



# PGA 2025

Plano de Gestão Anual

# Agência Nacional de Aviação Civil

## DIRETORIA

**Tiago Sousa Pereira**

*Diretor-Presidente Substituto*

**Luiz Ricardo Nascimento**

*Diretor*

**Ricardo Bisinotto Catanant**

*Diretor*

**Mariana Olivieri Caixeta Altoé**

*Diretora substituta*

## PGA 2025 (1ª VERSÃO - DEZEMBRO 2024)

### ELABORAÇÃO

Superintendência de Governança e Meio Ambiente (SGM)

Superintendência de Administração e Finanças (SAF)

### PROJETO GRÁFICO

Assessoria de Comunicação Social (Ascom)

### PLANO DE GESTÃO ANUAL 2025 DIGITAL:

[www.gov.br/anac/pga](http://www.gov.br/anac/pga)

Agência Nacional de Aviação Civil (Brasil).  
A265p PGA 2025: Plano de Gestão Anual / elaboração Superintendência de Governança e Meio Ambiente (SGM), Superintendência de Administração e Finanças (SAF). - Brasília, DF: ANAC, 2024.  
65 p.: il.  
Inclui fontes bibliográficas.  
Disponível também em formato eletrônico. Acesso em: <[www.gov.br/anac/pga](http://www.gov.br/anac/pga)>.  
1. Planejamento organizacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Metas institucionais. 4. Orçamento. 5. Gestão organizacional. I. Agência Nacional de Aviação Civil (Brasil). Superintendência de Governança e Meio Ambiente. II. Agência Nacional de Aviação Civil (Brasil). Superintendência de Administração e Finanças. III. Título.

CDD 23 - 352.80684

# Agência Nacional de Aviação Civil

## CHEFES DE UNIDADES

**Priscila Escórcio de Franca Diniz**

*Auditoria Interna - AUD*

**Marcio Pacelli de Oliveira**

*Assessoria de Comunicação Social - Ascom*

**Hildebrando Oliveira**

*Assessoria de Julgamento de Autos em Segunda Instância - Asjin*

**Bernardo Tomaz de Castro**

*Assessoria de Segurança Operacional – Assop*

**Ilma Lima**

*Assessoria Parlamentar – Aspar*

**Ana Carolina Motta Rezende**

*Assessoria Técnica – Astec*

**Erica Bezerra Queiroz Ribeiro**

*Corregedoria - CRG*

**Ana Santos de Sá e Benevides**

*Gabinete da Diretoria - GAB*

**Cristina Vilasboas**

*Ouvidoria - OUV*

**Jonas Rodrigues da Silva Junior**

*Procuradoria Federal junto a Anac – PF-Anac*

**Adriano Pinto de Miranda**

*Superintendência de Acompanhamento de Serviços Aéreos - SAS*

**Alberto Eduardo Romeiro Junior**

*Superintendência de Administração e Finanças - SAF*

**Roberto José Silveira Honorato**

*Superintendência de Aeronavegabilidade - SAR*

**Mariana Boabaid Dalcanale Rosa**

*Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP*

**Marcelo Rezende Bernardes**

*Superintendência de Governança e Meio Ambiente - SGM*

**Giovano Palma**

*Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária – SIA*

**Claudio Beschizza Ianelli**

*Superintendência de Inteligência e Ação Fiscal - SFI*

**Bruno Diniz Del Bel**

*Superintendência de Padrões Operacionais - SPO*

**Elder Soares Rodrigues**

*Superintendência de Pessoal da Aviação Civil - SPL*

**Renan Essucy Gomes Brandão**

*Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos - SRA*

**Fernando André Coelho Mitkiewicz**

*Superintendência de Tecnologia e Transformação Digital – STD*



# MISSÃO

Garantir a segurança e a excelência da aviação civil.

# VISÃO

Ser referência na promoção da segurança e no desenvolvimento da aviação civil.

# VALORES

Segurança é o nosso propósito.  
Atuamos com foco no resultado e no interesse público.  
Trabalhamos com autonomia e competência técnica.  
Agimos com integridade, comprometimento e transparência.  
Valorizamos as pessoas e suas competências.  
Incentivamos a inovação e a cooperação no setor de aviação civil.  
Temos orgulho de trabalhar na Anac.

# Sumário

<b>MENSAGEM DA DIRETORIA.....</b>	<b>6</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>ANAC – VISÃO GERAL.....</b>	<b>10</b>
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
<b>CENÁRIO ATUAL E DESAFIOS DA</b>	
<b>AVIAÇÃO CIVIL.....</b>	<b>14</b>
<b>PARTE I: INTERAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>17</b>
PLANO ESTRATÉGICO.....	18
MAPA ESTRATÉGICO.....	20
CADEIA DE VALOR.....	21
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	22
Projetos e Programas Prioritários.....	22
Projetos Setoriais.....	25
PLANOS SETORIAIS.....	26
AGENDA REGULATÓRIA.....	32
<b>PARTE II: METAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>33</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	37
Aferição das metas associadas aos	
objetivos estratégicos.....	43

<b>MACROPROCESSOS.....</b>	<b>44</b>
Aferição das metas associadas aos	
macroprocessos.....	47
<b>PARTE III: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....</b>	<b>47</b>
ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO POR AÇÃO	
ORÇAMENTÁRIA.....	49
ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO POR	
BLOCOS ORÇAMENTÁRIOS.....	52
Suporte e Gestão.....	53
Tecnologia da Informação.....	53
Deslocamentos.....	53
Gestão de Pessoas.....	53
Atuação Internacional.....	54
Comunicação.....	54
Asas para Todos.....	54
Novas Contratações.....	55
<b>PARTE IV: CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO.....</b>	<b>55</b>
<b>PARTE V: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>58</b>

## **MENSAGEM DA DIRETORIA**

É com grande satisfação que apresentamos o Plano de Gestão Anual da Agência Nacional de Aviação Civil para o ano de 2025. Este documento reflete nosso compromisso em promover a segurança, a eficiência e a sustentabilidade da aviação civil no Brasil, alinhando nossas ações com as diretrizes e políticas públicas estabelecidas para o setor.

Nosso principal objetivo é garantir que a aviação civil brasileira continue a crescer de forma sustentável e segura, atendendo às necessidades dos passageiros, operadores e demais partes interessadas. Para isso, estabelecemos metas claras e desafiadoras, fundamentadas em princípios de transparência, inovação e excelência na regulação e na fiscalização.

A Anac está comprometida com a sociedade brasileira em assegurar que os serviços de aviação civil sejam prestados

com elevados padrões de qualidade e segurança. Este compromisso se traduz em um conjunto de iniciativas e ações que buscam não apenas cumprir, mas superar as expectativas de todos os envolvidos.

Este Plano de Gestão Anual foi elaborado com base em um rigoroso processo de planejamento estratégico, alinhado com as políticas públicas para a aviação civil. Nossos esforços estão direcionados para a melhoria contínua dos serviços, a adoção de novas tecnologias e a promoção de práticas sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento do setor e do país como um todo.

A concretização dos objetivos delineados neste plano exige o engajamento e a participação de todos os integrantes, servidores e colaboradores, da Anac. Cada um de nós tem um papel fundamental na realização dessas metas e na construção de um ambiente de aviação mais seguro e eficiente.

Finalmente, reiteramos nosso compromisso em entregar resultados que façam a diferença. A Anac está determinada a seguir avançando com integridade, responsabilidade e dedicação, sempre em benefício da sociedade e do desenvolvimento da aviação civil brasileira. Juntos, alcançaremos novos patamares de excelência e inovação.

## APRESENTAÇÃO

A publicação da Lei nº 13.848, conhecida como a Lei Geral das Agências, de 25 de junho de 2019, consolidou dispositivos que reforçam a necessidade de as Agências manterem esforços contínuos no aperfeiçoamento de sua governança. Um dos principais instrumentos dessa governança é o Plano de Gestão Anual (PGA), que tem como premissa a manutenção do alinhamento às diretrizes estabelecidas no plano estratégico da Anac. O PGA contempla ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão da Agência, buscando potencializar a capacidade de resposta institucional ao longo do ano de sua execução.

O Plano de Gestão Anual representa um compromisso firme da Agência em desdobrar e executar seus esforços anuais com alta capacidade e eficiência. Este documento é um guia consolidado de planejamento tático-operacional que norteia a atuação da Anac, contribuindo para a melhoria

contínua de sua eficiência no alcance de sua visão e missão estratégicas. Além disso, o PGA busca agregar relevantes ações focadas na qualidade dos serviços prestados, com o objetivo de melhorar o desempenho da Agência e propiciar a satisfação da sociedade.

O PGA 2025 foi elaborado em harmonia com as políticas públicas voltadas ao setor aéreo, visando impulsionar o alcance das metas estabelecidas no Plano Estratégico 2020-2026. Este documento contém as prioridades da Anac para o ano de 2025, representadas pelas metas estratégicas pactuadas para esse período.



Figura 1 - Modelo de Estratégia da Anac

Nesse contexto, o Plano de Diretrizes Estratégicas 2024-2025 representou um importante avanço na gestão estratégica da Agência, consolidando a integração entre a dimensão estratégica e operacional e alinhando objetivos estratégicos a metas anuais em toda a hierarquia organizacional. Reconhecendo a oportunidade de fortalecer o planejamento, a Anac formulou este instrumento tático para reforçar a integração estratégico-operacional. O plano visa alinhar instrumentos de planejamento, promovendo clareza nos objetivos estratégicos e ampliando a transparência da atuação da Agência. O documento tem como propósito desdobrar objetivos estratégicos em específicos para unidades organizacionais, definindo metas setoriais e gerenciais para o biênio 2024/2025, contribuindo para o aprimoramento contínuo e eficácia institucional.

Além disso, o PGA apresenta os principais planos institucionais da Anac, incluindo seu portfólio de projetos e sua Agenda Regulatória, cuja execução buscará alavancar o alcance das metas institucionais e dos resultados

esperados. Foram estabelecidas a estimativa de recursos orçamentários e a previsão do cronograma de desembolso financeiro necessários para a execução dessas iniciativas. Cumpre ressaltar que o presente Plano de Gestão Anual, por representar os esforços contínuos de aprimoramento, consiste em um documento orientativo cujos dados e informações são dinâmicos e podem passar por alterações necessárias à execução dos esforços institucionais e adaptação à realidade.

A sistemática que ampara o Plano de Gestão Anual baseia-se na necessidade de aperfeiçoamento e priorização do uso dos recursos disponíveis para a execução das estratégias de longo prazo estabelecidas pela Anac. O processo de construção do PGA é transversal e integrado, contando com a participação de todas as áreas internas da Agência. Dessa forma, todas as áreas contribuem para que os esforços sigam na direção da melhoria de desempenho e que as prioridades estabelecidas respondam adequadamente aos anseios da sociedade.

Além disso, o PGA 2025 apresenta os produtos do Planejamento Estratégico 2020-2026, como a Cadeia de Valor, o Mapa Estratégico e os Indicadores e Projetos Estratégicos. Detalha também o planejamento da Agenda Regulatória 2025-2026, instrumento que organiza e reúne os temas estratégicos a serem abordados pela Anac, garantindo transparência ao antecipar as ações que o órgão pretende envidar no mercado regulado. Além disso, o documento especifica metas de desempenho operacional, fiscalização e desempenho administrativo, bem como a estimativa de recursos orçamentários e o cronograma de desembolso dos recursos financeiros necessários ao alcance dos desafios pautados.

## ANAC – VISÃO GERAL

A Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), criada pela [Lei nº 11.182](#), de 27 de setembro de 2005, começou a atuar em 20 de março de 2006, a partir da publicação do Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006, em substituição ao extinto Departamento de Aviação Civil (DAC) como autoridade de aviação civil.

A Anac é uma autarquia especial, caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, que atuam em regime de colegiado. Atualmente, está vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, com atribuições afetas à regulação e à fiscalização das atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, excetuando-se as atividades relacionadas ao controle do espaço aéreo e à investigação de acidentes aeronáuticos.

Entre as principais responsabilidades da Agência Nacional de Aviação Civil estão representar o Brasil em organismos internacionais e negociar tratados de transporte aéreo, estabelecer regras de segurança em áreas aeroportuárias e em aeronaves civis, e supervisionar concessões e permissões de serviços aéreos e infraestrutura aeroportuária. A Anac também define o regime tarifário para aeroportos, administra o Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB), homologa aeródromos e emite certificados de aeronavegabilidade, essenciais para assegurar a conformidade de aeronaves e oficinas de manutenção com os padrões de segurança internacionais. As funções incluem ainda a certificação de licenças para profissionais da aviação e a fiscalização de serviços aéreos, escolas de aviação e aeroclubes, além de aplicar sanções em casos de descumprimento das normas.



Figura 2 – Principais competências da Anac.

Na criação de normas para a aviação civil brasileira, a Anac revisa e atualiza regulamentos técnicos e econômicos, promovendo consultas e audiências públicas para ouvir a sociedade e avaliar o impacto das decisões. Este processo é guiado pelos compromissos internacionais firmados pelo Brasil. Quanto à certificação, a Anac assegura que aviões, oficinas, empresas aéreas, escolas e profissionais atendam aos requisitos estabelecidos na Convenção

de Chicago (1944), conferindo validade internacional a estas certificações. Em relação à fiscalização, a Anac realiza vigilância continuada e ações fiscais, monitorando o desempenho das empresas e prevenindo infrações. A colaboração com outras instituições fortalece o combate a práticas ilegais e aumenta a segurança e qualidade dos serviços prestados.

Para operar, empresas aéreas, táxis aéreos, escolas, oficinas e aeródromos necessitam de autorizações emitidas pela Anac, adequadas à complexidade das atividades. A Agência também supervisiona o cumprimento das normas estabelecidas, podendo suspender ou revogar autorizações em caso de descumprimento. A Agência também é responsável por licenciar e certificar profissionais fundamentais ao setor, como pilotos, mecânicos, comissários e agentes de segurança, garantindo que estes possuam as qualificações necessárias para operar com segurança.

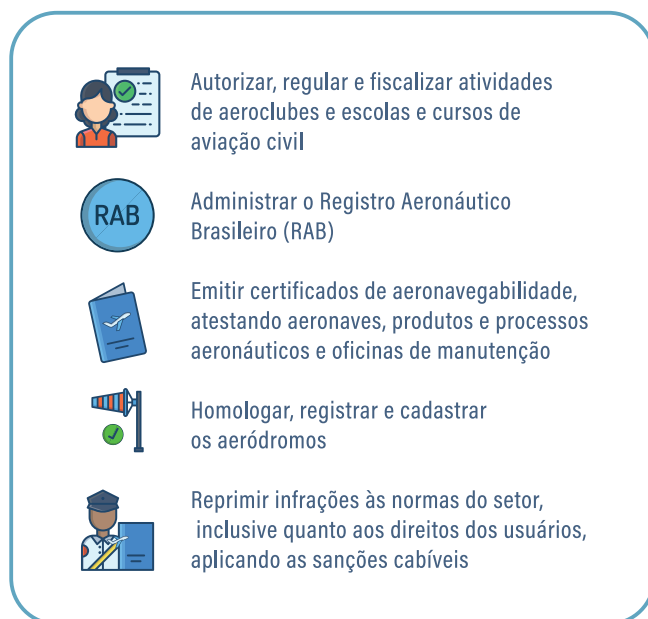


Figura 3 – Principais competências da Anac.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura administrativa de governança da Agência Nacional de Aviação Civil é composta pela Diretoria Colegiada, composta por cinco diretorias, e 26 unidades diretamente vinculadas àquela. No topo dessa estrutura,

encontra-se a Diretoria Colegiada, que é responsável pelo direcionamento estratégico da Agência. As unidades diretamente vinculadas à diretoria – assessorias e superintendências – atuam tanto no nível estratégico quanto tático. Essas unidades desempenham atividades de controle, assessoramento, gestão e operações finalísticas, garantindo que a Anac cumpra sua missão de regular e fiscalizar a aviação civil no Brasil com eficiência e eficácia. As gerências e coordenadorias, subordinadas às unidades, completam a estrutura organizacional da Agência e são responsáveis pela execução das ações e iniciativas que traduzem o modelo estratégico, desempenhando papel crucial na implementação das diretrizes definidas pela Diretoria Colegiada.

Em 2024, a Anac passou por uma significativa reestruturação, estabelecida pela Resolução nº 725, de novembro de 2023. Essa nova estrutura organizacional entrou em vigor em 15 de janeiro de 2024, após mais de um ano de planejamento e elaboração. A reestruturação foi cuidadosamente planejada

para considerar tanto os cenários interno e externo da Agência quanto as demandas específicas de cada unidade. O principal objetivo dessa mudança foi preparar a Anac para enfrentar os desafios atuais e futuros, garantindo que a estrutura organizacional esteja alinhada às estratégias da Agência e às necessidades do setor de aviação civil.

As principais prioridades dessa reestruturação incluíram a estruturação da segurança da informação, o reforço da segurança operacional e a criação de uma área dedicada ao meio ambiente. Além disso, houve melhorias nos serviços de pessoal da aviação civil e na administração e finanças, buscando maior racionalização e eficiência. A reestruturação também focou na promoção de um ambiente mais favorável para a fiscalização e regulação responsiva, essencial para a eficácia regulatória e a segurança da aviação civil no Brasil.

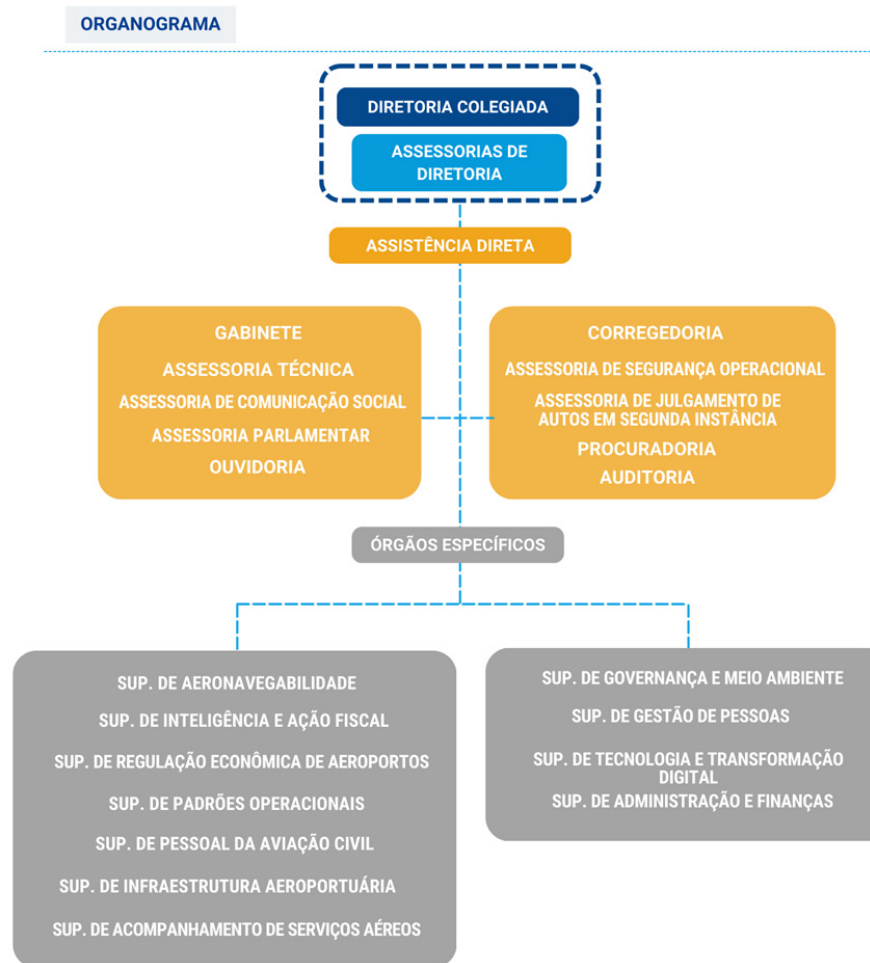


Figura 4 – Organograma da Anac

## CENÁRIO ATUAL E DESAFIOS DA AVIAÇÃO CIVIL

Atualmente, a aviação civil brasileira enfrenta um cenário de recuperação e crescimento, mas ainda há diversos desafios a serem superados para consolidar esse progresso. Com a retomada das atividades pós-pandemia, o setor aéreo brasileiro tem mostrado sinais de recuperação robusta. Em 2024, merece destaque o cenário de passageiros internacionais transportados. No contexto geral, dados de janeiro a setembro indicam um aumento significativo de passageiros internacionais transportados, 18,2%, sendo que os últimos 5 meses apresentam os maiores números da série histórica. Além disso, o transporte de carga também teve uma alta expressiva, impulsionando o setor.

Entretanto, entre os principais desafios, destacam-se a necessidade de expandir o acesso do modal aéreo para uma parcela maior da população, melhorar a infraestrutura

aeroportuária e a busca por uma aviação mais sustentável, mantendo sempre como princípio fundamental a excelência na segurança das operações aéreas. Aumentar o número de usuários do transporte aéreo no Brasil implica tornar as passagens aéreas mais acessíveis a uma parcela maior da população, o que exige não apenas políticas de incentivo e redução de custos, mas também a ampliação da infraestrutura aeroportuária e a melhoria da conectividade entre cidades menores e grandes centros.

Nesse contexto, há um esforço conjunto entre o setor público e privado para investir em tecnologia e infraestrutura, visando ampliar rotas e melhorar a oferta de serviços. A introdução de novas aeronaves e a simplificação das regras para entrada de empresas aéreas estrangeiras são medidas que buscam aumentar a competitividade e democratizar o acesso ao transporte aéreo. A Agência Nacional de Aviação Civil tem atuado de forma proativa nesse sentido, com iniciativas como a “Regulação Responsiva” e o projeto “Voo Simples”, que visam incentivar a conformidade

regulatória e simplificar processos, tornando o setor mais eficiente e acessível. Além disso, o governo federal tem investido no fomento da aviação regional e na criação de parcerias público-privadas para ampliar a conectividade aérea no Brasil.

Um dos desafios significativos da aviação civil brasileira é a redução dos impactos negativos da judicialização predatória no setor. A busca por soluções extrajudiciais e a revisão das práticas de judicialização são alternativas fundamentais para promover um ambiente mais favorável a investimentos e ao desenvolvimento sustentável da aviação no Brasil. A conciliação e a mediação de conflitos antes de recorrer ao Judiciário têm sido incentivadas para diminuir a litigiosidade e encontrar soluções mais rápidas e eficazes para as demandas entre empresas aéreas e consumidores. Equilibrar a proteção dos direitos dos consumidores com a viabilidade econômica das companhias aéreas é essencial para o progresso sustentável do setor aéreo.

Além disso, o combustível de aviação apresenta dois desafios significativos: custo e sustentabilidade. O querosene de aviação representa uma parcela substancial dos custos operacionais das companhias aéreas. Flutuações no preço global do petróleo impactam diretamente os preços das passagens aéreas, afetando o acesso ao transporte aéreo para muitos brasileiros. Paralelamente, iniciativas para o desenvolvimento e promoção do uso de combustíveis sustentáveis de aviação – SAF – estão em andamento. Necessária para reduzir o impacto ambiental e promover a transição energética da aviação, a substituição parcial de querosene de aviação por SAF tende, pelo menos a curto prazo, a aumentar proporcionalmente os custos com combustíveis. Isso se deve à baixa oferta e alta demanda por SAF percebidas atualmente e esperadas para os próximos anos, decorrentes da incipiência da indústria produtiva de SAF e da grande conscientização global sobre a necessidade de avançar a transição energética da aviação, que culminou no estabelecimento de metas e programas

de incentivo ao uso de SAF ao redor do mundo. Assim, a busca por soluções que equilibrem a redução de custos e a sustentabilidade é um desafio contínuo para o setor. Em outubro de 2024, foi sancionada a Lei do Combustível do Futuro, que cria o programa nacional de combustível sustentável para a aviação, traçando metas de redução das emissões de gases do efeito estufa por meio do uso de SAF a partir de 2027. Essa medida terá impactos na matriz energética brasileira e na descarbonização do setor, em estreito alinhamento com a busca por uma aviação mais sustentável.

A inclusão e a diversidade também são aspectos fundamentais para o crescimento sustentável do setor. A Anac tem promovido o programa “Asas para Todos”, que visa fomentar a diversidade e a inclusão no setor da aviação. Esse programa busca incentivar a participação de grupos historicamente sub-representados, incluindo mulheres, pessoas com deficiência e outras minorias, criando um ambiente mais inclusivo e equitativo na aviação brasileira.



Portanto, embora a aviação civil brasileira esteja em um caminho de recuperação e crescimento, é fundamental continuar enfrentando os desafios regulatórios, de infraestrutura e ambientais, além de promover a inclusão e a diversidade para garantir um desenvolvimento sustentável e competitivo do setor.

## PARTE I: INTERAÇÃO ESTRATÉGICA

Seguindo as diretrizes estabelecidas no Guia de Gestão Estratégica do Ministério da Economia<sup>1</sup>, a administração estratégica se destaca como uma prioridade para o governo brasileiro. Este processo contínuo de tomada de decisões é fundamental para a governança pública, envolvendo a definição de metas e os meios para alcançá-las, influenciando diretamente os resultados das políticas, programas e iniciativas das entidades governamentais.

Ao consolidar os elementos e instrumentos da governança pública, destaca-se a relevância dos sistemas governamentais de gestão estratégica, que fornecem às organizações públicas as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios no cumprimento de suas missões.

Nesse contexto, é essencial aderir às diretrizes oficiais e implementar mecanismos de gestão de desempenho e transparência nas ações governamentais. Isso resulta na produção de informações estruturadas que auxiliam na tomada de decisões oportunas, culminando na entrega efetiva de resultados.

No âmbito da Agência, o enfoque nesse tema sempre esteve presente em suas iniciativas e procedimentos organizacionais, refletindo a harmonização contínua da visão estratégica com sua evolução ao longo do tempo.

Como resultado, a Anac desenvolveu produtos significativos, como os ciclos estratégicos, a implementação do modelo estratégico por meio de gestão de projetos e processos, a agenda regulatória e o programa de gestão por desempenho (Anac+), entre outros.

Dessa forma, com o objetivo de alinhar a realidade estratégica mencionada aos aspectos normativos

---

<sup>1</sup> [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia\\_gestao\\_estrategica\\_v1-0.pdf/view](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf/view)

presentes na Lei Geral das Agências e demais orientações governamentais, apresenta-se a seguir, de forma sucinta, os instrumentos estratégicos da Anac. Esse alinhamento constante busca não apenas atender às exigências legais, mas também promover a excelência na gestão pública, contribuindo para um setor aéreo mais seguro e eficiente.

## PLANO ESTRATÉGICO

O [Plano Estratégico 2020 – 2026 \(PE 2020-2026\)](#) constitui o documento que delinea os objetivos de longo prazo da instituição e as medidas a serem adotadas para alcançá-los, representando um compromisso duradouro assumido pela Anac perante a sociedade e seus colaboradores.

Esse plano engloba 13 objetivos estratégicos, os quais são detalhados por meio de indicadores estratégicos, associados

às perspectivas de Sociedade, Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Recursos.

Em uma fase subsequente, a Anac definiu metas estratégicas vinculadas a esses indicadores para o período de 2020 a 2026. Vale ressaltar que o acompanhamento dos indicadores estratégicos para o atual Plano teve início em 2020 e está sendo conduzido no contexto da gestão estratégica da Anac.



Figura 5 – Plano Estratégico em números

Para otimizar a gestão estratégica, foi consolidado o Plano de Diretrizes Estratégicas 2024-2025, atuando como um elo fortalecedor entre a dimensão estratégica de longo prazo e a operacional da Agência. Este documento visa desdobrar os objetivos estratégicos em diretrizes específicas para orientar as unidades organizacionais da Agência na definição de metas setoriais, gerenciais e planos para um biênio determinado.

Estruturado de acordo com os Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico 2020-2026, o plano fornece uma descrição concisa de cada objetivo, seus objetivos estratégicos específicos para o biênio, a unidade responsável pela execução e as unidades colaboradoras capazes de impulsionar o sucesso específico do objetivo estratégico, contribuindo, assim, para a melhoria geral dos objetivos estratégicos.

Além disso, é importante destacar que, conforme estabelecido pela Instrução Normativa nº 24, de

18 de março de 2020, do Ministério da Economia, o plano estratégico institucional foi revisado e atualizado em 2024. As principais modificações ocorreram no portfólio de indicadores e nas metas estratégicas, com ajustes pontuais em indicadores específicos que apresentaram limitações em relação ao contexto atual. Esses ajustes visaram substituir métricas por outras mais abrangentes e representativas, alinhando-se melhor aos objetivos e necessidades institucionais e proporcionando maior precisão no monitoramento estratégico.

Todos os documentos referentes ao Plano e seu monitoramento estão disponíveis na página da Anac na internet: <https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/planejamento-estrategico>.

## MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico derivou de um processo de reflexão interna com ampla participação de atores externos e servidores e representa, por meio de um arranjo visual, o encadeamento em relações de causa e efeito dos objetivos da Agência. Essa arquitetura, elemento principal do Plano Estratégico 2020-2026, está organizada em cinco perspectivas: Sociedade, Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Recursos.

No mapa percebe-se um aspecto inovador em relação ao plano anterior: a instituição da perspectiva “Regulados”, na qual se apoiam objetivos relacionados ao fortalecimento da cultura de cooperação e integração dos diversos entes do setor aéreo, além dos objetivos voltados à garantia da regulação efetiva de forma a permitir a inovação e a competitividade sem descuidar dos direcionadores estratégicos atinentes à gestão de riscos e à cultura de segurança.



Figura 6 – Mapa Estratégico 2020-2026

## CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor pode ser definida em termos conceituais como o conjunto dos macroprocessos organizacionais que comunica o que a instituição faz, proporciona uma visão sistêmica da operação, dos processos e dos produtos entregues pela Agência e ainda auxilia a tomada de decisão em alto nível.

A Anac entende como macroprocesso organizacional um conjunto de valores entregues por um agrupamento de processos de negócios, que podem envolver mais de uma unidade organizacional e cuja operação apresenta impacto significativo na atuação da Agência, na sociedade ou nos regulados.

Na Cadeia de Valor, os dez macroprocessos organizacionais definidos pela Agência são dispostos em forma diagramática, conforme apresentado na figura a seguir, com o intuito de

apresentar as relações entre eles e o valor que se pretende gerar para a sociedade.



Figura 7 – Cadeia de Valor da Anac

A construção da Cadeia de Valores da Anac contou com a ampla participação do corpo técnico e levou em consideração a visão de futuro, a identificação dos processos envolvidos na produção de valor, as principais atividades e competências institucionais da Agência e as entregas que modificam a

realidade e capacitam e preparam a Anac ao alcance da visão almejada.

Os macroprocessos serão detalhados na Parte II deste documento, no item 2. Metas por Macroprocesso.

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para a execução do Plano Estratégico 2020-2026, foi instituído um modelo de desenvolvimento de Iniciativas Estratégicas, diretamente vinculado ao atendimento dos objetivos e prioridades institucionais. O Portfólio atual de Iniciativas Estratégicas foi estabelecido pela [Portaria Anac nº 13.938](#), de 26 de fevereiro de 2024, e é composto por Projetos Prioritários, Projetos Setoriais e a Agenda Regulatória.

A Anac adotou uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos, que proporciona uma visão

integrada e maior transparência nas ações desenvolvidas. Esta abordagem otimiza a execução eficiente do portfólio, contribuindo de forma significativa para o sucesso das iniciativas estratégicas. A metodologia facilita o acompanhamento sistemático dos projetos, permitindo ajustes ágeis e a alocação adequada de recursos, garantindo que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira eficaz.

## Projetos e Programas Prioritários

Instituídos pela Instrução Normativa Anac nº 77, de 18 de março de 2014, os Projetos Prioritários são considerados aqueles de grande relevância para a consecução dos objetivos estratégicos da Agência. Devido à sua natureza diferenciada, cada Projeto Prioritário possui patrocínio de

um membro da Diretoria Colegiada, um gerente de projeto formalmente designado e uma equipe que colabora diretamente para o desenvolvimento do projeto até sua conclusão.

Para o atual ciclo de Plano Estratégico 2020-2026, foram aprovados sete projetos prioritários, conforme detalhado a seguir:

**Tabela 1 – Projetos Prioritários da Anac: 2024**

ESTADO	PROJETO	ENTREGAS CONCLUÍDAS
Em execução	Anac do Amanhã	19 entregas, 56% do projeto concluído. Entregas em 2024: 2ª Pesquisa de Opinião Pública como ferramenta para mensurar imagem da Anac perante seus públicos; Ampliação das ferramentas no Teams; Ampliação do Uso do Protocolo Eletrônico; Avaliação contínua de Satisfação dos Serviços Internos; Disponibilização de equipamentos audiovisuais e streaming no novo contrato de eventos; Estruturar programa de redução do absenteísmo (coleta de dados, análise, planos de ação - elaborar, aprovar e implementar); Kit servidor do futuro; PagTesouro; Programa de Ambientação Institucional (projeto Boas-vindas/onboarding: Protocolos para recebimento de servidores e gestores); SEI! 4.0 e SGP Simples.
Em execução	Asas para Todos	12 entregas, 24% do projeto concluído. Entregas em 2024: Biblioteca Aberta; Campanha antirracista e anticapacitista nos aeroportos; Campanha de comunicação - acessibilidade (Regulação por incentivos); Capacitação em Acessibilidade Digital e Comunicação Inclusiva; Celebração de Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com órgãos públicos para apoio a ações do Programa Asas para Todos; Cine Anac - Exibição do Filme 'Only Up' e Promoção de Debates para Incentivo de Mulheres na Aviação; CineAnac - Fly Like a Girl; Premiação - Acessibilidade 2023 (Regulação por Incentivos); Protocolo de Intenções com o Setor Aéreo e Voando Mais Alto.
Em execução	Cooperação Técnica Internacional	1 entrega, 16% das entregas concluídas. Entrega em 2024: Manuais/guias práticos.

ESTADO	PROJETO	ENTREGAS CONCLUÍDAS
Em execução	Gestão Integrada da Fiscalização	10 entregas, 43% das entregas concluídas. Entregas em 2024: Implementação dos regulados da SAR; Implantar estrutura de acesso e segurança das informações e Criar guias e manuais para orientação do uso da ferramenta.
Em execução	Integração Regional do Transporte Aéreo Latino-americano	Realizadas reuniões do Comitê Técnico de Facilitação (CTFAL/CONAERO), criada a iniciativa Integração Aérea Regional, com a indicação dos pontos focais dos países e reunião de Pontos Focais do SRVSOP.
Em execução	Projeto Prioritário Aeroportos + Seguros.	7 entregas, 43% das entregas concluídas. Entregas em 2024: Resolução diretiva; Fórum técnico de discussão com regulados, indústria e autoridades internacionais e Benchmarking.
Em execução	Regulação Responsiva	Foram realizadas duas consultas públicas e uma audiência pública para ouvir as partes interessadas e alinhamentos com as áreas da Agência que executam fiscalização para a adoção da responsividade, incluindo a definição de critérios e indicadores que promovam a conformidade regulatória.

Para o portfólio de 2025, planeja-se a continuidade dos projetos prioritários em andamento em 2024, além da inclusão de um novo projeto relacionado às relações de consumo no setor de aviação. Dessa forma, a lista de projetos ou programas prioritários para 2025 totaliza oito componentes.

**Tabela 2 – Projetos Prioritários da Anac: 2025**

PROJETO
Anac do Amanhã
Asas para Todos
Cooperação Técnica Internacional
Gestão Integrada da Fiscalização
Integração Regional do Transporte Aéreo Latino-americano
Plataforma de Informação e Resolução de Conflitos de Consumo
Projeto Prioritário Aeroportos + Seguros
Regulação Responsiva

Para o ano de 2025, estão previstas várias entregas importantes para os projetos prioritários da Anac. No âmbito do “Projeto Cooperação Técnica Internacional”, será disponibilizado um portal com novos cursos, além de manuais e guias práticos. Para o “Projeto Prioritário Aeroportos + Seguros”, espera-se a proposição de um

normativo para a atualização de equipamentos. No que se refere ao “Projeto Regulação Responsiva”, estão planejadas a proposição de um Caderno de Diretrizes para a implementação e sustentação das estratégias de regulação responsiva, a proposição e o acompanhamento da definição de modelos de decisão quanto à lavratura de autos de infração, e a conclusão da revisão do Guia de Análise de Impacto Regulatório (AIR) da Anac.

### Projetos Setoriais

Os Projetos Setoriais, instituídos pela [Portaria Anac nº 13.938](#), são desenvolvidos e liderados pelas unidades internas da Anac e patrocinados por seus titulares. Este portfólio abrange projetos que abordam uma diversidade de temas relacionados às diversas áreas de atuação da Anac. Em 2024, 39 projetos estão contemplados, dos

quais 07 foram concluídos, destacando-se a conclusão do projeto referente ao estudo de revisão regulatória para aeronaves da categoria Leve Esportiva (ALE).

No que tange aos projetos setoriais, é esperada a continuidade das *Startups* relacionadas à melhoria da experiência dos usuários de serviços da Anac, com destaque para as *Startups* CX (*Citizen Experience*), EX (*Employee Experience*), PEL, RAB 3.0, *Reportes Safety* e Certifica.

## PLANOS SETORIAIS

Os planos setoriais da Anac são instrumentos táticos essenciais para implementar os objetivos estratégicos da agência. Cada plano é elaborado de acordo com as diretrizes estratégicas, visando traduzir as metas e prioridades da Agência em ações concretas e iniciativas específicas de suas áreas de atuação. Esses planos cobrem aspectos diversos

da gestão, como tecnologia da informação, comunicação, auditoria interna, desenvolvimento de pessoal, contratações, logística sustentável, dados abertos, atuação internacional e supervisão de segurança operacional.

Trata-se de planos táticos fundamentais para garantir que cada setor da Anac contribua de forma coordenada e eficiente para o alcance dos resultados esperados pela agência. Eles estabelecem ações detalhadas e metas claras, promovendo a otimização dos recursos e a melhoria contínua dos processos internos. Além disso, os planos ajudam a assegurar a transparência e a responsabilidade na gestão pública, alinhando as atividades de cada área às prioridades estratégicas da Anac, entre outros.

Ao implementar esses planos de ação, a Anac consegue integrar suas diversas áreas em torno de objetivos comuns, aumentando a eficácia de suas operações e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do setor de aviação civil. Dessa forma, a agência não apenas cumpre seu papel

regulador e fiscalizador, mas também promove melhorias contínuas na segurança, eficiência e qualidade dos serviços prestados ao público.

**Tabela 3 – Principais Planos Setoriais**

PLANO SETORIAL	DESCRIÇÃO RESUMIDA
<a href="#">Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC</a>	O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação da Anac para o período de 2024/2026. Este plano está alinhado com as diretrizes estratégicas da Agência Nacional de Aviação Civil e prevê revisões periódicas, que são realizadas em resposta ao surgimento de novos cenários, diretrizes e prioridades.
<a href="#">Plano de Atuação Internacional - PAI</a>	A Anac elabora, anualmente, o Plano de Atuação Internacional, que estabelece diretrizes para a participação da Agência em missões internacionais de representação institucional. O PAI determina os principais fóruns internacionais que devem contar com a presença da Anac, além de definir a metodologia de priorização desses fóruns, a agenda prioritária de atuação internacional e as iniciativas de gestão do conhecimento. O objetivo do PAI é assegurar a participação da Anac em reuniões estratégicas e decisórias sobre regulamentação internacional na aviação civil, promovendo o uso otimizado dos recursos públicos. Isso visa proporcionar maior racionalidade na tomada de decisões, aprimorar a qualidade da atuação internacional e aumentar a transparência para a sociedade e demais atores.
Plano de Comunicação Institucional - PCI	O Plano de Comunicação Institucional da Anac define e consolida as ações de comunicação da Agência tanto internas quanto externas, alinhadas ao Planejamento Estratégico da Agência. Ele inclui a análise de contextos, objetivos, metas, públicos de interesse, canais, recursos e cronograma para execução das demandas. O plano tem vigência mínima de um ano.
Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP	O Plano de Desenvolvimento de Pessoas PDP da Anac é um instrumento estratégico que visa capacitar os colaboradores da agência, promovendo o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e competências. Este plano está alinhado às diretrizes estratégicas da Anac e busca atender às necessidades de desenvolvimento identificadas, garantindo que a força de trabalho esteja preparada para enfrentar os desafios do setor de aviação civil.

PLANO SETORIAL	DESCRIÇÃO RESUMIDA
<a href="#">Plano de Contratações Anual - PCA</a>	<p>O Plano de Contratações Anual é um documento que consolida todas as contratações planejadas por um órgão ou entidade para o próximo exercício, auxiliando na tomada de decisão administrativa. Ele permite a coleta de dados gerenciais para ampliar a realização de compras compartilhadas e sinaliza ao mercado fornecedor sobre as futuras licitações, possibilitando uma preparação adequada e antecipada. A partir do PCA, é construído um calendário de licitações, proporcionando maior previsibilidade na gestão, cumprimento de prazos e melhor alocação da força de trabalho. Além disso, o PCA maximiza os resultados institucionais, melhora a governança e gestão das contratações, e aumenta a transparência e controle com sua publicação.</p>
<a href="#">Plano de Logística Sustentável - PLS</a>	<p>A Anac elabora seu PLS em conformidade com o Decreto nº 7.746/2012 e a Portaria Seges/ME nº 8.678/2021, reforçando seu compromisso com práticas sustentáveis e a eficiência no uso dos recursos públicos. A Nova Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021) estabelece o desenvolvimento nacional sustentável como um princípio fundamental (art. 5º) e objetivo central do processo licitatório (art. 11). Para garantir a implementação desses princípios, a lei responsabiliza a alta administração dos órgãos e entidades pela criação de mecanismos de governança. A Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, detalha a governança das contratações públicas na administração federal, instituindo o Plano Diretor de Logística Sustentável como instrumento de governança. O PLS define a estratégia de contratação e logística, incorporando critérios e práticas de sustentabilidade em todas as etapas da contratação pública, desde o planejamento até a destinação final de rejeitos e resíduos.</p>
<a href="#">Plano de Auditoria Interna - Paint</a>	<p>O Plano Anual de Auditoria Interna (Paint) é desenvolvido seguindo as diretrizes da Instrução Normativa CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021, que regula o planejamento, execução e apresentação de resultados das atividades das unidades de auditoria interna governamental. De acordo com essa normativa, o Paint tem a finalidade de definir os trabalhos prioritários a serem realizados no período, considerando o planejamento estratégico, as expectativas da alta administração e das partes interessadas. Além disso, o Paint leva em conta os riscos significativos a que a unidade auditada está exposta, bem como seus processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. A complexidade do negócio, a estrutura da unidade auditada e outros fatores relevantes também são considerados. A estrutura e os recursos humanos, logísticos e financeiros disponíveis na unidade de auditoria interna governamental são igualmente avaliados. A execução do Paint permite que a Auditoria Interna preste assessoria e consultoria às unidades da Anac, contribuindo para o aprimoramento dos processos de gestão de riscos, controles internos e governança da Agência.</p>

PLANO SETORIAL	DESCRIÇÃO RESUMIDA
<a href="#"><u>Plano de Integridade</u></a>	A integridade pública refere-se aos arranjos institucionais que garantem que a Administração Pública cumpra seu objetivo principal de entregar resultados esperados pela população de maneira adequada, imparcial e eficiente. Isso envolve temas como conduta ética, orientações e exemplos das lideranças, processos e divisões de trabalho, políticas de incentivo a comportamentos desejados, sistemas de prestação de contas, processos de monitoramento, uso de recursos e interações com a sociedade. O Plano de Integridade da Anac, que possui periodicidade bianual, aborda esses aspectos para assegurar que a agência mantenha altos padrões de integridade em suas operações e interações.
<a href="#"><u>Plano de Supervisão de Segurança Operacional – PSSO – 2023-2025</u></a>	A Anac elabora o Plano de Supervisão da Segurança Operacional como parte do Programa de Segurança Operacional Específico da Anac (PSOE-Anac), integrado ao Programa Brasileiro para a Segurança Operacional da Aviação Civil (PSO-BR). Este plano cíclico e estratégico visa a melhoria contínua da segurança operacional da aviação civil brasileira, identificando áreas prioritárias de atuação da Agência. Conforme o Art. 28 do PSOE-Anac, o plano estabelece objetivos, metas, indicadores e iniciativas para mitigar os principais riscos de segurança operacional, baseados na avaliação do Programa de Segurança Operacional do Estado e na análise do desempenho da aviação civil nacional e internacional.
Plano de Atuação Ambiental	Segundo a Política de Atuação Ambiental da Anac, a Agência buscará a mitigação do impacto da aviação civil no meio ambiente, notadamente quanto à descarbonização do setor, à redução da emissão de poluentes e do ruído nas aeronaves e de suas operações, ao uso sustentável da infraestrutura aeroportuária e ao incentivo ao uso de Combustíveis Sustentáveis de Aviação - SAF. A referida Política traz, ainda, que a Anac pautará seus esforços para mitigação do impacto ambiental da aviação civil por meio de um Plano de Ação Ambiental, que elencará iniciativas e objetivos ambientais alinhados aos compromissos assumidos no âmbito da Organização de Aviação Civil Internacional - Oaci. Em conformidade à Política, foi elaborado o referido Plano de Ação Ambiental da Anac, que, se por um lado, cristaliza as ações já adotadas pela Agência em prol da sustentabilidade, como os programas Aeroportos Sustentáveis e SustentAr, por outro, sistematiza uma estratégia institucional para a sustentabilidade da aviação civil brasileira e introduz novos Instrumentos de Ação Ambiental. Espera-se, com isso, que a Agência possa contribuir com passos sólidos rumo a uma aviação ambientalmente responsável.

PLANO SETORIAL	DESCRIÇÃO RESUMIDA
<a href="#">Plano de Dados Abertos – PDA</a>	O Plano de Dados Abertos da Anac é um documento que informa a priorização dos dados que serão disponibilizados pela Agência. Ele apresenta orientações estratégicas e operacionais para as ações de implementação e promoção da abertura de dados permitindo, assim o aumento da transparência das informações e a reutilização dos dados públicos pela sociedade civil, além da melhoria da qualidade dos dados disponibilizados.
Planos de Fiscalização	As áreas responsáveis pelas atividades finalísticas da Anac elaboram seus planejamentos anuais para abordar as principais temáticas reguladas pela Agência. Entre essas temáticas estão a segurança operacional ( <i>safety</i> ), segurança contra atos de interferência ilícita ( <i>security</i> ), regulação econômica de aeroportos e acompanhamento do mercado de transporte aéreo. As atividades regulatórias dividem em três tipos principais: regulamentação, certificação e outorga, e fiscalização. Esses processos são essenciais para estabelecer requisitos, verificar a conformidade e autorizar operações no setor de aviação civil, garantindo que os padrões de segurança e qualidade sejam cumpridos, protegendo o interesse público e promovendo a eficiência operacional da Agência.
<a href="#">Programa de Transformação Digital - PTD</a>	O Programa de Transformação Digital (PTD) da Anac busca auxiliar operadores aéreos e organizações de manutenção no processo de transformação digital, trabalhando em parceria com o mercado para identificar e tratar as dificuldades na adoção de ferramentas eletrônicas e processos automatizados.
Plano de Trabalho da Comissão de Ética	A Comissão de Ética da Anac, parte do Sistema de Gestão de Ética do Poder Executivo Federal, tem como objetivo promover os princípios éticos no relacionamento dos servidores com os cidadãos, com os demais agentes públicos e no resguardo do patrimônio público. Ela é responsável por apurar condutas inadequadas e aplicar penalidades de censura ética, além de atuar como instância consultiva e orientadora para questões de ética e conflitos de interesse. Nesse sentido, a atuação da Comissão perpassa por ações educacionais, consultivas, representativas, investigativas e punitivas que visam a orientar e aconselhar sobre condutas éticas, representar a Anac na Rede de Ética do Poder Executivo Federal, investigar e apurar condutas inadequadas, e aplicar sanções quando necessário. Dessa forma, o Plano de Trabalho anual da Comissão propõe um conjunto de atividades integradas ao planejamento da Anac, visando a fortalecer a prática ética na instituição. Isso inclui a promoção de campanhas educativas sobre ética, realização de eventos para aumentar o conhecimento dos servidores sobre condutas éticas, e ações para garantir o cumprimento das normas éticas e a prestação de contas da Agência.

PLANO SETORIAL	DESCRIÇÃO RESUMIDA
<a href="#">Plano de Trabalho do Comitê de Equidade</a>	Os conceitos de diversidade, equidade, inclusão e direitos humanos têm se tornado cada vez mais relevantes na gestão de instituições, tanto públicas quanto privadas. Esses temas estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente nos Objetivos 5 e 10, que tratam da Igualdade de Gênero e da Redução das Desigualdades, respectivamente. Nesse contexto, o Comitê de Equidade faz parte da Política de Sustentabilidade da Anac, fundamentando-se na adoção dos princípios de gestão ESG (Ambiental, Social e Governança). Isso demonstra o compromisso da agência com a promoção do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: ambiental, econômica e social. O principal objetivo do Comitê de Equidade é conscientizar e promover ações e projetos voltados para a equidade, diversidade e inclusão dentro da Agência. O Plano de Trabalho, que é bianual, delineia as ações e atividades a serem desenvolvidas para fomentar uma cultura de diversidade, equidade e inclusão na Anac.
<a href="#">Plano de Trabalho da Ouvidoria</a>	A Ouvidoria da Anac elabora um Plano de Trabalho anual que define as ações a serem desenvolvidas no decorrer do ano. Este plano considera recomendações dos órgãos de controle, orientações normativas, feedback dos usuários e o Plano de Integridade vigente na Anac. As ações são organizadas em eixos de gestão e execução, com projetos que detalham as atividades específicas a serem realizadas. O plano anual da Ouvidoria inclui diagnósticos e análises de oportunidades de melhoria, levando em conta o Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública e diretrizes governamentais recentes. Além disso, são reprogramadas ações não realizadas no ano anterior, ajustadas conforme a nova realidade normativa e organizacional. As ações planejadas são coordenadas pela Ouvidoria, podendo envolver outras unidades da Anac conforme necessário, sem previsão de aporte financeiro adicional.

## AGENDA REGULATÓRIA

A Agenda Regulatória é um instrumento de planejamento da atividade normativa da agência, que identifica e prioriza os temas do setor de aviação civil para estudo e possível regulamentação no próximo biênio, reforçando o modelo de transparência da Agência. Trata-se de documento construído de forma colaborativa, que considera os impactos que serão gerados à sociedade. É na Agenda Regulatória que a Agência indica formalmente os temas que demandarão atuação prioritária em seu processo de normatização.

A Agenda Regulatória da Anac é estabelecida em ciclos bianuais, e atualmente está em fase de elaboração para o período de 2025-2026. Este processo iniciou-se com a elaboração de uma lista preliminar de temas, que foram submetidos a contribuições da sociedade por tomada de subsídios que, após análise, levarão à consolidação

dos temas e à definição das prioridades regulatórias do portfólio da Agenda Regulatória 2025-2026.

Podem-se citar como principais objetivos da Agenda Regulatória:

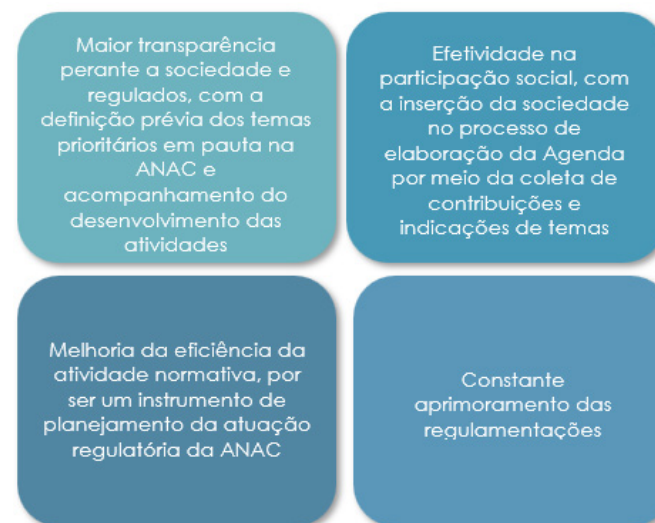


Figura 8 – Objetivos da Agenda Regulatória

A Agenda Regulatória do biênio 2025 – 2026 e maiores informações podem ser obtidas no endereço eletrônico a seguir: <https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/agenda-regulatoria>.

## PARTE II: METAS ESTRATÉGICAS

Considerando o disposto na Lei nº 13.848, de 2019, entende-se que o PGA deve especificar, no mínimo, as metas de desempenho administrativo e operacional e as metas de fiscalização a serem atingidas durante a sua vigência. Adicionalmente, a referida Lei estabelece que as metas de desempenho administrativo e operacional incluirão as ações voltadas à promoção de:

- I. Qualidade dos serviços prestados pela agência;
- II. Fomento à pesquisa no setor regulado pela agência, quando couber; e
- III. Cooperação com os órgãos de defesa da concorrência e com os órgãos de defesa do consumidor e de defesa do meio ambiente, quando couber.

Cabe ressaltar que a Agência já possui algumas parcerias para fomento à pesquisa e com órgãos de defesa da concorrência e do consumidor, como as elencadas a seguir:

- Termo de Execução Descentralizada celebrado entre a Anac e a Universidade de Brasília - UnB, através da Faculdade de Direito (FD), cujo objeto consiste no “Projeto de Pesquisa Mulheres na Aviação Civil: estudos para uma regulação inclusiva no setor” para, a título de objetivo geral, identificar e analisar o panorama do conhecimento sobre mulheres na aviação civil, e propor um roteiro para a formulação, acompanhamento e a avaliação de ações de inclusão. Trata-se de proposta que visa fortalecer e difundir os estudos acadêmicos acerca do tema em questão, levando à propositura de ações regulatórias que contribuam com o atingimento de objetivos organizacionais previstos no Plano Estratégico 2020-2026 da Agência;

- Acordo de Cooperação Técnica com a Agência Nacional do Petróleo para estabelecer condições de colaboração mútua com o intuito de: (i) reunir esforços para o desenvolvimento de metodologias para cálculo das intensidades de carbono dos SAFs e harmonização com os critérios da Oaci; (ii) aprimorar controles atinentes à relação entre manutenção de aeronaves e abastecimento e qualidade dos combustíveis de aviação; (iii) viabilizar a atuação conjunta de ambas as Agências em instâncias de participação social voltadas às discussões dos desafios técnicos, regulatórios, tributários, comerciais, produtivos e logísticos concernentes ao estabelecimento de um sólido mercado de SAF no Brasil; (iv) viabilizar a atuação conjunta de ambas as Agências para criação e manutenção de base de dados de produção, importação, distribuição e preços de combustíveis de aviação, incluindo SAF, em território nacional;
- Acordo de Cooperação Técnica – ACT com o Departamento de Controle do Espaço Aéreo - DECEA

para o desenvolvimento de estudos e pesquisas na área da terminologia da aviação e promoção do intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências, visando ao desenvolvimento de bases de dados terminológicos na área de aviação;

- Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, para a realização de intercâmbio de informações, ações de capacitação e outras relacionadas à livre concorrência nas atividades de aviação civil e infraestrutura aeronáutica e aeroportuária;
- Acordo de Cooperação Técnica com a Secretaria Nacional do Consumidor – SENACON/MJ para utilização do Sistema de Solução Alternativa de Conflitos Consumidor. gov.br, mantido pela SENACON por meio da plataforma tecnológica de informação, interação e compartilhamento de dados;

- Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP para viabilizar a conjugação de esforços entre os partícipes no intercâmbio de conhecimentos, informações, experiências para o desenvolvimento de ações conjuntas voltadas à melhoria das relações de consumo no setor de aviação civil;
- Acordo de Cooperação Técnica a ser celebrado entre a Anac e a Associação dos Magistrados do Brasil - AMB, por intermédio da Escola Nacional da Magistratura - ENM, para intercâmbio de conhecimentos, de informações e de experiências visando à melhoria das relações de consumo no setor de aviação civil; e
- Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério Público Federal para monitoramento de representações relacionadas à má prestação de serviços aéreos e compartilhamento de informações extrajudiciais para mitigação de judicialização de demandas.

Em relação ao item I, além de estabelecer metas estratégicas, a Anac formalizou um Termo de Execução Descentralizada com a Universidade de Brasília - UnB para conceber e implementar uma abordagem de Design de Serviços, concentrando-se na experiência do usuário para transformar os serviços oferecidos pela Agência. Esta iniciativa visa assegurar a segurança e a excelência na aviação civil, representando uma proposta direcionada à identificação e implementação de melhorias na entrega dos serviços pela Anac.

Dessa maneira, a Agência priorizou a definição de metas objetivamente mensuráveis e que refletem o nível de qualidade dos serviços internos e externos prestados, bem como os esforços voltados para o aprimoramento dos processos internos e da governança.

Nessa perspectiva, visando o alinhamento com seu Plano Estratégico, são utilizadas no PGA 2025 as metas

estratégicas em vigor, associadas aos seus respectivos objetivos estratégicos e vinculadas também aos macroprocessos da Anac.

Assim, foram definidas 29 metas estratégicas para o PGA, que representam amplamente os desafios e as prioridades de toda a Agência.

As tabelas constantes no Anexo deste Plano apresentam as metas vinculadas aos objetivos estratégicos e aos macroprocessos da Anac.

É importante ressaltar que, desde 2020, a Agência vem implementando um plano de ações para uma efetiva avaliação e monitoramento de seus indicadores estratégicos, bem como para as metas não atingidas.

Esse trabalho resultou no processo da primeira revisão do Plano Estratégico 2020-2026, com atenção voltada especialmente à necessidade de atualização dos indicadores e metas estratégicas, visando não só o aprimoramento de seu planejamento, mas também o atendimento da Instrução Normativa nº 24 do Ministério da Economia, de 18 de março de 2020, que estabeleceu a revisão anual do plano estratégico, a partir de 2021.

Dessa forma, destaca-se que o presente documento acompanhará o processo de revisão do Planejamento Estratégico para que eventuais desdobramentos e alterações dos indicadores e metas sejam devidamente incorporadas ao PGA 2025.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Plano Estratégico vigente compõe-se de treze objetivos estratégicos, distribuídos em cinco perspectivas: Sociedade, Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Recursos, conforme descrito anteriormente.

No contexto da gestão estratégica, é possível destacar diferentes funções dos indicadores que precisam ser consideradas na construção de um painel de indicadores e metas estratégicas. Desse modo, cabe ressaltar que a perspectiva “Sociedade”, a qual estão vinculados os objetivos OE1, OE2 e OE3, possui parâmetros descritivos que tem por função expor uma situação ou mudança, bem como prover informações que influenciam no alcance dos objetivos organizacionais. Assim, estes objetivos não possuem metas estratégicas vinculadas a eles.

Os treze objetivos estratégicos da Agência são descritos a seguir.

## SOCIEDADE

**OE1****Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil**

É responsabilidade da Agência atuar no sentido de contribuir para um ambiente de negócios que favoreça a atratividade de investimentos e a ampliação de oferta de serviços aéreos, sempre buscando o equilíbrio entre as variáveis econômicas, sociais e ambientais do setor, visando a sustentabilidade do sistema de aviação civil, o desenvolvimento do País e o bem-estar da sociedade.

**OE2****Garantir a segurança da aviação civil**

A Anac, por meio da sua regulamentação, certificação, fiscalização e da promoção e consolidação da cultura de

segurança do setor visa garantir a manutenção perene da Segurança Operacional (*Safety*) e de Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita (*Security*) no transporte aéreo, observando, principalmente, os padrões internacionais, auditados inclusive pela Organização de Aviação Civil Internacional (OACI).

**OE3****Promover um acesso amplo aos serviços aéreos**

Considerando que o transporte de passageiros e cargas pelo modal aéreo, assim como a adequação da infraestrutura aeroportuária são grandes vetores de desenvolvimento e de integração nacional, a Anac deve promover iniciativas que visem ampliar o acesso ao transporte aéreo, com maior qualidade e capilaridade, por meio da redução de barreiras à entrada e eliminação de entraves à concorrência, fundamentais para o bem-estar da sociedade brasileira.

## REGULADOS

**OE4****Desenvolver a cultura de cooperação e a integração no setor**

A Agência deve aprimorar seus mecanismos de incentivos voltados ao cumprimento voluntário de requisitos, promover uma atuação baseada na orientação e na prevenção, buscar uma fiscalização efetiva com foco em resultados e fortalecer os canais de comunicação com todos os agentes do setor.

**OE5**

**Garantir a regulação efetiva para a aviação civil de forma a permitir a inovação e a competitividade**

A Anac deve promover um ambiente regulatório favorável ao desenvolvimento e à inovação tecnológica do setor, alinhada à garantia da segurança da aviação civil, valendo-se de uma regulação efetiva, capaz de responder tempestivamente às mudanças e inovações do mercado. Significa, portanto, construir um modelo de regulação responsiva e inteligente, sem barreiras e intervenções desnecessárias ao desenvolvimento e à competitividade, de forma a fortalecer a Análise de Impacto Regulatório (AIR), ampliar a participação social e mensurar o impacto de suas regulações.

**OE6**

**Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança**

A Agência deve fortalecer sua capacidade de supervisão da segurança do setor aéreo, em consonância com o porte e a complexidade do sistema de aviação civil, visando aplicar, em todo o seu ambiente regulatório, uma abordagem fundamentada em dados e orientada à gestão de riscos, à garantia e à promoção da segurança. Por conseguinte, é necessário o desenvolvimento, de forma proativa, de mecanismos e instrumentos de gestão que aprimorem, entre os regulados e a própria Agência, a cultura de segurança, a sistemática de gestão de riscos no sistema de aviação civil, a gestão da fiscalização e a mensuração e o monitoramento dos resultados alcançados para a segurança.

## PROCESSOS INTERNOS

**OE7****Fortalecer a comunicação e o papel da agência**

Considerando que a efetividade da comunicação é fundamental para promover a ampla participação social e o exercício pleno de direitos, tanto por parte dos regulados quanto por parte da sociedade, especialmente no que tange ao desenvolvimento do setor e à garantia da segurança da aviação civil, a Anac entende ser necessário, do ponto de vista externo, aperfeiçoar os canais de comunicação, desenvolver iniciativas voltadas ao esclarecimento do papel da Agência, bem como fortalecer a imagem institucional. Já internamente deve-se buscar o alinhamento dos diversos níveis hierárquicos para promover o engajamento de todos os servidores nas prioridades e no alcance dos objetivos definidos e ainda uma maior sinergia e integração entre as

unidades organizacionais e entre a sede e as localidades regionais.

**OE8****Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor**

Tendo em vista o elevado grau de padronização internacional de normas e procedimentos no setor aéreo, é importante que a Anac seja capaz de priorizar e concentrar seus esforços nas discussões de temas relevantes para a aviação civil brasileira, mantendo-se atualizada sobre as melhores práticas e influenciando as decisões internacionais por meio da participação ativa em grupos, fóruns e painéis temáticos sobre o setor.

OE9

**Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria de prestação de serviços**

O aprimoramento contínuo da prestação de serviços internos e externos, por meio da integração, desburocratização, simplificação, inovação e automatização de processos organizacionais deve ser um propósito permanente da Anac. Ao promover a transformação dos seus processos, a Agência deve orientar a qualidade dos seus serviços de acordo com as expectativas dos usuários, bem como aperfeiçoar a disponibilidade das informações sobre os serviços e sua rastreabilidade ao regulado e à sociedade.

OE10

**Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade**

Em tempos de rápidas e complexas transformações globais, conjugadas com um cenário de aumento de demandas da sociedade e de restrições de recursos, torna-se necessário fortalecer os mecanismos que assegurem tempestivamente a aderência e a coerência dos objetivos e ações da Agência frente aos desafios crescentes, sendo fundamental concentrar esforços no aperfeiçoamento das atividades de avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, aprimorando seus processos referentes à integridade, gestão de riscos, transparência e *accountability*.

**OE11****Aprimorar a gestão de informação para tomada de decisão**

Estruturar a gestão da informação, de forma a garantir a segurança, a integração, a tempestividade, a confiabilidade e a integridade dos dados gerados pelo sistema de aviação civil é fundamental para o apoio à governança e o suporte à decisão da Agência, bem como para o exercício de suas atividades e alcance dos resultados almejados.

**APRENDIZADO E CRESCIMENTO****OE12****Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho institucional**

É necessário capacitar, motivar e gerir as pessoas efetivamente, de modo a identificar, mensurar e desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, promover o reconhecimento, aumentar o comprometimento e estimular a sensação de pertencimento e orgulho dos servidores, sempre com foco no desempenho institucional e na entrega de resultados à sociedade, uma vez que o comprometimento de toda a equipe de trabalho é de fundamental importância para que a Anac possa implementar sua estratégia e cumprir sua missão institucional.

## RECURSOS

### **OE13** Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva

Em um contexto de recursos cada vez mais escassos, torna-se necessário que o planejamento dos recursos considere as diretrizes e o plano estratégico para que a Agência possa focar o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão. Além disso, busca-se o aperfeiçoamento dos mecanismos e procedimentos de gestão dos recursos financeiros, logísticos, humanos e tecnológicos para que possam suportar os projetos e os processos organizacionais na entrega de produtos e serviços tempestivos e com qualidade ao setor e à sociedade.

## Aferição das metas associadas aos objetivos estratégicos

Dessa forma, para a aferição das metas globais por objetivo estratégico, optou-se pelo cálculo da média aritmética das metas associadas ao respectivo objetivo estratégico\*, conforme fórmula a seguir:

$$\text{META GLOBAL } OE_x = \text{Média aritmética das metas associadas ao objetivo estratégico } OE_x$$

Na qual  $OE_x$  corresponde a cada objetivo estratégico\* (OE5, OE6...)

\* Excluindo-se os Objetivos Estratégicos OE1, OE2 e OE3 - por não possuírem indicadores associados.

## MACROPROCESSOS

Os dez macroprocessos da Agência correspondentes as atividades finalísticas e de administração e suporte, são detalhados a seguir.

**M1**

### Zelar pelo cumprimento dos regulamentos e normas de segurança

Compreende os processos relacionados à garantia da conformidade de produtos, empresas, processos, serviços ou pessoas que atuam, de forma lícita ou ilícita dentro do Sistema de Aviação Civil, em relação ao cumprimento das normas e regulamentos, e a respectiva ação da Agência em caso de não conformidade.

**M2**

### Acompanhar os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária

Compreende os processos conduzidos para manutenção da viabilidade dos contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária, como o acompanhamento do adimplemento, revisão e manutenção de cláusulas contratuais.

**M3**

### Monitorar informações sobre o setor

Compreende os processos relacionados ao monitoramento de informações para avaliação do desenvolvimento da aviação civil, seus impactos ambientais, nos níveis de segurança e na qualidade da prestação dos serviços.

**M4****Permitir a atuação no setor de aviação civil**

Compreende os processos relacionados à verificação do atendimento a requisitos estabelecidos em atos normativos para que produto, empresa, processo, serviço ou pessoa possa prestar serviços, executar atividades ou ser operador dentro do Sistema de Aviação Civil.

**M5****Gerir o arcabouço regulatório e promover o acesso a mercados internacionais**

Compreende os processos destinados à contínua avaliação da necessidade regulatória e à implementação da estratégia normativa identificada como ideal. O acesso a mercados internacionais envolve a negociação de acordos e tratados internacionais, visando a inserção e competitividade da aviação civil brasileira nos mercados globais.

**M6****Desenvolver estratégia e capacidade organizacional**

Compreende os processos relacionados às atividades de planejamento institucional, monitoramento e avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão e o cumprimento de mandatos e outras atividades, incluindo o gerenciamento dos riscos corporativos, modelagem da estrutura organizacional, governança da gestão de projetos e de processos, desenvolvimento de inteligência institucional e gestão de crise.

**M7** Gerir pessoas

Compreende os processos relacionados ao gerenciamento, ao recrutamento e à seleção de pessoas, à gestão do desempenho de pessoas, ao desenvolvimento de pessoas; à administração e ao usufruto de direitos e benefícios, à promoção da qualidade de vida e a saúde no trabalho e à administração de cadastros e informação de pessoal.

**M8** Gerenciar relações institucionais internas e externas

Compreende os processos relacionados à comunicação, e ao relacionamento institucional com órgãos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, organismos internacionais, regulados, sociedade e outros atores do setor de aviação, bem como os processos de comunicação interna.

**M9** Gerir informação e tecnologia

Compreende os processos de tecnologia da informação, incluindo desenvolvimento de sistemas de informação, gestão de infraestruturas e redes deTIC, gestão de dados e bases e gestão da segurança da informação, além dos processos de gestão de conhecimento e informação.

**M10** Administrar orçamento, finanças e logística

Compreende os processos de logística, de gestão do patrimônio, de materiais, financeira, contábil e de custos que proveem os recursos e mecanismos necessários ao funcionamento dos demais processos da organização.

### Aferição das metas associadas aos macroprocessos

Dessa forma, para a aferição das metas globais por macroprocessos, optou-se pelo cálculo da média aritmética das metas associadas ao respectivo macroprocesso, conforme fórmula a seguir:

META ESTRATÉGICA  $M_x$  = Média aritmética das metas associadas ao macroprocesso  $M_x$

Na qual  $M_x$  corresponde a cada macroprocesso ( $M_1, M_2, M_3...$ )

### PARTE III: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Uma vez estabelecidas as metas, iniciou-se a etapa de alocação dos recursos, com base na proposta orçamentária da Agência apresentada ao Congresso Nacional, por meio do [Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLN 26/2024 \(PLOA 2025\)](#).

Cabe ressaltar que, no escopo deste PGA, as despesas públicas podem ser divididas em dois grupos. As primeiras, por força constitucional ou legal, devem necessariamente ser executadas. Já as despesas discricionárias podem ou não ser executadas, de acordo com a disponibilidade orçamentária.

Dessa forma, quando a Agência não dispõe de recursos suficientes para executar todas as suas ações, deve-se realizar a priorização das despesas discricionárias, que podem passar por ajustes. Para tanto, são realizadas

análises levando-se em consideração, além dos valores executados no ano corrente, critérios como necessidades vinculadas a mandatórios legais, projetos estratégicos, temas da Agenda Regulatória, vinculação aos objetivos estratégicos, entre outros.

Tendo em vista que foi encaminhada uma proposta ao Congresso Nacional com dotação orçamentária de R\$ 120,7 milhões para as despesas discricionárias da Anac para o ano de 2025, estabeleceu-se um parâmetro de alocação alinhado a esse limite orçamentário, de maneira a segmentar todas as atividades planejadas em dois grupos: ações aprovadas com dotação orçamentária, que possuem recursos orçamentários para o seu cumprimento, e atividades sem dotação orçamentária, cuja realização condiciona-se a aportes orçamentários suplementares ou frustrações de despesas priorizadas no primeiro grupo, conforme representação seguinte:



Figura 9 – Priorização das ações para o PGA

## ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO POR AÇÃO ORÇAMENTÁRIA

No PLOA, as despesas discricionárias da Anac estão agrupadas em 5 ações orçamentárias: Administração da Unidade, Regulação e Fiscalização da Aviação Civil, Programas e Qualificação Profissional na Aviação Civil, Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos e Contribuições Regulares a Entidades ou Organismos Nacionais.

Na ação de Administração da Unidade, a Agência executa as despesas de manutenção do seu núcleo estrutural, tais como locação e condomínios dos imóveis, contratos de terceirização e teleatendimento, manutenção predial e de equipamentos, capacitação dos servidores da agência, despesas com serviços públicos como energia e saneamento, entre outras.

Na ação de Regulação e Fiscalização da Aviação Civil são alocados os contratos mais próximos à atividade fim da Agência, de apoio direto à fiscalização e à regulação do setor da aviação civil. Por exemplo, despesas com diárias e passagens e as despesas com sistemas de Tecnologia da Informação.

Já a ação de Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos contempla, exclusivamente, as dotações a serem pagas aos servidores que fazem jus ao auxílio-moradia.

A ação orçamentária Programas e Qualificação Profissional na Aviação Civil foi incluída com o objetivo de promover iniciativas de diversidade, inclusão, capacitação e formação aeronáutica na aviação civil brasileira, ampliando a participação de todas as camadas da população. Em parceria com o Governo Federal, setor aéreo, universidades e sociedade civil, a Anac desenvolve ações voltadas a

estudantes de baixa renda, mulheres, profissionais da área e passageiros. As atividades incluem a capacitação de servidores, promoção da saúde e qualidade de vida, elaboração de políticas públicas e eventos para discussão e formulação de políticas. O objetivo é garantir mão de obra qualificada e democratizar o acesso ao mercado de trabalho na aviação civil, atendendo às demandas de crescimento e novas tecnologias do setor.

A ação orçamentária Contribuições Regulares a Entidades ou Organismos Nacionais é destinada à gestão da participação da Anac na Associação Brasileira das Agências Reguladoras (Abar). Essa ação agrupa todos os pagamentos de contribuições realizados a entidades, assegurando a continuidade do apoio financeiro necessário para manter a colaboração e a integração da Anac com outras agências reguladoras nacionais.

Adicionalmente, tem-se a classificação das despesas por Plano Orçamentário, uma identificação orçamentária, de

caráter gerencial (não constante da LOA), com a finalidade de permitir um maior detalhamento da ação orçamentária.

A tabela a seguir apresenta a alocação orçamentária da Anac por Ação e Plano Orçamentário:

Tabela 4 – Orçamento disponibilizado por Ação Orçamentária

AÇÃO ORÇAMENTÁRIA PLANO ORÇAMENTÁRIO	DESCRIÇÃO	PLOA 2025 (1.000 R\$)	PERCENTUAL
2000	Administração da Unidade	61.372	50,84
PO 0000	Administração da Unidade	61.372	50,84
2912	Regulação e Fiscalização da Aviação Civil	53.345	44,19
PO 0000	Regulação e Fiscalização da Aviação Civil - Despesas Diversas	21.895	18,14
PO 0002	Sistema de Informações para Gestão da Aviação Civil	31.000	25,68
PO 0005	Participação no Sistema Regional para a Vigilância da Segurança Operacional	450	0,37
21H7	Programas e Qualificação Profissional na Aviação Civil	3.970	3,29
PO 0001	Desenvolvimento Profissional para o Sistema de Aviação Civil	3.970	3,29
PO 0002	Programa "Asas para Todos"	-	-
216H	Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	2.000	1,66
PO 0000	Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	2.000	1,66
00PW	Contribuições Regulares a Entidades ou Organismos Nacionais	21	0,02
PO 0001	Anuidade Associação Brasileira das Agências Reguladoras - ABAR	21	0,02
TOTAL	-	120.708	100

## ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO POR BLOCOS ORÇAMENTÁRIOS

A Anac adota uma classificação gerencial da alocação de seu orçamento discricionário, de forma que os principais agregados de despesas fiquem separados em blocos orçamentários, que traduzem de maneira sintética o conjunto de demandas necessárias ao cumprimento da Missão da Agência. Atualmente, a Anac trabalha com os seguintes blocos:



Figura 10 – Blocos Orçamentários

Em relação aos blocos, o cenário orçamentário definido para o ano 2025 foi o seguinte:

**Tabela 5 – Distribuição Orçamentária**

BLOCO ORÇAMENTÁRIO	PLOA 2025 (1.000 R\$)	PERCENTUAL
Suporte e Gestão	53.863	44,62
Tecnologia da Informação	31.000	25,68
Deslocamentos	18.107	15,00
Gestão de Pessoas	7.388	6,12
Atuação Internacional	5.850	4,85
Comunicação	4.500	3,73
Asas para Todos	-	-
Novas Contratações	-	-
TOTAL	120.708	100

A execução dos blocos “Asas para Todos” e “Novas Contratações” irão depender de ajustes orçamentários, por meio da expansão de crédito ou pela redução de gastos em outros blocos priorizados. Ainda quanto ao modelo de

alocação dos recursos, entende-se relevante apresentar a seguir a descrição de cada bloco orçamentário.

### **Suporte e Gestão**

Bloco que compreende as despesas administrativas da autarquia, como aquisição de materiais de expediente, aluguéis, vigilância e manutenção predial, sendo responsável pelo suporte às atividades finalísticas.

### **Tecnologia da Informação**

O bloco de TIC, de fundamental importância ao aprimoramento e à implantação de processos informatizados, abrange os gastos relacionados ao desenvolvimento de sistemas, manutenção, suporte e aquisição de equipamentos de

informática e softwares, incluindo infraestrutura física e segurança de rede.

### **Deslocamentos**

Bloco que envolve os valores vinculados aos deslocamentos do corpo técnico para desempenhar as atividades de certificação e fiscalização da Agência relacionadas aos macroprocessos finalísticos, bem como participar de ações de capacitação e de representação institucional em âmbito nacional.

### **Gestão de Pessoas**

Este bloco inclui despesas relativas às capacitações dos servidores, qualidade de vida, palestras e eventos de

integração, auxílio moradia, ajudas de custo, incentivos educacionais, entre outras.

### **Atuação Internacional**

Os valores referentes à Atuação Internacional abrangem os recursos alocados nas missões de representação institucional em âmbito internacional, em consonância com a atribuição da Agência de representar o País junto aos organismos internacionais de aviação civil, exceto nos assuntos relativos aos sistemas de controle do espaço aéreo e de investigação de acidentes aeronáuticos.

### **Comunicação**

No âmbito das atribuições institucionais de informar e manter um canal permanente junto às demandas dos usuários da aviação, foi criado o bloco de Comunicação, com o propósito de consolidar os principais contratos e gastos correlatos aos aspectos de divulgação e demais informativos da Agência.

### **Asas para Todos**

Esse bloco abrange as ações relacionadas aos projetos dedicados à diversidade, inclusão, capacitação e formação aeronáutica na aviação civil brasileira. Integrando o pilar social da Política de Sustentabilidade da Agência, visa ampliar a participação de todas as camadas da população, incluindo estudantes de baixa renda, mulheres,

profissionais da área, passageiros e servidores. O programa envolve governo, setor aéreo, universidades e sociedade em um pacto pela inclusão social na aviação civil.

### **Novas Contratações**

Esse bloco abrange os investimentos e as novas contratações a serem realizados pela Agência para viabilizar a execução das suas atividades.

## **PARTE IV: CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO**

O Cronograma de Desembolso representa a estimativa de desembolso mensal de recursos financeiros ao longo do exercício a que se refere. Esses valores englobam as despesas do exercício corrente somadas àquelas advindas de exercícios anteriores (restos a pagar).

O objetivo do Cronograma de Desembolso é ajustar o ritmo de execução do orçamento ao fluxo provável de recursos financeiros, assegurando a execução dos programas anuais de trabalho, com base nas diretrizes e regras estabelecidas pela legislação vigente.

A tabela a seguir apresenta a estimativa de desembolso financeiro para o exercício de 2025:

Tabela 6 – Cronograma de Desembolso

Cronograma de desembolso dos recursos financeiros Exercício 2025 (milhões)			
ATÉ JANEIRO	4,51	ATÉ JULHO	62,63
ATÉ FEVEREIRO	12,81	ATÉ AGOSTO	72,17
ATÉ MARÇO	21,88	ATÉ SETEMBRO	81,30
ATÉ ABRIL	32,14	ATÉ OUTUBRO	92,43
ATÉ MAIO	42,15	ATÉ NOVEMBRO	105,23
ATÉ JUNHO	53,20	ATÉ DEZEMBRO	120,71

Ressalta-se que os números acima são valores estimativos, calculados com base apenas no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) – 2025 e na estimativa de inscrição em Restos a Pagar 2024.

O cronograma efetivo, a ser cumprido no exercício de 2025, será imposto via Decreto Anual de Programação Orçamentária e Financeira - DPOF, que é editado em até 30 dias após a publicação da Lei Orçamentária Anual e

revisado bimestralmente, nos termos dos art. 8º e 9º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

Outra premissa importante a ser destacada em relação ao Cronograma de Desembolso é o dinamismo da operação de fluxo de caixa que, irrefutavelmente, trabalha com oscilações ao longo do exercício. Por essa razão, durante o exercício os órgãos setoriais podem solicitar ajustes em relação ao cronograma inicialmente projetado no Decreto de Programação Orçamentária e Financeira.

Pelas razões acima expostas, inevitavelmente, haverá modificações ao longo do exercício de 2025 nos números apresentados na Tabela 6.

Os valores atualizados e vigentes poderão ser conferidos no site da Secretaria do Tesouro Nacional após a publicação do Decreto Programação Financeira, que ocorrerá no início do exercício de 2025.

## PARTE V: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento das metas de desempenho e a execução do orçamento anual é realizado através de pontos de controle bimestrais por meio da Reunião de Gestão realizada pela Superintendência de Governança e Meio Ambiente junto às unidades organizacionais e à Diretoria Colegiada, com o objetivo de permitir a verificação periódica do progresso das ações e apresentação bimestral de relatório de desempenho.

Adicionalmente, a Agência elabora anualmente seu [Relatório de Gestão e de Atividades – RGA](#), onde são detalhados os resultados alcançados ao longo do exercício, incluindo o alcance das metas estabelecidas e aspectos de orçamento, governança e gestão abarcados no PGA da Anac. O Relatório é um importante instrumento de prestação de contas e transparência de gestão disponibilizado ao Tribunal de Contas da União (TCU) e à sociedade.

Além da prestação de contas voltada ao público externo, internamente a Anac disponibiliza o Painel de Gestão, que reúne painéis setoriais contendo os principais dados e indicadores de gestão e governança institucionais. Os painéis são desenvolvidos de forma independente pelas unidades da Agência e, por meio deles, as informações são organizadas com um design interativo, facilitando a consulta e oferecendo subsídios à tomada de decisões pela alta gestão.

Nas Tabelas abaixo são apresentadas as metas e indicadores estratégicos para 2025, bem como suas vinculações aos Objetivos Estratégicos e aos macroprocessos.

**Tabela 7 – Metas e Indicadores vinculados a Objetivos Estratégicos**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2025
OE 1 – Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil	1.1. Índice de emissão de CO <sub>2</sub> /RTK	-
	1.2. Tamanho da frota brasileira	-
	1.3. Quantidade de profissionais certificados	-
	1.4. Índice de solução das reclamações de passageiros na plataforma <a href="http://www.consumidor.gov.br">www.consumidor.gov.br</a>	-
OE 2 - Garantir a segurança da aviação civil	2.1. Taxa de fatalidades em acidentes aéreos	-
	2.2. Nível de Percepção de segurança	-
OE 3 - Promover um acesso amplo aos serviços aéreos	3.1. Passageiros transportados/população	-
	3.2. Número de aeroportos atendidos por voos regulares	-
	3.3. Número de empresas com participação significativa no mercado	-
	3.4. Passageiros transportados/ano anterior	-
OE 4 - Desenvolver a cultura de cooperação e a integração do setor	4.1. Índice de percepção do papel e da imagem da Anac pelas partes interessadas	8,2 (Escala: 0 a 10)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2025
OE 5 - Garantir a regulação efetiva para a aviação civil de forma a permitir a inovação e a competitividade	5.1. Índice de maturidade da qualidade regulatória	88
	5.2. Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores	365 dias
	5.3. Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores	78%
OE 6 - Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança	6.1. Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional - PSSO	100%
	6.2. Índice de conformidade dos operadores de aeródromo aos regulamentos de <i>security</i>	90%
OE 7- Fortalecer a comunicação e o papel da agência	7.1. Índice de satisfação de atendimento às manifestações externas	64%
OE 8 - Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor	8.1 <i>Effective Implementation – Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP)</i>	92%
	8.2. Índice de participação efetiva em fóruns internacionais	90%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2025
OE 9 - Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços	9.1. Índice geral de satisfação com serviços prestados	4,2 (Escala: 1 a 5)
	9.2. Índice de satisfação do servidor com os serviços internos	83%
	9.3. Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	98%
	9.4. Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos	60 dias
	9.5. Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	387 dias
	9.6. Tempo médio para certificação de uma OM. (RBAC 145)	180 dias
	9.7. Tempo médio de transferência de propriedade	30 dias
	9.8. Tempo médio de comunicação de venda	5 dias
OE 10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade	10.1. Índice ESG (iESGo-TCU)	Em elaboração
	10.2. Índice de congestionamento de processos disciplinares sem relatório final	60%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2025
OE 11 - Aprimorar a gestão da informação para tomada de decisão	11.1. Índice de maturidade em Governança de TI do SISP - iGovSISP	83%
	11.2. Percentual de execução das entregas priorizadas trimestralmente no PDTIC	85%
	11.3. Índice de maturidade em segurança da informação - iSeg	0,68 (Escala: 0 a 1)
	11.4. Nota final no Ranking de Serviços e Órgãos da SGD	4,25 (Escala: 1 a 5)
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 de Qualidade	85%
	12.2. Percentual de servidores alcançados por ações de desenvolvimento	87%
OE 13 - Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva	13.1. Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado	98%
	13.2. Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária - (iGestOrcament)	Em elaboração
	13.3. Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	Em elaboração
	13.4. Liquidação por bloco orçamentário	91,70%

Tabela 8 – Metas e indicadores vinculados a Macroprocessos

MACROPROCESSO	INDICADOR	META 2025
M1 - Zelar pelo cumprimento dos regulamentos e normas de segurança	2.1. Taxa de fatalidades em acidentes aéreos	-
	2.2. Nível de Percepção de segurança	-
	5.2. Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores	365 dias
	5.3. Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores	78%
	6.1. Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional - PSSO	100%
	6.2. Índice de conformidade dos operadores de aeródromo aos regulamentos de <i>security</i>	90%
	8.1. <i>Effective Implementation – Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP)</i>	92%
M2 - Acompanhar os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária	9.4. Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos	60 dias

MACROPROCESSO	INDICADOR	META 2025
M3 - Monitorar informações sobre o setor	1.1. Índice de emissão de CO <sub>2</sub> /RTK	-
	1.4 Índice de solução das reclamações de passageiros na plataforma <a href="http://www.consumidor.gov.br">www.consumidor.gov.br</a>	-
	3.1. Passageiros transportados/população	-
	3.2. Número de aeroportos atendidos por voos regulares	-
	3.3. Número de empresas com participação significativa no mercado	-
	3.4. Passageiros transportados/ano anterior	-
M4 - Permitir a atuação no setor de aviação civil	1.2. Tamanho da frota brasileira	-
	1.3. Quantidade de profissionais certificados	-
	9.3. Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	98%
	9.5. Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	387 dias
	9.6. Tempo médio para certificação de uma OM. (RBAC 145)	180 dias
	9.7. Tempo médio de transferência de propriedade	30 dias
	9.8. Tempo médio de comunicação de venda	5 dias

MACROPROCESSO	INDICADOR	META 2025
M5 - Gerir o arcabouço regulatório e promover o acesso a mercados internacionais	5.1. Índice de maturidade da qualidade regulatória	88
M6 - Desenvolver estratégia e capacidade organizacional	9.2. Índice de satisfação do servidor com os serviços internos	83%
	10.1. Índice ESG (iESGo-TCU)	Em elaboração
	10.2. Índice de congestionamento de processos disciplinares sem relatório final	60%
	12.1. Conformidade do Centro de Treinamento nas Auditorias do Sistema de Gestão de Qualidade	85%
M7 - Gerir pessoas	12.2. Percentual de servidores alcançados por ações de desenvolvimento	87%
	13.3. Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	Em elaboração
M8 - Gerenciar relações institucionais internas e externas	4.1. Índice de percepção do papel e da imagem da Anac pelas partes interessadas	8,2 (Escala: 0 a 10)
	7.1. Índice de satisfação de atendimento às manifestações externas	64%
	8.2. Índice de participação efetiva em fóruns internacionais	90%
	9.1. Índice geral de satisfação com serviços prestados	4,2 (Escala: 1 a 5)

MACROPROCESSO	INDICADOR	META 2025
M9 - Gerir informação e tecnologia	11.1. Índice de maturidade em Governança de TI do SISP - iGovSISP	83%
	11.2. Percentual de execução das entregas priorizadas trimestralmente no PDTIC	85%
	11.3. Índice de maturidade em segurança da informação - iSeg	0,68 (Escala: 0 a 1)
	11.4. Nota final no Ranking de Serviços e Órgãos da SGD	4,25 (Escala: 1 a 5)
M10 - Administrar orçamento, finanças e logística	13.1. Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado	98%
	13.2. Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária - (iGestOrcament)	Em elaboração
	13.4. Liquidação por bloco orçamentário	91,70%



ACOMPANHE A ANAC NAS REDES SOCIAIS



[/oficialanac](#)



[/company/oficial-anac](#)



[/oficialanac](#)



[/oficialanacbr](#)



[/oficial\\_anac](#)