

Planejamento
ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO 2020 - 2026



ANAC

AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL

Planejamento
ESTRATÉGICO

PLANO
ESTRATÉGICO
2020 - 2026



ANAC AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL

PLANO ESTRATÉGICO 2020 - 2026

Diretoria

José Ricardo Pataro Botelho de Queiroz

Diretor-Presidente

Ricardo Sérgio Maia Bezerra

Diretor

Juliano Alcântara Noman

Diretor

Elaboração

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

Assessoria de Julgamento de Autos em Segunda Instância (ASJIN)

Assessoria de Segurança Operacional (ASSOP)

Assessoria Internacional (ASINT)

Assessoria Parlamentar (ASPAR)

Assessoria Técnica (ASTECH)

Auditoria Interna (AUD)

Corregedoria (CRG)

Gabinete da Diretoria (GAB)

Ouvidoria (OUV)

Procuradoria Geral (PF-ANAC)

Superintendência de Ação Fiscal (SFI)

Superintendência de Acompanhamento de Serviços Aéreos (SAS)

Superintendência de Administração e Finanças (SAF)

Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR)

Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP)

Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária (SIA)

Superintendência de Padrões Operacionais (SPO)

Superintendência de Planejamento Institucional (SPI)

Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos (SRA)

Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)

Edição, projeto gráfico-visual e diagramação

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

MENSAGEM

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) foi instituída em março de 2006, logo após a promulgação da Lei nº 11.182/2005, que criou a Agência e trouxe a desafiadora tarefa de regular o setor de aviação civil. Atuamos, desde então, na produção de regulamentos e na certificação e fiscalização da produção e manutenção de aeronaves e suas peças, aeródromos, pessoal da aviação civil e empresas aéreas e suas operações, dentre outras atividades.

Nesses 13 anos de existência, a Agência promoveu diversas ações para adequar sua atuação aos desafios impostos pelos avanços e pelas mudanças do setor. Dentre as mais recentes, podemos citar a regulamentação sobre as operações de veículos aéreos não tripulados (VANT), popularmente conhecidas como drones, que trouxe ganhos para o desenvolvimento da aviação civil e maior segurança de voo.

Já a publicação da Resolução ANAC nº 400/2016, elevou o consumidor brasileiro a patamares de atendimento oferecidos aos usuários internacionais, buscando a convergência das normas nacionais com as mais difundidas práticas internacionais e o estímulo à concorrência.

Outra mudança significativa diz respeito ao fim do limite ao capital estrangeiro em empresas aéreas constituídas no Brasil, reduzindo barreiras para o investimento no mercado aéreo brasileiro e gerando um cenário positivo para a expansão produtiva e a geração e manutenção de empregos, bem como para a promoção da livre concorrência.

Por último, cabe citar o aprofundamento do modelo de concessão de aeroportos, que vem permitindo a expansão e a melhoria da infraestrutura aeroportuária para suportar a ampliação do mercado de transporte aéreo e o aumento da qualidade na prestação de serviços.

Nesse sentido, o Plano Estratégico 2015-2019 foi fundamental para preparar a Agência para o futuro. Durante esse período de 5 anos, a ANAC estabeleceu os objetivos estratégicos e as ações necessárias que contemplavam os mais importantes desafios identificados à época, visando ao contínuo aprimoramento corporativo e do setor de aviação civil.

Todavia, os cenários que envolvem a sociedade, o setor de transporte aéreo e a Agência, naturalmente, vão-se alterando significativamente, e tais transformações podem modificar profundamente os panoramas e os desafios até então identificados.

Dentre os inúmeros desafios a serem enfrentados nos próximos anos pela Agência, podemos citar os avanços tecnológicos do setor, como eVTOL (*Electrical Vertical Take-Off and Landing* - veículo elétrico de decolagem e pouso vertical), a entrada de novas empresas aéreas, a execução das próximas rodadas de concessões aeroportuárias e a necessidade de mitigação do impacto ambiental da aviação.

Dessa maneira, com a aproximação do encerramento do ciclo abrangido pelo plano publicado em 2015, foi imprescindível empreender novo esforço objetivando a elaboração de um plano estratégico renovado, coerente com os desafios recentemente identificados e em consonância com os atuais anseios da sociedade e do setor aéreo.

Assim, concluídas as etapas de construção do plano ao longo de 2019, surge o Plano Estratégico 2020-2026, documento que mais uma vez materializa o resultado de um trabalho participativo, executado com o intenso envolvimento de servidores e ampla cooperação dos representantes do setor. Um planejamento abrangente, que estabelece os direcionamentos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos pretendidos pela ANAC para os próximos anos.

Esse documento representa mais uma etapa na construção do futuro da ANAC e do sistema de aviação civil brasileiro, direcionando ações que objetivam assegurar a contínua evolução do desempenho institucional e o fortalecimento do setor aéreo.

A Agência Nacional de Aviação Civil, mais uma vez ratifica seu compromisso de prover à sociedade brasileira um sistema de aviação seguro, moderno e eficiente e um arcabouço regulatório simplificado e equilibrado, reduzindo encargos desnecessários e fomentando a inovação e a introdução de novas tecnologias.

Por fim, é justo reconhecer que enfrentar todos esses cenários desafiadores com entusiasmo, determinação e confiança não seria possível sem contar com o profissionalismo e a dedicação de um corpo servidores de alto nível técnico, consciente de seu vital papel na defesa do interesse público e capaz de atender às crescentes demandas da comunidade aérea e da sociedade brasileira.

APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico é considerado o instrumento norteador na condução das ações de médio e longo prazo de uma organização. Por meio dele é possível definir objetivos e iniciativas que explicitam seus compromissos em relação ao futuro.

No setor aéreo, os desafios são diversos e complexos, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. O Plano Estratégico 2020-2026 busca traduzir, para os próximos anos, um conjunto de objetivos e indicadores que direcionarão a atuação da Agência, considerando a necessidade de equilíbrio entre as distintas demandas do Estado, dos regulados e da sociedade, e de resposta aos desafios supracitados.

O planejamento, ao longo do ano de 2019, foi realizado com ampla colaboração de diversos atores externos e dos servidores de todas unidades e níveis da Agência. Ademais, o Plano foi elaborado baseado nas principais metodologias e boas práticas consagradas de mercado, bem como alinhado aos princípios, diretrizes e objetivos abarcados na Política Nacional de Aviação Civil – PNAC (2009), na Política Nacional de Transportes - PNT (2018), no Plano Aeroviário Nacional - PAN (2018) e no Planejamento Estratégico (2019) do Ministério da Infraestrutura.

Dessa maneira, a Agência busca integrar as políticas e os planos de transporte nacionais à sua prática de atuação, de forma a garantir a manutenção do alinhamento institucional com as estratégias públicas macro organizacionais. Essa busca pela sinergia e pelo alinhamento com as políticas e demais atores é essencial para tornar a atuação da Agência mais eficiente e para maximizar o desenvolvimento do transporte aéreo.

O Plano Estratégico 2020-2026 explicita, ainda, os compromissos firmados pela ANAC, enquanto instituição de Estado, junto à sociedade e seus servidores, e demonstra seu engajamento rumo a um modelo de excelência que tenha em vista o desenvolvimento sustentável e seguro da aviação civil, objetivo primordial da Agência, de forma compatível e alinhada aos anseios da sociedade.

SUMÁRIO

A AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL	10
PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA	12
IDENTIDADE ESTRATÉGICA	16
MISSÃO	16
VISÃO	16
VALORES.....	17
MAPA ESTRATÉGICO	18
OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS	20
PERSPECTIVA SOCIEDADE	20
OE1 - Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil.....	20
OE2 - Garantir a segurança da aviação civil.....	21
OE3 - Promover um acesso amplo aos serviços aéreos.....	21
PERSPECTIVA REGULADOS	22
OE4 - Desenvolver a cultura de cooperação e a integração no setor.....	22
OE5 - Garantir a regulação efetiva para a aviação civil de forma a permitir a inovação e a competitividade.....	22
OE6 - Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança.....	23
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	24
OE7 - Fortalecer a comunicação e o papel da agência.....	24
OE8 - Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor.....	24
OE9 - Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços.....	25
OE10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade.....	25
OE11 - Aprimorar a gestão da informação para tomada de decisão.....	26
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	27
OE12 - Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho institucional.....	27
PERSPECTIVA RECURSOS	28
OE13 - Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29

A AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Infraestrutura, dotada de independência administrativa, autonomia financeira e com dirigentes nomeados para mandato fixo, que atuam em regime de colegiado. Criada em 2005, por meio da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, a ANAC iniciou suas atividades com a promulgação do Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006, e substituiu o extinto Departamento de Aviação Civil (DAC) e outros órgãos subordinados ao Comando da Aeronáutica.

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

- Ministério da Infraestrutura, por intermédio da Secretaria Nacional de Aviação Civil, responsável por formular as políticas do setor;
- Infraero, responsável por administrar parte dos aeroportos;
- Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), que efetua o controle de espaço aéreo; e
- Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), que está à frente da investigação de acidentes.
- Os dois últimos (DECEA e CENIPA) fazem parte do Comando da Aeronáutica.

A ANAC tem como atribuições a regulação e a fiscalização das atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil, com exceção das atividades relacionadas ao controle do espaço aéreo e à investigação de acidentes aeronáuticos. Dentre as principais competências da Agência, destacam-se:

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

- Autorizar, regular e fiscalizar as atividades de aeroclubes e escolas e cursos de aviação civil;
- Reprimir infrações às normas do setor, inclusive quanto aos direitos dos usuários, aplicando as sanções cabíveis.



PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

No âmbito da ANAC, os ciclos estratégicos entraram em vigor em 2010, quando da publicação de seu primeiro Plano Estratégico, vigente por cinco anos. Desde então, percebem-se relevantes avanços em todas as dimensões de atuação institucional decorrentes do alinhamento das iniciativas e ações com a estratégia implementada. Em 2014, surge a necessidade de construção do segundo ciclo estratégico. Cumpre salientar que, até então, as ações estratégicas estavam concentradas na consolidação da ANAC como autoridade da aviação civil nacional, com grandes desafios a serem superados, dentre eles: a promoção da regulação do setor, o fortalecimento de sua estrutura organizacional e de seu corpo técnico.

O segundo ciclo enseja um olhar voltado à maturidade organizacional, à identificação e estruturação de competências, procedimentos e processos. Para tanto, já em 2012, com a instituição do Programa de Fortalecimento Institucional - PFI, são identificadas novas demandas e propostas de diretrizes de organização interna que lançaram a governança institucional ao eixo estruturante, de modo a consolidar avanços no aprimoramento da maturidade do processo de tomada de decisão institucional.

De volta ao processo de elaboração do segundo ciclo, destaca-se que sua construção foi pautada pelas diretrizes do PFI, bem como pelos saltos em qualidade e maturidade mapeados ao longo da execução do primeiro Plano. A inovação desse novo modelo foi a tradução, baseada na metodologia *Balanced Scorecard*, dos desafios em objetivos, estratégias e iniciativas cujo desencadear de ações permitiria respostas mais efetivas aos desafios.

No total, foram estabelecidos 20 objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas: Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Recursos Financeiros. A essa arquitetura foram somadas 103 iniciativas que nortearam a atuação da Agência no decorrer de cinco anos a partir do início de sua vigência (2015).

Em 2019, frente ao iminente término da vigência da estratégia atual, surge a necessidade de projetar uma nova estratégia e definir novos desafios a serem perseguidos pela Agência. Para tanto, optou-se por atuar em diversas frentes de trabalho, refletidas nas etapas descritas abaixo.

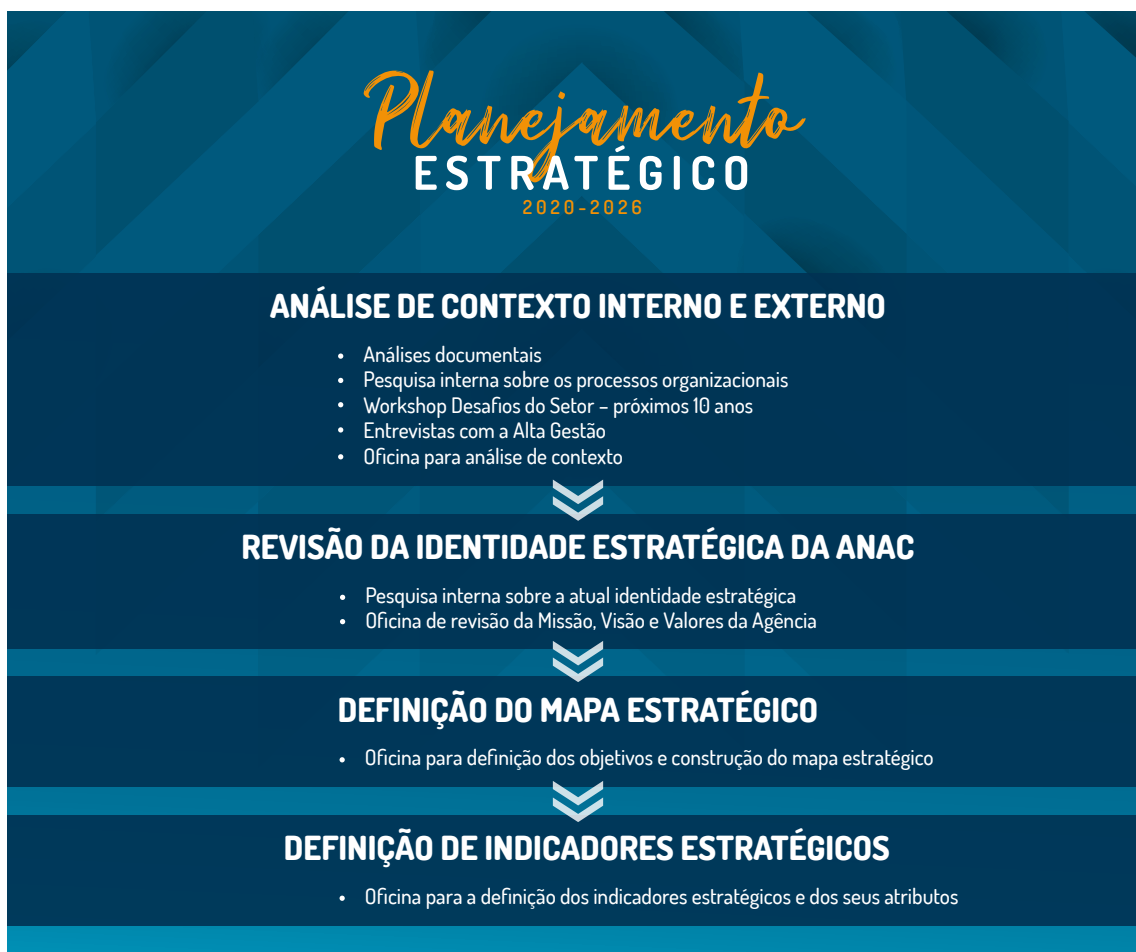


Figura 1 - Etapas do processo de planejamento estratégico.

ANÁLISE DE CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

Nessa etapa foram realizadas as seguintes atividades:

- Análises documentais referentes aos processos de avaliação da maturidade institucional realizados pela Fundação Nacional de Qualidade - FNQ; ao resultado da avaliação do Índice Integrado de Governança e Gestão, ciclo 2018, do Tribunal de Contas da União - iGG TCU e ao levantamento dos avanços percebidos pela execução do Plano Estratégico 2015-2019;
- Aplicação de pesquisa de percepção interna, junto aos servidores, quanto à avaliação dos processos organizacionais da Agência;
- Realização do Workshop Desafios do Setor de Aviação Civil – próximos 10 anos, diálogo promovido pela Agência em conjunto com os diversos atores do setor; e
- Entrevistas com a alta gestão da ANAC.

Por fim, foi realizada uma primeira oficina com a participação de membros da alta gestão e do corpo gerencial das diversas unidades organizacionais da ANAC para:

- Elaboração de painel Histórico com o objetivo de realizar uma análise preliminar das informações disponíveis acerca da conjuntura da ANAC e seu histórico, por meio da definição de uma visão macro dos pontos mais marcantes vivenciados pela Agência;
- Elaboração de painel Mapa de Contexto com objetivo de apresentar uma “fotografia” das premissas e as forças motrizes com seus fatores já estabelecidos e principais tendências em andamento;
- Elaboração de painel Partes Interessadas, no qual é feito um levantamento das partes interessadas atuais e da rede futura junto à qual a Agência deve buscar colaboração;
- Elaboração de Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), na qual foram levantadas as forças e os problemas internos da ANAC, bem como as oportunidades e as ameaças externas; e
- Elaboração de painel de Visão compartilhada de futuro por meio de um acordo compartilhado dos desafios e dos meios possíveis para se gerar mudanças e alcançar os resultados esperados.

REVISÃO DA IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA ANAC

Nessa etapa foi aplicada uma pesquisa de percepção interna, junto aos servidores, quanto à atual identidade estratégica.

A partir do insumo da pesquisa e dos dados levantados na etapa anterior, foi realizada uma nova oficina com a participação de membros da alta gestão e do corpo gerencial para revisar a Missão, a Visão e os Valores da Agência, com o horizonte temporal do novo ciclo estratégico.

Destaca-se o aperfeiçoamento refletido na identidade estratégica, por meio da incorporação de novos Valores para a Agência, tais como autonomia, integridade, foco no resultado, comprometimento e cooperação no setor de aviação civil.

DEFINIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

A partir da análise das etapas anteriores, foi realizada uma terceira oficina com os representantes das unidades organizacionais para a definição dos objetivos estratégicos temáticos, e distribuí-los entre as perspectivas estabelecidas na arquitetura do mapa estratégico seguindo os pressupostos da metodologia de *Balanced Scorecard*.

DEFINIÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Por fim, durante a última oficina realizada para a conclusão do processo de planejamento, foram definidos os indicadores de desempenho voltados ao acompanhamento efetivo da execução do Plano Estratégico, os quais buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico.



IDENTIDADE ESTRATÉGICA

MISSÃO

A Missão representa a razão de existência de uma organização. Responde à questão: “por que existimos?”. Intrinsecamente relacionada aos objetivos institucionais, estabelece o propósito da Agência, em termos do papel social por ela desempenhado.

“Garantir a segurança e a excelência da aviação civil.”

VISÃO

A Visão traduz a situação de futuro desejada para a organização. É o que se sonha para o negócio e é precisamente esse sonho que mantém a organização viva. A Visão impulsiona a organização, enquanto a Missão indica o rumo a ser seguido.

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





VALORES

Os Valores são os princípios da instituição que são incorporados à sua maneira de agir. Mais do que uma simples declaração de princípios, os valores se revelam pelas atitudes e comportamentos que a instituição adota diante dos desafios que enfrenta. Alguns dos Valores estabelecidos já estão presentes, em maior ou menor grau, na cultura organizacional. Outros, porém, precisam ainda ser desenvolvidos e fortalecidos.

*“**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.”*

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico deriva de um processo de reflexão interna com ampla participação de atores externos e servidores e representa, por meio de um arranjo visual, o encadeamento em relações de causa e efeito dos objetivos da Agência. Essa arquitetura, elemento principal do Plano Estratégico 2020-2026, está organizada em cinco perspectivas: Sociedade, Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Recursos.

Nesse sentido, as perspectivas apresentam um alinhamento lógico da estratégia de atuação da Agência e cada uma delas congrega objetivos que refletem os principais desafios a serem enfrentados pela ANAC.

Outrossim, nesse mapa percebe-se um aspecto inovador em relação ao plano anterior: a instituição da perspectiva “Regulados”, na qual se apoiam objetivos relacionados ao fortalecimento da cultura de cooperação e integração dos diversos entes do setor aéreo, além dos objetivos voltados à garantia da regulação efetiva de forma a permitir a inovação e a competitividade sem descuidar dos direcionadores estratégicos atinentes à gestão de riscos e à cultura de segurança.

Cumprido destacar ainda que a leitura do mapa traz a percepção dos grandes desafios que a ANAC se propõe a enfrentar nos próximos anos, de maneira a acompanhar os avanços do sistema de aviação civil. Nesse contexto, faz-se mister o aperfeiçoamento da atuação da Agência no que tange à gestão da informação, à governança corporativa, à melhoria dos processos organizacionais, ao aprimoramento contínuo de seu corpo técnico, à manutenção do protagonismo junto às mais relevantes esferas de discussão técnica no âmbito internacional, ações que permitirão o alcance bem-sucedido da estratégia.

Por fim, apresenta-se, a seguir, a representação do Mapa Estratégico 2020-2026.

MISSÃO

Garantir a segurança e a excelência da aviação civil

VISÃO

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

SOCIEDADE

OE1: Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil

OE2: Garantir a segurança da aviação civil

OE3: Promover um acesso amplo aos serviços aéreos

REGULADOS

OE4: Desenvolver a cultura de cooperação e a integração no setor

OE5: Garantir a regulação efetiva para a aviação civil, de forma a permitir a inovação e a competitividade do setor

OE6: Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança

PROCESSOS INTERNOS

OE7: Fortalecer a comunicação e o papel da agência

OE8: Intensificar a atuação internacional para o alinhamento às normas e às melhores práticas do setor

OE9: Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços

OE10: Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade

OE11: Aprimorar a gestão da informação para a tomada de decisão

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OE12: Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho institucional

RECURSOS

OE13: Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva

Figura 2 - Mapa Estratégico 2020-2026.

OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

A estratégia da Agência é traduzida em um conjunto de objetivos, que formam os propósitos maiores da organização, dispostos em cinco perspectivas que apresentam um alinhamento lógico da estratégia de atuação da Agência. Cada objetivo estratégico é composto por um rol de indicadores que buscam demonstrar a evolução no seu cumprimento.

PERSPECTIVA SOCIEDADE



OE1 – Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil.

O setor aéreo tem impulsionado o desenvolvimento econômico e social de diversas regiões do Brasil e ao redor do mundo, contribuindo significativamente para os produtos internos brutos, para a geração de empregos e para a integração entre localidades, por exemplo. Nesse sentido, a ANAC tem a responsabilidade de contribuir, por meio da sua atuação, 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.

Indicadores:

- 1.1 Índice de emissão de CO₂/RTK¹.
- 1.2 Subíndice de Infraestrutura Global (GCI) - Posição no Ranking da América Latina - Airport Connectivity.
- 1.3 Subíndice de Infraestrutura Global (GCI) - Posição no Ranking da América Latina - Efficiency of air transport services.
- 1.4 Tamanho da frota brasileira certificada.
- 1.5 Quantidade de profissionais certificados.

1 CO₂ – Dióxido de carbono/RTK (Revenue tonne kilometer) – Volume de Toneladas Quilômetros Transportadas.



OE2 - Garantir a segurança da aviação civil.

É responsabilidade da Agência o desenvolvimento e a implantação de ações que visem elevar continuamente os níveis de Segurança Operacional (*Safety*) e de Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita (*Security*), promovendo e consolidando a cultura de segurança do setor e possibilitando à sociedade o acesso a um transporte aéreo seguro e confiável.

A ANAC, por meio da sua regulamentação, certificação e fiscalização, visa garantir a manutenção perene da segurança do transporte aéreo, observando, principalmente, os padrões internacionais de segurança, auditados inclusive pela Organização de Aviação Civil Internacional (OACI).

Indicadores:

- 2.1 Confiabilidade da inspeção de segurança.
- 2.2 Taxa de fatalidades em acidentes aéreos.



OE3 - Promover um acesso amplo aos serviços aéreos.

A aviação civil constitui um setor importante para o país. 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. Nesse sentido, 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.

Indicadores:

- 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 Capacidade de infraestrutura aeroportuária nos aeroportos coordenados.

PERSPECTIVA REGULADOS



OE4 - Desenvolver a cultura de cooperação e a integração no setor.

Considerando-se a complexidade inerente ao setor de aviação civil, é de extrema relevância o desenvolvimento de uma cultura voltada à cooperação e ao fortalecimento de relações pautadas no diálogo e na transparência, em busca do alcance de objetivos comuns.

A promoção de um sistema cooperativo entre ANAC e regulados é fundamental para a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento seguro e sustentável do 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.

Indicadores:

- 4.1 Nível de percepção da cooperação e integração do setor.
- 4.2 Índice de conflito entre empresas aéreas e aeroportos.
- 4.3 Índice de participação na Ação Nacional.



OE5 - 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. Para tanto, é primordial valer-se de uma regulação efetiva, capaz de responder tempestivamente às mudanças e inovações do mercado. Isso se reflete na necessidade de monitorar o estoque regulatório, fortalecer a Análise de Impacto Regulatório (AIR), ampliar a participação social e mensurar o impacto de suas regulações. Significa, portanto, construir um modelo de regulação responsiva e inteligente, sem barreiras e intervenções desnecessárias ao desenvolvimento e à competitividade.

Indicadores:

- 5.1 Índice de maturidade da qualidade regulatória.
- 5.2 Percentual de execução da Agenda Regulatória.
- 5.3 Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores.
- 5.4 Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores.



OE6 - 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.

Indicadores:

- 6.1 Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional – PSSO.
- 6.2 Nível de percepção de segurança.
- 6.3 Índice de conformidade dos operadores de aeródromo aos regulamentos de *security*.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS



OE7 - Fortalecer a comunicação e o papel da agência.

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. Uma comunicação assertiva e em linguagem acessível promove a transparência, o controle social e o engajamento dos regulados no desenvolvimento do setor e na garantia da segurança da aviação civil.

Para tanto, do ponto de vista externo, é necessário aperfeiçoar os canais de comunicação, desenvolver iniciativas voltadas ao esclarecimento do papel da Agência, bem como fortalecer a imagem institucional.

Já no que tange à comunicação interna, deve-se buscar o alinhamento dos diversos níveis hierárquicos para promover o engajamento de todos servidores nas prioridades e no alcance dos objetivos definidos. Outro ponto imprescindível para o desenvolvimento da comunicação interna é a promoção de uma maior sinergia e integração entre as unidades organizacionais e entre a sede e as localidades regionais.

Indicadores:

- 7.1 Índice de percepção do papel e da imagem da ANAC pelas partes interessadas.
- 7.2 Índice de satisfação de atendimento às manifestações externas.



OE8 - Intensificar a atuação internacional para o alinhamento de normas e melhores práticas do setor.

A aviação civil é uma atividade de caráter internacional e o seu desenvolvimento requer integração e confiança recíproca entre os países. Uma das características do setor é o elevado grau de padronização internacional de suas normas e procedimentos. Dessa forma, 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.

Indicadores:

- 8.1 Effective Implementation - Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP).
- 8.2 Índice de participação efetiva em fóruns internacionais.



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 dos seus processos organizacionais deve ser um propósito permanente da Agência.

Ademais, 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.

Indicadores:

- 9.1 Índice geral de satisfação com serviços prestados.
- 9.2 Índice de satisfação do servidor com os serviços internos.
- 9.3 Índice de cumprimento aos prazos da carta de serviços externos.
- 9.4 Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro das concessionárias de aeroportos.
- 9.5 Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135.



OE10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade.

Em tempos de rápidas e complexas transformações globais, conjugado com um cenário de aumento de demandas da sociedade e de restrições de recursos, torna-se necessário fortalecer os mecanismos que assegurem, de forma tempestiva, a aderência e a coerência dos objetivos e ações da Agência frente aos desafios crescentes. Nesse sentido, faz-se necessário concentrar esforços no aperfeiçoamento das atividades de avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade e do setor regulado. Dessa maneira, deve-se aprimorar os processos referentes a integridade, gestão de riscos, transparência e *accountability* para apoiar a governança corporativa da Agência.

Indicadores:

- 10.1 Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG/TCU).
- 10.2 Índice de congestionamento de processos disciplinares sem relatório final.
- 10.3 Índice de implementação do gerenciamento de riscos dos processos organizacionais.



OE11 - Aprimorar a gestão da informação para tomada de decisão.

O sistema de aviação civil gera um universo de dados e ativos de informação essenciais para o adequado acompanhamento do setor. Estruturar a gestão da informação, de forma a garantir a segurança, a integração, a tempestividade, a confiabilidade e a integridade dos dados é fundamental para o apoio à governança e o suporte à decisão. A qualificação e a compreensão dessas informações pela Agência são primordiais para o exercício das suas atividades e para o alcance dos resultados almejados.

Indicadores:

- 11.1 Índice de Governança e Gestão de TI (IGovTI/TCU).
- 11.2 Índice de bases de dados corporativas migradas e integradas.
- 11.3 Percentual de cumprimento do Plano de Dados Internos.

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO



OE12 - Fortalecer a gestão, o desenvolvimento e a valorização das pessoas com foco no desempenho institucional.

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. Além disso, os servidores devem estar capacitados e motivados para executar adequadamente suas atribuições. Nesse contexto, é necessário 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.

Indicadores:

- 12.1 Índice de efetividade da capacitação.
- 12.2 Índice de clima organizacional.



PERSPECTIVA RECURSOS



OE13 - Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva.

A alocação otimizada de recursos é fundamental para a efetividade da atuação da ANAC. Em um contexto de recursos cada vez mais escassos, torna-se necessário que o planejamento dos recursos disponíveis 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 esses possam suportar os projetos e os processos organizacionais na entrega de produtos e serviços tempestivos e com qualidade ao setor e à sociedade.

Indicadores:

- 13.1 Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado.
- 13.2 Percentual de execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI.
- 13.3 Índice de variabilidade de investimento destinado à capacitação por servidor.
- 13.4 Índice de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluído o Plano Estratégico, no qual são firmados os compromissos da Agência com a sociedade, os regulados e seus servidores para os próximos anos, torna-se necessário congregarem esforços para a sua execução e monitoramento.

A implementação da estratégia será realizada por meio da priorização periódica de iniciativas que visem ao atingimento das metas associadas aos indicadores estratégicos definidos neste documento, considerando os recursos organizacionais necessários e o potencial de transformação institucional de cada ação.

O acompanhamento periódico da execução das iniciativas e do atingimento dos objetivos, por meio dos indicadores e metas, é essencial para avaliar o alinhamento entre essas variáveis e corrigir desvios de rumo. Todavia, devido à complexidade e ao dinamismo do setor aéreo, torna-se necessário reavaliar os contextos internos e externos e demais premissas adotadas para a elaboração deste Plano, de maneira a permitir que se façam ajustes e correções necessários ao cumprimento da Missão e ao alcance de nossa Visão.

Embora já se tenha alcançado um patamar de destaque no parâmetro de maturidade em governança e gestão, é reconhecido que há muito a caminhar. Desse modo, zelar por um diálogo aberto com os agentes internos e externos, conforme realizado na fase de elaboração do planejamento estratégico, é primordial para manter a Agência atenta aos anseios do setor aéreo e da sociedade.

Por fim, garantir que a Agência execute seu ciclo de gestão, alinhado ao ciclo de governança, assegurará a permanente materialização da estratégia da ANAC rumo à promoção da segurança e do desenvolvimento da aviação civil.





ANAC AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL