

# **PLANO ESTRATÉGICO**

**2026-2028**

Assessoria de Relações Internacionais  
-Asint-

## SUMÁRIO

PLANO ESTRATÉGICO DA ASINT (2026–2028) .....	3
1. Introdução e Contexto Institucional.....	3
2. O Problema Estratégico a Ser Enfrentado.....	5
3. Missão, Visão e Princípios de Atuação da Asint .....	5
4. Eixos Estratégicos do Plano Triannual.....	6
5. Projetos Estruturantes do Triênio .....	8
6. Monitoramento, Avaliação e Revisões .....	8
7. Considerações Finais .....	8

# PLANO ESTRATÉGICO DA ASINT (2026–2028)

## 1. Introdução e Contexto Institucional

A antiga Superintendência de Relações Internacionais (SRI) foi criada logo após a criação da Anac com o objetivo de estruturar e coordenar a atuação internacional da Agência. Ao longo dos anos seguintes, a unidade passou por importantes transformações institucionais, refletindo mudanças na dinâmica da aviação civil internacional, nas prioridades estratégicas da Agência e na forma de organização da atuação internacional no âmbito da administração pública federal.

Nesse período, consolidou-se a percepção institucional de que a atuação internacional da Agência deveria estar mais integrada às atividades finalísticas das demais áreas técnicas. Em determinados momentos, entendeu-se que a estrutura então existente poderia gerar sobreposição de competências ou atuar de forma excessivamente apartada das demais unidades organizacionais. Independentemente de juízo de valor sobre tais percepções, é relevante reconhecer esse contexto institucional, pois ele influenciou as reformas organizacionais subsequentes e fornece importantes lições para o aprimoramento do modelo de coordenação da atuação internacional da Agência.

Em 2016, a antiga SRI foi transformada em unidade de assessoramento diretamente vinculada à Diretoria. A nova estrutura, denominada Assessoria de Relações Internacionais (Asint), tornou-se a área responsável pela condução das atividades internacionais da agência, bem como a responsável pela articulação com os organismos internacionais e autoridades de aviação civil estrangeiras.

Anos depois, foi criada a Assessoria Internacional e de Meio Ambiente, na qual passou a concentrar suas atividades principalmente na coordenação das relações internacionais da Agência e na condução da agenda de meio ambiente da aviação civil. Essa alteração institucional implicou significativa redução de cargos e atribuições formais da unidade, ao mesmo tempo em que redefiniu seu papel como instância de articulação e apoio estratégico à Diretoria.

Posteriormente, em 2023, nova reestruturação institucional foi promovida na que incorporou a Asint à estrutura da então Superintendência de Planejamento Institucional (SPI), criando a atual Superintendência de Governança e Meio Ambiente (SGM). Essa mudança não representou apenas alteração de lotação administrativa, mas também uma redefinição relevante na lógica de atuação e na distribuição de competências relacionadas às agendas internacional e ambiental da Agência.

Até então, a Asint atuava simultaneamente em dois grandes eixos temáticos — meio ambiente e relações internacionais — áreas que historicamente apresentavam significativa interdependência no contexto da aviação civil global. Contudo, a agenda ambiental da aviação passou por rápida expansão nos últimos anos, impulsionada, em grande medida, pela intensificação dos trabalhos da Organização da Aviação Civil Internacional (Oaci), que

desenvolveu novas políticas, padrões e mecanismos regulatórios voltados à mitigação das emissões de CO<sub>2</sub> e à sustentabilidade do setor aéreo.

Esse crescimento expressivo da agenda ambiental demandou especialização institucional e maior capacidade técnica dedicada. Nesse contexto, a reestruturação realizada no âmbito da SGM promoveu a separação das atribuições anteriormente concentradas na Asint, criando a Gerência de Meio Ambiente e Transição Energética (GMA), responsável pela condução das atividades ambientais da Agência. Tal rearranjo permitiu que a Asint redirecionasse seu foco prioritário para a coordenação das relações internacionais da Anac.

A reestruturação também introduziu inovação relevante ao atribuir à unidade a competência de fomentar a inserção internacional da indústria aeronáutica brasileira. Essa atribuição possui caráter estratégico, pois representa uma das poucas atividades executadas diretamente pela Asint — em articulação com outras áreas da Agência — diferentemente da maior parte de suas funções tradicionais, que consistem na coordenação, articulação e apoio às iniciativas internacionais conduzidas pelas unidades técnicas.

Mais recentemente, nova reestruturação do regimento interno da Anac foi promovida por meio da Resolução nº 783, de 30 de outubro de 2025, restabelecendo a Assessoria de Relações Internacionais (Asint) como Unidade Diretamente Vinculada à Diretoria. O reposicionamento institucional da área teve como objetivo conferir maior coerência estratégica, capacidade de coordenação transversal e efetividade à atuação internacional da Agência.

Tal medida reflete o reconhecimento da crescente complexidade da agenda internacional da aviação civil e da necessidade de alinhar a atuação externa da Anac às diretrizes estratégicas definidas pela Diretoria Colegiada. Nesse novo arranjo institucional, a competência de fomento à indústria aeronáutica nacional foi não apenas mantida, mas também reforçada na redação atual das atribuições da unidade.

Ao longo dos últimos anos, a Anac consolidou reconhecida capacidade técnica e presença constante em fóruns, organismos e iniciativas internacionais relevantes. Entretanto, a dispersão de esforços e a ausência de uma instância institucional dedicada à coordenação estratégica da atuação internacional limitaram, em certa medida, a capacidade de transformar essa presença em maior liderança, influência política e benefícios concretos para o Brasil e para a indústria aeronáutica nacional.

Nesse contexto, a Asint assume papel estruturante na governança da atuação internacional da Agência, não apenas como unidade de assessoramento, mas como núcleo estratégico responsável por organizar, articular e potencializar a participação da Anac no cenário internacional.

Este Plano Estratégico Trienal estabelece as bases para a atuação da Asint no período de 2026 a 2028, reconhecendo o ritmo próprio do serviço público federal, bem como coincidindo com o ciclo de três anos da Assembleia Geral da Oaci e a necessidade de planejamento de médio prazo, com mecanismos de revisão, de ajuste anual e de alinhamento ao Plano Estratégico da Anac, sobretudo ao Objetivo Estratégico 8 - Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor.

## 2. O Problema Estratégico a Ser Enfrentado

O problema estratégico central, portanto, não reside na falta de capacidade técnica ou de reconhecimento internacional, mas na limitação da maturidade estratégica da atuação internacional da Anac. Em alguns contextos, a fragmentação decisória, a priorização pouco estruturada de agendas e a inexistência de critérios institucionais claros para definição de posições, missões e compromissos internacionais reduzem a capacidade da Agência de:

- Converter presença em influência normativa;
- Transformar participação em liderança política e técnica;
- Gerar benefícios sistêmicos para o Estado brasileiro, para o sistema de aviação civil e para a indústria aeronáutica nacional;
- Maximizar o retorno institucional do investimento de tempo, recursos humanos e orçamento dedicado à agenda internacional.

Consequências deste problema produzem efeitos concretos: dispersão de esforços, sobreposição de agendas, risco de incoerência institucional no posicionamento externo e perda de oportunidades estratégicas de protagonismo internacional.

Diante do aumento da complexidade da agenda global da aviação civil — marcada por temas como sustentabilidade, transição energética, novas tecnologias, segurança operacional, facilitação e governança — a manutenção de um modelo predominantemente reativo representa risco institucional relevante. A Anac necessita evoluir de uma atuação internacional baseada em participação qualificada para um modelo estruturado de liderança estratégica.

O desafio a ser enfrentado por este Plano Triannual é, portanto, elevar o grau de maturidade estratégica da atuação internacional da Anac, consolidando mecanismos de governança, priorização, coordenação transversal e monitoramento de resultados que permitam transformar presença em influência e influência em valor público.

## 3. Missão, Visão e Princípios de Atuação da Asint

### **Missão**

Assegurar a governança da atuação internacional da Anac alinhada ao planejamento estratégico da Agência e à política externa brasileira.

### **Visão**

Ser referência pela excelência técnica e pela capacidade de coordenação da atuação internacional da Anac.

## **Princípios de Atuação**

- Coerência institucional e alinhamento estratégico
- Articulação interna
- Atuação orientada a resultados
- Cooperação como instrumento de projeção estratégica
- Uso eficiente de recursos
- Transparência
- Continuidade institucional e gestão do conhecimento

## **4. Eixos Estratégicos do Plano Trienal**

### **Eixo 1 – Governança e Planejamento da Atuação Internacional**

Objetivo Estratégico: Consolidar o Plano de Atuação Internacional (PAI) como principal instrumento de governança, priorização e monitoramento da atuação internacional da Anac.

Entregas:

- Modelo institucionalizado de elaboração e governança do PAI
- Aprimoramento dos critérios técnicos de priorização de missões e agendas internacionais
- Ferramenta digital para melhor elaboração, acompanhamento e monitoramento do PAI (PAI Digital)
- Relatórios periódicos de resultados e impactos da atuação internacional.

### **Eixo 2 – Coordenação Transversal e Coerência Institucional**

Objetivo Estratégico: Garantir coerência, alinhamento e uniformidade da atuação internacional da Anac.

Entregas:

- Fluxos padronizados de articulação com as UDVDs
- Aprimoramento da coordenação centralizada das demandas internacionais
- Mapeamento e gestão da força de trabalho internacional
- Centralização da governança dos Acordos Internacionais.

### **Eixo 3 – Liderança e Posicionamento Internacional**

Objetivo Estratégico: Consolidar e ampliar a liderança da Anac e do Brasil nos principais fóruns internacionais.

Entregas:

- Estratégia institucional de atuação em fóruns prioritários
- Monitoramento da participação em grupos e painéis
- Apoio à atuação do Comissário de Navegação Aérea na ANC (*Air Navigation Commission*)
- Acompanhamento do plano estratégico do SRVSOP (*Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia de la Seguridad Operacional*).

#### **Eixo 4 - Cooperação Internacional como Ferramenta Estratégica**

Objetivo Estratégico: Utilizar a cooperação internacional como ferramenta estratégica

Entregas:

- Portfólio estratégico de atividades de cooperação
- Metodologia de priorização de cooperação
- Agenda institucional anual de cooperação
- Execução de iniciativas estratégicas como o ACT-Safety (*Assistance, Capacity and Training*), que são cooperações de assistência técnica com os países da região (no âmbito do SRVSOP) e lusófonos no âmbito das auditorias da ICAO, IASA e afins.

#### **Eixo 5 - Influência Política e Articulação Internacional**

Objetivo Estratégico: Projetar a influência política da Anac no cenário internacional.

Entregas:

- Articulação estruturada com a DELBRASMONT (Delegação Permanente do Brasil junto à Oaci) e com o Ministério de Relações Exteriores (MRE)
- Preparação e acompanhamento pós-eventos de alto nível
- Rede institucional ativa de parceiros estratégicos.

#### **Eixo 6 - Gestão Interna, de Pessoas e do Conhecimento**

Objetivo Estratégico: Fortalecer a capacidade organizacional e institucional da Asint.

Entregas:

- Mapeamento e institucionalização de processos
- Implementação da trilha de aprendizagem em relações internacionais
- Sistema estruturado de gestão do conhecimento da Asint
- Acompanhamento do Assessor de Transporte Aéreo, Comissário da ANC, *Secondees* e servidores cedidos.

## **5. Projetos Estruturantes do Triênio**

1. Mapeamento e institucionalização de processos da Asint
2. Aprimoramento do Modelo de Construção do PAI
3. Revisão e Implementação da Trilha de Aprendizagem em Relações Internacionais
4. Desenvolvimento do Modelo de Acompanhamento da Atuação Internacional
5. Elaboração, Comunicação e Execução do ACT-Safety
6. Metodologia de priorização de cooperação internacional
7. Transformação do SRVSOP em uma Agência regional de *Safety* e *Security*.

## **6. Monitoramento, Avaliação e Revisões**

O acompanhamento da execução deste Plano Estratégico Triannual será realizado por meio de indicadores estratégicos, relatórios e apresentações periódicas à Diretoria. O planejamento poderá ser revisado anualmente, preservando-se a visão estratégica triannual.

## **7. Considerações Finais**

Este Plano Estratégico Triannual consolida a Asint como unidade estratégica da Anac, responsável por conferir coerência, liderança e efetividade à atuação internacional da Agência.