 43 - Principais Grupos de CID dos Atestados – 2022	48
Gráfico 44 - Rotatividade – Desligamentos por ano	49
Gráfico 45 - Percentual de desligamentos de servidores	49
Gráfico 46 - Principais Demandas SGP Responde – 2022	55
Gráfico 47 - Principais Demandas SGP Responde – 2023	55
Gráfico 48 - Principais Demandas SGP Responde – 2024	55

## 10.4 Lista de Quadros

Quadro 1 - Indicadores consolidados Anac+ 2024	8
Quadro 2 - Nova funcionalidades do Sistema Anac+	9
Quadro 3 - Evolução normativa do Anac+	10
Quadro 4 - Escala para avaliação de metas individuais e planos de trabalho	20
Quadro 5 - Escala para avaliação de competências	20
Quadro 6 - Escala de equivalência das avaliações individuais	26

## 10.5 Lista de Tabelas

Tabela 1 - Despesas administrativas anuais (R\$)	14
Tabela 2 - Parâmetros de Acompanhamento vinculados aos objetivos estratégicos	31
Tabela 3 - Metas e indicadores vinculados aos objetivos estratégicos	34
Tabela 4 - Códigos de licenças e afastamentos	43
Tabela 5 - Quantidade de desligamentos	50
Tabela 6 - Variação percentual dos desligamentos em relação ao ano anterior	50
Tabela 7 - Ações individualizadas de apoio em gestão de relacionamento interpessoal	57
Tabela 8 - Ações individualizadas de apoio em gestão de Desempenho Individual	57
Tabela 9 - Conversas interativas programadas	58
Tabela 10 - Cálculo de emissões de CO <sub>2</sub> por unidade (1)	68
Tabela 11 - Cálculo de emissões de CO <sub>2</sub> por unidade (2)	69
Tabela 12 - Cálculo de emissões de CO <sub>2</sub> total	70

