

PGA 2026

PLANO DE GESTÃO ANUAL

***AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO
CIVIL***

MISSÃO

Garantir a segurança e a excelência
da aviação civil.

VISÃO

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

VALORES

Segurança é o nosso propósito.

Atuamos com foco no resultado e no interesse público.

Trabalhamos com autonomia e competência técnica.

Agimos com integridade, comprometimento e transparência.

Valorizamos as pessoas e suas competências.

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

Temos orgulho de trabalhar na Anac.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

DIRETORIA

Tiago Chagas Faierstein

Diretor-Presidente

Antonio Mathias Nogueira Moreira

Diretor

Luiz Ricardo de Souza Nascimento

Diretor

Rui Chagas Mesquita

Diretor

Tiago Sousa Pereira

Diretor

Endereço: Setor Comercial Sul, Quadra 09, Lote C
Edifício Parque Cidade Corporate, Torre A
Brasília-DF - CEP: 70308-200
www.gov.br/Anac

CHEFES DE UNIDADES

Claiton Resende Faria
Assessoria da Presidência – Asdir-P

Carlos Antonio de Abreu Junior
Assessoria da Diretoria 1 – Asdir-1

Marcos Paulo Gonçalves da Silva
Assessoria da Diretoria 2 – Asdir-2

Luiz Fernando de Abreu Pimenta
Assessoria da Diretoria 3 – Asdir-3

Jacqueline de Azevedo Silva
Assessoria da Diretoria 4 – Asdir-4

Priscila Escórcio de Franca Diniz
Auditória Interna - AUD

Rachel Adiene Da Costa Porfirio
Assessoria de Comunicação Social -
Ascom

Hildebrando Oliveira
Assessoria de Julgamento de Autos em
Segunda Instância – Asjin

Marcelo de Souza Carneiro Lima
Assessoria de Relações Internacionais -
Asint

Bernardo Tomaz de Castro
Assessoria de Segurança Operacional –
Assop

Tatiana Da Silva Nepomuceno
Assessoria Parlamentar – Aspar

Ana Carolina Motta Rezende
Assessoria Técnica – Astec

Paula Araújo Corrêa
Corregedoria - CRG

Carlos Pedro Dos Santos Nobrega
Gabinete da Diretoria - GAB

Cristina Vilasboas
Ovidoria - OUV

Jonas Rodrigues da Silva Junior
Procuradoria Federal junto a Anac – PF-
Anac

Adriano Pinto de Miranda
Superintendência de Acompanhamento
de Serviços Aéreos - SAS

Alberto Eduardo Romeiro Junior
Superintendência de Administração e
Finanças - SAF

Roberto José Silveira Honorato
Superintendência de Aeronavegabilidade -
SAR

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa
Superintendência de Gestão de Pessoas
– SGP

Marcelo Rezende Bernardes
Superintendência de Governança e Meio
Ambiente - SGM

Giovano Palma
Superintendência de Infraestrutura
Aeroportuária – SIA

Claudio Beschizza Ianelli
Superintendência de Inteligência e Ação
Fiscal - SFI

Bruno Diniz Del Bel
Superintendência de Padrões
Operacionais - SPO

Mariana Olivieri Caixeta Altoé
Superintendência de Pessoal da Aviação
Civil - SPL

Emanuelle Dias Weiler Soares
Superintendência de Regulação
Econômica de Aeroportos - SRA

Fernando André Coelho Mitkiewicz
Superintendência de Tecnologia e
Transformação Digital – STD

ELABORAÇÃO

Superintendência de Governança e Meio Ambiente
Superintendência de Administração e Finanças

PROJETO GRÁFICO-VISUAL

Assessoria de Comunicação Social (Ascom)

PLANO DE GESTÃO ANUAL 2026 DIGITAL: WWW.GOV.BR/ANAC/PGA

Ficha Catalográfica

A265p Agência Nacional de Aviação Civil (Brasil).
PGA 2026: Plano de Gestão Anual / elaboração Superintendência de Governança e Meio Ambiente (SGM), Superintendência de Administração e Finanças (SAF). - Brasília, DF: ANAC, 2025.

62 p.: il.

Inclui fontes bibliográficas.

Disponível também em formato eletrônico. Acesso em: <www.gov.br/anac/pga>.

1. Planejamento organizacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Metas institucionais. 4. Orçamento. 5. Gestão organizacional. I. Agência Nacional de Aviação Civil (Brasil). Superintendência de Governança e Meio Ambiente. II. Agência Nacional de Aviação Civil (Brasil). Superintendência de Administração e Finanças. III. Título.

CDD 23 - 352.80684

SUMÁRIO

MENSAGEM DA DIRETORIA	9
APRESENTAÇÃO	10
ANAC – VISÃO GERAL.....	12
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
CENÁRIO ATUAL E DESAFIOS DA AVIAÇÃO CIVIL.....	15
PARTE I: INTERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	18
PLANO ESTRATÉGICO	19
MAPA ESTRATÉGICO	20
CADEIA DE VALOR	22
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	23
<i>Projetos e Programas Prioritários</i>	24
<i>Projetos Setoriais</i>	27
PLANOS INSTITUCIONAIS TEMÁTICOS	29
AGENDA REGULATÓRIA	33
PARTE II: METAS ESTRATÉGICAS	35
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	38
<i>Aferição das metas associadas aos objetivos estratégicos</i>	43
MACROPROCESSOS	44
<i>Aferição das metas associadas aos macroprocessos</i>	46
PARTE III: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	47
ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO POR AÇÃO ORÇAMENTÁRIA	47
ORÇAMENTO POR BLOCOS ORÇAMENTÁRIOS	49
<i>Supporte e Gestão.....</i>	51
<i>Tecnologia da Informação</i>	51
<i>Deslocamentos</i>	51
<i>Gestão de Pessoas</i>	51
<i>Atuação Internacional.....</i>	51
<i>Comunicação.....</i>	51
<i>Asas para Todos</i>	52
<i>Novas Contratações</i>	52
PARTE IV: CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO	53
PARTE V: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....	55
ANEXO	56

MENSAGEM DA DIRETORIA

É com satisfação que apresentamos o Plano de Gestão Anual da Agência Nacional de Aviação Civil para o exercício de 2026. Este documento reflete o compromisso da Anac em fortalecer a segurança, a eficiência e a sustentabilidade da aviação civil brasileira, consolidando os avanços alcançados e direcionando esforços para enfrentar os novos desafios do setor.

O PGA 2026 foi construído de forma integrada, em alinhamento com as políticas públicas nacionais e com a estratégia institucional da Agência. As entregas previstas refletem nossa dedicação em aprimorar continuamente os serviços prestados, incorporando inovações tecnológicas, práticas de regulação responsável e iniciativas voltadas à diversidade, inclusão e sustentabilidade ambiental.

A execução deste plano exige engajamento coletivo. Cada servidor e colaborador da Anac desempenha papel essencial na concretização das metas estabelecidas, contribuindo para um sistema de aviação civil cada vez mais seguro, inclusivo e preparado para o futuro.

Com integridade, responsabilidade e dedicação, a Anac reafirma sua missão de servir à sociedade brasileira, assegurando que a aviação continue a ser vetor estratégico de desenvolvimento econômico e social. Em 2026, seguimos determinados a alcançar novos patamares de excelência, inovação e governança, sempre em benefício do país e de todos os que confiam em nossos serviços.

APRESENTAÇÃO

A publicação da Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019, conhecida como Lei Geral das Agências, consolidou dispositivos que reforçam a necessidade de esforços permanentes no aprimoramento da governança das agências reguladoras. Nesse contexto, o Plano de Gestão Anual (PGA) constitui um dos principais instrumentos de governança da Anac, assegurando o alinhamento às diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico (PE) da Agência. O documento contempla ações, metas e resultados relacionados tanto aos processos finalísticos quanto às atividades de gestão, com o propósito de potencializar a capacidade institucional de entrega ao longo do exercício.

O PGA representa um compromisso firme da Anac em direcionar e executar seus esforços anuais com eficiência e responsabilidade. Trata-se de um guia consolidado de planejamento tático-operacional que orienta a atuação da Agência, contribuindo para a melhoria contínua da eficiência institucional, para a qualidade dos serviços prestados e para a satisfação da sociedade. Além disso, agrupa iniciativas voltadas à inovação, à sustentabilidade e à regulação responsável, reforçando o papel da Agência como promotora de um sistema de aviação civil seguro, inclusivo e sustentável.

O PGA 2026 foi elaborado em consonância com as políticas públicas para o setor aéreo, de forma a impulsionar o alcance das metas do Plano Estratégico 2020-2026. Nesse processo, destaca-se a consolidação do Plano de Diretrizes Estratégicas, que deixou de ser uma novidade e passou a integrar o conjunto de instrumentos que fortalecem o alinhamento institucional e a gestão por entregas. Ao traduzir os objetivos estratégicos em metas anuais para toda a hierarquia organizacional, o plano reforça a integração entre os níveis estratégico, tático e operacional, promovendo maior clareza nos objetivos e transparência na atuação da Agência.

O PGA 2026 também contempla os principais planos institucionais, incluindo o portfólio de projetos e a Agenda Regulatória 2025-2026, cuja execução contribuirá para o alcance das metas institucionais e dos resultados esperados. Estão previstos ainda a estimativa de recursos orçamentários e o cronograma de desembolso financeiro necessários à execução das iniciativas. Ressalta-se que o PGA, por refletir esforços contínuos de aprimoramento, constitui um documento dinâmico, sujeito a atualizações ao longo do exercício para garantir a efetividade das ações institucionais.

A construção do PGA é um processo transversal e participativo, que envolve todas as unidades da Anac e assegura a convergência dos esforços

institucionais em direção à melhoria de desempenho e ao atendimento das demandas da sociedade. O documento apresenta, ainda, os produtos do Planejamento Estratégico 2020-2026, como a Cadeia de Valor, o Mapa Estratégico, os indicadores e projetos estratégicos, além de detalhar a Agenda Regulatória, instrumento que organiza e reúne os temas estratégicos a serem abordados pela Agência, reforçando a transparência e a previsibilidade regulatória.



Figura 1 - Modelo de Estratégia da Anac

ANAC – VISÃO GERAL

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

A Anac é uma autarquia especial, caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes, que atuam em regime de colegiado.

Atualmente, está vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, com atribuições afetas à regulação e à fiscalização das atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, excetuando-se as atividades relacionadas ao controle do espaço aéreo e à investigação de acidentes aeronáuticos.

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

Na criação de normas para a aviação civil brasileira, a Anac revisa e atualiza regulamentos técnicos e econômicos, promovendo consultas e audiências públicas para ouvir a sociedade e avaliar o impacto das decisões. Este processo é guiado pelos compromissos internacionais firmados pelo Brasil. Quanto à certificação, a Anac assegura que aviões, oficinas, empresas aéreas, escolas e profissionais atendam aos requisitos estabelecidos na Convenção de Chicago (1944), conferindo validade internacional a estas certificações. Em relação à fiscalização, a Anac realiza vigilância continuada e ações fiscais, monitorando o desempenho das empresas e prevenindo infrações. A colaboração com outras instituições fortalece o combate a práticas ilegais e aumenta a segurança e qualidade dos serviços prestados.

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



Figura 2 - Principais competências da Anac

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura administrativa de governança da Agência Nacional de Aviação Civil é composta pela Diretoria Colegiada, composta por cinco diretorias, e 27 unidades diretamente vinculadas àquela. No topo dessa estrutura, encontra-se a Diretoria Colegiada, que é responsável pelo direcionamento estratégico da Agência. As unidades diretamente vinculadas à diretoria – assessorias e superintendências – atuam tanto no nível estratégico quanto tático. Essas unidades desempenham atividades de controle, assessoramento, gestão e operações finalísticas, garantindo que a Anac cumpra sua missão de regular e fiscalizar a aviação civil no Brasil com eficiência e eficácia. As gerências e coordenadorias, subordinadas às unidades, completam a estrutura organizacional da Agência e são responsáveis pela execução das ações e iniciativas que traduzem o modelo estratégico, desempenhando papel crucial na implementação das diretrizes definidas pela Diretoria Colegiada.

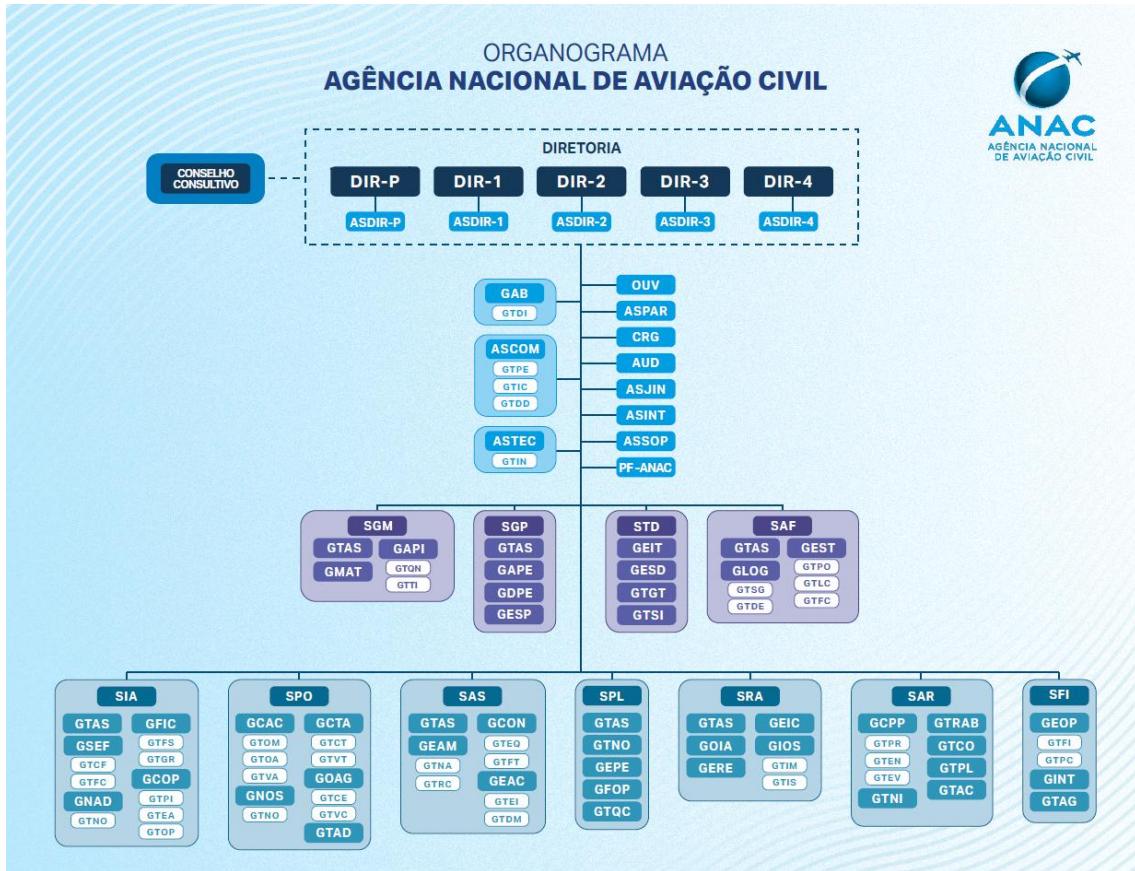


Figura 3 - Organograma da Anac

CENÁRIO ATUAL E DESAFIOS DA AVIAÇÃO CIVIL

A aviação civil brasileira atravessa um momento de expansão e transformação. Em agosto de 2025, o setor registrou 12 meses consecutivos de crescimento, com desempenho recorde tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Naquele mês, o transporte nacional atingiu 8,7 milhões de passageiros – o maior volume já registrado para o mês na série histórica –, enquanto o setor internacional registrou 2,4 milhões de viajantes. No total, cerca de 11,2 milhões de pessoas utilizaram aeroportos brasileiros, resultado impulsionado por aumentos de 8,5% no mercado doméstico e 12,9% no internacional em comparação a agosto de 2024. Junto com esse avanço, observou-se crescimento expressivo nas métricas de demanda (RPK) e oferta (ASK), demonstrando não apenas que há desejo de viagem, mas também capacidade operacional para atender.

Esse dinamismo vem acompanhado de uma agenda de modernização. A Anac foi reconhecida, no mês de setembro de 2025, como líder digital entre os órgãos do governo federal na qualidade dos serviços prestados, um marco que evidencia os avanços da transformação tecnológica aplicada à regulação e à prestação de serviços. A digitalização amplia a eficiência, reduz custos e aproxima a Agência da sociedade.

Nesse cenário, a Anac tem buscado fortalecer a interação com usuários e regulados por meio de soluções digitais mais acessíveis e eficientes. Iniciativas como o Super App, o RAB Digital, o Anac Pay e a nova versão do Sisant representam avanços relevantes na modernização dos serviços, promovendo maior agilidade nos processos, simplificação da experiência do usuário e ampliação da transparência. Esses instrumentos digitais não apenas reduzem custos e prazos, como também contribuem para aproximar a Agência da sociedade e dos atores do setor, reforçando a visão de uma atuação regulatória mais responsável e conectada às demandas atuais.

Outro vetor importante é a inclusão. Iniciativas do Programa Asas para Todos, como o Criando Asas e Asas da História, levaram milhares de crianças e jovens a conhecer a aviação, além de promoverem o debate sobre acessibilidade e diversidade no setor. A realização de eventos inéditos, como o Voar é para Todos, reforça o compromisso da Anac em democratizar o acesso à aviação e incentivar a presença de mulheres, pessoas com deficiência e outros grupos historicamente pouco representados.

A sustentabilidade também ganhou protagonismo em 2025. O novo Plano de Ação Ambiental detalhou iniciativas de mitigação dos impactos da aviação, ao

mesmo tempo em que a Agência firmou acordo com a EASA para estimular o uso de combustíveis sustentáveis. Essas medidas colocam o Brasil em sintonia com a agenda global de descarbonização e com a busca por um setor aéreo menos intensivo em emissões.

No campo regulatório, a criação do *sandbox* para novas tecnologias abre espaço para a experimentação controlada de soluções inovadoras, antecipando demandas da regulação frente às transformações tecnológicas. Da mesma forma, a aprovação de regras que estruturam a regulação responsável, válidas a partir de 2026, representa uma mudança cultural na fiscalização, baseada em incentivo à conformidade e na aplicação proporcional de sanções.

A segurança operacional segue sendo prioridade. Pesquisa conduzida pela Anac revelou avanços na cultura de segurança da aviação brasileira, mas também indicou áreas que exigem atenção. O diagnóstico orientará políticas de prevenção e permitirá fortalecer a confiança da sociedade em um setor que tem a segurança como princípio inegociável.

O cenário de 2025 também foi marcado por restrições orçamentárias. Cortes impactaram serviços oferecidos pela Agência, como a suspensão temporária das provas teóricas para profissionais. Ainda assim, parte dos recursos foi recomposta, possibilitando a retomada de atividades. Esse episódio ressalta a necessidade de estabilidade financeira para assegurar a continuidade e a qualidade da atuação regulatória.

A judicialização de demandas do setor aéreo segue como fator que impacta a competitividade e dificulta a entrada de novas empresas, ao gerar custos adicionais e incertezas no ambiente de negócios. Como autoridade reguladora, a Anac busca promover um mercado equilibrado, estimulando condições adequadas para a concorrência e a qualidade dos serviços. Nesse contexto, a Agência tem articulado alternativas extrajudiciais com órgãos públicos e de defesa do consumidor, além do projeto de implementação de uma nova plataforma de recebimento de reclamações, que busca ampliar os canais de solução de conflitos e dar respostas mais ágeis às demandas dos usuários.

A busca pela concorrência também segue como diretriz norteadora da Agência, que autorizou, em 2025, a entrada de novas empresas no setor, tanto nacionais quanto estrangeiras. Essa diversificação amplia a competitividade, melhora a oferta de serviços e pode contribuir para maior acessibilidade tarifária, beneficiando os passageiros e estimulando a inovação no setor.

Assim, o panorama atual da aviação civil brasileira combina crescimento expressivo, modernização tecnológica, compromisso ambiental e social, mas também desafios estruturais que exigem atenção contínua. O equilíbrio entre expansão, sustentabilidade e inclusão será determinante para que o setor siga avançando e garantindo sua contribuição para o desenvolvimento do país.

PARTE I: INTERAÇÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica constitui um pilar fundamental da administração pública moderna no Brasil, sendo reconhecida como um elemento central para a boa governança e a efetividade do Estado. Trata-se de um processo dinâmico e contínuo que envolve a formulação de objetivos de longo prazo, a definição dos meios mais adequados para alcançá-los e a mensuração sistemática de resultados, assegurando que as ações governamentais gerem valor público e respondam às demandas da sociedade.

Nesse cenário, os sistemas de gestão estratégica emergem como ferramentas indispensáveis, capacitando as organizações públicas a navegar em ambientes complexos, superar desafios e cumprir com excelência suas missões institucionais. A adoção desses mecanismos promove não apenas a transparência e a *accountability*, mas também gera informações consolidadas e análises robustas que embasam a tomada de decisão e a alocação de recursos, orientando a entrega de serviços com maior eficiência e impacto.

Na Anac, a cultura da gestão estratégica sempre esteve intrinsecamente ligada à sua trajetória, evoluindo de forma constante para se adaptar às novas demandas do setor aéreo e aos marcos legais, como a Lei Geral das Agências. Essa maturidade se reflete em iniciativas pioneiras, a exemplo dos ciclos de planejamento estratégico, a operacionalização do modelo por meio da gestão de projetos e processos, a Agenda Regulatória e o programa de gestão por desempenho (Anac+).

Para fortalecer ainda mais essa estrutura e assegurar um alinhamento perfeito entre os objetivos de alto nível do Plano Estratégico e a execução operacional das áreas, a Anac implementou, a partir de 2024, o seu Plano de Diretrizes Estratégicas (PDE). Este instrumento atua como uma peça de conexão vital, traduzindo as aspirações macro do Plano Estratégico em diretrizes claras, metas específicas e iniciativas tangíveis, materializando a visão de futuro em ações realistas e mensuráveis em toda a Agência.

Dessa forma, com o propósito de consolidar essa prática e demonstrar a conformidade com os preceitos normativos, apresentam-se, a seguir, os principais instrumentos estratégicos da Anac. Este compromisso vai além do atendimento a exigências legais: é uma busca incessante pela excelência na regulação, promovendo um setor de aviação civil que seja cada vez mais seguro, eficiente e inovador.

PLANO ESTRATÉGICO

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

Esse plano engloba 13 objetivos estratégicos, os quais são detalhados por meio de indicadores estratégicos, associados às perspectivas de Sociedade, Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Recursos.

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

PLANO ESTRATÉGICO 13 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS distribuídos em



Figura 4 - Plano Estratégico em números

Como explicitado, para otimizar a gestão estratégica, foi consolidado o Plano de Diretrizes Estratégicas, atuando como um elo fortalecedor entre a dimensão estratégica de longo prazo e a tática e operacional da Agência. Este documento

visa desdobrar os objetivos estratégicos em diretrizes específicas para orientar as unidades organizacionais da Agência na definição de metas e resultados, para um biênio determinado.

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

Além disso, é importante destacar que, conforme estabelecido pela Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia, o plano estratégico institucional foi revisado e atualizado em 2025. A revisão do portfólio de indicadores deste ciclo concentrou-se na substituição de indicadores por outros considerados mais efetivos para o acompanhamento das entregas e resultados institucionais, buscando maior aderência às finalidades estratégicas e ao contexto operacional atual da Agência. Além disso, foi realizada uma análise detalhada da adequação das metas previstas para 2026, com o objetivo de verificar se permanecem desafiadoras.

Paralelamente, em um movimento estratégico de modernização da sua governança, a Agência promoveu uma atualização da sua cadeia de valor. Neste processo, foi instituído um macroprocesso dedicado exclusivamente à “Gerir a Segurança da Aviação Civil”, reafirmando o status primordial deste tema para a missão da Anac e assegurando sua tratativa transversal, prioritária e integrada em todos os níveis de atuação organizacional.

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

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico foi construído a partir de um amplo processo colaborativo, que congregou contribuições de servidores e de representantes de diversos segmentos da sociedade. Por meio de uma representação visual, ele ilustra a sequência lógica de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da Agência. Esta arquitetura, que constitui o núcleo do Plano Estratégico 2020-2026, estrutura-se em cinco perspectivas: Sociedade, Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Recursos.

Uma inovação central identificada no documento, em comparação com o ciclo anterior, foi a introdução da perspectiva “Regulados”. Essa nova dimensão consolida objetivos dedicados a fomentar a cultura de cooperação e a integração entre os diferentes agentes do setor aéreo. Adicionalmente, concentra-se em assegurar uma regulação efetiva, capaz de estimular a inovação e a competitividade, ao mesmo tempo em que preserva o compromisso intransigente com a gestão de riscos e a promoção de uma cultura de segurança operacional.



Figura 5 - Mapa Estratégico 2020-2026

CADEIA DE VALOR

Em termos conceituais, a Cadeia de Valor constitui a representação dos macroprocessos organizacionais que definem a essência operacional da instituição. Ela proporciona uma visão holística e integrada das operações, dos processos e dos produtos finais entregues pela Agência, servindo como um instrumento fundamental para o suporte à tomada de decisão em nível estratégico.

A Anac concebe um macroprocesso organizacional como um agrupamento de processos de negócio que, de forma coordenada, gera entregas de valor significativo. Tais macroprocessos frequentemente transcendem as fronteiras de unidades organizacionais individuais e possuem impacto substantivo na atuação da Agência, na sociedade e no universo dos regulados.

A construção da Cadeia de Valor da Anac foi fruto de um processo colaborativo, que contou com a participação expressiva do corpo técnico da Agência. Sua elaboração considerou a visão de futuro institucional, o mapeamento dos processos geradores de valor, as competências essenciais e as principais atividades desempenhadas, bem como as entregas capazes de transformar a realidade do setor e capacitar a Anac para o alcance de sua aspiração estratégica.

Em 2024, a Cadeia de Valor da Anac passou por uma atualização, realinhando-se ainda mais com a missão institucional e com os novos desafios do setor. Como parte desta atualização, foi formalmente instituído um macroprocesso específico dedicado à “Gerir a Segurança da Aviação Civil”, reafirmando o caráter primordial deste tema em todas as esferas de atuação da Agência.

Os onze macroprocessos organizacionais que compõem a Cadeia de Valor são apresentados de forma diagramática (conforme ilustrado na figura subsequente), com o propósito de elucidar as inter-relações existentes entre eles e o valor estratégico gerado para a sociedade.

O detalhamento de cada macroprocesso será apresentado na Parte II deste documento, no item 2. Metas por Macroprocesso.



Figura 6 - Cadeia de Valor da Anac

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para a execução do Plano Estratégico 2020-2026, foi instituído um modelo de desenvolvimento de Iniciativas Estratégicas, diretamente vinculado ao atendimento dos objetivos e prioridades institucionais. O Portfólio atual de Iniciativas Estratégicas é composto por Projetos Prioritários, Projetos Setoriais e a Agenda Regulatória.

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

Projetos e Programas Prioritários

Instituídos pela Instrução Normativa Anac nº 77, de 18 de março de 2014, os Projetos Prioritários são considerados aqueles de grande relevância para a consecução dos objetivos estratégicos da Agência. Devido à sua natureza diferenciada, cada Projeto Prioritário possui patrocínio de um membro da Diretoria Colegiada, um gerente de projeto formalmente designado e uma equipe que colabora diretamente para o desenvolvimento do projeto até sua conclusão.

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

Projeto	Descrição	Entrega Prevista
Gestão Integrada da Fiscalização	O projeto consiste na implementação de uma nova ferramenta de fiscalização voltada a padronizar, otimizar e tornar mais efetivas as ações fiscalizatórias da Anac, fortalecendo os controles e o acompanhamento das medidas corretivas. A iniciativa também aumenta a confiabilidade das informações, amplia o monitoramento contínuo do desempenho dos regulados e facilita a identificação de oportunidades de melhoria.	Conclusão dos ajustes em andamento e reforço do uso da ferramenta pelas áreas técnicas da Anac.
Plataforma de Informação e Resolução de Conflitos de Consumo	Desenvolver plataforma que irá conectar passageiros e empresas aéreas para resolução de conflitos de consumo. A Anac atuará como gestora da plataforma e fará o monitoramento das interações entre passageiros e empresas aéreas.	Disponibilização da plataforma.
Aeroportos + Seguros	O projeto busca modernizar equipamentos, tecnologias e procedimentos de segurança aeroportuária, aprimorando inspeções de passageiros, bagagens e o controle de acesso às áreas operacionais.	O projeto está concluindo as experiências de 2025 e, em 2026, apresentará as entregas e perspectivas com base nas lições aprendidas.
Novo projeto redução de fatalidades afetas ao RBAC 91 - asa fixa	Projeto ainda em fase de concepção, com escopo a ser definido. Inicialmente, tem como objetivo reduzir fatalidades entre operadores do RBAC 91 – asa fixa, por meio de ações educativas e de comunicação, sem caráter regulatório.	Início do projeto.

Quadro 1 - Projetos Prioritários da Anac: 2026

O Programa Asas para Todos, em razão de sua abrangência e complexidade, estrutura-se como um conjunto de projetos inter-relacionados, que envolvem diferentes temas e iniciativas voltadas à inclusão, à capacitação e ao fortalecimento do ecossistema da aviação civil brasileira. Essa diversidade de frentes de atuação permite à Agência ampliar o alcance de suas ações educativas e sociais no setor. A seguir, apresenta-se a tabela com os projetos que compõem o programa.

Projeto	Descrição	Entrega Prevista
Acolhimento Passageiros com Transtorno do Espectro Autista (TEA)	O projeto, originado do Protocolo de Intenções do Programa “Asas Para Todos”, tem como objetivo melhorar a qualidade do atendimento a passageiros com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no setor aéreo brasileiro, promovendo inclusão, respeito aos direitos e uma experiência de viagem mais acolhedora e acessível.	Em 2026, estão previstos eventos de inauguração das salas multissensoriais.
Criando Asas	O projeto “Criando Asas” busca despertar o interesse de crianças e jovens – especialmente de grupos sub-representados – pela aviação civil, por meio de atividades educativas e inspiradoras em parceria com escolas e secretarias de educação. A iniciativa visa promover inclusão, diversidade e oportunidades no setor, contribuindo, a longo prazo, para a redução de desigualdades e o desenvolvimento sustentável da aviação.	Em 2026, está prevista a criação de um banco de colaboradores internos para apoiar o projeto e a realização de uma análise das lições aprendidas em 2025, com vistas a definir os próximos encaminhamentos.
Estudos para produção de conhecimento sobre acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência no setor aéreo	O projeto tem como objetivo aprimorar estudos sobre acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência no setor aéreo, identificando barreiras e propondo soluções que ampliem sua participação como passageiros e profissionais. A iniciativa integra o eixo 9 do Plano de Trabalho do Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Anac e os Ministérios MDHC, MIR, MPOR, MMulheres e MTur.	Continuidade dos estudos.
Mecânico de Manutenção Aeronáutica - Instituto Federal de São Paulo	O projeto visa oferecer condições para que 40 estudantes de baixa renda obtenham licença no grupo Célula da formação de Mecânico de Manutenção Aeronáutica, destinando preferencialmente 50% das vagas a mulheres,	Continuidade da realização das bolsas ofertadas no primeiro e segundo semestres de 2026.

	a fim de ampliar o número de profissionais e reduzir a disparidade de gênero no setor.	
Mecânico de Manutenção Aeronáutica - Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte	O projeto busca viabilizar a formação de 64 estudantes de baixa renda nos grupos Célula ou GMP de Mecânico de Manutenção Aeronáutica, destinando preferencialmente 50% das vagas a mulheres, para ampliar o número de profissionais licenciados e reduzir a disparidade de gênero no setor.	Continuidade da execução das bolsas ao longo do ano de 2026.
Pilotos do Semiárido	O projeto "Pilotos do Semiárido" consiste em um programa de concessão de bolsas de estudo para formação técnica e especializada em aviação civil, com o propósito de democratizar o acesso à carreira de piloto. A iniciativa visa qualificar profissionais de acordo com as demandas do mercado, priorizando critérios sociais e inclusivos em sua seleção.	Previsão de andamento na concessão das bolsas.
Programa de Bolsas de Estudo para os Cursos do Portal Engenharia Aeronáutica	A iniciativa concederá 10 bolsas integrais para cursos de engenharia aeronáutica (níveis introdutório e avançado) do Portal Engenharia Aeronáutica, combinando excelência técnica com inclusão de grupos sub-representados. A seleção manterá critérios técnicos rigorosos, baseando-se em mérito, esforço e domínio dos pré-requisitos necessários.	Execução do Programa de Bolsas de Estudo para os Cursos do Portal Engenharia Aeronáutica.
Treinamento: Atendimento inclusivo e antidiscriminatório no transporte aéreo	A iniciativa promoverá treinamentos para conscientização dos profissionais da aviação sobre diversidade e inclusão, abordando dimensões como raça, gênero, deficiência, idade, orientação sexual e contextos socioculturais. O objetivo é qualificar o atendimento aos passageiros, prevenir situações discriminatórias e fomentar um ambiente de viagem inclusivo, elevando assim a qualidade dos serviços prestados.	Continuidade do plano de trabalho assinado entre Anac e Enap.
Treinamento para todos: noções de operação e gestão de aeródromos	O projeto oferecerá treinamento gratuito em Noções de Operação e Gestão de Aeródromos, visando a formação básica de profissionais para atuação em aeroportos. A iniciativa busca ampliar a qualificação, atração e retenção de mão de obra no setor,	Será realizado o acompanhamento da oferta de mais vagas (500 vagas), que foram aprovadas, a serem

	<p>contribuindo para a redução do desemprego e atendendo à necessidade de pessoal capacitado diante da extensa rede de aeródromos públicos distribuídos pelo território nacional, reforçando assim os pilares de uma aviação segura e eficiente.</p>	<p>disponibilizadas conforme análise da comissão de acompanhamento do projeto.</p>
--	--	--

Quadro 2 - Projeto do Programa Prioritário Asas para Todos: 2026

Projetos Setoriais

Os Projetos Setoriais, instituídos pela [Portaria Anac nº 13.938](#), são desenvolvidos e liderados pelas unidades internas da Anac e patrocinados por seus titulares. Este portfólio abrange projetos que abordam uma diversidade de temas relacionados às diversas áreas de atuação da Anac. Segue abaixo tabela com os projetos setoriais de maior relevância, previstos para 2026.

Projeto Setorial	Descrição
Startup Certifica	Objetiva tornar a jornada de certificação de operadores aéreos e organizações de manutenção mais eficiente, clara e intuitiva, considerando a experiência total dos usuários e o uso de tecnologias digitais inovadoras, de modo a reduzir significativamente o tempo de certificação e melhorar a satisfação com os serviços prestados.
Startup CX (Citizen Experience)	O projeto visa desenvolver e sustentar uma solução digital integrada, centrada no usuário, que garantirá uma experiência fluida e segura nos serviços da Agência. A plataforma, acessível tanto por aplicativo móvel (APP) quanto por portal web, promoverá a melhoria efetiva dos serviços e maior interoperabilidade com sistemas do governo federal. Por meio de um barramento de serviços, haverá integração robusta com os sistemas da Anac, mediando todas as interações entre a interface do usuário e os sistemas internos de forma eficiente e padronizada.
Startup Reportes Safety	Visa simplificar e agilizar os procedimentos de notificação e comunicação, beneficiando tanto os usuários externos quanto os internos.
Startup EX (Employee Experience)	O projeto inclui o desenvolvimento do sistema Anac+, uma plataforma web

	<p>para o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) da Agência. A solução tem como objetivos promover a gestão da produtividade, qualidade do trabalho e cultura orientada a resultados, além de assegurar o alinhamento com os objetivos estratégicos institucionais e contribuir para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.</p>
Startup HUB Financeiro	<p>O projeto tem como objetivo gerenciar com segurança os créditos recebíveis da Agência por meio do Hub Financeiro e Receitas, atendendo servidores, regulados e empresas aéreas. A iniciativa garante confiabilidade, segurança e tempestividade nos lançamentos contábeis e demonstrações financeiras, oferecendo celeridade e facilidade no acesso a serviços financeiros. Como diferencial, disponibiliza um canal unificado para operações, permitindo a gestão integrada de todo o fluxo de crédito.</p>
Startup PEL	<p>Com o objetivo de desburocratizar e modernizar os processos de certificação, o projeto prevê a criação de uma plataforma unificada para licenças de pessoal da aviação civil. A solução integrará sistemas como CIV Digital e CHT Digital, garantindo maior transparência, estabilidade e usabilidade no registro de horas de voo, renovação de habilitações e comunicação com órgãos reguladores. A iniciativa visa ainda fortalecer o reconhecimento da CHT digital, especialmente em controles de acesso aeroportuário, assegurando um ambiente mais eficiente e confiável para usuários e autoridades.</p>
Startup PPSI	<p>Visa a adequação aos normativos e diretrizes vinculados à segurança da informação e proteção sob um contexto de avaliação de riscos e agregação de valor ao ambiente da Anac.</p>
Startup RAB 3.0	<p>O projeto visa modernizar o sistema de registro de aeronaves por meio de uma plataforma intuitiva e acessível, agilizando processos e transações</p>

	relacionadas. A iniciativa busca oferecer maior eficiência operacional e melhor gestão de informações, simplificando o acesso e o uso por parte dos envolvidos no setor aeronáutico.
--	--

Quadro 3 - Projetos Setoriais 2026

PLANOS INSTITUCIONAIS TEMÁTICOS

Os planos institucionais temáticos da Anac são instrumentos táticos essenciais para implementar os objetivos estratégicos da agência. Cada plano é elaborado de acordo com as diretrizes estratégicas, visando traduzir as metas e prioridades da Agência em ações concretas e iniciativas específicas de suas áreas de atuação. Esses planos cobrem aspectos diversos da gestão, como tecnologia da informação, comunicação, auditoria interna, desenvolvimento de pessoal, contratações, logística sustentável, dados abertos, atuação internacional e supervisão de segurança operacional.

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

Ao implementar esses planos de ação, a Anac consegue integrar suas diversas áreas em torno de objetivos comuns, aumentando a eficácia de suas operações e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do setor de aviação civil. Dessa forma, a agência não apenas cumpre seu papel regulador e fiscalizador, mas também promove melhorias contínuas na segurança, eficiência e qualidade dos serviços prestados ao público.

PLANO INSTITUCIONAL TEMÁTICO	DESCRIÇÃO RESUMIDA
<u>Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC</u>	O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação da Anac para o período de 2024/2026. Este plano está alinhado com as diretrizes estratégicas da Agência Nacional de Aviação Civil e prevê revisões periódicas, que são realizadas em resposta ao surgimento de novos cenários, diretrizes e prioridades.

	<p><u>Plano de Atuação Internacional - PAI</u></p> <p>O Plano de Atuação Internacional, elaborado anualmente, estabelece diretrizes para a participação da Agência em missões internacionais de representação institucional. O PAI determina os principais fóruns internacionais que devem contar com a presença da Anac, além de definir a metodologia de priorização desses fóruns, a agenda prioritária de atuação internacional e as iniciativas de gestão do conhecimento. O objetivo do PAI é assegurar a participação da Anac em reuniões estratégicas e decisórias sobre regulamentação internacional na aviação civil, promovendo o uso otimizado dos recursos públicos. Isso visa proporcionar maior racionalidade na tomada de decisões, aprimorar a qualidade da atuação internacional e aumentar a transparência para a sociedade e demais atores.</p>
Plano de Comunicação Institucional - PCI	O Plano de Comunicação Institucional da Anac define e consolida as ações de comunicação da Agência tanto internas quanto externas, alinhadas ao Planejamento Estratégico da Agência. Ele inclui a análise de contextos, objetivos, metas, públicos de interesse, canais, recursos e cronograma para execução das demandas. O plano tem vigência mínima de um ano.
Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP	O Plano de Desenvolvimento de Pessoas PDP da Anac é um instrumento estratégico que visa capacitar os colaboradores da agência, promovendo o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e competências. Este plano está alinhado às diretrizes estratégicas da Anac e busca atender às necessidades de desenvolvimento identificadas, garantindo que a força de trabalho esteja preparada para enfrentar os desafios do setor de aviação civil.
Plano de Contratações Anual - PCA	O Plano de Contratações Anual é um documento que consolida todas as contratações planejadas por um órgão ou entidade para o próximo exercício, auxiliando na tomada de decisão administrativa. Ele permite a coleta de dados gerenciais para ampliar a realização de compras compartilhadas e sinaliza ao mercado fornecedor sobre as futuras licitações, possibilitando uma preparação adequada e antecipada. A partir do PCA, é construído um calendário de licitações, proporcionando maior previsibilidade na gestão, cumprimento de prazos e melhor alocação da força de trabalho. Além disso, o PCA maximiza os resultados institucionais, melhora a governança e gestão das contratações e aumenta a transparência e controle com sua publicação.
Plano de Logística Sustentável - PLS	A Anac elabora seu PLS em conformidade com o Decreto nº 7.746/2012 e a Portaria SegeS/ME nº 8.678/2021, reforçando seu compromisso com práticas sustentáveis e a eficiência no uso dos recursos públicos. Além disso, a Nova Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021) estabelece o desenvolvimento nacional sustentável como um princípio fundamental (art. 5º) e objetivo central do processo licitatório (art. 11). Para garantir a implementação desses princípios, a lei responsabiliza a alta administração dos órgãos e entidades pela criação de mecanismos de governança. A Portaria SegeS/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, detalha a governança das contratações públicas na administração federal, instituindo o Plano Diretor de Logística Sustentável como instrumento de governança. O PLS define a estratégia de contratação e logística, incorporando critérios e práticas de sustentabilidade em todas as etapas da contratação pública, desde o planejamento até a destinação final de resíduos e rejeitos.
Plano de Auditoria Interna - Paint	O Plano Anual de Auditoria Interna (Paint) é desenvolvido seguindo as diretrizes da Instrução Normativa CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021, que regula o planejamento, execução e apresentação de resultados das atividades das unidades de auditoria interna governamental. De acordo com essa normativa, o Paint tem a finalidade de definir os trabalhos prioritários a serem realizados no período, considerando o planejamento estratégico, as expectativas da alta administração e das partes interessadas. Além disso, o Paint leva em conta os riscos significativos a que a unidade auditada está exposta, bem como seus processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. A

	complexidade do negócio, a estrutura da unidade auditada e outros fatores relevantes também são considerados. A estrutura e os recursos humanos, logísticos e financeiros disponíveis na unidade de auditoria interna governamental são igualmente avaliados. A execução do Paint permite que a Auditoria Interna preste assessoria e consultoria às unidades da Anac, contribuindo para o aprimoramento dos processos de gestão de riscos, controles internos e governança da Agência.
Plano de Integridade	A integridade pública refere-se aos arranjos institucionais que garantem que a Administração Pública cumpra seu objetivo principal de entregar resultados esperados pela população de maneira adequada, imparcial e eficiente. Isso envolve temas como conduta ética, orientações e exemplos das lideranças, processos e divisões de trabalho, políticas de incentivo a comportamentos desejados, sistemas de prestação de contas, processos de monitoramento, uso de recursos e interações com a sociedade. O Plano de Integridade da Anac, que possui periodicidade bianual, aborda esses aspectos para assegurar que a agência mantenha altos padrões de integridade em suas operações e interações.
Plano de Supervisão de Segurança Operacional – PSSO – 2023-2026	A Anac elabora o Plano de Supervisão da Segurança Operacional como parte do Programa de Segurança Operacional Específico da Anac (PSOE-Anac), integrado ao Programa Brasileiro para a Segurança Operacional da Aviação Civil (PSO-BR). Este plano cíclico e estratégico visa a melhoria contínua da segurança operacional da aviação civil brasileira, identificando áreas prioritárias de atuação da Agência. Conforme o Art. 28 do PSOE-Anac, o plano estabelece objetivos, metas, indicadores e iniciativas para mitigar os principais riscos de segurança operacional, baseados na avaliação do Programa de Segurança Operacional do Estado e na análise do desempenho da aviação civil nacional e internacional.
Plano de Comunicação de Segurança Operacional 2025-2026	O Plano de Comunicação de Segurança Operacional da Anac visa promover transparência e reforçar a confiança da sociedade na aviação civil nacional, divulgando as ações da Agência em promoção da segurança e capacitações. Além de informar sobre avanços e desafios do setor, o plano busca conscientizar sobre a importância do papel da Anac, fortalecendo assim o diálogo com a sociedade e o compromisso institucional com a excelência e a integridade.
Plano de Atuação Ambiental	Segundo a Política de Atuação Ambiental da Anac, a Agência buscará a mitigação do impacto da aviação civil no meio ambiente, notadamente quanto à descarbonização do setor, à redução da emissão de poluentes e do ruído nas aeronaves e de suas operações, ao uso sustentável da infraestrutura aeroportuária e ao incentivo ao uso de Combustíveis Sustentáveis de Aviação - SAF. A referida Política traz, ainda, que a Anac pautará seus esforços para mitigação do impacto ambiental da aviação civil por meio de um Plano de Ação Ambiental, que elencará iniciativas e objetivos ambientais alinhados aos compromissos assumidos no âmbito da Organização de Aviação Civil Internacional - Oaci. Em conformidade à Política, foi elaborado o referido Plano de Ação Ambiental da Anac, que, se por um lado, cristaliza as ações já adotadas pela Agência em prol da sustentabilidade, como os programas Aeroportos Sustentáveis e SustentAr, por outro, sistematiza uma estratégia institucional para a sustentabilidade da aviação civil brasileira e introduz novos Instrumentos de Ação Ambiental. Espera-se, com isso, que a Agência possa contribuir com passos sólidos rumo a uma aviação ambientalmente responsável.
Plano de Dados Abertos – PDA	O Plano de Dados Abertos da Anac é um documento que informa a priorização dos dados que serão disponibilizados pela Agência. Ele apresenta orientações estratégicas e operacionais para as ações de implementação e promoção da abertura de dados, permitindo, assim, o aumento da transparência das

	informações e a reutilização dos dados públicos pela sociedade civil, além da melhoria da qualidade dos dados disponibilizados.
Planos de Fiscalização	As áreas responsáveis pelas atividades finalísticas da Anac elaboram seus planejamentos anuais para abordar as principais temáticas reguladas pela Agência. Entre essas temáticas estão a segurança operacional (safety), segurança contra atos de interferência ilícita (security), regulação econômica de aeroportos e acompanhamento do mercado de transporte aéreo. As atividades regulatórias dividem-se em três tipos principais: regulamentação, certificação e outorga, e fiscalização. Esses processos são essenciais para estabelecer requisitos, verificar a conformidade e autorizar operações no setor de aviação civil, garantindo que os padrões de segurança e qualidade sejam cumpridos, protegendo o interesse público e promovendo a eficiência operacional da Agência.
<u>Programa de Transformação Digital - PTD</u>	O Programa de Transformação Digital (PTD) da Anac busca auxiliar operadores aéreos e organizações de manutenção no processo de transformação digital, trabalhando em parceria com o mercado para identificar e tratar as dificuldades na adoção de ferramentas eletrônicas e processos automatizados.
Plano de Trabalho da Comissão de Ética	A Comissão de Ética da Anac, parte do Sistema de Gestão de Ética do Poder Executivo Federal, tem como objetivo promover os princípios éticos no relacionamento dos servidores com os cidadãos, com os demais agentes públicos e no resguardo do patrimônio público. Ela é responsável por apurar condutas inadequadas e aplicar penalidades de censura ética, além de atuar como instância consultiva e orientadora para questões de ética e conflitos de interesse. Nesse sentido, a atuação da Comissão perpassa por ações educacionais, consultivas, representativas, investigativas e punitivas que visam a orientar e aconselhar sobre condutas éticas, representar a Anac na Rede de Ética do Poder Executivo Federal, investigar e apurar condutas inadequadas, e aplicar sanções quando necessário. Dessa forma, o Plano de Trabalho anual da Comissão propõe um conjunto de atividades integradas ao planejamento da Anac, visando a fortalecer a prática ética na instituição. Isso inclui a promoção de campanhas educativas sobre ética, realização de eventos para aumentar o conhecimento dos servidores sobre condutas éticas, e ações para garantir o cumprimento das normas éticas e a prestação de contas da Agência.
Plano de Trabalho do Comitê de Equidade	Os conceitos de diversidade, equidade, inclusão e direitos humanos têm se tornado cada vez mais relevantes na gestão de instituições, tanto públicas quanto privadas. Esses temas estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente nos Objetivos 5 e 10, que tratam da Igualdade de Gênero e da Redução das Desigualdades, respectivamente. Nesse contexto, o Comitê de Equidade faz parte da Política de Sustentabilidade da Anac, fundamentando-se na adoção dos princípios de gestão ESG (Ambiental, Social e Governança). Isso demonstra o compromisso da agência com a promoção do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: ambiental, econômica e social. O principal objetivo do Comitê de Equidade é conscientizar e promover ações e projetos voltados para a equidade, diversidade e inclusão dentro da Agência. O Plano de Trabalho, que é bianual, delinea as ações e atividades a serem desenvolvidas para fomentar uma cultura de diversidade, equidade e inclusão na Anac.
<u>Plano de Trabalho da Ouvidoria</u>	A Ouvidoria da Anac elabora um Plano de Trabalho anual que define as ações a serem desenvolvidas no decorrer do ano. Este plano considera recomendações dos órgãos de controle, orientações normativas, feedback dos usuários e o Plano de Integridade vigente na Anac. As ações são organizadas em eixos de gestão e execução, com projetos que detalham as atividades específicas a serem realizadas. O plano anual da Ouvidoria inclui diagnósticos e análises de oportunidades de melhoria, levando em conta o Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública e diretrizes governamentais recentes. Além disso, são

	reprogramadas ações não realizadas no ano anterior, ajustadas conforme a nova realidade normativa e organizacional. As ações planejadas são coordenadas pela Ouvidoria, podendo envolver outras unidades da Anac conforme necessário, sem previsão de aporte financeiro adicional.
Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios	O Plano Anual de Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios tem como finalidade principal estabelecer diretrizes claras e estruturadas para orientar a implementação das práticas de gestão de riscos e de continuidade de negócios no âmbito da Anac. Esse plano baseia-se na metodologia de gestão de riscos descrita no Manual de Referência de Riscos dos Processos Organizacionais, documento que detalha os conceitos, etapas e instrumentos necessários para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos associados às atividades da Agência. Além disso, o plano está em conformidade com os princípios e normas definidos pela Política de Gestão de Integridade, Riscos e Continuidade de Negócios, estabelecida por meio da Instrução Normativa nº 186, de 22 de fevereiro de 2023. Essa política tem como objetivo fortalecer a governança, promover a cultura de integridade e garantir a resiliência das operações institucionais diante de eventos adversos. O plano é elaborado e publicado anualmente, servindo como um instrumento de planejamento estratégico e operacional. Nele, são definidos os processos organizacionais prioritários que serão alvo das ações de gestão de riscos e de continuidade de negócios ao longo do ano.

Quadro 4 - Principais Planos Institucionais Temáticos

AGENDA REGULATÓRIA

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

A Agenda Regulatória da Anac, estabelecida em ciclos bianuais, encontra-se atualmente em execução para o período de 2025-2026. O processo de construção desta edição iniciou-se com a elaboração de uma lista preliminar de temas, que foi submetida a contribuições da sociedade por meio de tomada de subsídios. Após a análise técnica das participações recebidas, consolidaram-se os temas e definiram-se as prioridades regulatórias que compõem o portfólio da Agenda Regulatória 2025-2026 em andamento.

Podem-se citar como principais objetivos da Agenda Regulatória:



Figura 8 – Objetivos da Agenda Regulatória

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

PARTE II: METAS ESTRATÉGICAS

Considerando o disposto na Lei nº 13.848, de 2019, entende-se que o PGA deve especificar, no mínimo, as metas de desempenho administrativo e operacional e as metas de fiscalização a serem atingidas durante a sua vigência.

Adicionalmente, a referida Lei estabelece que as metas de desempenho administrativo e operacional incluirão as ações voltadas à promoção de:

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

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

- Acordo de Cooperação Técnica com a Agência Nacional do Petróleo – ANP para estabelecer condições de colaboração mútua com o intuito de: (i) reunir esforços para o desenvolvimento de metodologias para cálculo das intensidades de carbono dos SAFs e harmonização com os critérios da Oaci; (ii) aprimorar controles atinentes à relação entre manutenção de aeronaves e abastecimento e qualidade dos combustíveis de aviação; (iii) viabilizar a atuação conjunta de ambas as Agências em instâncias de participação social voltadas às discussões dos desafios técnicos, regulatórios, tributários, comerciais, produtivos e logísticos concernentes ao estabelecimento de um sólido mercado de SAF no Brasil; (iv) viabilizar a atuação conjunta de ambas as Agências para criação e manutenção de base de dados de produção, importação, distribuição e preços de combustíveis de aviação, incluindo SAF, em território nacional;
- Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade para a realização de intercâmbio de informações, ações de capacitação e outras relacionadas à livre concorrência nas atividades de aviação civil e infraestrutura aeronáutica e aeroportuária;

- Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Nacional de Justiça - CNJ para desenvolver ações conjuntas de interesse comum, que incluem o compartilhamento de dados – como informações sobre atrasos e cancelamentos de voos –, conhecimentos técnicos e integração de sistemas, quando viável, para promover soluções consensuais em conflitos de consumo e reduzir a judicialização excessiva no setor aéreo. Além disso, prevê a realização de estudos, produção de conteúdos, promoção de eventos, capacitações e campanhas educativas, visando ao fortalecimento institucional, à melhoria da governança pública e à qualificação dos serviços prestados à sociedade, dentro das competências de cada parte envolvida;
- Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP para viabilizar a conjugação de esforços entre os partícipes no intercâmbio de conhecimentos, informações, experiências para o desenvolvimento de ações conjuntas voltadas à melhoria das relações de consumo no setor de aviação civil;
- Acordo de Cooperação Técnica com o Departamento de Controle do Espaço Aéreo - Decea para o desenvolvimento de estudos e pesquisas na área da terminologia da aviação e promoção do intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências, visando ao desenvolvimento de bases de dados terminológicos na área de aviação;
- Acordo de Cooperação Técnica com o Instituto Brasileiro Do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama para mútua colaboração, visando ao incremento das atividades aéreas realizadas pelo Ibama em todo o território nacional para o apoio à fiscalização ambiental; emergências e desastres ambientais; prevenção e combate direto a incêndios florestais; transporte de equipamentos, materiais, pessoal, ações supletivas e outras atribuições institucionais, por meio da disponibilização de servidores pilotos de aeronaves de asa rotativa da Anac para cumprir o Programa de Treinamento Operacional do Ibama, habilitando-os a operar as aeronaves de asa rotativa que integrem a frota do Instituto e, consequentemente, a compor tripulação nessas, sempre que houver demanda, sem ônus extra para a Anac;

- Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério Público Federal para execução de estudos, pesquisas, troca de informações, elaboração de diagnósticos, produção e sistematização de dados de interesse das partes visando a implementação de ações tendentes à mitigação da judicialização predatória na aviação comercial e à garantia de disponibilidade de acesso à informação qualificada para o consumidor de bens e serviços aéreos; e
- Acordo de Cooperação Técnica com a Secretaria Nacional do Consumidor – SENACON/MJ para utilização do Sistema de Solução Alternativa de Conflitos Consumidor.gov.br, mantido pela SENACON por meio da plataforma tecnológica de informação, interação e compartilhamento de dados.

Além disso, a Anac formalizou sua adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), programa do Ministério do Meio Ambiente, reforçando seu compromisso institucional com a sustentabilidade e a gestão responsável. Essa iniciativa promoverá a implementação de práticas como eficiência no uso de recursos naturais, gestão adequada de resíduos, licitações sustentáveis e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Por meio de termo de compromisso com o MMA, a Agência desenvolverá ações de sensibilização, capacitação e monitoramento de resultados, integradas ao Plano de Logística Sustentável (PLS).

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

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

Nessa perspectiva, visando o alinhamento com seu Plano Estratégico, são utilizadas no PGA 2026 as metas estratégicas em vigor, associadas aos seus respectivos objetivos estratégicos e vinculadas também aos macroprocessos da Anac.

Assim, foram definidas 28 metas estratégicas para o PGA, que representam amplamente os desafios e as prioridades de toda a Agência.

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

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

Esse trabalho consolidou-se na primeira revisão do Plano Estratégico 2020-2026, com foco na atualização de indicadores e metas estratégicas, visando ao aprimoramento contínuo do planejamento e à conformidade com a Instrução Normativa nº 24 do Ministério da Economia. Em observância a esse normativo, a Anac passou a realizar revisões anuais de seu plano estratégico a partir de 2021, assegurando a permanente adequação e evolução de seus instrumentos de gestão.

Dessa forma, destaca-se que o presente documento acompanhará o processo de revisão do Planejamento Estratégico para que eventuais desdobramentos e alterações dos indicadores e metas sejam devidamente incorporadas ao PGA 2026.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

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

Os treze objetivos estratégicos da Agência são descritos a seguir.

SOCIEDADE

OE1

Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil

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

OE2

Garantir a segurança da aviação civil

A Anac, por meio da sua regulamentação, certificação, fiscalização e da promoção e consolidação da cultura de segurança do setor visa garantir a manutenção perene da Segurança Operacional (Safety) e de Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita (Security) no transporte aéreo, observando, principalmente, os padrões internacionais, auditados inclusive pela Organização de Aviação Civil Internacional (Oaci).

OE3

Promover um acesso amplo aos serviços aéreos

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

REGULADOS

OE4

Desenvolver a cultura de cooperação e a integração no setor

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



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

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



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

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

PROCESSOS INTERNOS

OE7

Fortalecer a comunicação e o papel da agência

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

OE8

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

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

OE9

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

O aprimoramento contínuo da prestação de serviços internos e externos, por meio da integração, desburocratização, simplificação, inovação e automatização de processos organizacionais deve ser um propósito permanente da Anac. Ao promover a transformação dos seus processos, a

Agência deve orientar a qualidade dos seus serviços de acordo com as expectativas dos usuários, bem como aperfeiçoar a disponibilidade das informações sobre os serviços e sua rastreabilidade ao regulado e à sociedade.

OE10

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

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

OE11

Aprimorar a gestão da informação para a tomada de decisão

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

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OE12

Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho

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

RECURSOS

OE13

Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva

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

Aferição das metas associadas aos objetivos estratégicos

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

META ESTRATÉGICA $OE_x =$

Média aritmética das metas associadas
ao objetivo estratégico OE_x

Na qual OE_x corresponde a cada objetivo estratégico* ($OE_5, OE_6\dots$)

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

MACROPROCESSOS

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

MACROPROCESSOS

M1

Gerir a segurança da aviação civil

Compreende um conjunto integrado de processos estratégicos e operacionais voltadas à garantia contínua da segurança no setor aéreo. Sua abrangência inclui desde o estabelecimento de políticas e objetivos claros em matéria de segurança até a gestão proativa de riscos, passando pelo desenvolvimento de inteligência de dados para embasar decisões. Além disso, envolve a promoção ativa da cultura de segurança, a implementação de medidas robustas de segurança cibernética e a adoção de procedimentos para o adequado processamento de passageiros, assegurando, assim, um ambiente aeronáutico seguro, resiliente e alinhado aos mais altos padrões internacionais.

M2

Zelar pelo cumprimento dos regulamentos que disciplinam a atuação no setor de aviação civil

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

M3

Acompanhar os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária

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

M4

Monitorar e produzir informações sobre o setor de aviação civil

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

M5

Permitir a atuação no setor de aviação civil

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

M6

Gerir o arcabouço regulatório e promover o acesso a mercados internacionais

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

M7

Desenvolver estratégia e capacidade organizacional

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

M8

Gerir pessoas

Compreende os processos relacionados ao gerenciamento, ao recrutamento e à seleção de pessoas, à gestão do desempenho de pessoas, ao desenvolvimento de pessoas; à administração e ao usufruto de direitos e

benefícios, à promoção da qualidade de vida e a saúde no trabalho e à administração de cadastros e informação de pessoal.

M9

Gerenciar relações institucionais internas e externas

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

M10

Gerir informação e tecnologia

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

M11

Administrar orçamento, finanças e logística

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

Aferição das metas associadas aos macroprocessos

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

META ESTRATÉGICA $M_x =$

**Média aritmética das metas associadas
ao macroprocesso M_x**

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

PARTE III: PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Com a definição das metas, deu-se início à fase de alocação de recursos, fundamentada na proposta orçamentária encaminhada pela Agência ao Congresso Nacional por meio do [Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLN 15/2025 \(PLOA 2026\).](#)

No âmbito deste PGA, as despesas públicas classificam-se em duas categorias distintas: as despesas obrigatórias, cuja execução é imposta por disposições constitucionais ou legais, e as despesas discricionárias, passíveis de execução conforme a disponibilidade financeira.

Diante de cenários de restrição orçamentária, a Agência adota um processo de priorização das despesas discricionárias, sujeitas a revisões. Essa análise considera não apenas a execução financeira do exercício em curso, mas também critérios como exigências legais, projetos estratégicos, temas constantes da Agenda Regulatória e alinhamento com os objetivos institucionais.

Considerando a proposta encaminhada ao Congresso Nacional, que prevê uma dotação de R\$ 113,9 milhões para despesas discricionárias em 2026, a Anac estabeleceu um modelo de alocação compatível com esse limite. Dessa forma, as atividades planejadas foram segmentadas em dois grupos: ações aprovadas com dotação orçamentária assegurada e aquelas condicionadas à eventualidade de suplementações orçamentárias ou à liberação de recursos decorrentes de frustrações de despesas previamente priorizadas.

ORÇAMENTO DISPONIBILIZADO POR AÇÃO ORÇAMENTÁRIA

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

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

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

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

A ação orçamentária Programas e Qualificação Profissional na Aviação Civil foi incluída com o objetivo de promover iniciativas de diversidade, inclusão, capacitação e formação aeronáutica na aviação civil brasileira, ampliando a participação de todas as camadas da população. Em parceria com o Governo Federal, setor aéreo, universidades e sociedade civil, a Anac desenvolve ações voltadas a estudantes de baixa renda, mulheres, profissionais da área e passageiros. As atividades incluem a capacitação de servidores, promoção da saúde e qualidade de vida, elaboração de políticas públicas e eventos para discussão e formulação de políticas. O objetivo é garantir mão de obra qualificada e democratizar o acesso ao mercado de trabalho na aviação civil, atendendo às demandas de crescimento e novas tecnologias do setor.

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

Adicionalmente, tem-se a classificação das despesas por Plano Orçamentário, uma identificação orçamentária, de caráter gerencial (não constante da LOA), com a finalidade de permitir um maior detalhamento da ação orçamentária.

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

AÇÃO E PLANO ORÇAMENTÁRIO	DESCRIÇÃO	PLOA 2026 (R\$)	%
2000	Administração da Unidade	61.549.775	54,04
0001	Nacional	61.549.775	54,04
PO 0000	Administração da Unidade	61.549.775	54,04
2912	Regulação e Fiscalização da Aviação Civil	48.776.514	42,82
0001	Nacional	48.776.514	42,82
PO 0000	Regulação e Fiscalização da Aviação Civil - Despesas Diversas	20.326.514	17,85
PO 0002	Sistema de Informações para Gestão da Aviação Civil	28.000.000	24,58
PO 0005	Participação no Sistema Regional para a Vigilância da Segurança Operacional	450.000	0,40
216H	Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	1.950.000	1,71
0001	Nacional	550.000	0,48
PO 0000	Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	550.000	0,48
0002	Exterior	1.400.000	1,23
PO 0000	Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	1.400.000	1,23
21H7	Programas e Qualificação Profissional na Aviação Civil	1.595.716	1,40
0001	Nacional	1.595.716	1,40
PO 0001	Desenvolvimento Profissional para o Sistema de Aviação Civil	1.594.716	1,40
PO 0002	Programa "Asas para Todos"	1.000	0,00
00PW	Contribuições Regulares a Entidades ou Organismos Nacionais	32.000	0,03
0001	Nacional	32.000	0,03
PO 0001	Anuidade Associação Brasileira das Agências Reguladoras - ABAR	32.000	0,03
TOTAL		113.904.005	100

Tabela 1 - Orçamento disponibilizado por Ação e Plano Orçamentário

ORÇAMENTO POR BLOCOS ORÇAMENTÁRIOS

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



Figura 7 - Blocos Orçamentários

Em relação aos blocos, o cenário orçamentário definido para o ano 2026 é o seguinte:

BLOCO ORÇAMENTÁRIO	PLOA 2026 (R\$)	%
Suporte e Gestão	54.868.390	48,17
Tecnologia da Informação	28.000.000	24,58
Deslocamentos	17.034.615	14,96
Atuação Internacional	5.500.000	4,83
Gestão de Pessoas	5.000.000	4,39
Comunicação	3.000.000	2,63
Novas Contratações	500.000	0,44
Asas para Todos	1.000	0,00
TOTAL	113.904.005	100

Tabela 2 - Distribuição Orçamentária por Blocos

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

Suporte e Gestão

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

Tecnologia da Informação

O bloco de TIC, de fundamental importância ao aprimoramento e à implantação de processos informatizados, abrange os gastos relacionados ao desenvolvimento de sistemas, manutenção, suporte e aquisição de equipamentos de informática e softwares, incluindo infraestrutura física e segurança de rede.

Deslocamentos

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

Gestão de Pessoas

Este bloco inclui despesas relativas às capacitações dos servidores, qualidade de vida, palestras e eventos de integração, auxílio moradia, ajudas de custo, incentivos educacionais, entre outras.

Atuação Internacional

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

Comunicação

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

Asas para Todos

Esse bloco abrange as ações relacionadas aos projetos dedicados à diversidade, inclusão, capacitação e formação aeronáutica na aviação civil brasileira. Integrando o pilar social da Política de Sustentabilidade da Agência, visa ampliar a participação de todas as camadas da população, incluindo estudantes de baixa renda, mulheres, profissionais da área, passageiros e servidores. O programa envolve governo, setor aéreo, universidades e sociedade em um pacto pela inclusão social na aviação civil.

Novas Contratações

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

PARTE IV: CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

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

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

A tabela a seguir apresenta a estimativa de desembolso financeiro para o exercício de 2026:

MÊS	VALOR (R\$ - milhões)
Até Janeiro	5,72
Até Fevereiro	12,75
Até Março	20,87
Até Abril	30,22
Até Maio	40,24
Até Junho	49,49
Até Julho	60,10
Até Agosto	68,61
Até Setembro	76,70
Até Outubro	88,26
Até Novembro	101,83
Até Dezembro	113,90

Tabela 3 - Cronograma de Desembolso Financeiro

Ressalta-se que os números acima são valores estimativos, calculados com base apenas no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) – 2026 e na estimativa de inscrição em Restos a Pagar 2025.

O cronograma efetivo, a ser cumprido no exercício de 2026, será imposto via Decreto Anual de Programação Orçamentária e Financeira - DPOF, que é editado em até 30 dias após a publicação da Lei Orçamentária Anual e revisado

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

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

Pelas razões acima expostas, inevitavelmente, haverá modificações ao longo do exercício de 2026 nos números apresentados na Tabela 3.

Os valores atualizados e vigentes poderão ser conferidos no site da Secretaria do Tesouro Nacional após a publicação do Decreto Programação Financeira, que ocorrerá no início do exercício de 2026.

PARTE V: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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

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

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

ANEXO

Nas Tabelas abaixo são apresentadas as metas e indicadores estratégicos para 2026, bem como suas vinculações aos Objetivos Estratégicos e aos macroprocessos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2026
OE 1 – Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil	1.1. Índice de emissão de CO ₂ /RTK	-
	1.2. Tamanho da frota brasileira	-
	1.3. Quantidade de profissionais certificados	-
	1.4. Índice de solução das reclamações de passageiros	-
OE 2 - Garantir a segurança da aviação civil	2.1. Média móvel da taxa de acidentes no segmento regido pelo RBAC 121	-
OE 3 - Promover um acesso amplo aos serviços aéreos	3.1. Passageiros transportados/população	-
	3.2. Número de aeroportos atendidos por voos regulares	-
	3.3. Número de empresas com participação significativa no mercado	-
	3.4. Passageiros transportados/ano anterior	-
OE 4 - Desenvolver a cultura de cooperação e a integração do setor	4.1. Índice de percepção do papel e da imagem da Anac pelas partes interessadas	-

OE 5 - Garantir a regulação efetiva para a aviação civil de forma a permitir a inovação e a competitividade	5.1. Índice de maturidade da qualidade regulatória	6,1
	5.2. Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores	365 dias
	5.3. Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores	85%
OE 6 - Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança	6.1. Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional - PSSO	80%
	6.2. Índice de conformidade dos operadores de aeródromo aos regulamentos de security	90%
OE 7- Fortalecer a comunicação e o papel da agência	7.1. Índice de satisfação de atendimento às manifestações externas	73%
OE 8 - Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor	8.1 <i>Effective Implementation – Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP)</i>	92%
	8.2. Índice de participação efetiva em fóruns internacionais	90%
	9.1. Índice geral de satisfação com serviços prestados	4,22 (Escala: 1 a 5)
	9.2. Índice de satisfação do servidor com os serviços internos	84%
	9.3. Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	98%

OE 9 - Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços	9.4. Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos	60 dias
	9.5. Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	360 dias
	9.6. Tempo médio para certificação de uma OM. (RBAC 145)	160 dias
	9.7. Tempo médio de transferência de propriedade	30 dias
	9.8. Tempo médio de comunicação de venda	5 dias
OE 10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade	10.1. Índice ESG (iESGo-TCU)	94,5%
	10.2. Índice de congestionamento de processos disciplinares sem relatório final	55%
OE 11 - Aprimorar a gestão da informação para tomada de decisão	11.1. Índice de maturidade em Governança de TI do SISP - iGovSISP	83%
	11.2. Percentual de execução das entregas priorizadas trimestralmente no PDTIC	70%
	11.3. Índice de maturidade em segurança da informação - iSeg	0,74 (Escala: 0 a 1)
	11.4. Nota final no Ranking de Serviços e Órgãos da SGD	4,50 (Escala: 1 a 5)
OE 12 - Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com	12.1. Índice de avaliação qualitativa dos cursos oferecidos pelo Centro de Treinamento da Anac	90%

foco no desempenho institucional	12.2. Percentual de servidores alcançados por ações de desenvolvimento	90%
OE 13 - Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva	13.1. Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado	100%
	13.2. Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária - (iGestOrcament)	100%
	13.3. Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	86,6%
	13.4. Execução de restos a pagar inscritos	85%

Tabela 4 - Metas e Indicadores vinculados a Objetivos Estratégicos

MACROPROCESSO	INDICADOR	META 2026
M1 – Gerir A Segurança Da Aviação Civil	2.1 Média móvel da taxa de acidentes no segmento regido pelo RBAC 121	-
	6.1. Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional - PSSO	80%
	8.1. <i>Effective Implementation – Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP)</i>	92%
M2 – Zelar Pelo Cumprimento Dos Regulamentos Que Disciplinam A Atuação No Setor De Aviação Civil	5.2. Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores	365 dias
	5.3. Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores	85%
	6.2. Índice de conformidade dos operadores de aeródromo aos regulamentos de security	90%
M3 - Acompanhar os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária	9.4. Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos	60 dias
M4 – Monitorar e produzir informações sobre o setor de aviação civil	1.1. Índice de emissão de CO ₂ /RTK	-
	1.4 Índice de solução das reclamações de passageiros	-
	3.1. Passageiros transportados/população	-
	3.2. Número de aeroportos atendidos por voos regulares	-
	3.3. Número de empresas com participação significativa no mercado	-

	3.4. Passageiros transportados/ano anterior	-
	1.2. Tamanho da frota brasileira	-
	1.3. Quantidade de profissionais certificados	-
	9.3. Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos	98%
M5 - Permitir a atuação no setor de aviação civil	9.5. Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	360 dias
	9.6. Tempo médio para certificação de uma OM. (RBAC 145)	160 dias
	9.7. Tempo médio de transferência de propriedade	30 dias
	9.8. Tempo médio de comunicação de venda	5 dias
M6 - Gerir o arcabouço regulatório e promover o acesso a mercados internacionais	5.1. Índice de maturidade da qualidade regulatória	6,1
	9.2. Índice de satisfação do servidor com os serviços internos	84%
M7 - Desenvolver estratégia e capacidade organizacional	10.1. Índice ESG (iESGo-TCU)	94,5%
	10.2. Índice de congestionamento de processos disciplinares sem relatório final	55%
M8 - Gerir pessoas	12.1. Índice de avaliação qualitativa dos cursos oferecidos pelo Centro de Treinamento da Anac	90%

	12.2. Percentual de servidores alcançados por ações de desenvolvimento	90%
	13.3. Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	86,6%
M9 - Gerenciar relações institucionais internas e externas	4.1. Índice de percepção do papel e da imagem da Anac pelas partes interessadas	-
	7.1. Índice de satisfação de atendimento às manifestações externas	73%
	8.2. Índice de participação efetiva em fóruns internacionais	90%
	9.1. Índice geral de satisfação com serviços prestados	4,22 (Escala: 1 a 5)
	11.1. Índice de maturidade em Governança de TI do SISP - iGovSISP	83%
M10 - Gerir informação e tecnologia	11.2. Percentual de execução das entregas priorizadas trimestralmente no PDTIC	70%
	11.3. Índice de maturidade em segurança da informação - iSeg	0,74 (Escala: 0 a 1)
	11.4. Nota final no Ranking de Serviços e Órgãos da SGD	4,50 (Escala: 1 a 5)
	13.1. Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado	100%
M11 - Administrar orçamento, finanças e logística	13.2. Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária - (iGestOrcament)	100%
	13.4. Execução de restos a pagar inscritos	85%

Tabela 5 - Metas e indicadores vinculados a Macroprocessos



ANAC
AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL