



# Plano de **ATUAÇÃO INTERNACIONAL** **2024**

---





# Plano de **ATUAÇÃO INTERNACIONAL** 2024



**ANAC**

AGÊNCIA NACIONAL  
DE AVIAÇÃO CIVIL

## **PLANO DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL – 2024**

### **Coordenação Técnica**

Marcela Braga Anselmi

Marcelo de Souza Carneiro Lima

### **Equipe Técnica**

André Airton de Macedo Rebouças

Barbara Sbraletta Margadonna

Lorena Almeida Botelho

Marcos Simplício Sousa da Silva

### **Realização**

Gerência de Relações Internacionais da Superintendência de Governança e Meio Ambiente (GERI/SGM)

### **Apoio**

Assessoria de Comunicação Social – ASCOM

janeiro de 2024

# SUMÁRIO

<b>1. PLANO DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL</b>	<b>7</b>
<b>2. DIRETRIZES PARA ATUAÇÃO INTERNACIONAL</b>	<b>9</b>
<b>3. PRIORIZAÇÃO DOS FÓRUMS INTERNACIONAIS</b>	<b>13</b>
<b>4. OBJETIVOS DA ATUAÇÃO INTERNACIONAL</b>	<b>18</b>
<b>5. INICIATIVAS PARA APERFEIÇOAMENTO DA ATUAÇÃO INTERNACIONAL</b>	<b>20</b>
5.1. Projeto de Governança	20
5.2. PAI Digital	22
5.3. Acompanhamento pela Diretoria da ANAC	23
<b>ANEXO I – AGENDA PRIORITÁRIA INTERNACIONAL (CLIQUE PARA ACESSAR)</b>	
<b>ANEXO II – ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA ANAC (CLIQUE PARA ACESSAR)</b>	





# 1. PLANO DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL

O elevado grau de padronização internacional de normas e procedimentos operacionais é fundamental para o desenvolvimento da aviação civil de forma segura e sustentável e para a ampliação do transporte aéreo em âmbito global. Os fóruns técnicos internacionais exercem papel central nos esforços de harmonização das regras e recomendações, uma vez que são eles os definidores dos parâmetros normativos que orientam o exercício regulador das autoridades de aviação civil. De modo a influenciar as definições desses parâmetros, defendendo os interesses nacionais, a atuação internacional da autoridade de aviação civil de um dado país precisa ser ativa e coerente.

No caso do Brasil, além das características inerentes ao setor de aviação civil, outros fatores próprios do país exigem do órgão regulador uma intensa agenda internacional. Dentre tais fatores, destacam-se a dimensão e a complexidade do mercado de transporte aéreo brasileiro, a extensa quantidade de aeródromos e aeroportos e a presença de uma competitiva indústria aeronáutica no país. Esses fatores, aliados à reconhecida capacidade técnica da autoridade de aviação civil nacional, geram demandas adicionais para que a ANAC atue em âmbito internacional – seja no provimento de assistência técnica a outros países, seja na contribuição em discussões regulatórias com organismos internacionais e autoridades de aviação civil estrangeiras.

O Brasil também é membro fundador e integrante do Grupo I do Conselho da principal organização de aviação civil mundial, a Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), uma agência especializada das Nações Unidas, formada por 193 Estados Membros e, tendo como agentes observadores, representantes de indústria e de profissionais da aviação. A OACI foi criada para implementar os princípios da Convenção de Chicago<sup>1</sup>, e é responsável pela promoção do desenvolvimento seguro, eficiente, sustentável e

<sup>1</sup> A Convenção de Aviação Civil Internacional, também conhecida como Convenção de Chicago, foi assinada em 7 de dezembro de 1944 e trata-se de um tratado internacional responsável pelo estabelecimento das bases do Direito Aeronáutico Internacional até hoje em vigor. O texto da Convenção é complementado por 19 anexos que têm a função de estabelecer padrões e práticas recomendadas para a aviação civil internacional.



ordenado da aviação civil mundial, por meio do estabelecimento de Normas e Práticas Recomendadas (do inglês *Standards and Recommended Practices* - SARPs), e de políticas de apoio para segurança, eficiência e regularidade aéreas, bem como para sustentabilidade econômica e responsabilidade ambiental.

Como membro do Grupo I da OACI, o país situa-se entre os Estados mais importantes da aviação civil internacional. Nesse contexto, o Brasil desempenha papel estratégico na definição das normas e recomendações que regem o sistema de aviação civil internacional, garantindo representação nos grupos técnicos e decisórios mais relevantes da Organização. Além disso, o nível de desenvolvimento do setor de aviação civil nacional coloca o Brasil em posição de referência para os Estados da América Latina e do Caribe, nos quais existe a expectativa de que o país assuma papel de liderança construtiva e cooperativa na região.

A partir dessa conjuntura e tendo em vista a extensão e a complexidade da agenda internacional sobre a temática de aviação civil, desde 2017, a ANAC elabora anualmente seu Plano de Atuação Internacional (PAI)<sup>2</sup>, no qual são publicadas: (i) as diretrizes para atuação internacional; (ii) a agenda prioritária prevista para o ano (Anexo I), baseada na aplicação de uma metodologia de priorização dos fóruns internacionais; (iii) as informações sobre os principais temas, fóruns e unidades competentes da Agência (Anexo II); (iv) as iniciativas para aperfeiçoamento da qualidade de planejamento e representação da ANAC no exterior.

Vale ressaltar que, dada a natureza da agenda internacional, não é possível prever todos os fóruns que ocorrerão no ano, nem precisar com antecedência as datas e os locais de realização dos diversos eventos internacionais. Por esse motivo, a relação de missões prevista no Anexo I

---

2 Inserem-se no escopo do PAI as missões em que os colaboradores da Agência se pronunciam na qualidade de representantes indicados pelo Estado brasileiro. Não é objetivo deste Plano incluir as atividades finalísticas relacionadas aos macroprocessos de certificação e fiscalização, tampouco as atividades de capacitação que não estão inseridas em acordos ou memorandos de cooperação técnica internacional. Tais atividades são disciplinadas em normativos específicos da ANAC.





não pretende ser exaustiva ou restritiva, sendo necessária sua revisão e monitoramento constante durante a execução do ano 2024.

Como objetivos gerais deste Plano pode-se elencar: (i) conferir maior racionalidade e coerência à inserção internacional da Agência, garantindo a adequada capacidade de coordenação interna para participação nos principais fóruns internacionais; (ii) ser uma ferramenta de previsão orçamentária da representação institucional internacional; (iii) conferir maior clareza e transparência sobre a atuação internacional da ANAC aos colaboradores e gestores, à sociedade e demais *stakeholders* (*accountability*).

Os objetivos específicos do Plano de Atuação Internacional 2024 estão elencados conforme abaixo:

- (I) *Estabelecer a agenda prioritária de atuação internacional para 2024;*
- (II) *Aperfeiçoar e fortalecer os objetivos estratégicos de atuação internacional da ANAC e o processo de monitoramento dos seus resultados-chave ou indicadores;*
- (III) *Desenvolver solução digital para aprimoramento de planejamento, revisão e monitoramento da execução do PAI.*

## 2. DIRETRIZES PARA ATUAÇÃO INTERNACIONAL

O objetivo do presente capítulo é apresentar as diretrizes que deverão nortear a atuação internacional da ANAC ao longo do ano de 2024. Alinhadas com o Plano Estratégico da Agência para o período 2020 – 2026, tais diretrizes contribuem para o esforço institucional de definição da estratégia de atuação nos diferentes fóruns dos quais participa.

**Diretriz 1: Apoiar e promover a adoção de instrumentos regulatórios internacionais orientados pelos princípios da regulação responsiva e pela análise baseada em risco e desempenho, buscando-se alinhar, sempre que possível, os Padrões e Práticas Recomendadas e os Regulamentos Latino-Americanos de Aviação Civil às melhores práticas regulatórias.**



A aviação civil é constituída intrinsecamente pelos princípios da cultura justa, em que os principais atores compartilham informações e buscam alternativas conjuntas de construção de capacidade e de cumprimento dos requisitos, como forma de aumentar os níveis de segurança das operações e a confiabilidade do sistema. Para o fortalecimento da cultura justa, é necessário prover um arcabouço regulatório moderno, baseado em instrumentos regulatórios que permitam ao regulador desenvolver um ambiente de cooperação com o regulado. A atuação internacional, como parte importante da estratégia regulatória da ANAC, deve incentivar a adoção de instrumentos da regulação responsiva em âmbito internacional, buscando alinhar os requisitos e as recomendações definidos pela OACI (e pelo seu Escritório-Regional em Lima) às melhores práticas regulatórias, incluindo, em particular, análise baseada em perfil de risco e abordagem voltada ao desempenho.

**Diretriz 2: Buscar, sempre que possível, a equivalência às normas e às melhores práticas internacionais com vistas a aumentar a eficiência regulatória para a Agência e para o setor.**

O aumento do nível de eficiência regulatória do setor contribui para o desenvolvimento sustentável da aviação civil. Para tal, a ANAC deve buscar, sempre que possível, a equivalência às normas e às melhores práticas internacionais que visem à redução ou à otimização de barreiras técnicas, burocráticas e/ou econômicas para o setor de aviação civil e à simplificação dos processos regulatórios para a Agência. Além disso, deve-se sempre manter a preocupação com a segurança operacional e com a segurança contra atos de interferência ilícita, por meio de celebração de acordos internacionais, elaboração de requisitos ou adoção de melhores práticas.

**Diretriz 3: Promover ações e iniciativas voltadas à abertura e à ampliação do acesso ao mercado, com o objetivo de aumentar a competitividade, a conectividade e a eficiência do transporte aéreo brasileiro e regional.**

A aviação civil constitui um setor importante para o país e para região. 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 e regional. Nesse sentido, a ANAC, em sua atuação internacional, deve promover ações e iniciativas que visem a 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.

**Diretriz 4: Acompanhar temas de inovação junto às organizações de aviação civil internacional, em particular, junto à indústria, com vistas a manter o arcabouço regulatório da Agência atualizado.**

A manutenção de um arcabouço regulatório atualizado contribui para o fortalecimento institucional e para a melhoria da eficiência regulatória do setor. Nesse sentido, a atuação internacional da ANAC deve contemplar a participação em fóruns internacionais com participantes da indústria e outras autoridades de aviação civil que abordem temas estratégicos e inovadores para a Agência e para a aviação civil mundial. Os representantes nesses fóruns são responsáveis pela divulgação interna dos assuntos vanguardistas tratados e pela internalização das melhores práticas nos processos normativos e em outros processos internos, sempre que for de interesse ao setor e à autoridade de aviação civil brasileira.

**Diretriz 5: Desempenhar uma atuação ativa, propositiva e alinhada aos princípios da política externa brasileira nos fóruns internacionais de relevância estratégica, fortalecendo a Agência como referência internacional.**

O fortalecimento da Agência como referência internacional é fundamental para favorecer o desenvolvimento da indústria nacional e do transporte aéreo na região. Como um dos meios para aumentar o reconhecimento internacional e a capacidade de influência nos assuntos relacionados à aviação civil mundial, a ANAC deve buscar desempenhar um papel proativo e de liderança nos fóruns internacionais, e participando ativamente das discussões com produção de material e negociação de soluções de consenso, sempre com posicionamento respaldado institucionalmente e alinhado aos princípios da política externa brasileira.

**Diretriz 6: Fomentar e desenvolver ações em prol da integração regional do transporte aéreo na região sul-americana com vistas a aumentar eficiência operacional e econômica do setor e a reduzir barreiras técnicas e regulatórias entre os países.**



Com o objetivo de aumentar a eficiência operacional e econômica do transporte aéreo na região sul-americana, assim como melhorar seu sistema de vigilância da segurança operacional, é de extrema importância a participação em fóruns regionais que promovam a adoção de normas e procedimentos harmonizados entre seus Estados. Como autoridade de aviação civil de referência, espera-se um maior protagonismo da ANAC na região, por meio da promoção da adoção de normas e práticas recomendadas (SARPs) da OACI e da aproximação dos normativos ao marco regulatório brasileiro. Importante também incentivar a celebração de acordos de reconhecimento mútuo e de acordos de serviços aéreos, com vistas à liberalização aérea entre os Estados latino-americanos, contribuindo para o aumento da eficiência e da conectividade aérea, bem como dos fluxos comerciais e de pessoas entre os Estados da região.

**Diretriz 7: Desenvolver, sempre que possível, ações de cooperação técnica que tenham por objetivo fortalecer a capacidade institucional e técnica da ANAC, compartilhando melhores práticas com base na reciprocidade e priorizando, nas ações de cooperação técnica prestadas, os países da América Latina e lusófonos.**

A atuação internacional da ANAC, por meio de ações de cooperação técnica, se presta a garantir o adequado cumprimento das competências institucionais de que dispõem a Agência, a fim de elevar a segurança operacional regional e global, bem como fortalecer a integração e fomentar o transporte aéreo entre os Estados. A cooperação técnica, tanto prestada quanto recebida pelo Brasil, deve estar pautada pelo princípio de parceria para o desenvolvimento, o que significa que as ações e as iniciativas devem ser mutuamente benéficas para os atores envolvidos, e devem ter como parâmetro a iniciativa *No Country Left Behind* da OACI. As ações de cooperação técnica internacional devem ser desenvolvidas com vistas ao fortalecimento da capacidade institucional da Agência, seja por meio do intercâmbio de informações ou do aprimoramento de suas competências técnicas.

**Diretriz 8: Negociar Acordos de Serviços Aéreos pautando-se nos princípios de reciprocidade de direitos e obrigações; estímulo à concorrência; múltipla designação de empresas aéreas; adoção do critério de estabelecimento e controle regulatório para a designação ou autorização de empresas aéreas;**



**livre determinação da capacidade; prevalência do regime de liberdade tarifária; abertura dos Quadros de Rotas; concessão de Direitos de Tráfego de até 6ª liberdade para serviços mistos; concessão de Direitos de Tráfego de até 7ª liberdade para serviços exclusivamente cargueiros; estímulo à flexibilização de regras sobre acordos de código compartilhado bilateral e com terceiros países; arrendamento de aeronaves e outras práticas comerciais relevantes para a viabilidade econômica dos serviços aéreos internacionais; facilitação da circulação de pessoas e bens; e promoção do desenvolvimento sustentável da aviação civil internacional.**

A agenda bilateral de regulação econômica do transporte aéreo refere-se, primariamente, à negociação dos acordos de serviços aéreos com outras autoridades de aviação civil. Tais acordos têm como principal função permitir ou ampliar as operações de transporte aéreo entre o Brasil e outros países, buscando abertura de mercado e redução de barreiras técnicas, estruturais, burocráticas ou econômicas do setor, mantendo sempre a preocupação com a segurança operacional.

### 3. PRIORIZAÇÃO DOS FÓRUNS INTERNACIONAIS

As missões internacionais de representação institucional sob o escopo do PAI devem, necessariamente, contribuir para a execução das competências legais da Agência, conforme estabelecido pela Lei nº 11.182/2005, e de seus processos de negócio, bem como para a consecução da visão e dos objetivos estratégicos consolidados no Plano Estratégico 2020-2026.

O PAI é pautado a partir da identidade estratégica da ANAC, tomando como fundamento a relevância da atuação internacional para o alcance dos objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico (2020 – 2026).

Perspectiva da Sociedade - Plano Estratégico da ANAC (2020-2026)	
<b>Objetivo Estratégico 1</b>	Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil.
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	Garantir a segurança da aviação civil.
<b>Objetivo Estratégico 3</b>	Promover um acesso amplo aos serviços aéreos.

A partir dos objetivos estratégicos de sociedade, reforça-se a relevância da atuação internacional da ANAC para manter o alto nível normativo,



harmonizado com as autoridades de aviação civil de referência e o conhecimento das melhores práticas da aviação civil mundial, principalmente no âmbito da segurança operacional. Além disso, é fundamental a promoção da interação com diversos atores externos para fomentar o desenvolvimento sustentável da aviação civil e o acesso amplo aos serviços aéreos.

Adicionalmente, sob a perspectiva de processos internos, foi estabelecido o objetivo estratégico 8, que está diretamente relacionado ao propósito do PAI.

#### **Perspectiva de Processos Internos - Plano Estratégico da ANAC (2020-2026)**

##### **Objetivo Estratégico 8**

Intensificar a atuação internacional para o alinhamento às normas e às melhores práticas do setor.

Sob a ótica desse objetivo, infere-se que o conceito de intensificação pressupõe uma representação ativa e de qualidade nas reuniões, nas quais o representante tenha influência na construção de normas e recomendações internacionais, alinhado às diretrizes da Agência e aos interesses nacionais.

Adicionalmente, é nítida a necessidade de busca de conformidade regulatória às melhores práticas internacionais e a promoção de iniciativas de cooperação técnica internacional para alinhamento com a Missão e para alcance da Visão presentes no Plano Estratégico da ANAC.

- Missão: Garantir a segurança e a excelência da aviação civil.
- Visão: Ser referência na promoção da segurança e do desenvolvimento da aviação civil.

Como a agenda internacional sobre temas relacionados à aviação civil é extensa e os recursos financeiros e humanos são limitados, é importante identificar as missões estratégicas e prioritárias que agregam maior valor para consecução das competências institucionais, dos processos de negócio e dos objetivos estratégicos da ANAC.



## Fluxograma I – Cadeia de valor das missões de representação institucional internacional



Para tal, foi criada uma metodologia única de priorização dos fóruns internacionais, baseada na *análise multicritérios*<sup>3</sup> e no método *Value-Based Thinking*<sup>4</sup>. Criada em 2018 e revisada no ano passado, essa ferramenta objetiva e orientativa auxilia no processo de tomada de decisão pelos gestores. O resultado da aplicação desse instrumento é a geração de um *ranking* de priorização das missões de representação institucional de caráter internacional, base para construção da agenda prioritária internacional da ANAC (Anexo I).

3 A análise multicritérios consiste em uma ferramenta de auxílio ao processo decisório para que a tomada de decisão pelo gestor esteja baseada em critérios técnicos objetivos e transparentes, sem que seja desconsiderada a análise subjetiva dos atores envolvidos. JANNUZZI, P. de M.; MIRANDA, W. L. de; SILVA, D. S. G. da. Análise multicritério e tomada de decisão em políticas públicas: aspectos metodológicos, aplicativo operacional e aplicações. *Informática Pública*; ano 11, v. 1, pp. 69-87, 2009.

Embora a decisão seja de natureza técnico-política, entende-se que o tomador de decisão deve estar pautado por informações e parâmetros objetivos, os quais se alinhariam aos seus valores e análises estratégicas, e seriam, ao final, legitimados pela posição hierárquica na instituição. *Department for Communities and Local Government. Multi-criteria analysis: a manual*. Londres: Communities and Local Government Publications, 2009.

4 O método *Value-Focused Thinking* (VFT), por sua vez, constitui-se como uma abordagem focada, sobretudo, no reconhecimento do valor gerado por determinada decisão. Nessa abordagem, as alternativas de solução de um problema são meios para o atingimento de um resultado almejado pelo valor que ele gera à instituição. A base dessa abordagem está na definição dos valores que se buscam dentro de um contexto de decisão. KEENEY, R. L. *Value Focused Thinking*. Londres: Harvard University Press, 1992.





O processo de construção e revisão da metodologia baseou-se em uma análise multisetorial profunda em que se estruturou uma cadeia de objetivos-fim, meios e fundamentais, com a criação de uma rede de relações entre esses objetivos, na qual o questionamento principal era “Por que a ANAC deve participar de fóruns internacionais?”.

Como resultado, a participação da Agência em missões de representação institucional de caráter internacional rege-se por dois objetivos fundamentais:

- Aumentar o nível de eficiência regulatória do setor; e
- Fortalecer a Agência como referência internacional.

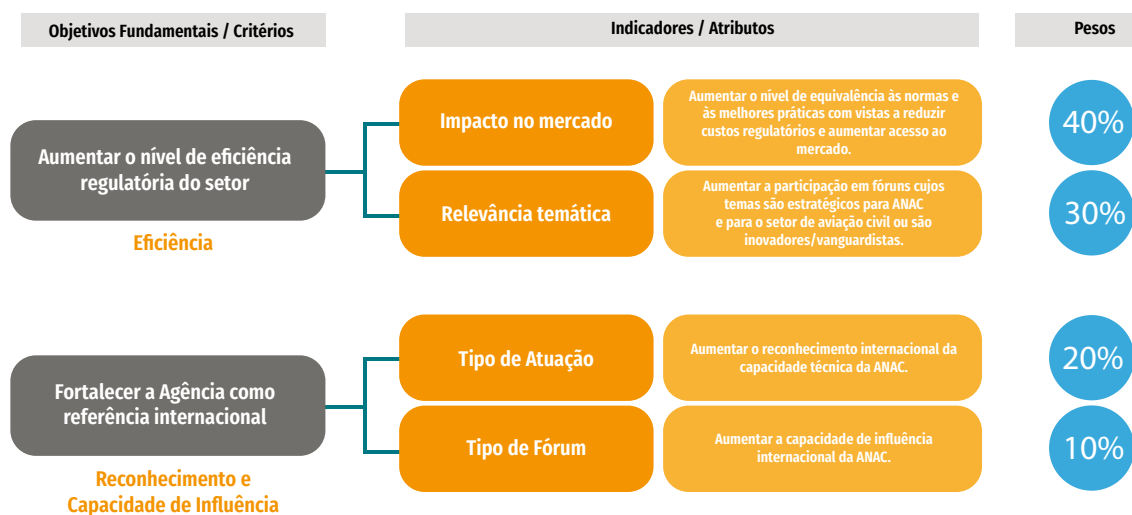
O aumento do nível de eficiência regulatória do setor contribui para o desenvolvimento sustentável da aviação civil. Como um dos meios para consecução desse objetivo, a ANAC deve buscar, sempre que possível, a equivalência às normas e às melhores práticas internacionais com vistas a reduzir custos regulatórios para a Agência e para o setor e aumentar o acesso ao mercado de aviação civil, mantendo sempre a preocupação com a segurança operacional. Além disso, é importante ter seu arcabouço regulatório atualizado por meio da participação em fóruns que abordam temas estratégicos e inovadores para o setor de aviação civil mundial.

O fortalecimento da Agência como referência internacional é fundamental para prover credibilidade e confiabilidade aos processos de certificação e normatização da Agência, favorecendo, por conseguinte, o desenvolvimento da indústria nacional e do transporte aéreo na região. Para execução desse objetivo fundamental, a ANAC deve buscar aumentar o reconhecimento internacional e sua capacidade de influência, por meio do desempenho proativo e de liderança de seus representantes nos fóruns internacionais e pela participação em fóruns decisores.





## Fluxograma II – Objetivos Fundamentais das missões de representação institucional internacional e Indicadores da Metodologia de Priorização



Com base nessa análise, foram elaborados quatro indicadores para priorização das missões de representação institucional internacional.

- Impacto no mercado: avalia-se o impacto da participação na missão para ampliação do mercado e/ou para redução de barreiras técnicas, estruturais, burocráticas ou econômicas do setor, mediante celebração de acordos, elaboração de requisitos ou adoção de melhores práticas.
- Relevância temática: avalia-se a relevância temática discutida na missão.
- Tipo de Atuação: avalia-se o tipo de atuação do representante da ANAC na missão.
- Tipo de Fórum: avalia-se o tipo de fórum relacionado à missão.

Cada missão de representação institucional prevista no Anexo I deste Plano foi avaliada com base nesses quatro indicadores, gerando uma lista de priorização da agenda internacional da Agência para 2024. Essa lista de missões foi priorizada de acordo com os indicadores e considerando aspectos qualitativos, como, por exemplo, as diretrizes da política externa brasileira, as diretrizes regulatórias e as diretrizes deste Plano, que servem como instrumento de orientação à tomada de decisão dos gestores da ANAC.

Tendo em vista as análises objetivas, advinda do método apresentado, e subjetiva, decorrente das diretrizes citadas acima, entende-se que as



missões classificadas como prioritárias são consideradas estratégicas e imprescindíveis para conquista dos objetivos fundamentais e para geração de valor para ANAC, devendo ser assegurados recursos orçamentários e humanos para sua realização.

## 4. OBJETIVOS DA ATUAÇÃO INTERNACIONAL

Com intuito de fortalecer o Plano de Atuação Internacional como ferramenta estratégica, deliberou-se pela elaboração e revisão anual de objetivos estratégicos de atuação internacional da Agência e seus indicadores de resultado.

Assim como a agenda internacional, esses objetivos estratégicos também foram categorizados, a partir de critérios temáticos, em macrotemas: *segurança operacional* (Treinamento e Licenciamento de Pessoal – PEL; Operações de aeronave, incluindo artigos perigosos – OPS; Aeronavegabilidade Continuada – AIR; e Aeródromos e auxílios de solo – AGA); produtos aeronáuticos; regulação econômica; segurança da aviação contra atos de interferência ilícita (*security*); facilitação; meio ambiente; capacitação e treinamento; e cooperação técnica internacional. Essa segmentação e interface com a atuação da Agência pode ser mais bem compreendida no Anexo II deste Plano.

Para a construção dos objetivos da atuação internacional por macrotema, foi utilizada a metodologia OKR<sup>5</sup>, sigla do inglês para “*Objectives and Key Results*” (Objetivos e Resultados-Chave), que consiste em um método de gestão por resultado e não por trabalho, baseado em objetivos e resultados-chave. O foco compreende o monitoramento, em nível estratégico, dos resultados mais importantes e significativos da atuação internacional.

---

5 O criador da Metodologia OKR foi o ex-CEO da Intel, Andrew Grove, porém ela ficou famosa pelas mãos de John Doerr, um dos investidores do Google. John Doerr, um dos disseminadores do método, no seu livro “*Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*”, em português com o título “Avalie o que Importa”, nos conta a história dos OKRs, como eles sustentaram e potencializaram o crescimento de diversas empresas e instituições ao longo dos anos.

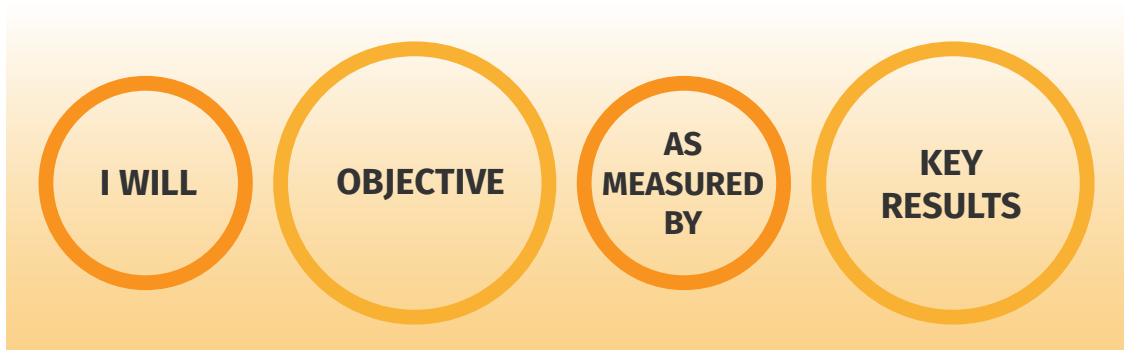


Figura: Esquema metodologia OKR.

A estruturação dos objetivos da atuação internacional e resultados-chave contou com a participação de todos os servidores da ANAC envolvidos nos fóruns internacionais, no sentido de elaborar um desenho colaborativo de metas ambiciosas e orientadas a resultados, forçando os colaboradores envolvidos a pensar de maneira estratégica. Tal aplicação traz consigo uma quebra de paradigmas no que tange à gestão tradicional, pois intenta-se medir não somente ações ou entregas operacionais, mas, sempre que possível, o resultado dessas ações.

A decisão de participação em determinado fórum internacional e o posicionamento do Brasil devem pretender o alcance desses objetivos que também precisam estar alinhados às metas setoriais da Agência, aos objetivos estratégicos do Plano Estratégico (2020-2026) e às diretrizes da atuação internacional constantes no Capítulo 2 deste Plano.

O projeto piloto de elaboração dos objetivos de atuação internacional e resultados-chave (OKRs) foi realizado durante o PAI 2023, assim como seu monitoramento, esse último, efetivado por meio de reuniões periódicas com os representantes da Agência nos fóruns internacionais e uso de ferramenta digital. Durante a execução do PAI 2024, pretende-se revisar, aperfeiçoar e fortalecer os OKRs e sua metodologia de acompanhamento.

A relação de objetivos da atuação internacional e resultados-chave da ANAC deve ser um documento<sup>6</sup> dinâmico para se adaptar à complexidade do

6 O documento com o rol de objetivos e resultados-chave é considerado restrito por conter estratégias de acordos e/ou discussões entre ANAC e autoridades de aviação civil estrangeiras.



setor de aviação, às necessidades de constante maximização da segurança operacional e às variações de tendências operacionais, mercadológicas e ambientais.

## 5. INICIATIVAS PARA APERFEIÇOAMENTO DA ATUAÇÃO INTERNACIONAL

### 5.1. Projeto de Governança

O Projeto de Governança da Atuação Internacional da ANAC, criado por meio de um inovador projeto setorial da Agência, tem o objetivo de aperfeiçoar a qualidade da atuação internacional da autoridade de aviação civil brasileira mediante a implantação de um processo mais robusto de gestão de comunicação e conhecimento entre os envolvidos na representação internacional.

A Governança consiste em um processo de trabalho que visa a criar um ciclo de acompanhamento pelos gestores da Agência dos principais temas discutidos nas diversas instâncias deliberativas da OACI. Desse modo, busca-se estabelecer um modelo de governança que permita acompanhar todo o processo decisório da Organização, em estreita colaboração com os demais órgãos brasileiros, desde os grupos técnicos e painéis até o Conselho e Assembleia, promovendo maior coerência e consistência à atuação internacional brasileira.

Considerando o processo decisório em diferentes etapas, a Governança da Atuação Internacional tem como pilar o acompanhamento sistemático do ciclo de reuniões dos painéis e grupos técnicos da OACI por meio da utilização de ferramentas digitais de gestão de trabalho e de informações. Essas reuniões têm como objetivo facilitar o intercâmbio de informações entre os representantes da Agência nos grupos de trabalho e painéis, os gestores, o Assessor de Transporte Aéreo da Delegação Permanente do Brasil junto à OACI e a Gerência de Relações Internacionais (GERI) da Superintendência de Governança e Meio Ambiente (SGM) da ANAC. O sistema digital, por sua vez, tem como objetivo transformar essas informações em conhecimento e em inteligência, de maneira colaborativa, eficiente e transparente.



A melhoria da comunicação entre os representantes da Agência, gestores e GERI, e a implementação de atividades de gestão do conhecimento da atuação internacional objetivam, ainda, a obtenção dos seguintes benefícios:

- (I) *Impulsionar a capacidade de influência nos diferentes grupos técnicos internacionais, em particular, os grupos que atuam na definição de parâmetros normativos (standard-setting groups);*
- (II) *Mitigar o risco de perda repentina do conhecimento necessário a uma atuação qualificada nos fóruns internacionais; e*
- (III) *Aumentar o contato dos servidores da ANAC com as melhores práticas internacionais em regulação de aviação civil.*

Para o atingimento desses objetivos, grupos de trabalho (GTs) foram criados e reuniões prévias às missões foram implementadas para auxiliar na preparação do representante da Agência para o fórum internacional, com troca de informações sobre contexto no qual se insere a organização e o fórum, processo decisório e procedimentos de trabalho, bem como posicionamento da ANAC sobre o assunto a ser discutido ou acordo a ser negociado. A melhor instrução e preparação dos representantes possibilita que a Agência exerça maior influência nos assuntos internacionais.

Após a participação do representante no fórum internacional, é realizada nova reunião do GT e é produzido relatório de participação, contendo descrição sucinta do evento, posicionamentos, principais atores envolvidos, decisões finais e ações internas recomendadas. A produção do relatório pós-evento é fundamental para formalizar a participação do servidor na missão, justificar a importância da presença da autoridade de aviação civil brasileira no evento e reter e preservar o conhecimento da atuação internacional.

Tanto o ciclo de reuniões como o sistema digital de armazenamento de informações buscam aprimorar o conhecimento que é apresentado à Diretoria Colegiada para a tomada de decisões, as quais servem de instruções e diretrizes para a atuação internacional. Além do ciclo de governança proposto, o Modelo permite o acompanhamento dos temas



debatidos também no ciclo de governança da OACI em suas diversas instâncias deliberativas.

Esse modelo também inclui o acompanhamento dos assuntos dos painéis pelos representantes na Delegação do Brasil junto ao Conselho da OACI e subsidia a atuação do Assessor de Transporte Aéreo Internacional da ANAC. Desse modo, garante-se maior alinhamento entre os posicionamentos dos representantes da Agência nos painéis até o nível decisório do Conselho da OACI, mantendo-se a coerência da atuação internacional e a defesa dos interesses institucionais e nacionais.

## 5.2. PAI Digital

Um dos objetivos específicos deste Plano de Atuação Internacional 2024 é desenvolver uma solução digital para aperfeiçoamento das etapas de planejamento, revisão e monitoramento da execução das missões previstas na agenda prioritária internacional.

A nova ferramenta nomeada “PAI Digital” possibilitará o acompanhamento, em tempo real, do orçamento planejado, concedido e executado e a gestão das missões por todas as unidades organizacionais da Agência envolvidas na representação institucional internacional. Além disso, análises e simulações de dados referentes à realização das missões previstas e não previstas na agenda prioritária internacional poderão ser praticadas de forma fácil, acessível e com informações atualizadas.

Em relação à elaboração de planos futuros, o sistema, por meio da geração de um banco de dados confiável, proporcionará informações estatísticas valiosas para melhoria constante da qualidade de planejamento.

Como resultados esperados, destacam-se: automatização no cruzamento de informações entre planejamento e execução, permitindo agilidade nas decisões pelos gestores do uso de recursos; facilidade de controle orçamentário; fonte de dados para geração de relatórios internos e/ou externos para sociedade e organismos de controle; e, visão geral, transparência e maior racionalidade de planejamento e acompanhamento da execução do PAI.



### 5.3. Acompanhamento pela Diretoria da ANAC

Por fim, de modo a facilitar o acompanhamento das ações previstas no presente Plano por parte da Diretoria, prevê-se a distribuição entre os Diretores da responsabilidade pelo monitoramento dos temas da agenda internacional da Agência. Para cada tema, caberá ao Diretor responsável exercer, sempre que necessário, as seguintes atribuições: (i) submeter assuntos específicos à apreciação do Colegiado a fim de colher o posicionamento do órgão, nos termos previstos no Art. 24, incisos IV e XIV, do Anexo I do Decreto nº 5.731/2006; (ii) prover apoio institucional para os temas sob sua competência, demandando as unidades organizacionais da Agência.

A representação institucional da ANAC junto a organismos internacionais e autoridades estrangeiras, por sua vez, cabe ao Diretor-Presidente, conforme o art. 16 da Lei nº 11.182/2005, e art. 35, inciso I, do Decreto nº 5.731/2006.

A distribuição dos macrotemas, cujos principais fóruns estão descritos no Anexo II deste Plano, entre os membros da Diretoria está consolidada na tabela abaixo:

MACROTEMA	DIRETOR
SAFETY	Luiz Ricardo Nascimento
PRODUTOS AERONÁUTICOS	Ricardo Catanant
REGULAÇÃO ECONÔMICA	Tiago Pereira
FACILITAÇÃO	Rogério Benevides
SECURITY	Rogério Benevides
MEIO AMBIENTE	Tiago Pereira
DIREITO AERONÁUTICO INTERNACIONAL	Ricardo Catanant
CAPACITAÇÃO & TREINAMENTO E COOPERAÇÃO TÉCNICA	Luiz Ricardo Nascimento







Setor Comercial Sul - Quadra 09 - Lote C  
Ed. Parque Cidade Corporate - Torre A  
CEP 70308-200 - Brasília/DF - Brasil  
Fale com a ANAC: 163

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