

INTEGRIDADE

Programa de Capacitação

Controle de Versões e Emendas

Versão	Data	Descrição
1.0	28/09/2026	Criação do Programa

DIRETORIA

Tiago Chagas Faierstein

Antônio Mathias Nogueira Moreira

Cláudio Beschizza Ianelli

Roberto José Silveira Honorato

Rui Chagas Mesquita

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS – SGP

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - GDPE

André Leonardo Cavalcanti Fernandes

EQUIPE TÉCNICA

Curadores

- Mariana Arroyo Ribeiro (SGM)
- Luiz Alberto de Melo Brettas (SGM)

Coordenação Pedagógica

- Carla Mendes (CCUPI/GDPE)
- Thais Del Fiacco Malva (CCUPI/GDPE)
- Thalita Valerio (CCUPI/GDPE)

SUMÁRIO

SUMÁRIO	3
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM INTEGRIDADE	4
1. Apresentação	4
2. Objetivos Estratégicos	4
3. Objetivo Geral	4
4. Objetivos Específicos	5
5. Perfis (Público-Alvo)	5
6. Pré-Requisitos	5
7. Competências	6
8. Operacionalização do Programa	7
9. Referencial Teórico	8
10. Vigência do Programa	10
11. Critérios para Atualização	10
12. Periodicidade de Revisão	10
13. Responsabilidades e contribuição para o currículo	10
14. Resultados Esperados	11
15. Indicadores	11
16. Anexos	11
ANEXO 1 – COMPETÊNCIAS E CHA: PERFIL INTEGRIDADE PARA TODOS OS COLABORADORES DA AGÊNCIA	13
ANEXO 2 – TRILHA INTEGRIDADE PARA TODOS OS COLABORADORES DA AGÊNCIA	21
ANEXO 3 – COMPETÊNCIAS E CHA: PERFIL MEMBROS DE INSTÂNCIAS DE INTEGRIDADE	24
ANEXO 4 – TRILHA MEMBROS DAS INSTÂNCIAS DE INTEGRIDADE	35
ANEXO 5 – COMPETÊNCIAS E CHA: PERFIL INTEGRIDADE PARA GESTORES	39
ANEXO 6 – TRILHA INTEGRIDADE PARA GESTORES	52

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM INTEGRIDADE

1. Apresentação

O Programa de Capacitação em Integridade da ANAC tem por finalidade promover o fortalecimento da cultura de integridade institucional, alinhando o desenvolvimento dos servidores, gestores e agentes das instâncias de integridade aos objetivos estratégicos da Agência.

O Programa está fundamentado no Plano de Integridade 2025-2026, na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Continuidade de Negócios, na Resolução ANAC nº 770/2025 (Código de Ética e Conduta) e nas diretrizes do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI).

A iniciativa busca garantir que todos os agentes públicos da ANAC possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para prevenir, identificar, tratar e mitigar riscos à integridade, fortalecendo a governança pública e a confiança da sociedade na Agência.

2. Objetivos Estratégicos

O Programa está alinhado aos seguintes objetivos estratégicos (OEs):

Governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade (OE10)

A integridade é um dos pilares da boa governança. Ao capacitar continuamente os agentes públicos, o programa garante que a tomada de decisão esteja pautada pela conformidade e pela transparência, mitigando riscos de desvios e assegurando que a atuação da Agência se traduza em benefícios tangíveis para a sociedade. A educação em integridade fortalece a confiança da sociedade na instituição, condição essencial para que a entrega de valor seja reconhecida e legitimada.

Desenvolvimento e valorização de pessoas com foco no desempenho institucional (OE12)

O programa desenvolve competências comportamentais voltadas à ética, como orientação a valores éticos, pensamento crítico e tomada de decisão e engajamento de equipes. Esse desenvolvimento gera senso de pertencimento e responsabilidade individual, fatores críticos para o alcance de altos padrões de desempenho institucional. Ao investir nas pessoas, a Agência fortalece sua capacidade institucional de longo prazo e renova seu compromisso com a integridade.

3. Objetivo Geral

Desenvolver e certificar competências relacionadas à integridade pública, ética, governança, gestão de riscos e liderança ética, contribuindo para a prevenção, detecção, tratamento e monitoramento de riscos à integridade na ANAC.

4. Objetivos Específicos

1. Disseminar conhecimentos sobre ética pública e integridade.
2. Fortalecer a prevenção de conflitos de interesses, assédio e discriminação.
3. Capacitar servidores para identificação e tratamento de riscos de integridade.
4. Aprimorar competências das instâncias de integridade.
5. Desenvolver lideranças comprometidas com valores éticos.
6. Integrar gestão de riscos, governança e integridade aos processos decisórios.
7. Promover ambiente organizacional baseado em transparência, respeito e responsabilidade.
8. Contribuir para a evolução da maturidade institucional em integridade.

5. Perfis (Público-Alvo)

Perfil 1 – Integridade para todos os colaboradores da Agência

Todos os servidores, terceirizados, estagiários e colaboradores da ANAC.

Perfil 2 – Membros de Instâncias de Integridade

Servidores que integram a Unidade Setorial de Integridade (USI) e o Subcomitê de Integridade

Perfil 3 – Integridade para Gestores

- Diretores
- Superintendentes
- Gerentes
- Gerentes Técnicos
- Assessores
- Coordenadores
- Substitutos formais

6. Pré-Requisitos

Perfil – Integridade para todos os colaboradores da Agência

Não há.

Perfil – Membros de Instâncias de Integridade

Não há.

Perfil – Integridade para Gestores

Exercício ou designação para função gerencial ou indicação formal da unidade.

7. Competências

Competência 1: Orientação por Valores Éticos

Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.

Competência 2: Governança

Capacidade de aplicar instrumentos de gestão de riscos, integridade, transparência, proteção de dados e segurança da informação.

Competência 3: Coordenação e Colaboração em Rede

Capacidade de orientar, monitorar e promover ações de integridade nas diversas áreas da Agência.

Competência 4: Gestão para Resultados

Capacidade de incorporar princípios de integridade à liderança, à gestão e à tomada de decisão.

Competência 5: Comunicação

Capacidade de Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.

Competência 6: Visão Sistêmica

Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Competência 7: Empatia

Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.

Competência 8: Escuta Ativa

Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.

Competência 9: Pensamento Crítico

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Competência 10: Tomada de decisão

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Competência 11: Comprometimento

Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.

Competência 12: Resolução de problemas baseados em dados

Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.

Competência 13: Engajamento de Pessoas e Equipes

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

Nos anexos, serão detalhados os comportamentos observáveis e CHA de cada competência, assim como seu grau de Importância, relacionada especificamente às atividades do perfil, considerando a escala abaixo:

1 a 3 – Baixo impacto no processo de trabalho

4 a 6 – Falhas não geram prejuízos críticos ao processo de trabalho

7 a 9 – Falhas geram impactos críticos no processo de trabalho

10 – Falhas geram impactos catastróficos que podem comprometer a segurança da aviação, compromissos estratégicos ou a imagem da Agência.

8. Operacionalização do Programa

Critérios de Ingresso

- Inclusão automática dos servidores na trilha correspondente ao perfil para todos os colaboradores da Agência.
- Designação formal para perfis de membros de instâncias de integridade e de gestores.

Permanência

- Participação ativa nas ações formativas.

Desligamento

- Encerramento do vínculo com a ANAC.
- Desvinculação formal da função correspondente ao perfil.

Estratégias de Capacitação

Foi selecionada a Aprendizagem Formal, com cursos, palestras, oficinas e ações de aprendizagem.

Certificação

A Certificação de Integridade será concedida aos servidores da Trilha Membros de Instâncias de Integridade que concluírem todos os treinamentos obrigatórios previstos na trilha.

9. Referencial Teórico

Normativos Federais

- Lei nº 8.112/1990 – Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais
- Lei nº 8.429/1992 – Improbidade Administrativa
- Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI)
- Lei nº 12.813/2013 – Conflito de Interesses
- Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção (Responsabilização de PJ)
- Lei nº 13.460/2017 – Defesa dos Direitos dos Usuários dos Serviços Públicos
- Lei nº 13.848/2019 – Gestão, Organização e Controle Social das Agências Reguladoras
- Lei nº 14.540/2023 – Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação
- Decreto nº 1.171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal
- Decreto nº 5.480/2005 (alt. Decreto nº 10.768/2021) – SISCOR
- Decreto nº 6.029/2007 – Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal
- Decreto nº 10.571/2020 e nº 10.889/2021 – Código de Conduta da Alta Administração
- Decreto nº 11.529/2023 – SITAI (Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação)
- Decreto nº 12.122/2024 – Regulamentação da Lei nº 14.540/2023

Normativos ANAC

- Resolução ANAC nº 10, de 27 de julho de 2026
- Resolução ANAC nº 523/2019 – Comissão de Ética da ANAC (Regimento)
- Resolução ANAC nº 770/2025 – Código de Ética e Conduta dos Agentes Públicos da ANAC
- IN ANAC nº 70/2013 – Acesso à Informação
- IN ANAC nº 121/2018 – Canal de Denúncia Interno
- IN ANAC nº 172/2021 – LGPD e Proteção de Dados
- IN ANAC nº 186/2023 – Política de Gestão de Integridade, Riscos e Continuidade
- Portaria ANAC nº 2.712/2019 – Organização Interna da Corregedoria
- Portaria ANAC nº 8.478/2022 – Atividade Correcional
- Portaria OUV nº 8.546/2022 – Plano de Trabalho da Ouvidoria
- Plano de Integridade ANAC 2025-2026 (SGM/SGP, 2024)

Relatórios e Documentos das Instâncias de Integridade

- CRG/ANAC – Relatório de Gestão Correcional 2025 (novo)
- CRG/ANAC – Relatório de Gestão Correcional 2024
- CRG/ANAC – Pacto ANAC+ Corregedoria – Metas Setoriais 2022
- CET/ANAC – Relatório Anual de Atividades 2025 (novo)
- CET/ANAC – Relatório Anual de Atividades 2024
- CET/ANAC – Plano de Trabalho 2026
- CET/ANAC – Guias Práticos: Conflito de Interesses, Reuniões com Entes Privados, Relações Profissionais, Assédio Moral, Recebimento de Presentes e Brindes
- CET/ANAC – Check-in Ético (compilação 2023-2025)
- OUV/ANAC – Relatório de Gestão e Atividades da Ouvidoria 2024
- OUV/ANAC – Plano de Trabalho da Ouvidoria 2025 (7 eixos, 20 projetos)

Referências Externas

- CGU/PR – MMIP – Modelo de Maturidade em Integridade Pública
- CGU/PR – Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM)
- CGU/PR – Manual de PAD e Manual de PAR
- CGU/PR – Portal de Corregedorias / RUMO (Roteiro Unificado de Métodos Operacionais)

- ISO 31000 – Gestão de Riscos

10. Vigência do Programa

Prazo indeterminado.

11. Critérios para Atualização

O Programa será atualizado quando houver:

- Alterações normativas;
- Novas diretrizes da CGU;
- Avaliações que indiquem necessidade de revisão.

12. Periodicidade de Revisão

Bienal, alinhada ao ciclo do Plano de Integridade da ANAC.

Revisões extraordinárias poderão ocorrer a qualquer tempo.

13. Responsabilidades e contribuição para o currículo

SGM – Coordenação do Sistema de Integridade

- Elaboração e atualização do Programa de Capacitação em Integridade
- Classificação de Riscos de Integridade
- RiscoPro

SGP – Educativa e Consultiva

- Prevenção ao Conflito de Interesses
- Capacitação dos participantes das trilhas
- Sistema Eletrônico de Prevenção ao Conflito de Interesses (SeCi)
- Combate ao Nepotismo

Comissão de Ética (CET) – Educativa e Consultiva

- Ética e Conduta
- Guias Práticos para material informativo
- Mensagens com regulados
- Seminário de Ética.

CRG - Preventiva

- Regime Disciplinar
- Base de dados de irregularidades
- Orientações correcionais
- Workshops sobre assédio e fronteiras disciplinares

OUV – Participação cidadã e tratamento de manifestações

- Canais de Denúncia e Ouvidoria
- Dados de manifestações como estudo de caso
- Referência em comunicação não violenta (CNV)

SAF – Administrativa

- Licitações e Contratações

Comitê de Equidade (CE) – Educativa e Consultiva

- Diversidade, Equidade, Inclusão
- Combate à discriminação

14. Resultados Esperados

1. Ampliação da cultura de integridade.
2. Maior conhecimento do Código de Ética.
3. Redução de ocorrências relacionadas a conflitos de interesses.
4. Fortalecimento dos mecanismos de prevenção ao assédio.
5. Maior participação de líderes nas ações de integridade.
6. Fortalecimento da confiança institucional.

15. Indicadores

Indicador	Meta
Índice de Conclusão da Trilha Básica	80%
Participação de Lideranças	≥ 80%

16. Anexos

1. Competências e CHA: Perfil Integridade para todos os colaboradores da Agência
2. Trilha – Integridade para todos os colaboradores da Agência

3. Competências e CHA: Perfil Membros das Instâncias de Integridade.
4. Trilha – Membros das Instâncias de Integridade.
5. Competências e CHA: Perfil Integridade para gestores
6. Trilha – Integridade para gestores

ANEXO 1 – COMPETÊNCIAS E CHA: PERFIL INTEGRIDADE PARA TODOS OS COLABORADORES DA AGÊNCIA

Competência 1

ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS

Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.

Comportamentos Observáveis:

- Demonstra conduta ética e íntegra, pautando sua atuação pela integridade, impessoalidade e transparência no exercício das funções.
- Reconhece os conceitos de integridade.
- Identifica os riscos de integridade no exercício de suas atribuições.

CONHECIMENTOS

- Distinção entre ética individual, integridade pessoal e integridade pública institucional;
- Integridade pública como valor organizacional voltado à entrega de valor público, e não apenas conformidade normativa;
- Diferença entre ética, compliance e controle interno como funções complementares, mas não equivalentes;
- Conceito de risco à integridade e sua distinção de outros riscos organizacionais (operacional, financeiro, de imagem);
- Tipologia básica de riscos: conflito de interesses, nepotismo, recebimento indevido de vantagens, fraude em processos administrativos, captura regulatória, assédio e corrupção;
- As quatro finalidades de um programa de integridade: prevenir, detectar, remediar e punir;
- Papel institucional da Comissão de Ética, da Corregedoria e da unidade de integridade da ANAC, e sua articulação recíproca;
- Canais de denúncia disponíveis e lógica de proteção ao denunciante;
- Lei nº 8.112/1990; vedações e obrigações do servidor público;
- Lei nº 8.429/1992 (Improbidade Administrativa, com as alterações da Lei nº 14.230/2021) – atos de improbidade e suas sanções;
- Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) – responsabilização de pessoas jurídicas e implicações para a relação da ANAC com regulados;
- Decreto-Lei 2.848/1940 (Código Penal) – corrupção passiva, ativa, peculato,

prevaricação e assédio sexual; - Decreto nº 1.171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil; - Lei nº 12.813/2013 – conflito de interesses, hipóteses de impedimento e quarentena pós-emprego; - Lei nº 14.540/2023 e Decreto nº 12.122/2024 – Assédio e Discriminação; - Lei 9.784/1999 - garantias e deveres de conduta; - Lei nº 14.133/2021 – nova Lei de licitações e contratos administrativos; - Lei 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação; - Lei 13.709/2018 – proteção de dados pessoais; - Decreto nº 7.203/2010 – nepotismo; - Decreto nº 9.203/2017 – Governança pública e integridade; - Resolução ANAC nº 770/2025 – Código de Ética e Conduta; - IN ANAC nº 186/2023 – Política de Gestão de Integridade.
HABILIDADES
- Aplicação de conhecimento; - Percepção contextual; - Assertividade; - Economicidade.
ATITUDES
- Ética; - Integridade; - Atenção aos detalhes; - Sigilo; - Respeito.

Competência 2

COMUNICAÇÃO

Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.

Comportamentos Observáveis:

- Expressa-se com clareza e objetividade ao relatar situações de risco ético ou irregularidades.
- Orienta colegas sobre os canais de denúncia e a proteção ao denunciante.
- Conduz reuniões com entes privados de forma transparente, registrando pauta e participantes.
- Utiliza linguagem inclusiva e respeitosa no ambiente de trabalho.
- Conduz o tratamento de manifestações e denúncias com linguagem acessível e adequada ao interlocutor.

- Comunica a visão e as diretrizes de integridade de forma clara e mobilizadora para a equipe.
- Adequa a mensagem ao público e ao contexto, especialmente em temas sensíveis como assédio e denúncias.
- Utiliza os canais oficiais para divulgar orientações e boas práticas de integridade.
- Inspira confiança e transparência na comunicação com a equipe e partes interessadas.

CONHECIMENTOS
• Princípios e formas de comunicação; • Comunicação não violenta; • Canais de comunicação e manifestação; • Comunicação no ambiente de trabalho; • Proteção de informações.
HABILIDADES
• Comunicação oral; • Comunicação escrita; • Diálogo; • Ouvir ativamente; • Dar <i>feedback</i>; • Persuasão.
ATITUDES
• Atitude comunicativa; • Respeito; • Flexibilidade; • Receptividade; • Estabilidade emocional.

Competência 3

VISÃO SISTÊMICA

Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Comportamentos Observáveis:

- Relaciona as normas de integridade (Código de Ética, Lei de Conflito de Interesses, classificação e gestão de riscos e Plano Estratégico) ao contexto mais amplo da atuação da ANAC.
- Compreende como situações de conflito de interesses afetam a confiança da sociedade na instituição.

- Percebe a interdependência entre prevenção de assédio, diversidade, equidade e clima organizacional.

CONHECIMENTOS
• Estrutura e funcionamento da Administração Pública; • Governança e integridade; • Papéis e responsabilidades institucionais; • Riscos e seus impactos; • Diversidade, equidade e inclusão no contexto organizacional.
HABILIDADES
• Percepção contextual; • Projeção de cenários; • Organização da informação; • Raciocínio lógico.
ATITUDES
• Flexibilidade; • Receptividade; • Perspicácia; • Iniciativa; • Pró-atividade.

Competência 4

EMPATIA

Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.

Comportamentos Observáveis:

- Acolhe colegas que relatam situações de assédio ou discriminação, sem julgamento.
- Considera o impacto das decisões e condutas sobre as pessoas e o ambiente de trabalho.
- Demonstra sensibilidade às diferenças de diversidade, equidade e direitos humanos nas interações cotidianas.

CONHECIMENTOS
• Diversidade, equidade e direitos humanos; • Assédio moral e sexual; • Relações interpessoais no ambiente de trabalho; • Comunicação não violenta; • Impactos das condutas sobre as pessoas e o ambiente organizacional.
HABILIDADES
• Relacionamento interpessoal; • Diálogo;

- Ouvir ativamente;
- Administração de conflitos;
- Trabalho em equipe.

ATITUDES

- Respeito;
- Preocupação com outros;
- Cooperação;
- Conciliação;
- Estabilidade emocional.

Competência 5

ESCUTA ATIVA

Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.

Comportamentos Observáveis:

- Ouve atentamente relatos de assédio e discriminação, sem interromper ou minimizar.
- Demonstra compreensão das preocupações de colegas e partes interessadas.
- Busca entender o ponto de vista do outro antes de opinar em situações de conflito.

CONHECIMENTOS

- Princípios da escuta ativa;
- Comunicação não violenta;
- Canais de denúncia e manifestação;
- Acolhimento de relatos;
- Confidencialidade e proteção de informações.

HABILIDADES

- Ouvir ativamente;
- Diálogo;
- Comunicação oral;
- Administração de conflitos;
- Relacionamento interpessoal.

ATITUDES

- Respeito;
- Discrição;
- Receptividade;
- Estabilidade emocional.

Competência 6

PENSAMENTO CRÍTICO

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Comportamentos Observáveis:

- Analisa criticamente situações de risco de integridade à luz das normas e dos planos institucionais;
- Avalia cenários de conflito de interesses considerando riscos e consequências;
- Questiona práticas inadequadas no ambiente de trabalho com fundamento nas normas de integridade.

CONHECIMENTOS
• Ética e integridade; • Conflito de interesses; • Recebimento de presentes e brindes; • Deveres e responsabilidades dos servidores; • Riscos de integridade.
HABILIDADES
• Capacidade analítica; • Argumentação lógica; • Raciocínio lógico; • Percepção contextual; • Objetividade; • Projeção de cenários.
ATITUDES
• Imparcialidade; • Perspicácia; • Rigor técnico • Independência; • Discrição.

Competência 7

TOMADA DE DECISÃO

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Comportamentos Observáveis:

- Decide, com base na legislação e nas normas de integridade, quando consultar o órgão competente.
- Recusa situações que comprometam a imparcialidade, mesmo sob pressão.
- Decide com prudência e fundamento diante de situações de risco de integridade.

CONHECIMENTOS
• Lei de Conflito de Interesses; • Código de Ética; • Riscos de integridade; • Deveres, proibições e responsabilidades; • Procedimentos e canais institucionais de orientação.
HABILIDADES
• Julgamento; • Capacidade analítica; • Projeção de cenários; • Busca de soluções; • Objetividade.
ATITUDES
• Imparcialidade; • Integridade; • Determinação; • Independência; • Estabilidade emocional; • Resistência à pressão.

Competência 8

COMPROMETIMENTO

Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.

Comportamentos Observáveis:

- Cumpre as normas de integridade e ética no dia a dia, sem exceções.

- Participa ativamente das ações de prevenção (cursos, leituras dirigidas, capacitações) e aplica o aprendizado.
- Mantém conduta íntegra mesmo na ausência de supervisão.

CONHECIMENTOS
• Código de Ética. • Deveres, proibições e responsabilidades dos servidores. • Programa de Integridade. • Ações de prevenção e enfrentamento de riscos de integridade. • Responsabilidades individuais na promoção da integridade.
HABILIDADES
• Aplicação de conhecimento. • Planejamento. • Estabelecimento de prioridades. • Gerenciamento do tempo. • Monitoria. • Foco em resultado.
ATITUDES
• Disciplina. • Determinação. • Iniciativa. • Proatividade. • Persistência.

ANEXO 2 – TRILHA INTEGRIDADE PARA TODOS OS COLABORADORES DA AGÊNCIA

PROGRAMA		
Integridade		
TRILHA		
Integridade para todos os colaboradores da Agência		
DESCRIÇÃO		
É o percurso formativo destinado a todos os servidores e colaboradores da ANAC, independentemente da unidade organizacional, do cargo ou da função exercida. Tem como objetivo assegurar que toda a força de trabalho da Agência desenvolva uma base comum de conhecimentos, habilidades e atitudes orientadas pelos valores éticos e pelas normas de integridade, em alinhamento ao Programa de Integridade da ANAC e ao novo Código de Ética e Conduta (Resolução nº 770/2025).		
COMPETÊNCIAS		IMPORTÂNCIA
1	ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS Descrição: Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.	10
2	COMUNICAÇÃO Descrição: Capacidade de Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.	8
3	VISÃO SISTÊMICA Descrição: Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.	7
4	EMPATIA Descrição: Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.	7

5	ESCUA ATIVA DESCRIÇÃO: Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.	7
6	PENSAMENTO CRÍTICO Descrição: Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.	7
7	TOMADA DE DECISÃO Descrição: Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.	8
8	COMPROMETIMENTO Descrição: Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.	9

MÓDULOS

MÓDULO COMUM INTEGRIDADE BÁSICA

#	Componente	Tipo	Situação	Ativo	Comp.
1	Leitura – Guia sobre o Canal de Denúncias	Ação de Aprendizagem	Obrigatório	Sim	1, 2 e 7
2	Ética e Serviço Público	Curso	Optativo	Sim	1,6 e 8
3	Fundamentos da Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção	Curso	Optativo	Sim	1 e 6
4	Deveres, Proibições e Responsabilidades dos Servidores da Anac	Curso	Optativo	Sim	1, 7 e 8
5	Prevenção e Enfrentamento do Assédio Sexual e Moral	Curso	Optativo	Sim	1,2, 4 e 5
6	Diversidade, Equidade e Direitos Humanos	Curso	Optativo	Sim	1, 2, 3 e 4
7	Nova Classificação de Riscos de Integridade da ANAC	Palestra	Optativo	Sim	1, 3, 7 e 6
8	Canais de Denúncia e Proteção ao Denunciante	Palestra	Optativo	Sim	1, 2 e 8

9	Leitura - Código de Ética 770/2025	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1 e 8
10	Leitura - Lei nº 12.813, de 2013 - Lei de Conflito de Interesses	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 6 e 7
11	Leitura - Guia: Prevenção e Combate ao Assédio Sexual	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1 e 4
12	Leitura – Guia: Identificação, Prevenção e Orientação quanto ao Assédio Moral	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 4 e 5
13	Leitura – Guia Prático de Reuniões com Entes Privados	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 2, 6 e 7
14	Leitura – Guia Prático de Conflito de Interesses;	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 6 e 7
15	Leitura – Guia Prático de Relações Profissionais e Sociais no Ambiente de Trabalho	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 2 e 4
16	Leitura – Guia Prático de Recebimento de Presentes e Brindes	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 6 e 7
17	Leitura – Guia resumido de Diversidade, equidade e inclusão	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 2 e 4

ANEXO 3 – COMPETÊNCIAS E CHA: PERFIL MEMBROS DE INSTÂNCIAS DE INTEGRIDADE

Competência 1

ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS

Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.

Comportamentos Observáveis:

- Demonstra conduta ética e íntegra, pautando sua atuação pela integridade, impessoalidade e transparência no exercício das funções.
- Reconhece os conceitos de integridade.
- Identifica os riscos de integridade no exercício de suas atribuições.

CONHECIMENTOS

- Distinção entre ética individual, integridade pessoal e integridade pública institucional;
- Integridade pública como valor organizacional voltado à entrega de valor público, e não apenas conformidade normativa;
- Diferença entre ética, compliance e controle interno como funções complementares, mas não equivalentes;
- Conceito de risco à integridade e sua distinção de outros riscos organizacionais (operacional, financeiro, de imagem);
- Tipologia básica de riscos: conflito de interesses, nepotismo, recebimento indevido de vantagens, fraude em processos administrativos, captura regulatória, assédio e corrupção;
- As quatro finalidades de um programa de integridade: prevenir, detectar, remediar e punir;
- Papel institucional da Comissão de Ética, da Corregedoria e da unidade de integridade da ANAC, e sua articulação recíproca;
- Canais de denúncia disponíveis e lógica de proteção ao denunciante;
- Lei nº 8.112/1990; vedações e obrigações do servidor público;
- Lei nº 8.429/1992 (Improbidade Administrativa, com as alterações da Lei nº 14.230/2021) – atos de improbidade e suas sanções;
- Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) – responsabilização de pessoas jurídicas e implicações para a relação da ANAC com regulados;
- Decreto-Lei 2.848/1940 (Código Penal) – corrupção passiva, ativa, peculato, prevaricação e assédio sexual;

- Decreto nº 1.171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil;
- Lei nº 12.813/2013 – conflito de interesses, hipóteses de impedimento e quarentena pós-emprego;
- Lei nº 14.540/2023 e Decreto nº 12.122/2024 – Assédio e Discriminação;
- Lei 9.784/1999 - garantias e deveres de conduta;
- Lei nº 14.133/2021 – nova Lei de licitações e contratos administrativos;
- Lei 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação;
- Lei 13.709/2018 – proteção de dados pessoais;
- Decreto nº 7.203/2010 – nepotismo;
- Decreto nº 9.203/2017 – Governança pública e integridade;
- Resolução ANAC nº 770/2025 – Código de Ética e Conduta;
- IN ANAC nº 186/2023 – Política de Gestão de Integridade.

HABILIDADES

- Aplicação de conhecimento;
- Percepção contextual;
- Assertividade;
- Economicidade.

ATITUDES

- Ética;
- Integridade;
- Atenção aos detalhes;
- Sigilo;
- Respeito.

Competência 2

GOVERNANÇA

Capacidade de promover e operacionalizar práticas integradas de governança, gestão de riscos, transparência, proteção de dados, segurança da informação e gestão do desempenho, assegurando conformidade com normas e políticas institucionais, qualidade e transparência na prestação de serviços, proteção e confiabilidade das informações e geração de valor público.

Comportamentos Observáveis:

- Analisa as situações de risco à integridade no desenvolvimento do programa e do plano de integridade.
- Aplica os conceitos e instrumentos de integridade na orientação e no encaminhamento de casos concretos.

CONHECIMENTOS

- Gestão de riscos e Elaboração do Programa e Plano
 - Metodologia de gestão de riscos de integridade: identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento;
 - Critérios de classificação por probabilidade e impacto, e priorização de riscos críticos;
 - Riscos típicos de agências reguladoras: Classificação CGU;
 - Estrutura mínima exigida para planos de integridade sob o Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade (Portaria Normativa CGU nº 234/2025, que revogou a antiga Portaria CGU nº 1.089/2018);
 - Lógica de construção de objetivos, metas e indicadores de um plano de integridade;
 - Articulação entre programa (política permanente) e plano (instrumento de execução de prazo definido);
 - IN ANAC nº 186/2023 (Política de Gestão de Integridade, Riscos e Continuidade);
 - MMIP/CGU (Modelo de Maturidade em Integridade Pública 2023);
 - Metodologia de mapeamento de riscos da ANAC;
 - ISO 31000;
 - Nova Classificação de riscos de Integridade;
 - Sistema Risco Pro.
- Instrumentos e sua aplicação prática
 - Código de conduta e ética: orientação de servidores em dilemas concretos;
 - Gestão de conflitos de interesse: identificação de hipóteses, orientação preventiva, registro de impedimentos;
 - Canal de denúncias: fluxo de recebimento, triagem e sigilo, à luz da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018);
 - IN ANAC nº 121/2018 (canais de denúncia internos);
 - Sistema Fala.br.
- Encaminhamento de casos concretos
 - Distinção entre infração ética, improbidade administrativa e ilícito penal, e os ritos correspondentes (processo ético, sindicância, PAD);
 - Critérios para triagem e encaminhamento correto à Comissão de Ética, à Corregedoria ou à Ouvidoria conforme a natureza do caso;
 - Interlocução com controle interno e órgãos de controle externo nas apurações.

HABILIDADES

- Capacidade analítica;
- Solução de problemas complexos;
- Discernimento;
- Administração de conflitos;
- Negociação;
- Produção de Recomendações Técnicas.

ATITUDES

- Imparcialidade;
- Atitude investigativa;

- Discrição;
- Confiabilidade;
- Pré-disposição para desculpar.

Competência 3

COORDENAÇÃO E COLABORAÇÃO EM REDE

Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

Comportamentos Observáveis:

- Orienta as áreas no monitoramento de ações preventivas e corretivas.

CONHECIMENTOS
• Monitoramento de ações e aprimoramento da integridade ◦ Diferenciação entre ação preventiva e ação corretiva, e critérios para classificação de desvios; ◦ Retroalimentação do monitoramento nos ciclos de avaliação de risco;
HABILIDADES
• Dar <i>feedback</i>; • Busca de soluções; • Persuasão.
ATITUDES
• Proatividade; • Estimulação; • Cooperação; • Persistência; • Iniciativa.

Competência 4

COMUNICAÇÃO

Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.

Comportamentos Observáveis:

- Expressa-se com clareza e objetividade ao relatar situações de risco ético ou irregularidades.
- Orienta colegas sobre os canais de denúncia e a proteção ao denunciante.
- Conduz o tratamento de manifestações e denúncias com linguagem acessível e adequada ao interlocutor.

CONHECIMENTOS
• Princípios e formas de comunicação; • Comunicação não violenta; • Canais de comunicação e manifestação; • Comunicação no ambiente de trabalho; • Proteção de informações.
HABILIDADES
• Comunicação oral; • Comunicação escrita; • Diálogo; • Ouvir ativamente; • Dar <i>feedback</i>; • Persuasão.
ATITUDES
• Atitude comunicativa; • Respeito; • Flexibilidade; • Receptividade; • Estabilidade emocional.

Competência 5

VISÃO SISTÊMICA

Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Comportamentos Observáveis:

- Relaciona as normas de integridade (Código de Ética, Lei de Conflito de Interesses, classificação e gestão de riscos e Plano Estratégico) ao contexto mais amplo da atuação da ANAC.

- Percebe a interdependência entre prevenção de assédio, diversidade, equidade e clima organizacional.
- Compreende como a governança, o compliance e a integridade se articulam na administração pública.

CONHECIMENTOS
• Estrutura e funcionamento da Administração Pública; • Governança e integridade; • Papéis e responsabilidades institucionais; • Riscos e seus impactos; • Diversidade, equidade e inclusão no contexto organizacional.
HABILIDADES
• Percepção contextual; • Projeção de cenários; • Organização da informação; • Raciocínio lógico.
ATITUDES
• Flexibilidade; • Receptividade; • Perspicácia; • Iniciativa; • Proatividade.

Competência 6

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS BASEADAS EM DADOS

Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.

Comportamentos Observáveis:

- Utiliza metodologias de gestão de riscos e o Plano de Gestão de Riscos para identificar e priorizar riscos.

CONHECIMENTOS
• Gestão de riscos de integridade; • Classificação e priorização de riscos; • Dados e evidências para tomada de decisão; • Classificação de Riscos de Integridade da ANAC; • Metodologias de análise e tratamento de problemas.

HABILIDADES
• Capacidade analítica; • Raciocínio lógico; • Solução de problemas complexos; • Busca de soluções; • Organização da informação; • Julgamento.
ATITUDES
• Objetividade; • Rigor técnico; • Perspicácia; • Iniciativa; • Inovação; • Atenção aos detalhes.

Competência 7

EMPATIA

Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.

Comportamentos Observáveis:

- Acolhe colegas que relatam situações de assédio ou discriminação, sem julgamento.
- Considera o impacto das decisões e condutas sobre as pessoas e o ambiente de trabalho.
- Demonstra sensibilidade às diferenças de diversidade, equidade e direitos humanos nas interações cotidianas.
- Busca compreender a perspectiva do outro antes de avaliar ou agir.

CONHECIMENTOS
• Gestão de riscos de integridade; • Classificação e priorização de riscos; • Dados e evidências para tomada de decisão; • Classificação de Riscos de Integridade da ANAC; • Metodologias de análise e tratamento de problemas.
HABILIDADES
• Relacionamento interpessoal; • Diálogo; • Ouvir ativamente; • Administração de conflitos;

• Trabalho em equipe.
ATITUDES
• Respeito; • Preocupação com outros; • Cooperação; • Conciliação; • Estabilidade emocional.

Competência 8

ESCUTA ATIVA

Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.

Comportamentos Observáveis:

- Ouve atentamente relatos de assédio e discriminação, sem interromper ou minimizar.
- Demonstra compreensão das preocupações de colegas e partes interessadas.
- Busca entender o ponto de vista do outro antes de opinar em situações de conflito.
- Confirma o entendimento do que foi relatado antes de responder ou encaminhar.

CONHECIMENTOS
• Princípios da escuta ativa; • Comunicação não violenta; • Canais de denúncia e manifestação; • Acolhimento de relatos; • Confidencialidade e proteção de informações.
HABILIDADES
• Ouvir ativamente; • Diálogo; • Comunicação oral; • Administração de conflitos; • Relacionamento interpessoal.
ATITUDES
• Respeito; • Discrição; • Receptividade; • Estabilidade emocional.

Competência 9

PENSAMENTO CRÍTICO

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Comportamentos Observáveis:

- Analisa criticamente situações de risco de integridade à luz das normas e dos planos institucionais.
- Avalia cenários e consequências antes de decidir ou recomendar encaminhamentos.
- Avalia cenários de conflito de interesses considerando riscos e consequências.
- Questiona práticas inadequadas no ambiente de trabalho com fundamento nas normas de integridade.
- Identifica fragilidades nos processos de ética, correição e integridade, propondo melhorias.

CONHECIMENTOS
• Ética e integridade; • Conflito de interesses; • Recebimento de presentes e brindes; • Deveres e responsabilidades dos servidores; • Riscos de integridade.
HABILIDADES
• Capacidade analítica; • Argumentação lógica; • Raciocínio lógico; • Percepção contextual; • Objetividade.
ATITUDES
• Imparcialidade; • Perspicácia; • Rigor técnico • Independência; • Discrição.

Competência 10

TOMADA DE DECISÃO

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Comportamentos Observáveis:

- Decide, com base na legislação e nas normas de integridade, quando consultar o órgão competente.
- Fundamenta decisões em critérios técnicos e éticos, mesmo sob pressão.
- Decide com prudência e fundamento diante de situações de risco de integridade.

CONHECIMENTOS
• Lei de Conflito de Interesses; • Código de Ética; • Riscos de integridade; • Deveres, proibições e responsabilidades; • Procedimentos e canais institucionais de orientação.
HABILIDADES
• Julgamento; • Capacidade analítica; • Projeção de cenários; • Busca de soluções; • Objetividade.
ATITUDES
• Imparcialidade; • Integridade; • Determinação; • Independência; • Estabilidade emocional; • Resistência à pressão.

Competência 11

COMPROMETIMENTO

Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.

Comportamentos Observáveis:

- Cumpre as normas de integridade e ética no dia a dia, sem exceções.
- Participa ativamente das ações de prevenção (cursos, leituras dirigidas, capacitações) e aplica o aprendizado.
- Mantém conduta íntegra mesmo na ausência de supervisão.
- Contribui para a implementação das diretrizes do Plano de Integridade da ANAC em sua unidade.

CONHECIMENTOS
• Código de Ética; • Deveres, proibições e responsabilidades dos servidores; • Programa de Integridade; • Ações de prevenção e enfrentamento de riscos de integridade; • Responsabilidades individuais na promoção da integridade.
HABILIDADES
• Aplicação de conhecimento; • Planejamento; • Estabelecimento de prioridades; • Gerenciamento do tempo; • Monitoria; • Foco em resultado.
ATITUDES
• Disciplina; • Determinação; • Iniciativa; • Proatividade; • Persistência.

ANEXO 4 – TRILHA MEMBROS DAS INSTÂNCIAS DE INTEGRIDADE

PROGRAMA		
Integridade		
TRILHA		
Membros das Instâncias de Integridade		
DESCRIÇÃO		
É o percurso formativo destinado aos servidores da Unidade Setorial de Integridade (USI) e do Subcomitê de Integridade. Constitui o aprofundamento da trilha comum, agregando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários à operacionalização, ao monitoramento e à liderança do Programa de Integridade.		
COMPETÊNCIAS		IMPORTÂNCIA
1	ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS Descrição: Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.	10
2	GOVERNANÇA Descrição: Capacidade de promover e operacionalizar práticas integradas de governança, gestão de riscos, transparência, proteção de dados, segurança da informação e gestão do desempenho, assegurando conformidade com normas e políticas institucionais, qualidade e transparência na prestação de serviços, proteção e confiabilidade das informações e geração de valor público.	9
3	COORDENAÇÃO E COLABORAÇÃO EM REDE Descrição: Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de	8

	atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.	
4	COMUNICAÇÃO Descrição: Capacidade de Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.	8
5	VISÃO SISTÊMICA Descrição: Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.	8
6	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS BASEADA EM DADOS Descrição: Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.	7
7	EMPATIA Descrição: Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.	8
8	ESCUITA ATIVA DESCRIÇÃO: Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.	8
9	PENSAMENTO CRÍTICO Descrição: Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.	7
10	TOMADA DE DECISÃO Descrição: Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.	10

11	COMPROMETIMENTO			8	
Descrição: Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.					
MÓDULOS					
MÓDULO INTEGRIDADE ESPECIALIZADA					
#	Componente	Tipo	Situação	Ativo	Comp.
1	Governança, Compliance e Integridade na Administração Pública: novidades, desafios e tendências	Curso	Obrigatório	Sim	1,2, 3, 5 e 9
2	Comunicação não violenta	Curso	Obrigatório	Sim	4, 7 e 8
3	Introdução à Gestão e Apuração da Ética Pública	Curso	Obrigatório	Sim	1, 9 e 10
4	Proteção ao Denunciante e Tratamento de denúncias em Ouvidoria	Curso	Obrigatório	Sim	1, 3, 4 e 8
5	Leitura - Código de Ética 770/2025	Ação de Aprendizagem	Obrigatório	Sim	1, 9 e 10
6	Leitura – Plano de Integridade da Anac	Ação de Aprendizagem	Obrigatório	Sim	1, 2, 5 e 11
7	Leitura - Lei nº 12.813, de 2013 - Lei de Conflito de Interesses	Ação de Aprendizagem	Obrigatório	Sim	1, 9 e 10
8	Leitura – Modelo de Maturidade de Integridade Pública - MMIP/CGU	Ação de Aprendizagem	Obrigatório	Sim	1, 2, 5 e 6
9	Leitura – Manual Prevenção e Resolução de Conflito de Interesses	Ação de Aprendizagem	Obrigatório	Sim	1, 9 e 10
10	Introdução à Gestão de Risco	Curso	Optativo	Sim	2, 6, 9, e 10
11	Atividade Correcional - Visão Geral	Curso	Optativo	Sim	1, 4, 9 e 10
12	Roda de conversa: Diversidade, Equidade e Inclusão	Outros	Optativo	Sim	1, 3, 4, 7 e 8

13	Roda de Conversa: Combate ao assédio moral e sexual	Outros	Optativo	Sim	1, 3, 4, 7 e 8
14	Leitura – Plano de Integridade da Anac	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 2, 5 e 11
15	Leitura - Plano de Gestão de Riscos	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	2, 5, 6 e 9
16	Leitura - Plano Estratégico da Anac	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	2 e 5
17	Leitura – Cartilha: LGPD e Proteção de Dados Pessoais	Ação de Aprendizagem	Optativo	Sim	1, 2 e 10

ANEXO 5 – COMPETÊNCIAS E CHA: PERFIL INTEGRIDADE PARA GESTORES

Competência 1

ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS

Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.

Comportamentos Observáveis:

- Demonstra conduta ética e íntegra, pautando sua atuação pela integridade, impessoalidade e transparência no exercício das funções.
- Reconhece os conceitos de integridade.
- Identifica os riscos de integridade no exercício de suas atribuições.

CONHECIMENTOS

- Distinção entre ética individual, integridade pessoal e integridade pública institucional;
- Integridade pública como valor organizacional voltado à entrega de valor público, e não apenas conformidade normativa;
- Diferença entre ética, compliance e controle interno como funções complementares, mas não equivalentes;
- Conceito de risco à integridade e sua distinção de outros riscos organizacionais (operacional, financeiro, de imagem);
- Tipologia básica de riscos: conflito de interesses, nepotismo, recebimento indevido de vantagens, fraude em processos administrativos, captura regulatória, assédio e corrupção;
- As quatro finalidades de um programa de integridade: prevenir, detectar, remediar e punir;
- Papel institucional da Comissão de Ética, da Corregedoria e da unidade de integridade da ANAC, e sua articulação recíproca;
- Canais de denúncia disponíveis e lógica de proteção ao denunciante;
- Lei nº 8.112/1990; vedações e obrigações do servidor público;
- Lei nº 8.429/1992 (Improbidade Administrativa, com as alterações da Lei nº 14.230/2021) – atos de improbidade e suas sanções;
- Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) – responsabilização de pessoas jurídicas e implicações para a relação da ANAC com regulados;
- Decreto-Lei 2.848/1940 (Código Penal) – corrupção passiva, ativa, peculato, prevaricação e assédio sexual;
- Decreto nº 1.171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público

Civil; • Lei nº 12.813/2013 – conflito de interesses, hipóteses de impedimento e quarentena pós-emprego; • Lei nº 14.540/2023 e Decreto nº 12.122/2024 – Assédio e Discriminação; • Lei 9.784/1999 - garantias e deveres de conduta; • Lei nº 14.133/2021 – nova Lei de licitações e contratos administrativos; • Lei 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação; • Lei 13.709/2018 – proteção de dados pessoais; • Decreto nº 7.203/2010 – nepotismo; • Decreto nº 9.203/2017 – Governança pública e integridade; • Resolução ANAC nº 770/2025 – Código de Ética e Conduta; • IN ANAC nº 186/2023 – Política de Gestão de Integridade.
HABILIDADES
• Aplicação de conhecimento; • Percepção contextual; • Assertividade; • Economicidade.
ATITUDES
• Ética; • Integridade; • Atenção aos detalhes; • Sigilo; • Respeito.

Competência 2

GOVERNANÇA

Capacidade de promover e operacionalizar práticas integradas de governança, gestão de riscos, transparência, proteção de dados, segurança da informação e gestão do desempenho, assegurando conformidade com normas e políticas institucionais, qualidade e transparência na prestação de serviços, proteção e confiabilidade das informações e geração de valor público.

Comportamentos Observáveis:

- Analisa as situações de risco à integridade no desenvolvimento do programa e do plano de integridade.
- Aplica os conceitos e instrumentos de integridade na orientação e no encaminhamento de casos concretos.

CONHECIMENTOS

- Gestão de riscos e Elaboração do Programa e Plano
 - Metodologia de gestão de riscos de integridade: identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento;
 - Critérios de classificação por probabilidade e impacto, e priorização de riscos críticos;
 - Riscos típicos de agências reguladoras: Classificação CGU;
 - Estrutura mínima exigida para planos de integridade sob o Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade (Portaria Normativa CGU nº 234/2025, que revogou a antiga Portaria CGU nº 1.089/2018);
 - Lógica de construção de objetivos, metas e indicadores de um plano de integridade;
 - Articulação entre programa (política permanente) e plano (instrumento de execução de prazo definido);
 - IN ANAC nº 186/2023 (Política de Gestão de Integridade, Riscos e Continuidade);
 - MMIP/CGU (Modelo de Maturidade em Integridade Pública 2023);
 - Metodologia de mapeamento de riscos da ANAC;
 - ISO 31000;
 - Nova Classificação de riscos de Integridade;
 - Sistema Risco Pro.
- Instrumentos e sua aplicação prática
 - Código de conduta e ética: orientação de servidores em dilemas concretos;
 - Gestão de conflitos de interesse: identificação de hipóteses, orientação preventiva, registro de impedimentos;
 - Canal de denúncias: fluxo de recebimento, triagem e sigilo, à luz da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018);
 - IN ANAC nº 121/2018 (canais de denúncia internos);
 - Sistema Fala.br.
- Encaminhamento de casos concretos
 - Distinção entre infração ética, improbidade administrativa e ilícito penal, e os ritos correspondentes (processo ético, sindicância, PAD);
 - Critérios para triagem e encaminhamento correto à Comissão de Ética, à Corregedoria ou à Ouvidoria conforme a natureza do caso;
 - Interlocução com controle interno e órgãos de controle externo nas apurações.

HABILIDADES

- Capacidade analítica;
- Solução de problemas complexos;
- Discernimento;
- Administração de conflitos;
- Negociação;
- Produção de Recomendações Técnicas.

ATITUDES

- Imparcialidade;
- Atitude investigativa;

- Discrição;
- Confiabilidade;
- Pré-disposição para desculpar.

Competência 3

GESTÃO PARA RESULTADOS

Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

Comportamentos Observáveis:

- Exerce liderança ética.
- Incorpora a integridade à gestão e à tomada de decisões.
- Promove uma cultura organizacional baseada em valores e responsabilidade, incentivando a aplicação dos guias, planos e normas.
- Acompanha indicadores de riscos e de integridade da unidade e propõe melhorias.
- Alinha as ações da unidade às metas do Plano Estratégico e aos modelos de maturidade de integridade.

CONHECIMENTOS

- Liderança ética
 - Conceito de liderança ética e seu papel na sustentação do programa de integridade;
 - Mecanismos formais de comprometimento da liderança portarias, atas de comitê, termos de compromisso;
 - Modelagem de comportamento (role modeling) como instrumento de gestão.
- Integridade na gestão e na tomada de decisões
 - Incorporação de critérios de integridade em processos decisórios — contratações, nomeações, processos sancionadores, outorgas;
 - Gestão de dilemas éticos em contexto de liderança: identificação, deliberação e justificativa de decisões;
 - Delegação responsável: transmitir autoridade preservando padrões de integridade.
- Cultura organizacional baseada em valores
 - Conceito de cultura organizacional e seus mecanismos de formação — símbolos, rituais, narrativas, práticas;
 - Alinhamento entre valores institucionais declarados e práticas de

gestão observadas; ○ Papel da liderança na construção e no reforço de uma cultura de integridade. • Direcionamento estratégico, recursos e responsabilização ○ Leitura estratégica dos resultados do MMIP 2.0 como insumo para decisões de liderança sobre o programa de integridade; ○ Alinhamento do programa de integridade ao Plano Estratégico Institucional da ANAC; ○ Alocação de recursos orçamentários, humanos e estruturais e formalização do patrocínio institucional.
HABILIDADES
• Delegação; • Planejamento; • Argumentação; • Trabalho em equipe; • Foco em resultado.
ATITUDES
• Liderança; • Estabilidade emocional; • Determinação; • Independência.

Competência 4

COMUNICAÇÃO

Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.

Comportamentos Observáveis:

- Expressa-se com clareza e objetividade ao relatar situações de risco ético ou irregularidades.
- Orienta sobre os canais de denúncia e a proteção ao denunciante.
- Conduz reuniões com entes privados de forma transparente, registrando pauta e participantes.
- Utiliza linguagem inclusiva e respeitosa no ambiente de trabalho.
- Conduz o tratamento de manifestações e denúncias com linguagem acessível e adequada ao interlocutor.
- Comunica a visão e as diretrizes de integridade de forma clara e mobilizadora para a equipe.

• CONHECIMENTOS
• Princípios e formas de comunicação; • Comunicação não violenta; • Canais de comunicação e manifestação; • Comunicação no ambiente de trabalho; • Proteção de informações.
HABILIDADES
• Comunicação oral; • Comunicação escrita; • Diálogo; • Ouvir ativamente; • Dar <i>feedback</i>; • Persuasão.
ATITUDES
• Atitude comunicativa; • Respeito; • Flexibilidade; • Receptividade; • Estabilidade emocional.

Competência 5

VISÃO SISTÊMICA

Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Comportamentos Observáveis:

- Relaciona as normas de integridade (Código de Ética, Lei de Conflito de Interesses, classificação e gestão de riscos e Plano Estratégico) ao contexto mais amplo da atuação da ANAC.
- Compreende como situações de conflito de interesses afetam a confiança da sociedade na instituição.
- Percebe a interdependência entre prevenção de assédio, diversidade, equidade e clima organizacional.
- Compreende como a governança, o compliance e a integridade se articulam na administração pública.
- Reconhece os impactos das decisões da sua área sobre outras unidades e sobre a sociedade.

CONHECIMENTOS
• Estrutura e funcionamento da Administração Pública; • Governança e integridade; • Papéis e responsabilidades institucionais; • Riscos e seus impactos; • Diversidade, equidade e inclusão no contexto organizacional.
HABILIDADES
• Percepção contextual; • Projeção de cenários; • Organização da informação; • Raciocínio lógico.
ATITUDES
• Flexibilidade; • Receptividade; • Perspicácia; • Iniciativa; • Pró-atividade.

Competência 6

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS BASEADAS EM DADOS

Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.

Comportamentos Observáveis:

- Utiliza metodologias de gestão de riscos e o Plano de Gestão de Riscos para identificar e priorizar riscos.

CONHECIMENTOS
• Gestão de riscos de integridade; • Classificação e priorização de riscos; • Dados e evidências para tomada de decisão; • Classificação de Riscos de Integridade da ANAC; • Metodologias de análise e tratamento de problemas.
HABILIDADES
• Capacidade analítica; • Raciocínio lógico; • Solução de problemas complexos; • Busca de soluções; • Organização da informação; • Julgamento.

ATITUDES

- Objetividade;
- Rigor técnico;
- Perspicácia;
- Iniciativa;
- Inovação;
- Atenção aos detalhes.

Competência 7

EMPATIA

Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.

Comportamentos Observáveis:

- Acolhe colegas que relatam situações de assédio ou discriminação, sem julgamento.
- Considera o impacto das decisões e condutas sobre as pessoas e o ambiente de trabalho.
- Demonstra sensibilidade às diferenças de diversidade, equidade e direitos humanos nas interações cotidianas.
- Busca compreender a perspectiva do outro antes de avaliar ou agir.

CONHECIMENTOS

- Diversidade, equidade e direitos humanos;
- Assédio moral e sexual;
- Relações interpessoais no ambiente de trabalho;
- Comunicação não violenta;
- Impactos das condutas sobre as pessoas e o ambiente organizacional.

HABILIDADES

- Relacionamento interpessoal;
- Diálogo
- Ouvir ativamente;
- Administração de conflitos;
- Trabalho em equipe.

ATITUDES

- Respeito;
- Preocupação com outros;
- Cooperação;
- Conciliação;
- Estabilidade emocional.

Competência 8

ESCUTA ATIVA

Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.

Comportamentos Observáveis:

- Ouve atentamente relatos de assédio e discriminação, sem interromper ou minimizar.
- Demonstra compreensão das preocupações da equipe e partes interessadas.
- Busca entender o ponto de vista do outro antes de opinar em situações de conflito.
- Confirma o entendimento do que foi relatado antes de responder ou encaminhar.

CONHECIMENTOS
• Princípios da escuta ativa; • Comunicação não violenta; • Canais de denúncia e manifestação; • Acolhimento de relatos; • Confidencialidade e proteção de informações.
HABILIDADES
• Ouvir ativamente; • Diálogo; • Comunicação oral • Administração de conflitos; • Relacionamento interpessoal.
ATITUDES
• Respeito; • Discrição; • Receptividade; • Estabilidade emocional.

Competência 9

PENSAMENTO CRÍTICO

Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.

Comportamentos Observáveis:

- Analisa criticamente situações de risco de integridade à luz das normas e dos planos institucionais.
- Avalia cenários e consequências antes de decidir ou recomendar encaminhamentos.
- Avalia cenários de conflito de interesses considerando riscos e consequências.
- Questiona práticas inadequadas no ambiente de trabalho com fundamento nas normas de integridade.
- Identifica fragilidades nos processos de ética, correição e integridade, propondo melhorias.

CONHECIMENTOS
• Ética e integridade; • Conflito de interesses; • Recebimento de presentes e brindes; • Deveres e responsabilidades dos servidores; • Riscos de integridade.
HABILIDADES
• Capacidade analítica; • Argumentação lógica; • Raciocínio lógico; • Percepção contextual; • Objetividade.
ATITUDES
• Imparcialidade; • Perspicácia; • Rigor técnico; • Independência; • Discrição.

Competência 10

TOMADA DE DECISÃO

Capacidade de escolher caminhos com responsabilidade, analisando riscos e focando em resultados positivos.

Comportamentos Observáveis:

- Decide, com base na legislação e nas normas de integridade, quando consultar o órgão competente.

- Fundamenta decisões em critérios técnicos e éticos, mesmo sob pressão.
- Decide com prudência e fundamento diante de situações de risco de integridade.

CONHECIMENTOS
• Lei de Conflito de Interesses • Código de Ética; • Riscos de integridade; • Deveres, proibições e responsabilidades; • Procedimentos e canais institucionais de orientação.
HABILIDADES
• Julgamento; • Capacidade analítica; • Projeção de cenários; • Busca de soluções; • Objetividade.
ATITUDES
• Imparcialidade; • Integridade; • Determinação; • Independência; • Estabilidade emocional; • Resistência à pressão.

Competência 11

COMPROMETIMENTO

Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.

Comportamentos Observáveis:

- Cumpre as normas de integridade e ética no dia a dia, sem exceções.
- Participa ativamente das ações de prevenção (cursos, leituras dirigidas, capacitações) e aplica o aprendizado.
- Mantém conduta íntegra mesmo na ausência de supervisão.
- Contribui para a implementação das diretrizes do Plano de Integridade da ANAC em sua unidade.

CONHECIMENTOS
• Código de Ética; • Deveres, proibições e responsabilidades dos servidores; • Plano de Integridade; • Ações de prevenção e enfrentamento de riscos de integridade; • Responsabilidades individuais na promoção da integridade.
HABILIDADES
• Aplicação de conhecimento; • Planejamento; • Estabelecimento de prioridades; • Gerenciamento do tempo; • Monitoria; • Foco em resultado.
ATITUDES
• Disciplina; • Determinação; • Iniciativa; • Proatividade; • Persistência.

Competência 12

ENGAJAMENTO DE PESSOAS E EQUIPES

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

Comportamentos Observáveis:

- Mobiliza a equipe em torno dos valores de integridade e da cultura organizacional desejada.
- Incentiva a participação dos colaboradores nas ações de prevenção e nos espaços de discussão.
- Reconhece e valoriza comportamentos éticos e contribuições da equipe.

- Promove ambiente de trabalho seguro, em que as pessoas se sintam à vontade para relatar irregularidades.

CONHECIMENTOS
• Fundamentos de liderança e gestão de pessoas; • Dinâmica e funcionamento de equipes; • Motivação e engajamento no trabalho; • Comunicação e relacionamento interpessoal; • Gestão de conflitos; • Diversidade, equidade e inclusão; • Desenvolvimento de pessoas e trabalho colaborativo; • Cultura e clima organizacional.
HABILIDADES
• Comunicação oral; • Diálogo; • Ouvir ativamente; • Relacionamento interpessoal • Trabalho em equipe; • Administração de conflitos; • Dar <i>feedback</i>; • Persuasão; • Liderança.
ATITUDES
• Cooperação; • Respeito; • Preocupação com outros; • Conciliação; • Receptividade; • Estimulação; • Confiabilidade; • Flexibilidade; • Iniciativa.

ANEXO 6 – TRILHA INTEGRIDADE PARA GESTORES

PROGRAMA		
Integridade		
TRILHA		
Integridade para gestores		
DESCRIÇÃO		
É o percurso formativo destinado aos gestores, substitutos e assessores. Seu objetivo é desenvolver a liderança ética – capaz não apenas de cumprir as normas de integridade, mas de incorporá-las à gestão, à tomada de decisão e à construção de uma cultura organizacional baseada em valores e responsabilidade.		
COMPETÊNCIAS		IMPORTÂNCIA
1	ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS Descrição: Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.	10
2	GOVERNANÇA Descrição: Capacidade de promover e operacionalizar práticas integradas de governança, gestão de riscos, transparência, proteção de dados, segurança da informação e gestão do desempenho, assegurando conformidade com normas e políticas institucionais, qualidade e transparência na prestação de serviços, proteção e confiabilidade das informações e geração de valor público.	9
3	GESTÃO PARA RESULTADOS Descrição: Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.	9

4	COMUNICAÇÃO Descrição: Capacidade de Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.	7
5	VISÃO SISTÊMICA Descrição: Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.	9
6	EMPATIA Descrição: Capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros, agindo com respeito, cuidado e sensibilidade nas relações.	7
7	ESCUTA ATIVA DESCRIÇÃO: Capacidade de ouvir com atenção e empatia, compreendendo o que é dito e respondendo de forma construtiva.	7
8	PENSAMENTO CRÍTICO Descrição: Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.	8
9	TOMADA DE DECISÃO Descrição: Capacidade de analisar informações com lógica e questionamento, tomando decisões mais assertivas e conscientes.	10
10	COMPROMETIMENTO Descrição: Ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos, considerando prazos e qualidade do trabalho.	8
11	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS BASEADA EM DADOS Descrição: Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.	8

12	ENGAJAMENTO DE PESSOAS E EQUIPES Descrição: Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.	8
----	--	---

MÓDULOS

MÓDULO ESPECIALIZADO - INTEGRIDADE PARA GESTORES

#	Componente	Tipo	Situação	Ativo	Comp.
1	Oficina de Trabalho: Prevenção ao Assédio Moral e Sexual para Gestores e Canais de denúncia	Oficina	Obrigatório	Sim	1, 4, 6, 7 e 12
2	Oficina de Trabalho: Programa e Plano de Integridade da ANAC	Oficina	Obrigatório	Sim	1, 2, 3, 5 e 10
3	Oficina de Trabalho: Liderança íntegra	Oficina	Optativo	Sim	1, 4, 9, 10 e 12
4	Oficina de Trabalho: Desenvolvimento de Cultura organizacional	Oficina	Optativo	Sim	1, 4 e 12
5	Oficina de Trabalho: Sistema de Gestão de Riscos da ANAC	Oficina	Optativo	Sim	2, 3, 5, 8 e 11
6	Liderança Inclusiva e Gestão das Diversidades no Serviço Público	Curso	Optativo	Sim	1, 4, 6, 7 e 12



CENTRO DE
TREINAMENTO

ANAC - BRASIL