ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO

2027-2030

Agência Nacional de Aviação Civil

Diretoria

Tiago Chagas Faierstein

Diretor-presidente

Antonio Mathias Nogueira Moreira

Diretor

Rui Chagas Mesquita

Diretor

Roberto José Silveira Honorato

Diretor substituto

Cláudio Beschizza Ianelli

Diretor substituto

Elaboração

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

Assessoria de Julgamento de Autos em Segunda Instância (ASJIN)

Assessoria de Segurança Operacional (ASSOP)

Assessoria de Inteligência (ASING)

Assessoria de Relações Internacionais (ASINT)

Assessoria Parlamentar (ASPAR)

Assessoria Técnica (ASTEC)

Auditoria Interna (AUD)

Corregedoria (CRG)

Gabinete (GAB)

Ouvidoria (OUV)

Procuradoria Federal Especializada (PF-ANAC)

Superintendência de Operações da Aviação Geral (SAG)

Superintendência de Administração e Finanças (SAF)

Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR)

Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP)

Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária (SIA)

Superintendência de Padrões Operacionais (SPO)

Superintendência de Pessoal da Aviação Civil (SPL)

Superintendência de Governança e Meio Ambiente (SGM)

Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos (SRA)

Superintendência de Serviços Aéreos (SSA)

Superintendência de Tecnologia e Transformação Digital (STD)

Edição, projeto gráfico-visual e diagramação

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

Sumário

Mensagem 5
Apresentação 7
A Agência Nacional de Aviação Civil 8
Orientações Estratégicas de Governo e Política Setorial 9
Processo de Construção da Estratégia 17
Identidade Estratégica 21
Mapa Estratégico 21
Eixos Estratégicos e Objetivos Estratégicos 22
Indicadores Estratégicos 32
Riscos Estratégicos 33
Iniciativas Estratégicas 33
Monitoramento e Revisão do Plano Estratégico 34
Considerações Finais 35

Mensagem

Instituída em março de 2006, após a promulgação da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) nasceu com uma importante missão: regular o setor de aviação civil que, na ocasião, vinha sendo pressionado por uma demanda crescente por acesso aos serviços de transporte aéreo no país. Hoje, após duas décadas de atuação, a Agência contribui de forma decisiva para o crescimento expressivo do setor, associado ao elevado nível de segurança e à reconhecida excelência da aviação civil brasileira.

A Anac tem por atribuição atuar na produção de regulamentos e na certificação e fiscalização da produção e manutenção de aeronaves e suas peças, aeródromos, pessoal da aviação civil, empresas aéreas e suas operações, entre outras atividades.

Em seus 20 anos de existência, a Agência lidou com centenas de desafios, muitos deles impostos pelos avanços e pelas mudanças do setor, como a regulação de drones (aeronaves remotamente pilotadas) e o atual processo de regulamentação para certificação e operação dos veículos elétricos de decolagem e pouso vertical, os eVTOLs (do inglês *Electric Vertical Take-Off and Landing*).

A experiência regulatória construída em duas décadas pela Anac também permitiu à Agência enfrentar com agilidade e desenvoltura situações críticas para a nossa aviação, a exemplo da pandemia de Covid-19 e seu forte impacto sobre o transporte aéreo, em 2020, e do fechamento do Aeroporto Salgado Filho (Porto Alegre), em 2024, situação inédita de interrupção do serviço em decorrência das inundações no estado do Rio Grande do Sul.

Quanto aos contornos jurídicos para a oferta de transporte aéreo no país, a Anac mostrou-se presente ao estabelecer as condições gerais para a prestação do serviço, consolidadas nas regras da Resolução nº 400, de 13 de dezembro de 2016, um marco regulatório no país. Após 10 anos de vigência, a norma, que elevou o consumidor brasileiro ao patamar de atendimento oferecido aos usuários internacionais, passou por sua primeira atualização, sempre com vistas a assegurar maior transparência e eficiência às relações entre as empresas aéreas e passageiros.

Avanços também ocorreram, de maneira geral, sobre todo o arcabouço regulatório do setor de aviação. A Anac tem priorizado a desburocratização, simplificação e modernização de seus normativos desde 2020. Extinguiu normas obsoletas, simplificou procedimentos e reduziu substancialmente a burocracia para os operadores do setor aéreo, num esforço pela melhoria do ambiente de negócios da aviação. Tal esforço busca, entre outros objetivos, atrair operadores estrangeiros ao Brasil, sempre com atenção ao estímulo à concorrência e consequente ampliação da oferta de serviços aéreos no país.

No campo das concessões, a Anac orgulha-se dos resultados alcançados pelo programa federal de concessões aeroportuárias, responsável por repassar à gestão privada, desde 2011, mais de 95% do tráfego de passageiros dos aeroportos do país. Parte relevante das atividades da Agência, o processo de

concessão, regulação e fiscalização de aeroportos trouxe também um inegável avanço na qualidade dos serviços prestados, refletida na elevação da satisfação dos usuários e nos ganhos de eficiência da economia.

Nesse percurso, o Planejamento Estratégico da Anac tem sido, desde 2010, peça essencial ao guiar a Agência na construção das condições necessárias para lidar com o futuro. Em seus 20 anos de atuação, a Anac lidou com situações imprevistas e complexas. Todavia, sempre foi capaz de enfrentar todos esses momentos desafiadores e ofertar soluções que permitiram o avanço sem maiores turbulências graças ao profissionalismo de seu corpo técnico e a um planejamento consistente.

O setor de aviação civil atravessa um período de profundas transformações, impulsionado pela inovação tecnológica, pelas mudanças nas demandas da sociedade e pelo compromisso global com o desenvolvimento sustentável. Nos próximos anos, a Anac será chamada a liderar respostas regulatórias capazes de acompanhar essa evolução, criando um ambiente seguro, eficiente e favorável à inovação. Entre os desafios que se apresentam estão a regulamentação de novas tecnologias, como o eVTOL, cuja operação comercial deverá ganhar escala até o fim da década, e a ampliação da conectividade aérea, especialmente por meio do fortalecimento da aviação regional e da integração entre o Brasil e os demais países da América do Sul.

Ao mesmo tempo, a construção de uma aviação mais sustentável exigirá uma atuação coordenada para promover a redução das emissões de CO_2, incentivar a transição energética e estimular a adoção de novas tecnologias e combustíveis de menor impacto ambiental. Esses avanços somente serão possíveis com pessoas preparadas para os desafios do futuro. É por isso que a formação de profissionais qualificados, aliada à promoção da diversidade e da inclusão em toda a cadeia da aviação civil, constitui vetor de fortalecimento da capacidade institucional do setor. É fundamental assegurar que o avanço do setor ocorra de forma segura, inovadora e socialmente responsável.

Este Plano Estratégico reafirma o compromisso da Anac com essa visão de futuro, orientando suas ações para que a aviação continue conectando pessoas, impulsionando o desenvolvimento e gerando valor para toda a sociedade.

Apresentação

O Plano Estratégico 2027-2030 da Anac é um documento que reflete o compromisso da Agência com a segurança e excelência da aviação civil e a sustentabilidade no setor aéreo no país. Fruto de um extenso processo de planejamento, foi construído a partir das necessidades, expectativas e desafios para os próximos quatro anos identificados por servidores, representantes de entes regulados e governamentais, além da academia.

Ao contar com a participação ativa de todos os envolvidos no ecossistema da aviação civil, a construção deste plano garantiu uma abordagem colaborativa e inclusiva. A diversidade de perspectivas enriqueceu a discussão e permitiu a incorporação de diferentes visões e propostas, fundamentais para a superação dos desafios do setor.

Um plano estratégico serve ao direcionamento central de uma organização, definindo suas metas de longo prazo, orientando a alocação de recursos e unificando as equipes em busca de objetivos comuns. Para construir o seu, a Anac adotou a metodologia de OKRs (*Objectives and Key Results*), o que permitiu estabelecer metas claras e mensuráveis para os objetivos habilitadores e parâmetros de acompanhamento para os resultados de maior nível, cuja evolução depende também de fatores externos à atuação da Agência. A abordagem escolhida não apenas facilita o acompanhamento do progresso da execução do plano, mas também fortalece a capacidade de adaptação diante dos desafios do setor.

Adicionalmente, o Plano Estratégico 2027-2030 está alinhado aos planos governamentais e às políticas públicas para o setor de infraestrutura e transportes, como o Plano Plurianual 2024-2027, a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD) para o período de 2020 a 2031, o Plano Nacional de Logística 2050 e o Plano Aeroviário Nacional (PAN) 2022-2052. Esses documentos são diretrizes que orientam ações e decisões, promovendo um alinhamento estratégico crucial para o sucesso e alcance dos objetivos do setor da aviação civil.

Espera-se que, uma vez aderente ao planejamento governamental de longo prazo e alinhado às expectativas do setor regulado, este Plano Estratégico não apenas estabeleça um caminho claro e sólido rumo ao futuro, mas também conduza a aviação civil no país a um desenvolvimento seguro, sustentável e em consonância com os anseios de toda a sociedade.

A Agência Nacional de Aviação Civil

A Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, dotada de independência administrativa, autonomia financeira e com dirigentes nomeados para mandato fixo e que atuam em regime de colegiado.

Criada em 2005, por meio da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, a Anac iniciou suas atividades com a publicação do Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006, substituindo o extinto Departamento de Aviação Civil (DAC) e outros órgãos subordinados ao Comando da Aeronáutica.

Atualmente, além da Agência, compõem o setor de aviação civil as seguintes instituições públicas federais:

- Ministério de Portos e Aeroportos, por intermédio da Secretaria Nacional de Aviação Civil, responsável por formular as políticas do setor;
- Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), responsável por administrar aeroportos não concedidos;
- Comando da Aeronáutica, por meio do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea), que efetua a gestão do espaço aéreo, e do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa), responsável pela investigação de acidentes.

A Anac tem como atribuições a regulação e a fiscalização das atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil, com exceção das atividades relacionadas ao controle do espaço aéreo e à investigação de acidentes aeronáuticos.

Destacam-se entre as principais competências da Agência:

- Negociar os acordos e tratados sobre transporte aéreo internacional;
- Emitir regras sobre segurança em área aeroportuária e a bordo de aeronaves civis;
- Conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos e de infraestrutura aeroportuária;
- Estabelecer o regime tarifário da exploração da infraestrutura aeroportuária;
- Administrar o Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB);
- Homologar, registrar e cadastrar aeródromos;
- Emitir certificados de aeronavegabilidade atestando aeronaves, produtos e processos aeronáuticos e oficinas de manutenção;
- Fiscalizar os serviços aéreos e as aeronaves civis;
- Certificar e emitir as licenças e habilitações dos profissionais de aviação civil;
- Autorizar, regular e fiscalizar as atividades de aeroclubes, escolas e cursos de aviação civil; e

- Reprimir infrações às normas do setor, inclusive quanto aos direitos dos usuários, aplicando as sanções cabíveis.

Orientações Estratégicas de Governo e Política Setorial

1. Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD)

A Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (EFD 2020-2031) foi instituída pelo Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020. Trata-se de declaração de planejamento governamental que positiva uma visão de longo prazo para a atuação estável e coerente dos órgãos e das entidades da administração pública federal, que devem considerar, em seus planejamentos e suas ações, os cenários macroeconômicos, as diretrizes, os desafios, as orientações, os índices-chave e as metas-alvo estabelecidos pela Estratégia Federal.

Organizada em cinco eixos (econômico, institucional, infraestrutura, ambiental e social), a EFD instituiu diretrizes, índices-chave e respectivas metas-alvo, além de desafios e orientações para cada eixo, os quais deverão ser alcançados ao final do período.

Os principais desafios relacionados à aviação civil e ao transporte aéreo constam dos **eixos econômico, institucional, de infraestrutura e ambiental**. A EFD consiste em um guia para o Planejamento Estratégico 2027-2030 da Anac, sobretudo no que diz respeito aos desafios relacionados à regionalização, infraestrutura e logística de transportes no país.

As orientações de desenvolvimento relacionadas ao setor de transporte aéreo podem ser visualizadas a seguir:

Eixo Econômico

Diretriz: Alcançar o crescimento econômico sustentado e a geração de empregos, com foco no ganho de produtividade, na eficiência alocativa e na recuperação do equilíbrio fiscal.

Desafio 1.3.1. Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional.

Desafio 1.3.2. Aumentar a produtividade da economia brasileira.

Desafio 1.3.3. Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade.

Desafio 1.3.4. Alcançar uma integração econômica regional e global maior.

> Sucintamente, os desafios envolvem ampliar a infraestrutura em regiões menos desenvolvidas e explorar suas potencialidades econômicas com inovação; aumentar a produtividade com estímulo à CT&I, à educação em áreas STEM, à redução sistêmica de custos e à modernização normativa de segmentos inovadores; qualificar a força de trabalho por meio da educação profissional, tecnológica e superior; e ampliar a integração econômica global, atraindo investimento estrangeiro, fortalecendo a

cooperação técnica internacional e removendo obstáculos à internacionalização de empresas brasileiras.

Eixo Institucional

Diretriz: Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais.

Desafio 2.3.1. Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de governo.

Desafio 2.3.2. Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas.

Desafio 2.3.3. Garantir a soberania e promover os interesses nacionais.

Resumidamente, as orientações incluem modernizar a gestão e o desempenho de pessoal; digitalizar e desburocratizar serviços; fortalecer transparência, integridade, gestão de riscos e controle social; qualificar a atuação e a autonomia das Agências reguladoras, especialmente pela avaliação de impacto regulatório; e fortalecer o planejamento estratégico governamental. Também preveem atualizar marcos regulatórios com maior coerência e segurança jurídica, reduzir custos administrativos e agilizar licenças e concessões. No plano externo, destacam a participação ativa em fóruns e organismos internacionais, a integração regional e a proteção de infraestruturas críticas.

Eixo Infraestrutura

Diretriz: Fomentar o desenvolvimento da infraestrutura, com foco no ganho de competitividade e na melhoria da qualidade de vida, assegurando a sustentabilidade ambiental e propiciando a integração nacional e internacional.

Desafio 3.3.1. Ampliar os investimentos em infraestrutura.

Desafio 3.3.2. Melhorar o desempenho logístico do país.

Busca-se ampliar investimentos aprimorando modelos de concessão e regulação, conferindo segurança jurídica ao capital privado e explorando receitas acessórias. Na área energética, incentivam-se eficiência nos transportes, novas tecnologias e fontes alternativas alinhadas às metas de redução de emissões. Para a logística, as orientações apontam para o desenvolvimento integrado dos modos de transporte, incentivos regulatórios alinhados ao interesse público e serviços mais simples, digitais, seguros, regulares e pontuais.

Eixo Ambiental

Diretriz: Promover a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais, com foco na qualidade ambiental como um dos aspectos fundamentais da qualidade de vida das pessoas, conciliando a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico e social.

Desafio 4.3.1. Melhorar a qualidade ambiental urbana.

Desafio 4.3.2. Implementar políticas, ações e medidas para o enfrentamento da mudança do clima e dos seus efeitos, fomentando uma economia resiliente e de baixo carbono.

Desafio 4.3.3. Promover oportunidades de negócios sustentáveis em meio ambiente.

> As orientações envolvem mitigar os custos ambientais, sociais e econômicos dos deslocamentos; enfrentar a mudança do clima com tecnologias limpas, eficiência energética e infraestrutura de baixo carbono, em consonância com os compromissos do Acordo de Paris; incentivar combustíveis limpos e cadeias de energia renovável; e adotar critérios ambientais, sociais e de governança (ASG) para ampliar o acesso a instrumentos de financiamento sustentável, como *green bonds* e debêntures verdes.

2. Plano Plurianual 2024-2027

O Plano Plurianual (PPA) é uma das peças orçamentárias previstas na Constituição Federal do Brasil e o principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo federal. Destina-se a organizar e a viabilizar a atuação pública, orientando o Estado e a sociedade no sentido de cumprir os fundamentos e os objetivos da República. O PPA orienta, de forma concreta, as escolhas dos órgãos e entidades da administração pública, que se traduzem em programas e no orçamento definido para um período de quatro anos.

O PPA 2024-2027 foi instituído pela Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024, e está estruturado em duas dimensões: estratégica e tática. A dimensão estratégica compreende a visão de futuro, os valores, as diretrizes, os eixos temáticos e os objetivos estratégicos. A dimensão tática abrange os programas de governo. O PPA vigente foi estruturado em 3 eixos temáticos, 35 objetivos estratégicos, 88 programas e 464 objetivos específicos, com indicadores e metas.

As ações regulatórias, fiscalizatórias, normativas e de gestão da Anac possuem o potencial de contribuir, direta ou indiretamente, para a consecução de objetivos estratégicos e programas constantes nos três eixos do PPA vigente, destacadamente em relação ao programa específico 3104, voltado para a aviação civil, que traz como objetivo geral “desenvolver e integrar a aviação civil, de forma sustentável, com foco na segurança, no aumento da competitividade, na qualidade dos serviços e na ampliação do acesso ao transporte aéreo pela população brasileira”.

O programa 3104 do PPA prevê quatro objetivos específicos, a saber:

- 0159 - Ampliar o número de aeroportos regionais atendidos por transporte aéreo regular de passageiros e cargas;
- 0162 - Ampliar o número de usuários do transporte aéreo;
- 0163 - Reduzir a intensidade de emissões de CO_2 da aviação civil brasileira; e
- 0164 - Promover e aprimorar a segurança da aviação civil brasileira.

A seguir, elencam-se os objetivos estratégicos de cada um dos eixos do PPA 2024-2027 relacionados com as iniciativas em implementação ou a serem executadas pela Anac em alinhamento com diretrizes, programas e metas do Plano Plurianual.

Objetivos estratégicos do Eixo 1 do PPA 2024-2027 – Desenvolvimento social e garantia de direitos:

- 1.4. Ampliar a qualidade dos ensinos médio, técnico e superior preparando cidadãos e cidadãs para lidar com os desafios profissionais e éticos em um mundo em intensa transformação tecnológica;
- 1.7. Reforçar políticas de proteção e atenção às mulheres, buscando a equidade de direitos, a autonomia financeira, a isonomia salarial e a redução da violência; e
- 1.9. Combater o racismo e promover a igualdade racial de modo estruturante e transversal.

Objetivos estratégicos do Eixo 2 do PPA 2024-2027 – Desenvolvimento econômico e sustentabilidade socioambiental e climática:

- 2.4. Promover a industrialização em novas bases tecnológicas e a descarbonização da economia;
- 2.5. Ampliar a produtividade e a competitividade da economia com o fortalecimento dos encadeamentos produtivos e a melhoria do ambiente de negócios;
- 2.6. Ampliar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação para o fortalecimento do Sistema Nacional de CT&I, a cooperação Estado-institutos de pesquisa-empresas e a cooperação internacional para superação de desafios tecnológicos e ampliação da capacidade de inovação;
- 2.8. Garantir a segurança energética do país, com expansão de fontes limpas e renováveis e a maior eficiência energética;
- 2.10. Promover maior eficiência logística com a valorização dos modais aeroviário, ferroviário, hidroviário e de navegação de cabotagem;
- 2.13. Ampliar a qualidade e o valor agregado dos serviços, com destaque para o turismo; e
- 2.14. Reduzir as desigualdades regionais com maior equidade de oportunidades.

Objetivos estratégicos do Eixo 3 do PPA 2024-2027 – Defesa da democracia e reconstrução do Estado e da soberania:

- 3.3. Intensificar a transformação digital nos três níveis de governo para ampliar a agilidade e a capacidade de entrega de resultados à população; e
- 3.5. Promover a cooperação internacional e o desenvolvimento regional integrado.

Cabe registrar que o PPA 2024-2027 abrange apenas o primeiro ano de vigência deste Plano Estratégico. O PPA 2028-2031, a ser elaborado ao longo de 2027, poderá redefinir programas, objetivos e metas relacionados à aviação civil. Por essa razão, o alinhamento entre a estratégia da Anac e o planejamento plurianual do governo federal deverá ser revisitado após a aprovação do novo PPA, de modo que eventuais ajustes sejam incorporados à execução do PE 2027-2030.

Os objetivos estabelecidos pela administração pública federal, tanto no âmbito geral como no nível específico de cada órgão setorial, refletem o esforço coordenado para o enfrentamento dos desafios que se impõem à sociedade brasileira. Para a Anac, a consistência do planejamento discutido e alinhado com todas as partes interessadas é condição para que o trabalho produza os resultados esperados, melhorando a qualidade de vida com a entrega de uma aviação civil de excelência a todos os usuários.

3. Políticas Públicas do Setor Aéreo

O Plano Estratégico 2027-2030 da Anac considerou também as premissas das políticas públicas estabelecidas para o setor, com estreito alinhamento aos princípios e às diretrizes contemplados pela Política Nacional de Aviação Civil (PNAC), de 2009, e pela Política Nacional de Transportes (PNT), de 2018. Além disso, considerou os problemas e objetivos definidos no Plano Nacional de Logística 2050 e no Plano Aeroviário Nacional (PAN) 2022-2052, a seguir descritos.

4. Plano Nacional de Logística 2050

O Plano Nacional de Logística – PNL 2050 é o primeiro instrumento de planejamento do ciclo 2024-2027 do Planejamento Integrado de Transportes – PIT, instituído pelo Decreto nº 12.022, de 16 de maio de 2024. De caráter estratégico, o PNL 2050 é orientador do planejamento de longo prazo do sistema de transportes brasileiro.

Dentre os desafios identificados e que guardam relação com o setor de aviação civil, destacam-se os **Problemas no Transporte de Pessoas**:

- **Problemas específicos do transporte de passageiros: saturação de eixos consolidados**
    - **Problema nº 3** - Saturação dos aeroportos na Macrometrópole de São Paulo

A concentração da demanda aérea nacional pressiona os terminais paulistas (Congonhas, Guarulhos, Viracopos), reduzindo folga operacional no principal hub aéreo do país.

- **Problemas específicos do transporte de passageiros: exclusão e acessibilidade**
  - **Problema nº 1** - Isolamento de comunidades na Região Norte

    Comunidades ribeirinhas e indígenas dependem dos modos fluvial e aéreo. Os municípios de Altamira/PA, Barcelos/AM e São Gabriel da Cachoeira/AM, juntos, superam a extensão territorial da Alemanha, o que representa um desafio de acessibilidade.

  - **Problema nº 2** - Concentração aeroportuária

    Os municípios brasileiros estão localizados a uma distância média de 329 km de aeródromos de maior porte (classes III ou IV). Das 510 regiões imediatas, 132 estão a mais de 400 km, e 9 não têm sequer acesso terrestre a esse tipo de infraestrutura aérea.

  - **Problema nº 3** - Desafio na integração regional aérea

    O modelo de hubs adotado hoje no setor aéreo deixa as regiões Norte, Centro-Oeste e interior do Nordeste com baixa oferta de voos. Ademais, o alto custo do combustível (QAV) inviabiliza a aviação ponto a ponto (ligação direta entre origem e destino final).

5. Plano Aeroviário Nacional 2022-2052

Em relação ao Plano Aeroviário Nacional (PAN) 2022-2052, alinhado a todo o arcabouço do planejamento setorial e orientado ainda pelo Plano Nacional de Logística 2035 (PNL 2035), consideram-se os 10 objetivos contemplados no planejamento estratégico da Anac.

Objetivos do PAN 2022-2052:

- Objetivo 1 - Melhorar a acessibilidade, a eficiência, a confiabilidade e a conectividade da Aviação Civil.
- Objetivo 2 - Maximizar a segurança da Aviação Civil.
- Objetivo 3 - Ampliar a integração e a cooperação internacional.
- Objetivo 4 - Desenvolver a Aviação Civil em paralelo ao desenvolvimento nacional.
- Objetivo 5 - Ampliar a proteção ao meio ambiente e a promoção da resiliência à mudança do clima na Aviação Civil.
- Objetivo 6 - Aumentar o desempenho econômico das empresas da Aviação Civil.
- Objetivo 7 - Garantir pessoal qualificado suficiente para a Aviação Civil.
- Objetivo 8 - Modernizar aeronaves e equipamentos de Aviação Civil.
- Objetivo 9 - Aperfeiçoar a governança da Aviação Civil.

- Objetivo 10 - Aumentar as práticas ESG (ambientais, sociais e de governança), considerando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030.

Os objetivos do PAN estão vinculados aos objetivos estratégicos do PNL 2035 e aos princípios e temas pertinentes às iniciativas estratégicas do PNL. Foram definidos em consonância com a visão de futuro do sistema de aviação civil, os diagnósticos de seus diversos segmentos e consequente identificação de seus problemas.

Os seis primeiros objetivos do PAN englobam as infraestruturas aeroportuárias e aeronáuticas e os serviços aéreos propriamente ditos. Os objetivos 7, 8 e 9 referem-se às iniciativas de melhoramento dos outros cinco fatores de qualidade dos serviços de transporte aéreo, inclusive serviços aeroportuários e de apoio à aviação. O objetivo 10 decorre diretamente do princípio da "Responsabilidade Socioambiental", incorporando ao plano meta associada à Agenda 2030 de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), de 2015, maior referencial estratégico mundial nessa temática, e às Práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) das entidades públicas e privadas do sistema de aviação civil.

Cabe registrar que o PAN 2022-2052 foi elaborado tendo como referência o PNL 2035, instrumento de planejamento logístico vigente à época. Com a recente publicação do PNL 2050, que atualiza e amplia o horizonte do planejamento de transportes do país, os vínculos entre os objetivos do PAN e os objetivos estratégicos do PNL poderão ser revisitados em futura revisão do plano setorial.

Para fins do planejamento estratégico da Anac, essa transição não compromete a pertinência dos 10 objetivos do PAN, que permanecem como principal referência setorial para a aviação civil. Convém, contudo, acompanhar a eventual atualização do PAN à luz do PNL 2050, de modo que ajustes de diretrizes e prioridades possam ser incorporados ao longo da execução do PE 2027-2030.

6. Da Orientação Estratégica de Governo à Estratégia da Anac: Síntese do Alinhamento

O conjunto de referenciais apresentado, que abrange a Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031, o Plano Plurianual 2024-2027, a Política Nacional de Aviação Civil, a Política Nacional de Transportes, o Plano Nacional de Logística 2050 e o Plano Aeroviário Nacional 2022-2052, delimita o espaço de atuação em que a Anac se insere como parte do Estado brasileiro.

Diante da amplitude dessas orientações, o Plano Estratégico 2027-2030 não busca reproduzi-las integralmente. Ele seleciona as demandas prioritárias que guardam vínculo direto com as competências da Agência e as organiza em cinco eixos estratégicos: Inovação, Acesso e Conectividade, Segurança da Aviação Civil, Desenvolvimento Sustentável e Capacidade Institucional. Esses eixos traduzem os desafios de governo e do setor em escolhas concretas de atuação regulatória, fiscalizatória e de gestão. Com isso, a estratégia da Anac deixa de ser uma agenda isolada e passa a representar a contribuição específica da

Agência para os objetivos de desenvolvimento do país, com coerência entre os níveis de planejamento governamental, setorial e institucional, em favor de uma aviação civil segura, acessível, sustentável e competitiva para a sociedade brasileira.

Processo de Construção da Estratégia

1. Breve Histórico e Momento Atual da Gestão Estratégica da Agência

A gestão estratégica da Anac teve início em 2010, com a publicação de seu primeiro Plano Estratégico, que orientou a atuação da Agência por cinco anos e contribuiu para importantes avanços institucionais. Esse primeiro ciclo concentrou esforços na consolidação da Agência como autoridade nacional de aviação civil, priorizando o fortalecimento da regulação do setor, da estrutura organizacional e da capacitação de seu corpo técnico. Com o amadurecimento institucional e as diretrizes estabelecidas pelo Programa de Fortalecimento Institucional (PFI), instituído em 2012, surgiu a necessidade de uma nova estratégia voltada ao aperfeiçoamento da governança, dos processos e da tomada de decisão.

Assim, em 2014 foi elaborado o segundo ciclo estratégico, fundamentado nas diretrizes do PFI e na experiência acumulada durante a execução do primeiro Plano. Adotando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), a estratégia passou a organizar os desafios institucionais em objetivos, estratégias e iniciativas distribuídos em quatro perspectivas, orientando a atuação da Agência a partir de 2015. Com o encerramento desse ciclo, em 2019 iniciou-se um novo processo de planejamento estratégico, voltado à definição dos desafios e prioridades que conduziriam a Anac nos anos seguintes. Nesse novo período, passaram a ser em cinco o número de perspectivas do BSC da Anac.

A experiência acumulada ao longo desses ciclos evidenciou a necessidade de um modelo de gestão estratégica mais dinâmico, orientado à geração de resultados e capaz de responder com maior agilidade às transformações do setor. Nesse contexto, o ciclo estratégico 2027-2030 passa a adotar uma arquitetura baseada em Eixos Estratégicos utilizando a metodologia de *Objectives and Key Results* (OKRs). A nova abordagem fortalece o foco em resultados mensuráveis, prevê revisões periódicas dos objetivos e indicadores-chave e amplia o engajamento das equipes, promovendo maior transparência e alinhamento entre as diversas áreas da Agência.

Além disso, para enfrentar os principais desafios da aviação civil nos próximos anos, o Plano Estratégico 2027-2030 organiza-se em cinco eixos: Inovação, Acesso e Conectividade, Segurança da Aviação Civil, Desenvolvimento Sustentável e Capacidade Institucional. Cada eixo reúne objetivos estratégicos de resultados e objetivos habilitadores, desdobrados em indicadores-chave que orientam a execução das iniciativas e o acompanhamento de seu desempenho.

2. Análise de contexto interno e externo

A elaboração do Plano Estratégico da Anac para o período de 2027 a 2030 teve início com a análise dos contextos interno e externo da Agência, com o propósito de compreender as transformações, tendências, desafios, oportunidades e condicionantes que poderão influenciar a aviação civil e a atuação institucional

nos próximos anos. Essa etapa buscou ampliar a compreensão sobre o ambiente no qual a Agência está inserida, considerando tanto as perspectivas dos diferentes atores relacionados à aviação civil quanto as capacidades e os desafios internos da organização.

Para a análise do contexto externo, foram realizadas análises documentais de instrumentos de planejamento governamental e de políticas públicas relacionados à infraestrutura, aos transportes e ao setor aéreo. Entre os principais documentos considerados, destacam-se o Plano Plurianual 2024–2027, a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD), para o período de 2020 a 2031, o Plano Nacional de Logística 2050, e o Plano Aeroviário Nacional (PAN) 2022–2052. Esses instrumentos contribuíram para identificar diretrizes, prioridades e perspectivas de desenvolvimento de longo e médio prazo para o País e para o setor, subsidiando a reflexão sobre o papel da Anac e sobre os desafios que deverão orientar sua atuação no horizonte do novo ciclo estratégico.

A análise externa foi complementada pelo workshop “Desafios do Setor de Aviação Civil – próximos 5 anos”, promovido pela Anac com a participação de representantes de diferentes segmentos da aviação civil. A iniciativa proporcionou espaço de diálogo e escuta qualificada sobre os principais desafios, tendências e transformações esperados para o setor, permitindo incorporar à análise perspectivas de empresas aéreas, aeroportos, fabricantes, profissionais e organizações relacionadas à segurança e à manutenção, aviação geral, meio ambiente, academia, passageiros e formação profissional, entre outros atores.

A análise do contexto interno, por sua vez, contou com a aplicação de pesquisa junto aos servidores da Agência, destinada a conhecer sua visão sobre os processos organizacionais, bem como identificar potencialidades, fragilidades, desafios e aspectos que poderiam demandar aprimoramento no próximo ciclo. A pesquisa também contribuiu para a reflexão sobre a identidade estratégica da Anac e sobre os resultados que, na percepção dos participantes, deveriam ser alcançados até 2030.

Como parte da escuta institucional, foram ainda realizadas entrevistas com a Alta Gestão da Anac, abrangendo a Diretoria Colegiada, as Superintendências e as unidades de assistência direta e assessoramento. As entrevistas buscaram captar a visão da liderança sobre o futuro da aviação civil, as principais transformações e desafios para os próximos anos, as prioridades estratégicas da Agência, os fatores externos que podem afetar sua atuação, suas potencialidades e desafios institucionais, bem como os resultados esperados para 2030. As percepções coletadas foram sistematizadas e constituíram importante insumo para as etapas subsequentes de construção da estratégia.

A combinação dessas diferentes fontes permitiu construir uma visão multidimensional do contexto da Anac, articulando perspectivas governamentais, setoriais, internas e da Alta Gestão. Os resultados dessa análise subsidiaram a revisão da identidade estratégica da Agência e a definição dos eixos, objetivos estratégicos e resultados esperados para o período de 2027 a

2030, buscando assegurar que a estratégia proposta esteja alinhada às transformações do setor, às necessidades da sociedade e aos desafios institucionais da Anac.

3. Modelo de Planejamento Estratégico

O Plano Estratégico da Anac para o período de 2027 a 2030 adota um novo modelo de organização da estratégia institucional, concebido com o propósito de dar maior nitidez às prioridades da Agência, fortalecer a orientação para resultados e estabelecer relações mais explícitas entre os resultados que se pretende alcançar e os avanços necessários para viabilizá-los. O modelo busca, ainda, proporcionar maior flexibilidade para a atuação institucional diante das transformações do setor de aviação civil e do ambiente em que a Agência está inserida.

A estratégia passa a ser estruturada a partir de eixos estratégicos, que representam temas prioritários para a atuação da Anac no horizonte de 2027 a 2030. Cada eixo está associado a um Objetivo Estratégico de Resultado, que expressa o resultado de maior nível que a Agência pretende alcançar para a sociedade, os usuários e o setor de aviação civil. Os objetivos de resultado conferem direção à estratégia e orientam a definição das prioridades institucionais para o ciclo.

Abaixo de cada Objetivo Estratégico de Resultado estão vinculados Objetivos Estratégicos Habilitadores, que representam resultados estratégicos intermediários e avanços estruturantes necessários para contribuir diretamente para o alcance do resultado pretendido. Esses objetivos podem envolver diferentes dimensões da atuação institucional, como aprimoramentos regulatórios, fortalecimento de capacidades, inovação, articulação com diferentes atores, desenvolvimento de competências e outros avanços que contribuam para a consecução dos resultados estratégicos. Dessa forma, o modelo estabelece uma relação de contribuição entre os objetivos, permitindo visualizar de maneira mais clara como os diferentes esforços estratégicos se conectam aos resultados de maior nível.

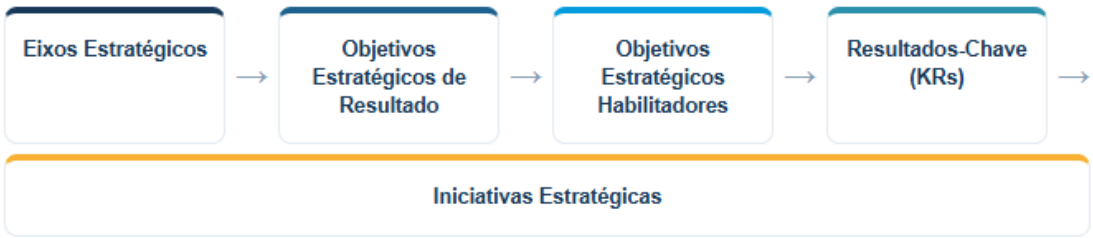
> **Objetivos Estratégicos de Resultado**: Expressam os resultados e **impactos** que a Anac pretende alcançar para a **sociedade**, os **usuários** e o **setor** de aviação civil.

> **Objetivos Estratégicos Habilitadores**: Expressam os **avanços** estratégicos que **viabilizam esses resultados**, por meio do fortalecimento de capacidades, da evolução regulatória e da articulação com os diversos atores do setor.

No âmbito da metodologia de *OKRs* adotada para o ciclo 2027–2030, os objetivos estratégicos são desdobrados em Resultados-Chave (*Key Results* – KRs). Os KRs são utilizados para traduzir os objetivos estratégicos em resultados observáveis e mensuráveis, permitindo acompanhar, de forma objetiva, o progresso em direção aos resultados pretendidos. Assim, tanto os Objetivos Estratégicos de Resultado quanto os Objetivos Estratégicos Habilitadores possuem resultados-chave associados, estabelecendo maior conexão entre a formulação da estratégia e seu acompanhamento ao longo do ciclo.

A adoção dos KRs também contribui para deslocar o foco do planejamento da descrição de ações e entregas para a mensuração dos resultados e avanços efetivamente alcançados. Nesse sentido, os KRs não representam, em si, a totalidade das iniciativas ou atividades que deverão ser executadas pela Agência, mas constituem referências para verificar se os objetivos estratégicos estão evoluindo na direção esperada. As iniciativas estratégicas e os Projetos Prioritários são, por sua vez, definidos e acompanhados como instrumentos de implementação da estratégia.

O modelo pode ser representado, portanto, por uma cadeia lógica que parte dos temas prioritários e se desdobra progressivamente até sua implementação e acompanhamento:



Essa arquitetura busca proporcionar uma visão integrada da estratégia da Anac, evidenciando o que a Agência pretende alcançar, quais avanços são necessários para viabilizar esses resultados e como será possível acompanhar sua evolução ao longo do ciclo 2027-2030.

Identidade Estratégica

PROPÓSITO

*"**Regular** a aviação civil com **excelência** para promover a **segurança, sustentabilidade** e **inovação** do setor."*

VISÃO

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

VALORES

*"**Segurança** é o nosso **compromisso**."*

*"Atuamos com **foco no resultado** e no **interesse público**."*

*"Trabalhamos com **autonomia** e **competência técnica.**"*

*"Agimos com **integridade**, **comprometimento** e **transparência**."*

*"Valorizamos as **pessoas** e **suas competências**."*

*"Incentivamos a **inovação** e a **cooperação** no setor de aviação civil."*

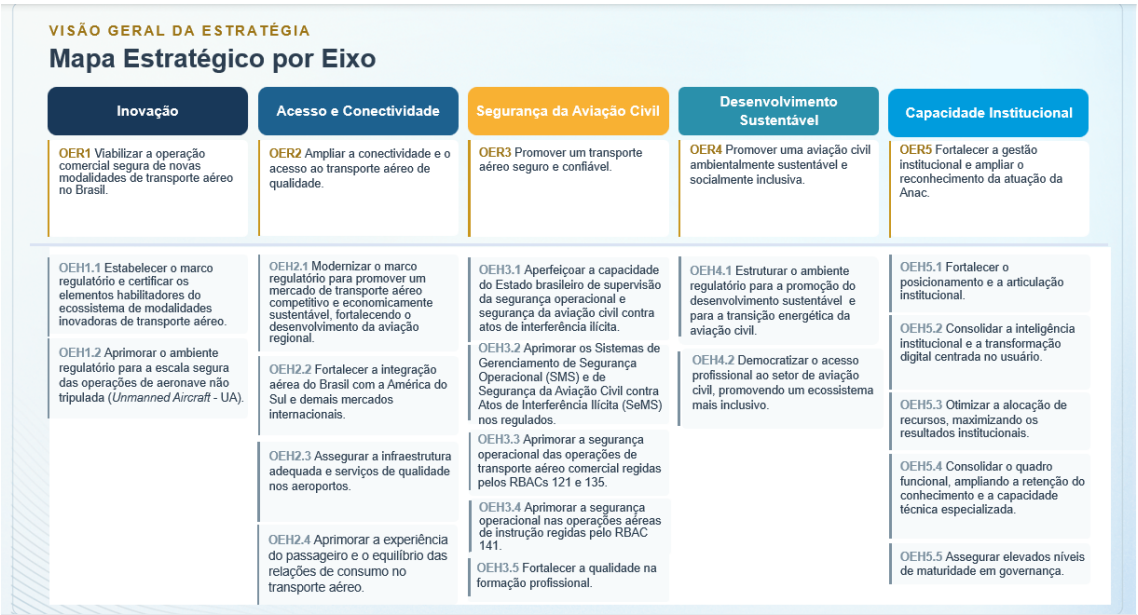
*"Somos **uma só Anac**."*

*"Temos **orgulho** de trabalhar na Anac."*

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico foi construído de forma colaborativa com a Alta Gestão, a partir da análise de contexto, dos desafios do setor e da revisão da identidade estratégica, o mapa organiza a atuação da Agência em cinco eixos estratégicos: Inovação, Acesso e Conectividade, Segurança da Aviação Civil, Desenvolvimento Sustentável e Capacidade Institucional.

A seguir, apresenta-se o Mapa Estratégico 2027-2030.



Eixos Estratégicos e Objetivos Estratégicos

A estratégia da Anac para o ciclo 2027-2030 está estruturada em cinco Eixos Estratégicos, que representam os temas prioritários para a atuação da Agência no período. Para cada eixo, são apresentados o contexto que fundamenta sua relevância, o respectivo Objetivo Estratégico de Resultado (OER), bem como os Objetivos Estratégicos Habilitadores (OEH) que expressam os principais avanços necessários para contribuir para o alcance dos resultados pretendidos.

São apresentadas, ainda, as articulações institucionais impulsionadoras da consecução dos resultados, destacando a atuação coordenada da Anac com órgãos governamentais, setor regulado e demais atores relevantes para a aviação civil.

O portfólio de indicadores e metas associados a cada objetivo estratégico, permitindo mensurar e acompanhar sua evolução ao longo do ciclo, consta como anexo ao Plano Estratégico, juntamente com os respectivos elementos de mensuração.

1. Inovação

Contexto

As novas modalidades aéreas avançadas - particularmente, *eVTOL* e drones - configuram o vetor de transformação mais evidente para o setor no horizonte 2027-2030 e impõem à Anac o desafio de regular tempestivamente, assegurando que a operação comercial avance sob um marco adequado. O ponto central do desafio não está na aeronave isoladamente, mas na prontidão simultânea de todo o ecossistema: de nada adianta certificar a aeronave se faltarem a norma de operação, o vertiporto homologado, o aeronauta habilitado e a infraestrutura de recarga disponíveis ao mesmo tempo. Soma-se a isso a necessidade de reconhecimento internacional da certificação brasileira, condição para que os

produtos nacionais sejam aceitos nos principais mercados sem exigência de configurações distintas por país.

Em paralelo, floresce um mercado pujante de drones em que o Brasil também se posiciona na vanguarda tecnológica. Constata-se, contudo, uma fricção nos processos de autorização que hoje limita a escala das operações de drones. O horizonte é curto e a janela de oportunidade é sensível ao momento: chegar tarde significa repetir o quadro de informalidade já observado em segmentos em que a regulação não acompanhou a inovação.

Os objetivos deste eixo respondem a esse desafio ao mirar não o esforço regulatório em si, mas o resultado que importa ao setor e à sociedade — viabilizar a operação comercial segura das novas modalidades aéreas avançadas no Brasil —, estruturando os habilitadores de certificação, operação, infraestrutura e reconhecimento internacional que a tornam possível, sem afrouxar o padrão de segurança que garante a confiabilidade no setor.

Objetivos Estratégicos do Eixo

Criar condições regulatórias e institucionais modernas, previsíveis e seguras que favoreçam a introdução, o desenvolvimento e a expansão de novas modalidades de aviação, promovendo inovação, competitividade e benefícios para a sociedade brasileira sem comprometer os elevados padrões de segurança operacional.

Objetivo Estratégico de Resultado 1 (OER1):

Viabilizar a operação comercial segura de novas modalidades aéreas no Brasil.

1) Objetivo Estratégico Habilitador 1.1 (OEH1.1):

   Estabelecer o marco regulatório e certificar os elementos habilitadores do ecossistema de modalidades inovadoras de transporte aéreo.

2) Objetivo Estratégico Habilitador 1.2 (OEH1.2):

   Aprimorar o ambiente regulatório para a escala segura das operações de aeronave não tripulada (*Unmanned Aircraft* - UA).

Articulação Interinstitucional

A concretização destes objetivos ultrapassa a competência exclusiva da Anac e depende de articulação estruturada com atores externos. O gerenciamento de tráfego das novas operações — em especial a evolução para o modelo de gerenciamento de tráfego de aeronaves não tripuladas (*Unmanned Aircraft System Traffic Management* - UTM) e a integração do espaço aéreo em baixa altitude — é atribuição do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea), sem o qual a escala das operações de drones e a densificação do eVTOL não se viabilizam. A infraestrutura de vertiportos, por sua vez, exige coordenação com municípios e governos estaduais para uso do solo urbano e com os agentes do setor elétrico (Agência Nacional de Energia Elétrica e Ministério de Minas e Energia) para a capacidade de recarga, temas que extrapolam a regulação

aeronáutica e demandam uma política pública intersetorial articulada pela Secretaria Nacional de Aviação Civil.

O reconhecimento internacional da certificação brasileira depende da atuação conjunta com autoridades congêneres (*Federal Aviation Administration* - FAA e *European Union Aviation Safety Agency* - EASA, principalmente) nos fóruns de harmonização regulatória. A prontidão do ecossistema envolve, ainda, a investigação de acidentes e a resposta a emergências (Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos - Sipaer/Cenipa) e o processamento seguro de passageiros e cargas (órgãos de segurança pública). Cabe à Anac, portanto, atuar como referência técnica e agente de articulação nessas arenas compartilhadas.

Principais entes para articulação institucional

Decea
Aneel
Ministério de Minas e Energia
Prefeituras e governos estaduais
Sipaer/Cenipa
FAA
EASA

2. Acesso e Conectividade

Contexto

O acesso ao transporte aéreo no Brasil ainda constitui um desafio relevante, especialmente diante das dimensões continentais do país e da necessidade de ampliar a integração entre suas diferentes regiões. Embora o transporte aéreo desempenhe papel fundamental na mobilidade de pessoas, na integração territorial e no desenvolvimento econômico, sua utilização ainda não está igualmente disponível para toda a população e para todas as localidades. Nesse contexto, ampliar o alcance dos serviços de transporte aéreo requer condições que favoreçam a expansão da oferta, a diversificação de rotas e o atendimento a um número maior de localidades, inclusive aquelas de menor demanda.

A aviação regional apresenta desafios particulares, relacionados à sustentabilidade econômica das operações, à escala de demanda, aos custos envolvidos e às características da infraestrutura disponível. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento do setor demanda um ambiente que favoreça a competição, a entrada e a atuação de diferentes operadores e a ampliação das opções de transporte aéreo para os usuários. A expansão da conectividade deve ser acompanhada, ainda, pela busca contínua da qualidade e adequação dos serviços prestados, de forma a atender às necessidades dos usuários e contribuir para uma experiência de transporte mais eficiente e confiável.

Objetivos Estratégicos do Eixo

Contribuir para que mais brasileiros tenham acesso ao transporte aéreo de qualidade, ampliando a integração do território nacional por meio do aumento da conectividade entre regiões e da expansão da oferta de serviços de transporte aéreo para localidades atualmente pouco ou não atendidas.

Objetivo Estratégico de Resultado 2 (OER2):

Ampliar a conectividade e o acesso ao transporte aéreo de qualidade.

1) Objetivo Estratégico Habilitador 2.1 (OEH2.1):

   Modernizar o marco regulatório para promover um mercado de transporte aéreo competitivo e economicamente sustentável, fortalecendo o desenvolvimento da aviação regional.

2) Objetivo Estratégico Habilitador 2.2 (OEH2.2):

   Fortalecer a integração aérea do Brasil com a América do Sul e demais mercados internacionais.

3) Objetivo Estratégico Habilitador 2.3 (OEH2.3):

   Assegurar a infraestrutura adequada e serviços de qualidade nos aeroportos.

4) Objetivo Estratégico Habilitador 2.4 (OEH2.4):

   Aprimorar a experiência do passageiro e o equilíbrio das relações de consumo no transporte aéreo.

Articulação Interinstitucional

A concretização destes objetivos ultrapassa, em dimensões relevantes, o alcance regulatório da Anac e depende de articulação coordenada com atores externos. Boa parte dos custos que hoje limitam a expansão da malha - combustível de aviação, carga tributária, entre outros - situa-se na esfera de decisão do Ministério da Fazenda, do Congresso Nacional, dos entes federativos e da política de preços de combustíveis, exigindo interlocução permanente para que as metas de conectividade não sejam neutralizadas por pressões de custo alheias à atuação da Agência.

A coordenação da política pública de conectividade regional, materializada em programas de Estado voltados ao setor, requer atuação conjunta com o Ministério de Portos e Aeroportos e com as demais entidades que integram essas iniciativas. A operação segura e a densificação da malha dependem ainda da articulação com o controle do espaço aéreo, a cargo do Decea, e com estados e municípios responsáveis por licenciamento e implantação de infraestrutura regional. A ampliação da conectividade internacional e dos acordos de céus

abertos, sobretudo no âmbito sul-americano, envolve o Ministério das Relações Exteriores e as autoridades de aviação civil dos países parceiros.

Principais entes para articulação institucional

MPor
Congresso Nacional
MRE
Decea

3. Segurança da Aviação Civil

Contexto

A segurança da aviação civil brasileira apresenta-se, simultaneamente, como o compromisso mais consolidado e exigente do ciclo do Plano Estratégico 2027-2030. Se, de um lado, o país sustenta elevados padrões de segurança operacional, de outro, esses padrões não são um estado adquirido, mas um resultado que precisa ser entregue continuamente, sob pressão de vetores que se acumulam: a expansão acelerada do tráfego, a persistência de indicadores críticos na aviação geral e nos segmentos de menor porte, e a assimetria entre operadores de transporte aéreo regulares e a operação irregular ou clandestina, que degrada tanto a segurança quanto a concorrência leal praticada por operadores certificados.

Sobrepõe-se a esse quadro um descompasso estrutural entre a velocidade da inovação tecnológica e o ritmo da regulação - *eVTOLs*, drones, automação e inteligência artificial embarcada chegam antes do arcabouço que os disciplina - , o que exige da regulação a capacidade de antecipar-se sem afrouxar padrões.

Na dimensão da proteção contra atos de interferência ilícita, o ambiente de ameaças tornou-se dinâmico e multidimensional: o modelo de inspeção atual pode ser aprimorado incorporando novas tecnologias e novas modalidades operacionais que levem em consideração a modernização da experiência do passageiro.

É esse conjunto de desafios - a sustentação diária da segurança operacional em um sistema em expansão, o fechamento da lacuna entre regulação e tecnologia, o enfrentamento da operação irregular e a resposta a ameaças emergentes de segurança - que os objetivos deste eixo se propõem a endereçar, buscando assegurar os mais altos níveis de segurança em suas duas dimensões, *safety* e *security*, de maneira complementar.

Objetivos Estratégicos do Eixo

Fortalecer continuamente os níveis de segurança operacional, de proteção contra atos de interferência ilícita e de qualificação dos profissionais da aviação, garantindo que o transporte aéreo seja cada vez mais seguro e confiável.

Objetivo Estratégico de Resultado 3 (OER3):

Promover um transporte aéreo seguro e confiável.

1) Objetivo Estratégico Habilitador 3.1 (OEH3.1):

   Aperfeiçoar a capacidade do Estado brasileiro de supervisão da segurança operacional e segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita.

2) Objetivo Estratégico Habilitador 3.2 (OEH3.2):

   Aprimorar os Sistemas de Gerenciamento de Segurança Operacional (SMS) e de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (SeMS) nos regulados.

3) Objetivo Estratégico Habilitador 3.3 (OEH3.3):

   Aprimorar a segurança operacional das operações de transporte aéreo comercial regidas pelos RBACs 121 e 135.

4) Objetivo Estratégico Habilitador 3.4 (OEH3.4):

   Aprimorar a segurança operacional nas operações aéreas de instrução regidas pelo RBAC 141.

5) Objetivo Estratégico Habilitador 3.5 (OEH3.5):

   Fortalecer a qualidade na formação profissional.

Articulação Interinstitucional

A concretização destes objetivos ultrapassa o alcance isolado da Anac e depende de articulação estruturada com os demais atores do sistema de aviação civil e de segurança do Estado. No campo da segurança operacional, o alcance das metas de prevenção e de aprendizado sistêmico está diretamente vinculado à atuação do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa) e do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea), cuja coordenação com a Agência já se estruturou em fóruns colegiados que precisam ser preservados e ampliados. Reconhecidos e integrados pela comunidade de aviação civil, esses fóruns são representados pelos Grupos Brasileiros de Segurança Operacional (BAST), cujo objetivo principal é envidar todos os esforços necessários para alcançar a segurança operacional da aviação civil no Brasil, equiparando-a ao nível das regiões mais seguras do mundo.

Na proteção contra atos de interferência ilícita na aviação civil, a definição de um

padrão nacional de biometria e a modernização do marco AVSEC exigem cooperação com o ministério responsável pela política setorial, com a autoridade de segurança pública que opera o controle migratório e de identificação, e com o órgão de segurança institucional e coordenação de infraestruturas críticas, sem cujo alinhamento o modelo almejado corre o risco de nascer sem viabilidade de implementação. O enfrentamento das ameaças cibernéticas e do uso não autorizado de drones no entorno aeroportuário depende, ainda, de arranjos multiagência que envolvem forças de segurança e o controle do espaço aéreo, com atribuições e protocolos de resposta claramente pactuados. Em paralelo à segurança operacional, a atuação do Grupo Brasileiro de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (BASeT) constitui canal permanente de interlocução com as partes envolvidas na implementação das soluções necessárias aos desafios atuais.

Cabe registrar, por fim, que parte relevante dos fatores que condicionam a segurança do setor - como a viabilidade econômica dos investimentos em modernização e a qualificação e retenção da força de trabalho especializada - situa-se em arenas externas à competência direta da Agência, o que reforça a necessidade de que a Anac, além do seu papel normativo próprio, atue como referência técnica e agente de articulação institucional de modo a favorecer a concretização dos objetivos e resultados aqui propostos.

Principais entes para articulação institucional

MPor
Polícia Federal
GSI-PR
Decea
Cenipa

4. Desenvolvimento Sustentável

Contexto

A trajetória de transformação da aviação civil, marcada por pressões ambientais e tecnológicas crescentes, torna incontornáveis dois desafios estruturantes e interdependentes para o setor no Brasil. O primeiro é o da sustentabilidade ambiental: a descarbonização do transporte aéreo é reconhecida como caminho irreversível e condição de competitividade futura do setor, mas seu principal vetor de curto e médio prazo - o combustível sustentável de aviação - ainda enfrenta gargalos de oferta certificada, escala e custo, num contexto em que o mandato nacional de redução de emissões passa a vigorar já no início do ciclo (2027) e em que a transição energética não pode produzir retrocesso no acesso da população ao transporte aéreo.

Além disso, a sustentabilidade deve contemplar não apenas a dimensão ambiental, mas também aspectos relacionados à diversidade, à inclusão e à formação de profissionais capazes de acompanhar as transformações do setor. A construção de uma aviação mais inclusiva requer a ampliação da participação de grupos sub-representados, a redução de barreiras de acesso às carreiras aeronáuticas e o fortalecimento da formação profissional, de modo a assegurar a disponibilidade de pessoas qualificadas para atender às necessidades presentes e futuras do setor. É a essa perspectiva integrada de sustentabilidade que os objetivos deste eixo respondem.

Objetivos Estratégicos do Eixo

Impulsionar a transição da aviação civil brasileira para um modelo mais sustentável, apoiando iniciativas de redução das emissões de carbono e promovendo maior diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades no acesso às profissões e atividades do setor aéreo.

Objetivo Estratégico de Resultado 4 (OER4):

Promover uma aviação civil ambientalmente sustentável e socialmente inclusiva.

1) Objetivo Estratégico Habilitador 4.1 (OEH4.1)

   Estruturar o ambiente regulatório para a promoção do desenvolvimento sustentável e para a transição energética da aviação civil.

2) Objetivo Estratégico Habilitador 4.2 (OEH4.2)

   Democratizar o acesso profissional ao setor de aviação civil, promovendo um ecossistema mais inclusivo.

Articulação Interinstitucional

A concretização dos objetivos deste eixo extrapola as competências exclusivas da Anac e exige articulação interinstitucional permanente. Na frente ambiental, a operacionalização do mandato de redução de emissões depende de coordenação estreita com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), responsável pela regulação da cadeia de combustíveis, e de alinhamento com o Ministério de Minas e Energia nos mecanismos de registro e rastreabilidade dos atributos ambientais; depende, ainda, de atuação coordenada com o Ministério da Fazenda e demais instâncias da agenda tributária, dado o impacto da tributação sobre a viabilidade econômica da transição, e de presença qualificada nos fóruns internacionais - em especial na Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) - para harmonizar o arcabouço nacional aos padrões globais e defender metodologias adequadas às matérias-primas brasileiras.

Na frente de formação e inclusão, os resultados pretendidos requerem parceria contínua com o Ministério de Portos e Aeroportos, com as instituições de ensino e centros de instrução, com a indústria, com as entidades representativas dos profissionais e com a academia, além de aproximação com os órgãos da área de educação, para o enfrentamento da barreira econômica de acesso às carreiras aeronáuticas, e com os órgãos de direitos humanos e de promoção da igualdade, para as agendas de acessibilidade e de diversidade.

Principais entes para articulação institucional

ANP
MPor
Ministério de Minas e Energia
Ministério da Fazenda
Oaci

5. Capacidade Institucional

Contexto

A capacidade institucional constitui elemento transversal para que a Anac possa cumprir seu propósito e sustentar, ao longo do tempo, os resultados esperados para a sociedade e para o setor de aviação civil. Nesse sentido, a preservação do elevado padrão técnico da Agência depende da capacidade de manter um quadro de profissionais qualificado e atualizado, inclusive diante das transformações tecnológicas que impactam o setor, bem como de assegurar condições para a reposição de pessoal e para o desenvolvimento contínuo das competências necessárias à atuação institucional.

A capacidade institucional se projeta, ainda, para a dimensão externa da atuação da Agência. Uma comunicação mais clara e efetiva com a sociedade e com o público regulado contribui para ampliar a compreensão sobre o papel, as atribuições e a atuação da Anac, fortalecendo seu reconhecimento institucional. Da mesma forma, a participação qualificada da Agência nos organismos e fóruns internacionais de aviação civil contribui para o posicionamento estratégico do Brasil e para a inserção do País nas discussões e decisões que orientam o desenvolvimento do setor em âmbito internacional.

O fortalecimento da gestão interna também se mostra essencial para ampliar a integração entre as áreas, superar a fragmentação da atuação institucional e favorecer uma visão mais sistêmica dos processos e desafios da Agência. Essa capacidade deve ser apoiada por uma transformação digital centrada no usuário e por uma inteligência institucional baseada em dados, ampliando o compartilhamento de informações com o setor regulado e contribuindo para a

redução de assimetrias de informação. Para sustentar essas frentes, torna-se igualmente relevante fortalecer a sustentabilidade orçamentário-financeira da Anac, de modo a proporcionar maior previsibilidade ao planejamento e melhores condições para o exercício de suas atribuições institucionais.

É a esse conjunto articulado de condições que os objetivos deste eixo respondem, na convicção de que nenhuma das agendas finalísticas do Plano se realiza sem uma Agência tecnicamente forte, bem gerida, financeiramente sustentável e institucionalmente reconhecida dentro e fora do país.

Objetivos Estratégicos do Eixo

Aprimorar a capacidade institucional da Anac por meio da transformação digital, da excelência na prestação de serviços, da governança eficiente e do uso responsável dos recursos, fortalecendo a confiança da sociedade e ampliando o reconhecimento do valor gerado pela Agência para a aviação civil e para o país.

Objetivo Estratégico de Resultado 5 (OER5):

Fortalecer a gestão institucional e ampliar o reconhecimento da atuação da Anac.

1) Objetivo Estratégico Habilitador 5.1 (OEH5.1):

   Fortalecer o posicionamento e a articulação institucional.

2) Objetivo Estratégico Habilitador 5.2 (OEH5.2):

   Consolidar a inteligência institucional e a transformação digital centrada no usuário.

3) Objetivo Estratégico Habilitador 5.3 (OEH5.3):

   Otimizar a alocação de recursos, maximizando os resultados institucionais.

4) Objetivo Estratégico Habilitador 5.4 (OEH5.4):

   Consolidar o quadro funcional, ampliando a retenção do conhecimento e a capacidade técnica especializada.

5) Objetivo Estratégico Habilitador 5.5 (OEH5.5):

   Assegurar elevados níveis de maturidade em governança.

Articulação Interinstitucional

A concretização destes objetivos não depende apenas da ação interna da Anac. Boa parte das alavancas está sob governança de atores externos, o que torna a articulação interinstitucional uma condição de viabilidade, e não um complemento. A recomposição e a ampliação do quadro técnico dependem de autorização de concursos e provimentos junto aos órgãos centrais de gestão de pessoal do Poder Executivo; a sustentabilidade orçamentário-financeira, incluindo a previsibilidade plurianual e a repactuação de fontes de receita, envolve os órgãos de planejamento e orçamento, os ministérios setoriais, os órgãos de controle e o Congresso Nacional. A estabilidade e a continuidade da

governança institucional relacionam-se ao processo de indicação e transição de dirigentes, que transcende a Agência. O fortalecimento do posicionamento internacional pressupõe atuação coordenada com organismos multilaterais e autoridades congêneres, enquanto a interlocução legislativa qualificada exige presença estruturada junto ao Congresso Nacional. A aferição externa da maturidade regulatória e a agenda de segurança da informação e proteção de dados demandam, ainda, alinhamento com órgãos de controle e com as instâncias de governança digital do governo federal.

Principais entes para articulação institucional

MPor
MGI
Ministério da Fazenda
Congresso Nacional
Oaci
Decea

Indicadores Estratégicos

Os indicadores estratégicos associados aos Resultados-Chave (KRs) foram definidos a partir dos elementos necessários para caracterizar adequadamente cada medida e possibilitar seu acompanhamento ao longo do período de vigência do Plano. Sua construção buscou assegurar a coerência entre o que se pretende alcançar, o resultado-chave estabelecido e a forma mais adequada de mensurar sua evolução.

Os indicadores estabelecem, assim, uma conexão direta entre a formulação da estratégia e seu monitoramento, transformando os resultados-chave em referências mensuráveis para o acompanhamento do desempenho estratégico. Dessa forma, constituem instrumentos para verificar não apenas a execução de ações, mas principalmente a evolução dos resultados estratégicos pretendidos pela Agência.

Para os Objetivos Estratégicos de Resultado, adotam-se parâmetros de referência em lugar de metas, uma vez que esses objetivos expressam resultados de maior nível, cuja evolução é influenciada por fatores e atores que extrapolam a esfera de atuação direta da Anac. Os parâmetros permitem acompanhar a evolução desses resultados e o contexto em que estão inseridos, sem atribuir à Agência responsabilidade exclusiva por resultados que dependem também da atuação de outras esferas governamentais, do setor regulado e de outros atores da sociedade.

Para os Objetivos Estratégicos Habilitadores, por sua vez, são estabelecidas metas para os respectivos indicadores, uma vez que esses objetivos representam resultados intermediários e avanços estruturantes sobre os quais a atuação institucional da Anac possui maior capacidade de influência. As metas definem os níveis de desempenho esperados para o ciclo 2027–2030 e permitem acompanhar de forma mais objetiva a contribuição dos habilitadores para o alcance dos resultados estratégicos de maior nível.

A estrutura de mensuração do Plano combina, portanto, parâmetros de acompanhamento para os resultados estratégicos de maior nível e metas para os resultados habilitadores, adequando o modelo de monitoramento ao grau de governabilidade e influência da Agência sobre cada resultado. Esse conjunto constitui a base técnica para o acompanhamento da execução da estratégia, bem como para o refinamento periódico de metas e parâmetros e para o monitoramento e a avaliação do Plano Estratégico 2027–2030.

Riscos Estratégicos

Os riscos estratégicos correspondem às ameaças e incertezas que podem comprometer a consecução dos objetivos estratégicos da Anac, especialmente dos Objetivos Estratégicos de Resultado, que representam os resultados de maior nível a serem alcançados no ciclo 2027–2030. Sua identificação amplia a visão prospectiva do planejamento e permite reconhecer fatores, internos e externos, capazes de afetar a entrega de resultados à sociedade, aos usuários e ao setor de aviação civil.

O levantamento teve como insumos as entrevistas com a Alta Gestão, a Pesquisa de Diagnóstico Interno junto aos servidores e as discussões conduzidas ao longo da construção do Plano. A análise considerou a complexidade do ambiente de atuação da Agência e a influência de fatores que, em muitos casos, extrapolam sua governabilidade direta. Para cada risco identificado, foram definidas ações de tratamento voltadas à mitigação de seus efeitos sobre os objetivos estratégicos.

Ao incorporar a perspectiva de riscos à formulação da estratégia, a Anac não apenas estabelece os resultados que pretende alcançar, mas também reconhece as incertezas que podem comprometê-los, fortalecendo sua capacidade de antecipação e resposta a mudanças relevantes.

Os riscos estratégicos são apresentados em anexo a este Plano e estarão sujeitos a revisões periódicas ao longo do ciclo 2027–2030, sempre que alterações no contexto, na estratégia ou nos próprios riscos o justificarem. Sua gestão será integrada ao acompanhamento da estratégia, subsidiando, quando necessário, ajustes em prioridades, iniciativas e demais elementos do Plano Estratégico.

Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas são instrumentos de implementação da estratégia da Anac para o período de 2027 a 2030, voltados a transformar os objetivos

estratégicos em ações concretas. O portfólio de iniciativas estratégicas está estruturado em três categorias: Projetos Prioritários, projetos setoriais e Agenda Regulatória. Correspondem aos empreendimentos de relevância diferenciada para a consecução dos Objetivos Estratégicos de Resultado e dos Objetivos Estratégicos Habilitadores, concentrando a atenção institucional em esforços capazes de produzir avanços significativos ao longo do ciclo.

Os projetos setoriais são compreendidos como projetos para consecução dos objetivos estratégicos da Anac geridos pelas áreas internas da Agência. Já a Agenda Regulatória é um instrumento de planejamento da atividade normativa da Agência, que identifica e prioriza os temas do setor de aviação civil para estudo e possível regulamentação de forma bianual.

A definição do portfólio de Projetos Prioritários observa os conceitos e procedimentos estabelecidos pela Instrução Normativa Anac nº 77, de 18 de março de 2014. Esses projetos recebem tratamento específico quanto ao gerenciamento e ao acompanhamento, de modo a favorecer a coordenação dos esforços institucionais e a superação de eventuais obstáculos à sua execução.

A vinculação entre objetivos estratégicos e Projetos Prioritários estabelece uma ponte entre a estratégia no que tange a temas críticos e sua execução, permitindo identificar quais esforços contribuirão para a evolução dos Resultados-Chave. Os projetos não substituem os resultados e seus KRs como elementos centrais de acompanhamento da estratégia; constituem, antes, os meios pelos quais a Agência buscará produzir os avanços pretendidos.

A carteira de Projetos Prioritários é apresentada em ato específico e sua composição poderá ser revisada ao longo do ciclo 2027–2030, conforme a evolução do contexto, das prioridades institucionais e dos resultados alcançados.

Monitoramento e Revisão do Plano Estratégico

O monitoramento do Plano Estratégico 2027-2030 será realizado de forma periódica, por meio do acompanhamento dos indicadores e dos Resultados-Chave associados aos objetivos estratégicos.

De acordo com a Instrução Normativa nº 66, de 13 de novembro de 2012, compete à Diretoria Colegiada o acompanhamento e o monitoramento dos indicadores da Agência. Nesse contexto, a Reunião de Gestão é realizada bimestralmente, com a participação dos Diretores e dos chefes das unidades específicas e das unidades de assessoramento direto e imediato à Diretoria, constituindo espaço de acompanhamento da execução da estratégia e de avaliação dos indicadores da Anac.

Além disso, formalmente, os resultados do acompanhamento serão sistematizados e comunicados à Alta Gestão, de modo a subsidiar a avaliação da evolução da estratégia, a identificação de eventuais desvios e a tomada de decisões quanto aos ajustes necessários à sua implementação.

Por fim, a revisão do Plano Estratégico será realizada anualmente, nos termos do art. 5º da Instrução Normativa SEGES/ME nº 24, de 18 de março de 2020. O processo de revisão poderá considerar os resultados alcançados, as alterações nos contextos interno e externo, a evolução dos riscos estratégicos, eventuais mudanças nas prioridades institucionais e a edição ou atualização de instrumentos de planejamento governamental e setorial, como o PPA 2028-2031 e a eventual revisão do PAN, permitindo manter a estratégia alinhada às necessidades da Agência, às orientações de governo e às transformações do setor de aviação civil ao longo do ciclo.

Considerações Finais

Um plano estratégico vale pelas decisões que torna possíveis. Este documento explicita, de forma inequívoca, as prioridades que a Anac escolheu perseguir como prioridade entre 2027 e 2030, e sua força estará na consistência com que essas escolhas forem sustentadas ao longo do ciclo. Toda estratégia é um exercício de escolha, e a disciplina em manter o foco nas prioridades definidas é o que converte intenções em resultados.

As prioridades aqui definidas resultaram de um processo amplo e participativo. Combinaram a percepção da Alta Gestão e dos servidores da Agência, o debate com representantes de todos os segmentos do setor e o alinhamento às orientações de governo e às políticas públicas para a aviação civil. Foi da convergência entre essas fontes que emergiram os eixos, os objetivos e os resultados-chave que orientam este Plano.

Desse mesmo processo emergiu um achado que atravessou todos os eixos: parcela significativa dos resultados pretendidos será construída em parceria. Novas modalidades de mobilidade aérea, conectividade regional, descarbonização do setor e o próprio fortalecimento da atuação da Agência exigem convergência com outros órgãos federais, com autoridades responsáveis por infraestruturas complementares à aviação, com entes federativos, com a academia e com autoridades de aviação civil estrangeiras. Reconhecer essa interdependência amplia o alcance da atuação da Anac e define parte substantiva do trabalho a ser feito. Por isso, a articulação institucional foi mantida visível ao longo de todo o Plano: cabe às áreas responsáveis pelos objetivos aqui pactuados tratá-la como atividade crítica, planejada e acompanhada com o mesmo rigor aplicado às entregas internas.

Se a articulação define como a estratégia avança para fora, os desdobramentos táticos e operacionais definem como ela se realiza para dentro. Os compromissos aqui firmados orientarão os planos das unidades, a priorização de iniciativas e a alocação de recursos, e a conexão decisiva será aquela que liga a estratégia ao trabalho efetivamente realizado pelas pessoas. O Programa ANAC+, ao estruturar a gestão por desempenho da Agência, é o instrumento por excelência dessa ligação. A coerência entre os planos de trabalho e a estratégia institucional é, portanto, condição de efetividade do Plano.

Essa mesma disposição de submeter o Plano à realidade da execução faz da revisão periódica parte do seu desenho. A aviação civil dos próximos quatro anos

será moldada por transformações em ritmo acelerado, e o monitoramento contínuo das premissas do Plano permitirá que a estratégia evolua junto com o setor.

Este Plano é, sobretudo, um compromisso coletivo. Seus objetivos atravessam a Diretoria Colegiada, superintendências e unidades de assessoramento direto e imediato à Diretoria, integram dados e conhecimentos distribuídos pela Agência e ganham força quando as decisões são construídas em conjunto. Por isso, a identidade estratégica deste ciclo incorporou o valor "Somos uma só Anac", que expressa a escolha de uma Agência que reconhece, na cooperação entre suas áreas e na convicção compartilhada de seus servidores, a principal alavanca para transformar estratégia em resultados. É com essa disposição, técnica, integrada e aberta ao diálogo com o setor e com a sociedade, que a Anac inicia o ciclo 2027–2030, confiante de que cada entrega a aproxima de sua Visão: ser referência global na promoção da segurança e no desenvolvimento da aviação civil.