

PLANEJAMENTO *estratégico*

Plano Estratégico - 2015/2019



ANAC
AGÊNCIA NACIONAL
DE AVIAÇÃO CIVIL

Plano Estratégico 2015/2019

Diretoria

Diretor-Presidente: Marcelo Pacheco dos Guaranys

Diretor de Aeronavegabilidade: Cláudio Passos Simão

Diretor de Regulação Econômica: Ricardo Sérgio Maia Bezerra

Elaboração

Procuradoria (PGFPF)

Ouvidoria (OUV)

Corregedoria (CRG)

Gabinete (GAB)

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

Assessoria Técnica (ASTEC)

Assessoria Parlamentar (ASPAR)

Auditoria Interna (AUD)

Gerência Geral de Análise e Pesquisa da Segurança Operacional (GGAP)

Gerência Geral de Ação Fiscal (GGAF)

Junta Recursal

Superintendência de Administração e Finanças (SAF)

Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR)

Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP)

Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária (SIA)

Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado (SRE)

Superintendência de Relações Internacionais (SRI)

Superintendência de Padrões Operacionais (SPO)

Superintendência de Planejamento Institucional (SPI)

Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)

Edição, projeto gráfico-visual e diagramação

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

SUMÁRIO

Introdução	7
A ANAC	8
Processo de planejamento	11
Identidade estratégica	21
Missão	22
Visão	23
Valores	24
Mapa estratégico	25
Objetivos, estratégias e iniciativas	27
1. Perspectiva da sociedade	29
2. Perspectiva dos processos internos	32
3. Perspectiva de aprendizado e crescimento	53
4. Perspectiva de recursos financeiros	56
Considerações finais	59

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. Assumimos as competências de diversas instituições militares – Departamento de Aviação Civil (DAC), Centro Tecnológico de Aeronáutica (CTA), Instituto de Aviação Civil (IAC), entre outras –, situadas em cidades diferentes e que, naturalmente, possuíam culturas e processos diferentes, e gradativamente fomos incorporando novas atribuições, como a regulação econômica da infraestrutura aeroportuária e a fiscalização mais intensiva da prestação do serviço aéreo aos passageiros.

Desde então, com a política da liberdade de tarifas e de rotas para o mercado de serviços aéreos, o setor de aviação civil brasileiro vem crescendo a uma taxa superior a 10% ao ano. Além dessa expansão, algumas outras mudanças estruturais vêm ocorrendo, entre as quais destaca-se a concessão da exploração dos aeroportos para a iniciativa privada, com o novo perfil de passageiros oriundo da inclusão das classes B e C, e a exigência crescente da sociedade por serviços aéreos e aeroportuários de melhor qualidade.

Internamente, a força de trabalho da ANAC não acompanhou a evolução do setor durante esse período. Ao compararmos a força de trabalho atual com a de 2006, com servidores provenientes do DAC, observamos cerca de 25% de redução no quadro. Nesse cenário de aumento de competências e atribuições, expansão do setor e redução da força de trabalho, temos um grande desafio interno: fortalecer institucionalmente a ANAC.

Para isso, adotamos, a partir de 2012, o Programa de Fortalecimento Institucional (PFI), com o objetivo principal de modernizar os processos organizacionais da ANAC. Estamos certos de que, somente com uma instituição forte, com pessoas capacitadas, motivadas e alinhadas, com métodos de gestão robustos e uma cultura de foco nos resultados e em nossos clientes, conseguiremos atender às demandas crescentes da sociedade, que exige do serviço público cada vez mais profissionalismo e resultados de qualidade.

É nesse contexto que identificamos a importância de um processo de gestão estratégica, fundado em uma metodologia integrada e, principalmente, com ampla participação dos servidores da ANAC, da sociedade e dos regulados. Para isso, realizamos, ainda no início deste ciclo de planejamento, uma extensa consulta a nosso quadro de servidores, identificando os pontos críticos de processos internos, bem como as sugestões de melhoria apontadas. Promovemos, também, eventos para os diversos agentes interessados no setor de aviação civil, nos quais cada um pôde apresentar sua visão de futuro para o setor, bem como os principais desafios e os pontos críticos a serem enfrentados. Além disso, realizamos uma pesquisa com especialistas externos à Agência, sociedade em geral e servidores, para captar as percepções sobre as probabilidades de ocorrência dos cenários futuros. Tais contribuições, internas e externas, foram os elementos principais para a elaboração do presente Plano.

Sabemos que este Plano Estratégico é um passo fundamental para o fortalecimento da gestão da ANAC, mas temos a certeza de que se trata apenas do primeiro passo. O mais importante é transformá-lo em realidade, tornando-o um guia de fato para as prioridades e projetos institucionais, e executando cada uma de suas iniciativas, que agora se iniciam.



Marcelo Pacheco dos Guarany
Diretor-presidente

Agradecimento

Desde o início soubemos que a escolha pela construção coletiva do novo Planejamento Estratégico da ANAC seria um imenso desafio para toda a Agência, mas essencial para a qualidade e robustez de todo o processo. Afinal, ninguém conhece a instituição melhor do que os servidores, nem pode ser capaz de, com base nas percepções da sociedade, apontar o melhor caminho para que a Agência possa desempenhar sua missão. Desse modo, decidimos confiar na instituição e em todo o grupo de servidores para realizar este projeto.

Neste contexto, reconhecemos o extenso trabalho para a elaboração do Plano Estratégico da ANAC 2015-2019 e agradecemos a todos os servidores que dedicaram uma boa parcela de seu tempo em *workshops*, palestras, debates, curso a distância, pesquisas e contribuições. Sabemos que, em muitos casos, as tarefas inerentes ao Planejamento Estratégico ultrapassaram o previsto para a rotina de atividades das unidades organizacionais e exigiram um esforço que extrapolou o horário normal de expediente.

É justo reconhecer o empenho das equipes dos Grupos Coordenador, Executivo e Colaborador, que participaram diretamente desse projeto. Agradecemos também àqueles que se deslocaram de suas sedes para contribuir com suas experiências e conhecimentos, aos Diretores, Superintendentes, Gerentes e Assessores que muito colaboraram opinando, esclarecendo dúvidas e validando os trabalhos desenvolvidos nas diferentes fases.

Por fim, fica o registro a todos os servidores da ANAC que, com sua valiosa participação, opiniões e sugestões, contribuíram para fortalecer a Instituição ANAC e, consequentemente, para a promoção da segurança e o desenvolvimento da aviação civil.

Tiago Sousa Pereira

Tiago Sousa Pereira

Superintendente de Planejamento Institucional

Apresentação

O Plano Estratégico é o instrumento no qual a instituição explicita seus objetivos de longo prazo e as ações a serem empreendidas para a consecução desses objetivos. Mais do que um documento bem redigido, o Plano serve como um compromisso de longo prazo firmado pela instituição junto a seus acionistas e colaboradores. E, para que esse compromisso seja crível – ou seja, compreendido e executável –, é importante que ambos os grupos tenham participado do seu processo de construção.

No nosso caso, o Plano Estratégico explicita os compromissos firmados pela ANAC, enquanto instituição de Estado, junto à sociedade e seus servidores. Naturalmente, o processo de elaboração desse compromisso tem de envolver todas essas partes.

E foi assim que aconteceu. A seção que explica os aspectos metodológicos que nortearam a construção deste Plano detalhará o envolvimento dos servidores e da sociedade durante todo o processo. Em linhas gerais, pudemos contabilizar mais de dois terços dos colaboradores da Agência envolvidos de alguma maneira no processo, mais de 3.100 medidas lançadas pelos servidores, 240 horas de *workshops* com todas as unidades organizacionais, 84 participantes nos seminários presenciais para ouvir a sociedade e mais de 400 contribuições via sistema na pesquisa Delphi.

Enfim, como em todo compromisso, fica demonstrado que a construção deste Plano contou com a participação de ambos os lados: sociedade e servidores.

Mas o que vale um compromisso se ele não for seguido? Agora nos deparamos, então, com o nosso maior desafio: fazer acontecer as iniciativas, alcançar os objetivos estratégicos e, assim, maximizar o valor entregue para a sociedade brasileira. Para tanto, papel fundamental têm os servidores da Agência, os quais serão os responsáveis na prática pela implementação de todas essas medidas.

Esperamos, portanto, que todo esse processo de construção coletiva tenha servido como mecanismo de legitimação do novo Plano Estratégico da ANAC, tornando-o executável e capaz de levar a ANAC ao pleno cumprimento de sua missão institucional.

Tiago Sousa Pereira
Tiago Sousa Pereira

Superintendente de Planejamento Institucional



INTRODUÇÃO

A ANAC

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma autarquia federal vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR) e segue as orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Governo Federal.

Criada por meio da Lei nº 11.182 de 2005, a ANAC iniciou suas atividades em 2006, com a promulgação do Decreto nº 5.731/2006, em substituição ao extinto Departamento de Aviação Civil (DAC), então subordinado ao 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. Entre as principais funções, destacam-se manter a continuidade na prestação dos serviços de transporte aéreo, zelar pelo interesse dos usuários da aviação civil no Brasil e cumprir a legislação do setor.

Nesses quase nove anos de existência, a ANAC passou por alguns momentos importantes e entregou produtos relevantes para a sociedade e a aviação civil brasileira.

Ao longo dos seus primeiros anos de existência, foi a instituição responsável por implementar e acompanhar a liberdade tarifária e de rotas com relação ao mercado de prestação de serviços aéreos. Recebeu, por lei, a missão de atualizar todo o marco regulatório do setor que provinha do DAC, tarefa iniciada em 2008, com a publicação do primeiro Regulamento Brasileiro de Aviação Civil - RBAC, e que vem sendo desenvolvida até os dias atuais.

No ano de 2009, foi submetida à primeira auditoria da Organização da Aviação Civil Internacional - OACI, instituição técnica da Organização das Nações Unidas - ONU especializada na aviação civil. Obteve o índice de 86,27% de efetiva implementação dos diversos itens desta auditoria, o que posicionou a aviação civil brasileira em 17ª no mundo, e em primeiro lugar dentre os países da América do Sul.

Ao longo dos anos, a ANAC tem também reforçado sua atuação na normatização e na fiscalização da prestação dos serviços aéreos e aeroportuários, tendo como marco a publicação da Resolução nº 141, de 9 de Março de 2010. Essa norma sinaliza a percepção da Agência de que os usuários de transporte aéreo estão se tornando cada vez mais exigentes, e demandam serviços públicos de qualidade.

Na prestação dos serviços aeroportuários, o setor sofreu nos últimos anos uma mudança estrutural, com a concessão da exploração dos grandes aeroportos à iniciativa privada. A primeira concessão ocorreu em 2011, com o Aeroporto de São Gonçalo de Amarante, na região metropolitana de Natal (RN). Em 2012, a Agência promoveu o leilão dos aeroportos de Guarulhos (SP), Viracopos (SP) e Brasília (DF) e, finalmente, em 2013, foram concedidos

os aeroportos de Confins (MG) e do Galeão (RJ). Essas concessões trouxeram desafios diferentes para a ANAC, tanto na fase preparatória para os certames e elaboração dos editais e contratos como na fiscalização das operações aeroportuárias por empresas privadas e no acompanhamento das obrigações contratuais.

Ressalte-se, também, que a aviação civil brasileira tem crescido a taxas bem superiores em relação à maior parte dos outros setores da economia. Em 2003, pouco mais de 33 milhões de passageiros movimentaram-se pelo modal aéreo regular, doméstico e internacional. Em 2013, foram mais de 109 milhões de passageiros. No mesmo período, outros números acompanharam essa tendência de crescimento, como a quantidade de aeronaves registradas na frota brasileira e o número de licenças de pilotos emitidas.

Nota-se, portanto, a ampliação do escopo de atuação da ANAC, bem como a complexidade e o tamanho do setor, exigindo-se do Poder Público uma prestação de serviços cada vez melhor.

A gestão na ANAC

No aspecto da gestão, a ANAC tem, ao longo dos anos, reforçado e aprimorado suas estruturas. A criação da ANAC aconteceu em um momento extremamente sensível no setor de aviação civil. A transição de uma estrutura de governança militar para uma civil, associada à descontinuidade dos serviços de algumas empresas aéreas de grande porte, dois acidentes de grandes proporções com fatalidades, problemas na malha aérea e outros fatores, fizeram com que a ANAC centrasse seus esforços, logo em seus primeiros anos de existência, nos problemas mais imediatos e que exigiam soluções de curto prazo.

Superadas a turbulência e a instabilidade daquela época, a ANAC começou a estruturar sua visão de longo prazo e o fortalecimento de sua gestão interna.

Em 2009, com o intuito de modificar a cultura então vigente, foi criada a Superintendência Executiva e de Planejamento Institucional (SEI), que, no ano seguinte, foi cindida para criar as Superintendências de Planejamento Institucional (SPI) e de Tecnologia da Informação (STI).

Naquele mesmo ano, um trabalho de remodelagem organizacional da Agência resultou em relatório com um diagnóstico de ambiência interna da ANAC. Foram identificadas, por exemplo, a falta de padronização de processos internos, a deficiência de integração e de comunicação efetiva entre áreas técnicas e a ausência de visão de longo prazo.

Desde então, várias melhorias na gestão da ANAC foram empreendidas. Em 2009, os objetivos estratégicos e os macrorreferenciais do Planejamento Estratégico: missão, visão e valores foram definidos pela primeira vez. Além disso, foram criados, nas diversas instâncias da Agência, comitês focados na integração e na gestão estratégica, tais como o Comitê das

Superintendências (Portaria ANAC nº 470/2009), formado por todos os titulares de áreas, e o Grupo de Apoio à Gestão Estratégica (GAGE – Portaria ANAC nº 1.057/2009), formado por representantes técnicos de todas as unidades organizacionais.

A elaboração e o acompanhamento de metas tornaram-se prática desde o exercício de 2010, quando ocorreu o primeiro ciclo anual de avaliação de desempenho. Assim, uma parcela da remuneração de todos os servidores de carreira da ANAC passou a depender do cumprimento individual e institucional das metas negociadas.

Desde 2010, o ciclo de elaboração e acompanhamento das metas tem sido submetido a sensíveis melhorias, com crescente alinhamento aos macroprocessos e às diretrizes institucionais discutidas pela Diretoria da ANAC, bem como a consolidação e a estabilização dos indicadores a que se referem as metas.

No entanto, o grande avanço no aspecto do processo de gestão da ANAC foi a elaboração do Programa de Fortalecimento Institucional (PFI), instituído em novembro de 2012. O programa foi construído como uma alternativa na busca pela modernização da organização em bases estruturantes, isto é, permanentes e sustentáveis.

Para atingir esse objetivo, a elaboração da estratégia deve levar em consideração as especificidades do espaço organizacional do Estado e seu impacto sobre os componentes da organização: planejamento, processos, estrutura, recursos humanos e tecnologia.

Com esse programa, busca-se uma ampliação gradativa e consistente da capacidade organizacional da ANAC, o que implica considerar essas ações de modernização o fator “maturidade” de sua gestão, entendida como o estágio em que se encontram as práticas organizacionais das funções de planejamento, gestão de pessoas, orçamento, projetos, processos, estrutura, tecnologia, logística, prestação de serviços e gestão da informação.

No centro do PFI, estão a revisão e o aprimoramento do modelo de gestão da ANAC. De acordo com o preconizado pelo programa, deve-se fortalecer a atividade de planejamento da Agência por meio de ciclos periódicos, e pelo aprimoramento metodológico da gestão de projetos e processos.

Ainda em 2012, foi instituído, no âmbito do PFI, o Escritório de Projetos (ESPRO), que tem como principais atribuições estabelecer uma metodologia de gerenciamento de projetos corporativa, promover a capacitação em gerenciamento de projetos e gerenciar a carteira dos projetos prioritários da Agência.

No ano de 2014, foi institucionalizado o Escritório de Processos (ESPROC), responsável pela metodologia de gestão de processos corporativa e pela manutenção de repositório de informações sobre os processos da ANAC.

Com a evolução e o amadurecimento dessas metodologias, a Agência pode hoje, por meio de um novo planejamento, traçar suas novas prioridades estratégicas, que serão mais bem desenvolvidas, aprimoradas e acompanhadas.



PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Processo de planejamento

O ciclo de planejamento estratégico a que se refere este documento é composto de três fases principais: sensibilização dos servidores quanto à importância do planejamento estratégico, formulação estratégica, que se encerra com este documento, e implementação e acompanhamento da estratégia.

A fase de sensibilização, iniciada em março de 2014, contou com a preparação de cursos disponibilizados a todos os servidores da ANAC, com reuniões temáticas e com um ciclo de palestras que introduziu conceitos e a importância do planejamento, bem como as etapas previstas para as fases de formulação, implementação e acompanhamento, que viriam em seguida.

Na conclusão da fase de sensibilização, com o início da fase de formulação, foi institucionalizado o Ciclo de Planejamento Estratégico pela Diretoria da ANAC (Portaria nº 1.384, de 13 de junho de 2014). Pode-se destacar, na redação desse normativo, a instituição dos grupos de trabalho que conduziram e elaboraram o plano estratégico, e a diretriz explícita de que esse ciclo se desse de forma participativa, possibilitando a todos os servidores interessados que contribuíssem na fase de diagnóstico e na proposição de iniciativas estratégicas.

Art. 2º O processo de elaboração do Planejamento Estratégico da ANAC será de responsabilidade de Grupos de Trabalho instituídos para este fim, conforme especificado a seguir:

I - Grupo Decisor: composto pela Diretoria da ANAC, é o responsável pelas decisões estratégicas e pela aprovação do trabalho desenvolvido pelos demais grupos de trabalho;

II - Grupo Coordenador: composto por, no mínimo 5 (cinco) e no máximo 10 (dez) pessoas, é o responsável pela coordenação do Ciclo de Planejamento Estratégico e pela condução da metodologia, servindo, ainda, de apoio aos demais envolvidos no processo de construção e execução do planejamento;

III - Grupo Executivo: composto por representantes de todas as unidades organizacionais, é responsável pelo fornecimento de informações técnicas; e

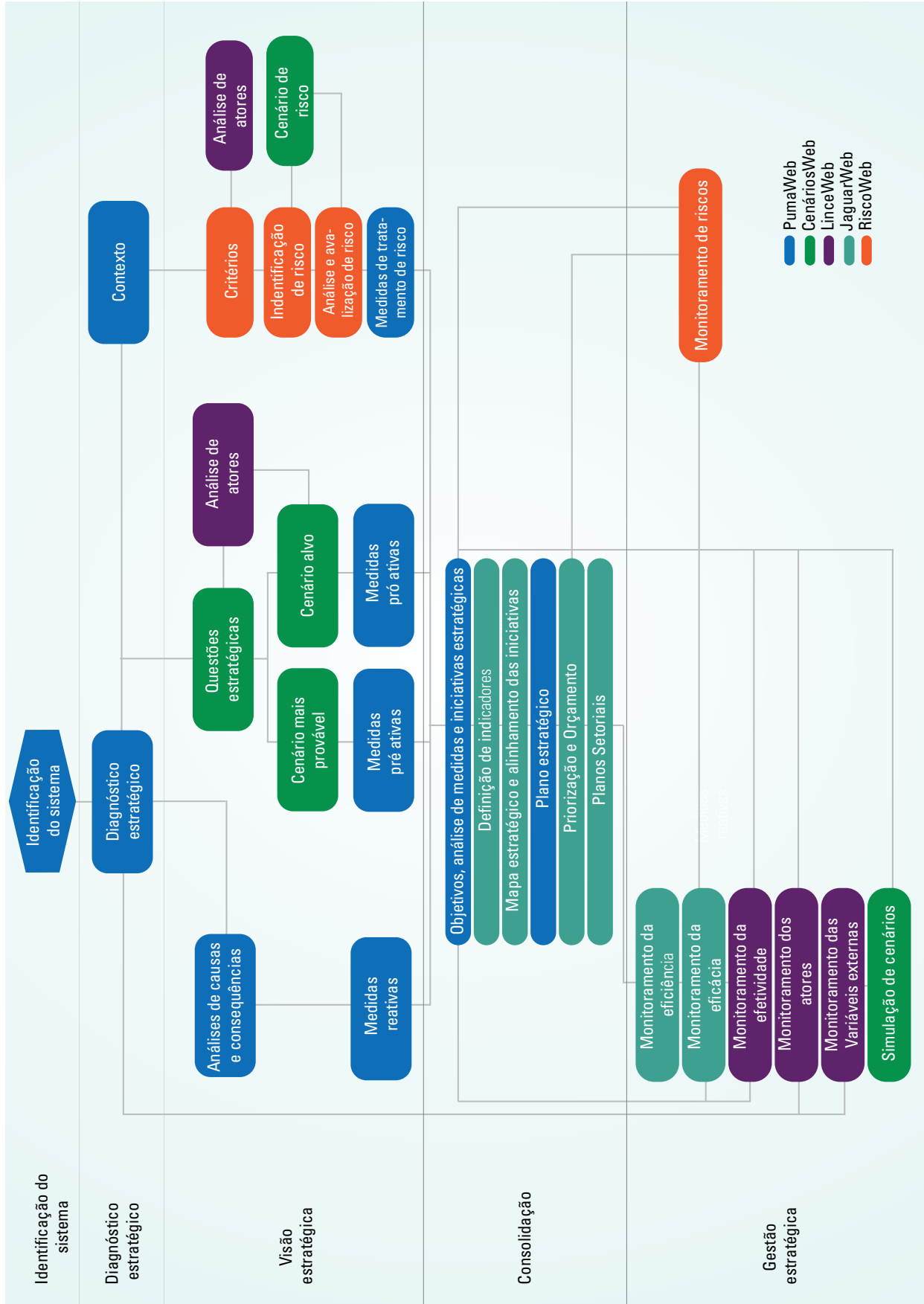
IV - Grupo Colaborador: composto por todos os servidores da Agência, deverá colaborar com respostas às pesquisas de diagnóstico e apresentação de sugestões de melhoria para os principais problemas diagnosticados.

(Portaria ANAC nº 1.384, de 13 de junho de 2014)

Para a fase de formulação estratégica, foi selecionada a metodologia *Grumbach*, desenvolvida na década de 1990 por Raul Grumbach, brasileiro que estudou o desenvolvimento de Cenários Prospectivos na Espanha e, posteriormente, conseguiu aliar algumas ideias de autores consagrados, como Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet.

A característica principal do método está em sua abordagem sistêmica, na qual a organização, objeto de um Estudo de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos, é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente. Emprega intensivamente modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional, simulações estocásticas pelos métodos de Monte Carlo e Delphi e por princípios da Teoria dos Jogos do *Balanced Scorecard* (BSC). Esses elementos serão resumidamente apresentados adiante.

Método Grumbach



O planejamento estratégico, muito embora seja de médio e de longo prazos, deve começar, sempre, com um diagnóstico do presente. Nele, procede-se a uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, de seus processos e de sua matriz de recursos. Identificam-se, então, as possíveis causas e consequências desses pontos fortes e fracos, que serão a origem de medidas.

Nessa etapa, foi aberta a todas as pessoas da ANAC a possibilidade de lançar em um sistema computacional essas percepções sobre pontos fortes e fracos, bem como suas causas e consequências. Após cerca de dois meses recebendo contribuições, encerrou-se essa etapa, agregando um total de mais de 7.000 lançamentos de informações.

Paralelamente, foi feita uma análise de maturidade da gestão da Agência, utilizando-se a metodologia do Prêmio Nacional da Qualidade, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), pela qual foram analisadas as práticas e os processos gerenciais segundo os critérios de sua existência, institucionalização, comparação com referências externas, incorporação de melhorias recentes, acompanhamento de indicadores, integração das diversas áreas e com agentes externos. Os processos gerenciais analisados foram: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados.

Da avaliação de maturidade, concluiu-se que a ANAC encontra-se, atualmente, no grau de maturidade 3 de uma escala com grau máximo de 9. Nesse nível atual, observam-se, de modo geral, os processos organizacionais em fase inicial de evolução, com o aprendizado em começo de incorporação e boas práticas espalhadas de maneira esparsa na instituição. Ressalta-se que, antes da instituição do PFI, a partir de uma avaliação similar, estimou-se que a Agência encontrava-se no grau de maturidade 2.

Buscando uma perspectiva externa, a ANAC organizou, entre os dias 6 e 11 de agosto de 2014, em sua sede, em Brasília, um evento denominado “Desafios do Setor de Aviação Civil”. Foram convidados regulados e representantes de todos os segmentos relacionados à aviação civil para que apresentassem sua visão sobre os desafios do setor para os próximos dez anos. Participaram desse evento empresas aéreas, operadores aeroportuários, indústria fabricante de aeronaves e peças, representantes de escolas de aviação civil, pilotos, empresas de táxi-aéreo e membros da academia, além de órgãos governamentais com interação com a ANAC e entidades de defesa do consumidor.

Principais desafios levantados:

- ▶ qualificação de mão de obra do setor e da agência;
- ▶ financiamento e execução das obras em aeroportos;
- ▶ otimização de *slots* e do espaço aéreo;
- ▶ desenvolvimento da aviação regional;

- ▶ demanda por maior qualidade de serviços nos aeroportos;
- ▶ acompanhamento do desenvolvimento de novas tecnologias;
- ▶ integração dos diversos órgãos do setor;
- ▶ sustentabilidade ambiental (biocombustíveis, otimização de rotas);
- ▶ nível de acidentes (principalmente TPP, PRI, TPX, S05);
- ▶ táxi-aéreo pirata presença do táxi-aéreo nos grandes aeroportos;
- ▶ atratividade da profissão de aeronauta no Brasil;
- ▶ competitividade das empresas brasileiras;
- ▶ conscientização dos “novos passageiros”;
- ▶ credenciamento e delegação de atividades de certificação;
- ▶ regulação condizente com a vocação de cada aeroporto;
- ▶ incentivos corretos para concorrência entre aeroportos (concessão v. autorização).

Com base nos insumos colhidos no evento “Desafios do Setor de Aviação Civil”, três frentes de trabalho foram iniciadas.

A primeira frente, relativa à análise dos principais agentes que interagem com a ANAC e suas estratégias. Os agentes foram classificados nos seguintes grupos: academia, administradores aeroportuários, autoridades estrangeiras de aviação civil, órgãos governamentais, indústria aeronáutica, organismos internacionais, pessoal da aviação civil, prestadores de serviços aéreos e sociedade. Foram, então, avaliados possíveis impactos da atuação desses agentes no ambiente da atuação da Agência, e, com base nesses impactos, avaliadas possíveis medidas para o melhor aproveitamento das oportunidades surgidas, bem como a mitigação de eventuais riscos.

A segunda frente de trabalho, de forma similar à primeira, era relativa às variáveis externas que configuram o ambiente da aviação civil, agrupadas da seguinte forma: variáveis ambientais, econômicas, legais e jurídicas, mercadológicas, políticas, sociais e tecnológicas. Com base nas melhores informações coletadas junto aos servidores da ANAC, foram traçadas também medidas para lidar com as tendências apresentadas em cada uma dessas variáveis.

Finalmente, a terceira frente refere-se à prospecção de cenários futuros, etapa central na metodologia *Grumbach* de planejamento. Com as informações sobre o setor, os especialistas da ANAC elaboraram 14 perguntas-chave para sua atuação futura, abrangendo temas como economia, tecnologia, meio ambiente, arranjo institucional etc.

Eventos da Pesquisa Delphi:

Qual a probabilidade de que, até 2025, ... :

- ▶ 01. ... as agências reguladoras assumam, além de suas atribuições atuais, o papel de órgão primário de defesa do consumidor?
- ▶ 02. ... ocorra ato de interferência ilícita contra a aviação civil brasileira de, ao menos, média proporção?
- ▶ 03. ... a quantidade de pilotos de aviação civil formados no Brasil seja superior a 45.000?
- ▶ 04. ... o preço médio do barril tipo *Brent* mantenha-se em patamar acima de 130 dólares por, ao menos, dois anos seguidos?
- ▶ 05. ... o crescimento médio da aviação civil mantenha-se estável em níveis superiores a 10% ao ano?
- ▶ 06. ... o crescimento do PIB mantenha-se estável em níveis superiores a um valor de referência de 1,5% ao ano?
- ▶ 07. ... os VANT sejam utilizados em operações aéreas sobre áreas densamente povoadas, compartilhando o espaço aéreo com aeronaves tripuladas e transporte de cargas?
- ▶ 08. ... a regulação das atividades relacionadas à aviação civil seja concentrada em um único órgão?
- ▶ 09. ... pelo menos 40 aeródromos adicionais passem a receber aviação regular?
- ▶ 10. ... a política de outorga, para a iniciativa privada, da exploração de infraestrutura aeroportuária voltada à aviação regular seja ampliada para, ao menos, mais 6 aeroportos?
- ▶ 11. ... pelo menos um dos 20 aeroportos mais movimentados do país seja fechado em decorrência de passivos ambientais relacionados a ruído, emissões e risco da fauna?
- ▶ 12. ... existam mais de sete novos produtos aeronáuticos em desenvolvimento simultâneo no Brasil?
- ▶ 13. ... o atual valor do indicador de desempenho de segurança operacional do Brasil seja mantido ou melhorado?
- ▶ 14. ... ao menos uma tecnologia capaz de provocar a reestruturação na capacitação de pessoal técnico, indústria e empresas de manutenção seja incorporada na aviação geral?

As perguntas elaboradas foram então submetidas a peritos externos à ANAC, bem como a seus servidores. Seguindo a metodologia Delphi, técnica estruturada de entrevistas a especialistas, a pesquisa foi feita em duas rodadas. Nelas, o perito avaliava, em sua visão, qual era a probabilidade de ocorrência de cada um dos elementos de cenário representados pelas 14 perguntas, bem como a relevância atribuída àquele evento e seu grau de conhecimento e familiaridade com o assunto.

Após a convergência com as probabilidades para cada evento, foi realizada internamente uma avaliação de impactos cruzados que consistiu em avaliação inicialmente qualitativa, na qual se respondia à seguinte questão: “supondo a ocorrência do evento A, a probabilidade de ocorrência do evento B aumenta, diminui ou permanece a mesma?”. Isso foi feito para cada possível par de eventos.

Traduzindo-se essa análise qualitativa para novas probabilidades, utilizando-se a teoria de probabilidade bayesiana, foi possível realizar uma simulação de Monte Carlo, na qual se chegou ao cenário mais provável. Cumpre ressaltar que, de acordo com a teoria prospectiva de cenários, elemento central da metodologia *Grumbach*, não devemos apenas considerar que o cenário mais provável é o que realmente ocorrerá. Por isso, foram avaliados para a elaboração de medidas quatro cenários distintos: primeiro, o mais provável, advindo da fase da simulação; segundo, um cenário de tendência, no qual a ocorrência de cada evento é considerada a partir da simples extrapolação do passado; terceiro, um cenário ideal para a ANAC, no qual se avalia se a Agência deseja ou não que cada evento ocorra; e, finalmente, o quarto, em que se avalia qual o cenário alvo, que é aquele situado entre o cenário mais provável e o cenário ideal.

O cenário-alvo se aproxima do ideal, uma vez que a ANAC poderá tomar ações no presente e no futuro próximo para influenciar e determinar eventos futuros. A ANAC isoladamente, porém, não é capaz de determinar todo o cenário futuro, uma vez que o contexto envolve uma série de outros agentes que, por vezes, tentarão também influenciar o cenário da forma mais favorável para si. Por isso, apenas raramente o cenário ideal é idêntico ao cenário-alvo.

Concluindo esta etapa, e de forma semelhante à análise de impactos cruzados na parte relativa aos eventos de cenário, foi feita uma relação entre os agentes e os eventos de cenário. Dessa forma, para cada evento, analisou-se como cada agente pode influenciar a ocorrência daquele evento, e qual o nível de interesse que cada agente tem na ocorrência de determinado evento.

Naturalmente, a consequência disso é que a ANAC deve estabelecer parcerias estratégicas com os agentes que se apresentarem com maior nível de influência e de interesse para aqueles eventos considerados críticos.

Evento	Média calculada	Avaliação média
01 - Ampliação do papel das agências na defesa dos consumidores	45,55 %	5,76
02 - Ato de interferência ilícita contra a aviação civil brasileira	40,24 %	6,52
03 - Crescimento da demanda por pilotos de aviação civil	57,38 %	6,42
04 - Manutenção do preço do barril de petróleo	68,06 %	5,69
05 - Crescimento do mercado de aviação civil regular	48,72 %	6,67
06 - Crescimento do produto interno bruto brasileiro	57,57 %	6,22
07 - Evolução na aplicação de veículo aéreo não tripulado	62,41 %	5,99
08 - Concentração da regulação das atividades relacionadas à aviação civil	48,95 %	7,32
09 - Ampliação de localidades atendidas por voos regulares	66,40 %	7,20
10 - Ampliação da política de outorga à iniciativa privada	79,26 %	7,01
11 - Fechamento de aeródromo devido a aspectos ambientais	26,09 %	6,67
12 - Crescimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos aeronáuticos	58,79 %	6,00
13 - Manutenção do indicador de segurança operacional do Brasil	67,56 %	7,10
14 - Incorporação de novas tecnologias na aviação geral	75,26 %	6,28

Dessa série de análises, resultou mais um conjunto de medidas a ser empreendido pela ANAC.

Com todas essas informações, advindas da análise dos processos internos, recursos, agentes, variáveis externas e cenários prospectivos, chegou-se a um conjunto de 3.163 medidas, que foram então analisadas e consolidadas. Para balizar a consolidação, foram identificados junto à Diretoria da ANAC os direcionadores e objetivos estratégicos, utilizando-se os princípios teóricos do *Balanced Scorecard* (BSC).

O resultado da consolidação, com os 20 objetivos estratégicos, as 49 estratégias e as 102 iniciativas estratégicas, bem como os componentes da identidade estratégica da ANAC (Missão, Visão, Valores), serão apresentados nas próximas seções.



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 **todos** os brasileiros 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 uma autoridade de referência internacional na promoção da **segurança** e do **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.

“Buscamos retornar o investimento do nosso principal acionista: a **sociedade**.”

“Rejeitamos a intervenção de qualquer interesse que não o **fim público**.”

“Atuamos com **ética** e **transparência**.”

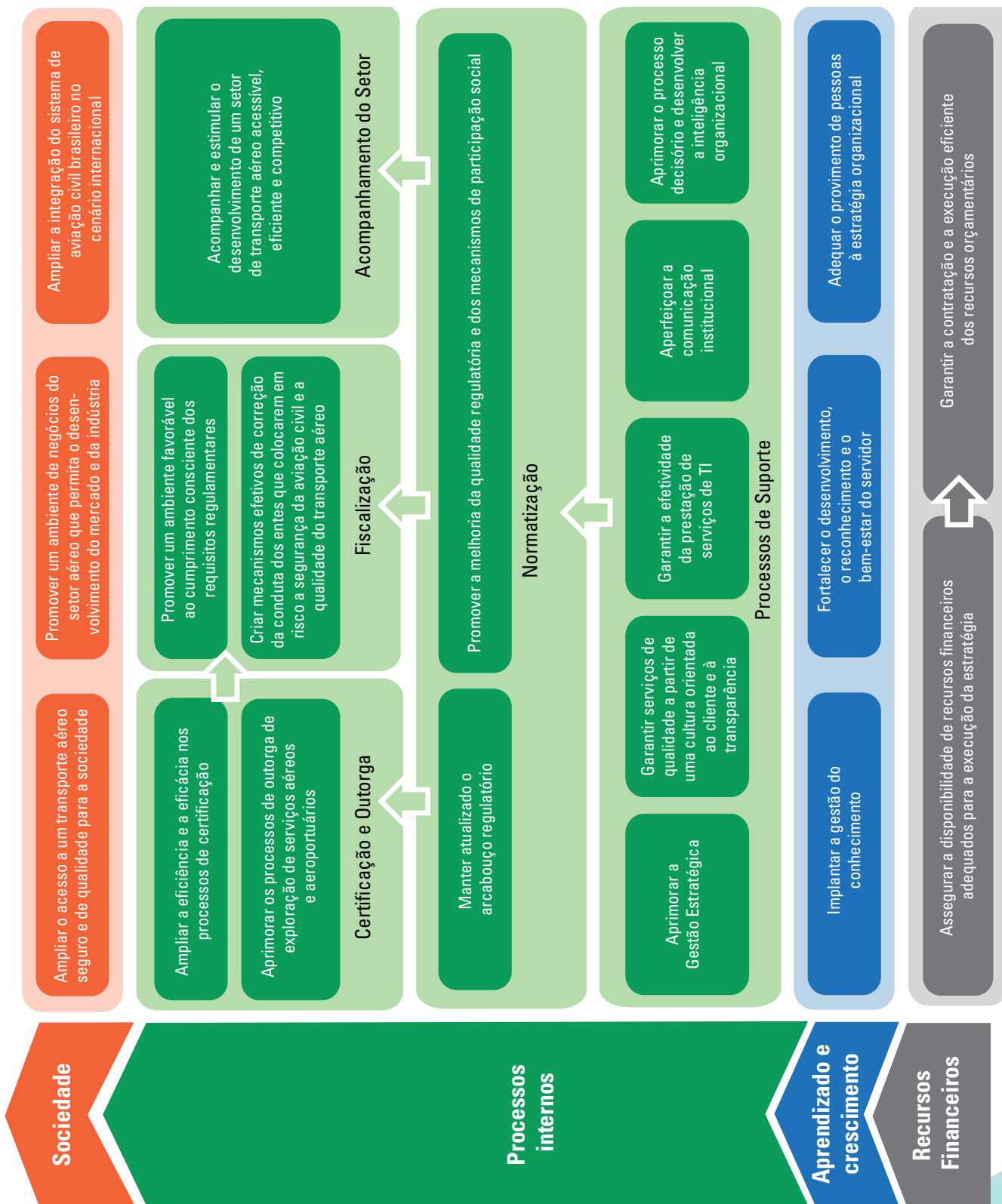
“Valorizamos as **pessoas** e a **meritocracia**.”

“Incentivamos a **inovação**.”

“Temos **orgulho** de trabalhar na ANAC.”

“Somos **apaixonados** pela aviação.”

Mapa estratégico



O Mapa Estratégico representa, por meio do arranjo visual dos Objetivos Estratégicos, o encadeamento em relações de causa e efeito das principais etapas de construção de valor de uma organização. No caso das instituições públicas brasileiras, parte-se dos recursos financeiros, que possibilitarão a alocação, a capacitação e a retenção das pessoas, e que executarão processos internos, de suporte e finalísticos, voltados para a entrega de resultados concretos à sociedade. O Mapa Estratégico da ANAC está disposto conforme tais perspectivas.

Na sessão seguinte, serão apresentados de forma mais detalhada, dentro de suas respectivas perspectivas, cada Objetivo Estratégico e seus desdobramentos em Estratégias e Iniciativas Estratégicas. Objetivos são os fins ou situações concretas que se pretende alcançar, enquanto as estratégias devem ser vistas como os caminhos que devem ser trilhados para atingir cada objetivo. As estratégias são compostas de iniciativas, que em última análise existem para criar ou melhorar os processos organizacionais e são agregadores de medidas, podendo se transformar em uma ação, um programa ou um projeto.



OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS



1. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

1.1 Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade

Desde sua criação, em 2005, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) se destina a regular o setor aéreo a fim de defender o interesse público. Nesse sentido, as atividades da Agência buscam promover o acesso amplo a um transporte aéreo de qualidade e com segurança para toda a comunidade aérea. Cabe esclarecer que, no quesito qualidade, devem ser considerados os aspectos de eficiência operacional, de disponibilização tempestiva de informação pelos prestadores de serviços aos usuários e de qualidade dos serviços aeroportuários. E, no quesito da segurança, as atividades se concentram entre os aspectos operacionais e as precauções contra atos de interferência ilícita. Ambos contribuem para o aumento da confiança dos usuários do sistema de aviação civil.

1.2 Promover um ambiente de negócios do setor aéreo que permita o desenvolvimento do mercado e da indústria

Enquanto ente regulador, a ANAC tem a responsabilidade de contribuir, por meio de sua atuação, para a ampliação da oferta de serviços aéreos e aumentar a atratividade de investimentos no setor, de forma permanente. O objetivo é promover um bom ambiente de negócios na aviação civil, maior estabilidade jurídica, redução de barreiras à entrada e com regras bem definidas que minimizem o efeito das dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas que, por sua vez, oneram o custo do investimento e podem comprometer a eficiência do setor aéreo. Cumpre destacar que, na atuação para o constante incremento e desenvolvimento do setor, é preocupação da Agência a necessidade de convergência entre os propósitos econômicos, ambientais e sociais, a fim de privilegiar a conservação e a perenidade desses fatores.

1.3 Ampliar a integração do sistema de aviação civil brasileiro no cenário internacional

Desde os primeiros desenvolvimentos na história da aviação, percebeu-se que essa atividade só tem condições de se desenvolver se estiver integrada internacionalmente e pautada em requisitos similares a serem cumpridos pelos operadores, de forma a gerar confiança recíproca entre os países. Esta integração tem como objetivos: ampliar a inserção da Agência nos organismos internacionais; alinhar os padrões e procedimentos nacionais aos internacionais; e promover uma maior mobilidade de passageiros e cargas entre o Brasil e o resto do mundo. O conjunto dos efeitos dessa maior integração internacional deverá ser uma aviação civil mais completa e alinhada às melhores práticas internacionais, gerando a todos os entes integrantes do sistema de aviação civil brasileiro credibilidade e aceitação em todo o mundo.

2. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

2.1 Aprimorar a gestão estratégica

Em um cenário de complexas e intensas transformações globais, impõe-se a necessidade de promover uma contínua melhoria na gestão para que a atuação da Agência cumpra seus propósitos, de forma a atingir crescentes níveis de excelência. Isso significa a preocupação constante em fortalecer os mecanismos que asseguram a aderência e a coerência das ações da ANAC frente aos objetivos traçados neste plano, adaptando-os conforme as variações no cenário interno ou externo o exigirem.

Estratégias

► 2.1.1 Alinhar a estrutura organizacional à estratégia da Agência

É importante que a estrutura organizacional da ANAC seja desenhada e operacionalizada de acordo com a estratégia. Assim, devem ser reforçadas as áreas que exijam maior grau de responsabilidade pelo atingimento dos objetivos estratégicos, bem como adequar a estrutura organizacional ao modelo de distribuição geográfica da ANAC, de acordo com os processos executados em cada área e local.

Iniciativas

- 2.1.1.1 Otimizar a estrutura de cargos em função da estratégia organizacional
- 2.1.1.2 Otimizar o modelo de descentralização regional

► 2.1.2 Aprimorar o modelo de gestão

O modelo de gestão compreende os ciclos de planejamento estratégico, bem como a gestão de processos e projetos. Todos esses processos organizacionais têm desenvolvimento recente na ANAC, devendo ser fortalecidos e consolidados. Além disso, tais processos devem estar cada vez mais integrados entre si, bem como integrados também aos processos de auditoria interna, reduzindo assim os riscos de os objetivos estratégicos não serem atingidos.

Iniciativas

- 2.1.2.1 Criar e implementar plano de integração da gestão de desempenho à estratégia da organização
- 2.1.2.2 Otimizar os processos de gestão do portfólio e de gestão de projeto
- 2.1.2.3 Otimizar o modelo de gestão de processos
- 2.1.2.4 Otimizar o modelo de análise e de monitoramento dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança
- 2.1.2.5 Criar e implementar programa de cultura de planejamento, de gerenciamento de projetos e de gestão por processos

2.2 Garantir serviços de qualidade a partir de uma cultura orientada ao cliente e à transparência

A qualidade dos serviços internos e externos constitui importante objetivo a ser alcançado pela ANAC. Para que a Agência entregue à sociedade serviços de alto padrão, é importante que os produtos, processos e serviços internos desenvolvidos pelas áreas de suporte satisfaçam seus clientes internos. Nesse sentido, visa-se alcançar a eficiência e a eficácia nessas áreas, de forma a produzir mais e melhores resultados para os clientes internos e externos à Agência. Assim, a realização deste objetivo implica o desenvolvimento de uma cultura interna de atendimento focada no cliente, que privilegie seu quadro de pessoal e seu sistema de controle e transparência.

Estratégias

► 2.2.1 Aprimorar os serviços de gestão de pessoas

No setor público, a administração de pessoal é regida por um conjunto muito numeroso de normas – leis, decretos, instruções normativas, acordãos e portarias de diversos órgãos, como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Tribunal de Contas da União. Em diversas situações, a execução de todos esses requisitos torna-se um processo moroso, que dificulta a vida do servidor na resolução de problemas simples e na garantia de seus direitos. Assim, deve-se buscar o aprimoramento contínuo das práticas e processos organizacionais relativos aos serviços de gestão de pessoas, como forma de valorizar e facilitar a atuação do ativo mais importante da organização: suas pessoas.

Iniciativas

- 2.2.1.1 Criar banco de informações de gestão de pessoas unificado e de fácil acesso
- 2.2.1.2 Atualizar e otimizar as normas internas de gestão de pessoas

► 2.2.2 Desenvolver cultura e meios para prestação de serviços e qualidade de atendimento da Agência

É imprescindível, no serviço público moderno, que as áreas que prestam serviços de atendimento, interno ou externo, entendam que elas existem para servir aos seus clientes. A agilidade e a qualidade dos serviços devem ser parametrizadas de acordo com as expectativas dos usuários e destinatários de cada serviço. Dessa forma, as áreas e as pessoas que lidam com a prestação de serviços devem se orientar por uma política clara de atendimento e pautar-se por indicadores e metas de qualidade de serviços.

Iniciativas

- 2.2.2.1 Otimizar os processos de gestão das manifestações dos usuários da Aviação Civil
- 2.2.2.2 Instituir a Política de Atendimento da Agência
- 2.2.2.3 Criar e implementar mecanismos de utilização da participação social como instrumento para melhoria da qualidade dos serviços
- 2.2.2.4 Desenvolver um programa de qualidade dos serviços na ANAC

▶ 2.2.3 Aperfeiçoar o apoio logístico e prestar serviços internos de qualidade

Na mesma linha da prestação de serviços em geral, o atendimento das necessidades internas por infraestrutura e logística deve ser priorizado, pois são entendidos como elo fundamental para o funcionamento de todos os outros processos da ANAC. Para tanto, os mecanismos de comunicação entre as áreas provedoras desses serviços e as áreas demandantes devem ser fortalecidos.

Iniciativas

- 2.2.3.1 Criar um modelo participativo para identificação e priorização das necessidades de infraestrutura
- 2.2.3.2 Otimizar a alocação de recursos voltados para a prestação de serviços
- 2.2.3.3 Garantir a efetividade da prestação de serviços de TI

2.3 Garantir a efetividade da prestação de serviços de TI

Com o aumento das demandas da área de TI, e considerando a velocidade de surgimento de novas tecnologias, é necessário que a ANAC esteja preparada, tanto para enfrentar os novos desafios quanto para atender de forma efetiva as demandas de seus usuários. O já mencionado crescimento das atividades a cargo da Agência, acompanhado da estagnação do seu quadro de pessoal, exige a automatização permanente de seus processos, adoção de novas tecnologias e uso cada vez mais intensivo de tecnologia de informação e comunicações, a fim de garantir a maior efetividade (eficácia e eficiência) da atuação dos servidores, bem como para promover uma melhor interação com a sociedade e com os destinatários diretos de seus serviços.

Estratégias

► 2.3.1 Aprimorar o atendimento de demandas dos usuários da TI

Dados os desafios apresentados pelo ambiente de rápida evolução tecnológica atual, é importante que os servidores da Agência tenham acesso a ferramentas compatíveis com a tarefa de regular e acompanhar o setor. Para tanto, é preciso dotar os processos de gestão das demandas de TI de agilidade, disponibilização de infraestrutura de TI adequada para suportar os sistemas corporativos, boa comunicação com os usuários e processos eficientes de decisão de compra ou desenvolvimento de sistemas, além da correta identificação das necessidades de equipamentos.

Iniciativas

- 2.3.1.1 Criar e implementar plano de adequação de infraestrutura de TI
- 2.3.1.2 Otimizar o processo de desenvolvimento de *software*
- 2.3.1.3 Otimizar o processo de atendimento a usuários de TI
- 2.3.1.4 Otimizar o modelo de governança de TI

► 2.3.2 Estruturar sistemas voltados às áreas de negócio da ANAC

Atualmente, a quase totalidade dos trabalhos realizados por uma agência reguladora se desenvolve com apoio de ferramentas de TI. Dessa forma, são necessários diversos sistemas de coleta, tratamento, análise e divulgação de informações, que permitam o aumento da produtividade e da eficiência nos fluxos de trabalho e na interação com os entes externos.

Iniciativas

- 2.3.2.1 Estabelecer um processo para integração dos sistemas da ANAC com entes externos
- 2.3.2.2 Garantir as entregas de *softwares* demandados pelas unidades da ANAC
- 2.3.2.3 Otimizar o sistema de *Business Intelligence*

▶ **2.3.3 Promover a integração dos sistemas de TI**

Mostra-se cada vez mais necessária a integração entre os sistemas das diversas áreas e dos diversos processos da ANAC. Bases de dados desconexas representam o risco de informações incorretas, contraditórias e incoerentes. Isso dificulta a análise dos dados e prejudica a capacidade da Agência de possuir uma visão sistêmica sobre as operações da aviação civil como um todo.

Iniciativas

- 2.3.3.1 Remodelar as bases de dados
- 2.3.3.2 Estabelecer um programa de integração dos sistemas existentes

2.4 Aperfeiçoar a comunicação institucional

A comunicação, interna e externa, é um processo fundamental em qualquer organização moderna. É crescente a percepção da importância da transparência para legitimar a atuação do Estado. Ainda, há na aviação civil uma variedade de agentes e órgãos públicos desempenhando diversos papéis conjuntamente. Do ponto de vista externo à ANAC, a falta de comunicação eficiente gera uma compreensão incompleta e confusa sobre o setor, prejudicando o exercício dos direitos, tanto por parte das empresas quanto por parte da sociedade. Já a precariedade da comunicação interna dificulta, verticalmente, o alinhamento da organização em suas diversas instâncias hierárquicas e, horizontalmente, a maior sinergia e integração das unidades organizacionais.

Estratégias

► 2.4.1 Aprimorar a comunicação interna

É necessário o contínuo aprimoramento dos canais de comunicação internos da ANAC. As informações mais relevantes geradas em uma determinada superintendência devem ser acessíveis às outras unidades organizacionais. Ainda, as informações geradas pelo corpo técnico devem ser conhecidas pelas instâncias decisórias, assim como as decisões superiores devem ser compreendidas e disseminadas para todos os níveis da organização.

Iniciativas

- 2.4.1.1 Implantar um novo modelo de comunicação interna
- 2.4.1.2 Implantar um programa de comunicação intraorganizacional

► 2.4.2 Aprimorar a comunicação externa

A sociedade brasileira está cada vez mais atuante e consciente de seus direitos, o que, conseqüentemente, exige maior transparência acerca da atuação das instituições públicas. Nesse sentido, manter a sociedade atualizada e bem informada é uma prioridade para a ANAC, o que torna fundamental o aprimoramento da comunicação da Agência com os regulados, passageiros, imprensa, órgãos públicos, organismos nacionais e internacionais impactados por suas atividades.

Iniciativas

- 2.4.2.1 Implantar um novo modelo de comunicação externa
- 2.4.2.2 Implantar um programa para ampliar o nível de transparência da ANAC
- 2.4.2.3 Implantar um programa para divulgar e esclarecer o papel da ANAC perante a sociedade e os regulados
- 2.4.2.4 Implantar um modelo de defesa da imagem institucional

2.5 Aprimorar o processo decisório e desenvolver a inteligência organizacional

Desenvolver a inteligência organizacional e aprimorar o processo decisório são duas iniciativas relevantes e intrinsecamente ligadas, que buscam ampliar a eficiência organizacional a partir do amplo uso de um sistema de informações. A intenção é criar um ambiente de tomada de decisões que maximize os resultados da organização, permita (quando necessário, em função de alterações no ambiente externo) a alteração tempestiva das estratégias adotadas pela organização e o monitoramento e gestão dos riscos corporativos. Para tanto, deve-se agir segundo o maior número de informações possíveis, que considerem as perspectivas dos principais atores estratégicos, o contexto político-econômico, as perspectivas de futuro, as novas tecnologias etc.

Estratégias

▶ 2.5.1 Aprimorar a gestão da informação para a tomada de decisão

A Agência deve cada vez mais dispor de sistemas e mecanismos de coleta de informações internas e externas que possam impactar o atingimento de seus objetivos estratégicos. Tais informações devem ser conseguidas tempestivamente, em um momento em que ainda é possível a tomada de ações. Além disso, é necessário o desenvolvimento de mecanismos de análise específica das informações, com o foco na tomada de decisão.

Iniciativas

- 2.5.1.1 Implantar um sistema de Inteligência organizacional
- 2.5.1.2 Implantar um sistema de segurança da informação e comunicações

▶ 2.5.2 Aprimorar o processo decisório

A tomada de decisões corporativas deve pautar-se em um processo robusto de identificação de objetivos a serem atingidos com o processo decisório, ponderação desses objetivos, levantamento de alternativas, levantamento de informações sobre cada alternativa e decisão final baseada no grau de atingimento dos objetivos.

Iniciativas

- 2.5.2.1 Implantar um novo processo de tomada de decisão organizacional
- 2.5.2.2 Instituir o modelo de governança corporativa da ANAC

▶ **2.5.3 Aprimorar a gestão corporativa de riscos voltada à execução da estratégia**

O conceito de risco está relacionado aos eventos que possam impactar os objetivos da organização. Assim, fazem-se necessários mecanismos adequados para a identificação dos riscos, avaliação e tratamento, por meio de medidas de eliminação, mitigação, aceitação ou transferência dos riscos identificados.

Iniciativas

- 2.5.3.1 Estruturar o processo de gestão corporativa de riscos
- 2.5.3.2 Instituir sistema de gestão corporativa de riscos
- 2.5.3.3 Otimizar o Programa de Segurança Operacional Específico da ANAC (PSOE-ANAC)

2.6 Manter atualizado o arcabouço regulatório

A ANAC deve prover a compatibilidade, a atualidade, a estabilidade e a segurança jurídica do ambiente regulatório do setor. Tal ambiente visa promover um ambiente de mitigação de riscos e mais garantias aos investidores e demais interessados. Enquanto a função legislativa faz uma leitura estrutural do setor, menos sujeita a variações, a função regulatória necessita acompanhar a conjuntura do setor, adaptando com prontidão a regulamentação do setor conforme mudam as circunstâncias. O desafio das agências reguladoras está em promover essa permanente atualização, de forma tempestiva, mas sem surpreender e quebrar expectativas de regulados e sociedade.

Estratégias

► 2.6.1 Atualizar continuamente a regulamentação vigente

É necessário um profundo entendimento e acompanhamento do funcionamento do setor como um todo, adequando as políticas governamentais e as recomendações dos organismos internacionais especializados às peculiaridades da aviação civil brasileira.

Iniciativas

- 2.6.1.1 Avaliar e atualizar continuamente a regulamentação da ANAC às políticas públicas e diretrizes instituídas pelo governo
- 2.6.1.2 Avaliar e atualizar continuamente o estoque regulatório, levando em consideração os requisitos de estabilidade e segurança jurídica
- 2.6.1.3 Harmonizar as normas da ANAC com os padrões da OACI, respeitadas as peculiaridades dos diversos setores da aviação civil brasileira

► 2.6.2 Fortalecer a Agenda Regulatória como instrumento de planejamento regulatório e participativo

A Agenda Regulatória foi concebida como instrumento de planejamento das áreas técnicas da ANAC, bem como dos segmentos da aviação civil. Ainda, é um instrumento que permite aos regulados maior previsibilidade, dando mais transparência à atuação da Agência. Fortalecê-la significa ampliar a previsibilidade e segurança jurídica do arcabouço regulatório da aviação civil, bem como aprimorar a capacidade de planejamento e priorização de esforços normativos da Agência.

Iniciativas

- 2.6.2.1 Criar e implementar um programa de conscientização de servidores e dirigentes a respeito das funções da Agenda Regulatória
- 2.6.2.2 Otimizar os processos de elaboração e gestão da Agenda Regulatória

2.7 Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social

Uma regulação é considerada de boa qualidade quando atinge efetividade e transparência. Deve-se atentar também para o fato de que, em regra, uma regulação tem grande potencial de onerar os agentes do setor e a sociedade, muitas vezes por mecanismos não percebidos em uma primeira e superficial análise. Assim, fortalecer a avaliação de impactos das novas regulações se faz cada vez mais importante na regulação. Finalmente, a efetiva participação social no processo de elaboração normativa, além de ser uma exigência social cada vez maior, possibilita à Agência mais conhecimento dos impactos de suas opções regulatórias, facilitando o processo de tomada de decisão e mitigando o risco de adoção de opções que não atendam aos objetivos propostos.

Estratégias

► 2.7.1 Aprimorar a qualidade das análises de impacto regulatório que subsidiaram a edição dos atos normativos da Agência

Significa fortalecer a capacidade de análise de impactos (custos e benefícios) que uma nova norma pode gerar no setor, considerando o equilíbrio entre os objetivos da norma e os interesses dos regulados e da sociedade. Deve-se buscar a utilização crescente de ferramentas qualitativas e quantitativas para a avaliação desses impactos, tanto antes de a norma ser publicada como também depois, verificando se os fins perseguidos foram ou não atingidos.

Iniciativas

- 2.7.1.1 Criar e implementar um programa de disseminação da cultura de análise de impacto regulatório
- 2.7.1.2 Formar grupos de estudo com o objetivo de avaliar questões regulatórias de médio/longo prazo
- 2.7.1.3 Padronizar procedimentos e intensificar o uso de Análise de Impacto Regulatório

► 2.7.2 Otimizar a participação em painéis internacionais

Servidores da ANAC participam continuamente de diversos painéis na OACI e de discussões técnicas com diversas autoridades de aviação civil. Além de promover o intercâmbio de experiências, tais fóruns servem principalmente para definir as alterações nos padrões e práticas recomendados nos Anexos à Convenção de Chicago. Desse modo, é muito importante que a ANAC seja capaz de priorizar e concentrar seus esforços nas discussões dos temas de maior relevância para a aviação civil brasileira, de forma a ganhar capacidade de influenciar nas decisões internacionais nesses assuntos.

Iniciativas

- 2.7.2.1 Otimizar o processo de planejamento e coordenação da atuação da ANAC junto a organismos internacionais
- 2.7.2.2 Estabelecer cooperação técnica internacional com autoridades de aviação civil de outros países em assuntos de interesse mútuo

► **2.7.3 Aprimorar a qualidade do processo de audiência pública, como forma de garantir a edição de regulamentos claros e efetivos**

A realização de audiências públicas está prevista na Lei de Criação da ANAC e é um mecanismo pelo qual a Agência ouve a sociedade no caso de emissão de regulamentos que impactem agentes econômicos. Elas são realizadas desde o início da atuação da ANAC e, inclusive, estão disciplinadas em normativo interno. No entanto, ainda há muito espaço para melhorar os processos de audiências públicas, a fim de dar mais celeridade ao processo, bem como ampliar e tornar cada vez mais qualificadas as participações.

Iniciativas

- 2.7.3.1 Definir um modelo para as justificativas e as respostas fornecidas nas audiências públicas
- 2.7.3.2 Criar mecanismos de celeridade em respostas às contribuições em Audiência Pública.

► **2.7.4 Estimular a participação da sociedade em todas as fases do processo regulatório da ANAC**

Criar e institucionalizar novos mecanismos e incentivos à participação da sociedade em outras etapas da elaboração normativa, que não só a audiência pública. Pretende-se com isso fomentar a colaboração de entes externos à ANAC nos estudos prévios, por meio de intercâmbio de informações operacionais, análise das alternativas regulatórias e seus impactos e discussões técnicas.

Iniciativas

- 2.7.4.1 Elaborar e implementar um programa de conscientização a sociedade a respeito da importância e dos meios de participação no processo regulatório
- 2.7.4.2 Estabelecer novos canais para interação com sociedade e regulados
- 2.7.4.3 Criar sistema de troca de informações com entidades de representação dos consumidores

▶ **2.7.5 Otimizar a padronização e a comunicação plena entre todos os envolvidos**

Buscar a padronização do processo de elaboração de normas, independentemente de qual área temática se esteja estudando. O processo corporativo de elaboração de normas deve se pautar pela participação social e pela transparência. Além disso, o processo deve ser tal que favoreça a comunicação interna, promovendo uma discussão entre os aspectos técnicos, jurídicos e estratégicos – envolvendo todos os atores internos envolvidos no processo normativo: áreas técnicas, Procuradoria e Diretoria.

Iniciativas

- 2.7.5.1 Desenvolver processo para garantir a comunicação e a integração efetiva entre áreas técnicas, Procuradoria e Diretoria no processo de normatização
- 2.7.5.2 Padronizar processo de elaboração de atos normativos

2.8 Ampliar a eficiência e a eficácia nos processos de certificação

A certificação é uma das atividades centrais da ANAC, contribuindo fortemente para a garantia da segurança operacional no setor aéreo. É o processo sistematizado que verifica se um produto, profissional ou empresa, atende aos diversos requisitos técnicos necessários para iniciar suas operações no setor de aviação civil brasileiro. Além de se buscar eliminar quaisquer erros formais no processamento dos pedidos de certificação e reduzir os prazos de processamento, é necessário assegurar um processo que garanta que todos os requisitos de certificação estejam sendo devidamente observados.

Estratégias

► 2.8.1 Aprimorar o modelo de certificação da ANAC

Desenvolver modelo institucional de certificação para ampliar a segurança operacional do setor, com a geração de maior confiança nos produtos, empresas, profissionais, processos e serviços certificados pela ANAC, além de compatibilidade de padrões de qualidade com as melhores práticas internacionais. Por outro lado, nos processos de certificação a Agência também deve prezar pela razoabilidade das exigências e pela tempestividade dos prazos de análise e processamento internos, de forma a não atrasar indevidamente o início das operações. Portanto, é importante otimizar os processos e procedimentos internos, bem como lançar mão de princípios de certificação já consagrados no campo da gestão de qualidade.

Iniciativas

- 2.8.1.1 Otimizar os processos de certificação
- 2.8.1.2 Implantar um modelo institucional de certificação robusto, baseado em desempenho e em princípios de acreditação
- 2.8.1.3 Criar e implementar o processo de priorização de esforços em análises de requisitos de certificação mais relevantes

2.9 Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários

É necessária a implementação de processos mais céleres e menos burocratizados nos procedimentos de outorga, autorização e concessões de exploração de serviços aéreos. Entende-se que a qualidade desses processos possibilita maior concorrência e reduz as barreiras de entrada, atraindo mais empresas para operar no setor aéreo e investimentos para ampliar e aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira, bem como promover melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo no Brasil. No caso da outorga de serviços aeroportuários, por se tratar de um assunto ainda novo para a Agência, é preciso institucionalizar e estabilizar os processos, de forma a garantir procedimentos padronizados que confirmem segurança jurídica tanto para os regulados quanto para a Agência.

Estratégias

► 2.9.1 Simplificar os processos de outorga de exploração de serviços aéreos

Grande parte dos entraves existentes para a desburocratização dos processos de outorga de serviços aéreos relaciona-se com dispositivos obsoletos do marco legal que disciplina o assunto. Estando enrijecida por esses dispositivos, é de suma importância que a Agência se posicione e apresente aos atores dos poderes executivo e legislativo propostas de modernização do marco legal em vigor que eliminem a exigência de requisitos inúteis para a garantia da qualidade e saúde das empresas outorgadas, bem como reduzam as barreiras à entrada de novas empresas entrantes no mercado.

Iniciativas

- 2.9.1.1 Elaborar projeto de alteração legislativa relacionada ao processo e requisitos de outorga de serviços aéreos

► 2.9.2 Otimizar a gestão da exploração aeroportuária

Na última década, a infraestrutura aeroportuária não cresceu o suficiente para suportar, com qualidade, o crescimento e a popularização do transporte aéreo no país. Essa disparidade gerou na sociedade insatisfação com os serviços prestados nos aeroportos e acabou fazendo com que o Governo adotasse novos modelos de outorga e gestão da infraestrutura aeroportuária (concessões e, mais recentemente, autorizações de aeródromos privados para a operação de aviação geral). A ANAC, nesse contexto, foi muito impactada, na medida em que passou a assumir funções até então inéditas, cujos processos de trabalho ainda estão em fase de consolidação — principalmente no caso das concessões. Além da ins-

titucionalização e padronização dos processos que já existem, é essencial que a Agência crie mecanismos para regular a gestão da exploração da infraestrutura aeroportuária, de forma a garantir que o mesmo princípio que norteou as concessões aeroportuárias seja estendido, quando aplicável, aos demais aeroportos – qual seja: o comprometimento, pelo ente detentor da outorga, com determinadas metas de nível de serviço que impulsionem o investimento continuado na ampliação da infraestrutura.

Iniciativas

- 2.9.2.1 Definir parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários
- 2.9.2.2 Institucionalizar o processo de acompanhamento dos contratos de concessão

2.10 Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares

No sistema de aviação civil, agir preventivamente tem inúmeras vantagens por várias razões. No que diz respeito à segurança operacional, por exemplo, o trabalho preventivo é mais barato e pode ser mais vantajoso para o regulado, na medida em que garante um nível aceitável de segurança e evita que ele seja penalizado por descumprimento de normas, procedimentos e requisitos legais. Para a sociedade, demonstra uma preocupação efetiva com a gestão dos riscos inerentes às atividades da aviação civil, esclarece direitos e obrigações, bem como revela um grau maior de comprometimento com os requisitos inerentes à segurança da aviação civil. O sistema focado na punição e apenas em regras prescritivas gera maiores custos totais para o sistema, menos aprendizado para os regulados, além de não ser capaz de alcançar todas as operações do setor – podendo ser muito mais agressivo aos operadores mais corretos, em detrimento daqueles que buscam burlar recorrentemente as regras.

Estratégias

► 2.10.1 Desenvolver redes colaborativas para troca de informações pertinentes

A troca de informações entre ANAC e regulados, bem como os regulados entre si, é um mecanismo efetivo de se construir uma cultura de entendimento e cumprimento de requisitos. Ressalte-se que tais diretrizes são compatíveis com a “cultura justa”, bastante incentivada no contexto de aviação.

Iniciativas

- 2.10.1.1 Criar um modelo interorganizacional para a constituição de uma rede colaborativa
- 2.10.1.2 Criar e implementar um programa de acordos de cooperação para ter acesso a sistemas de informação de outros órgãos e entidades

► 2.10.2 Promover atividades de fomento voltadas à capacitação e conscientização dos regulados e da sociedade

Deve-se destacar que a compreensão da necessidade e da importância dos requisitos é, na maioria das vezes, mais efetiva do que a simples obrigatoriedade de cumprimento e consequente ameaça de punição. Ademais, por causa da diversidade dos regulados espalhados em todo o país, em diversas situações os requisitos regulamentares não são cumpridos em função do mero desconhecimento. Dessa forma, as ações de fomento e de capacitação da ANAC devem estar orientadas para o fim de divulgar e conscientizar as pessoas que operam no ambiente da aviação civil quanto ao teor e à forma de cumprimento dos regulamentos, bem como em relação a boas práticas operacionais.

Iniciativas

- 2.10.2.1 Criar modelo de divulgação da relação dos entes certificados pela ANAC
- 2.10.2.2 Criar Programa de divulgação de publicações orientativas para a sociedade
- 2.10.2.3 Desenvolver e implementar ações de conscientização e capacitação de regulados com vistas ao aumento da performance e cumprimento de requisitos
- 2.10.2.4 Redefinir o escopo das atividades de fomento da ANAC, voltando-as para o auxílio nas atividades de regular e fiscalizar a aviação civil

2.11 Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e a segurança da aviação civil

No cumprimento de sua missão institucional, a ANAC regula, certifica e fiscaliza as operações da aviação civil brasileira, observando, principalmente, os padrões internacionais de segurança, auditados inclusive pela Organização de Aviação Civil Internacional (OACI). Assim, a atuação da Agência, que visa garantir a manutenção perene (após o processo de certificação) da segurança e qualidade das operações aéreas, se dá basicamente por meio das atividades de fiscalização e de vigilância continuada. Esses mecanismos, para gerarem um sistema adequado de incentivos e incentivarem uma mudança de comportamento dos entes regulados, devem ser aplicados com rapidez e efetividade logo que se detectem descumprimentos de requisitos.

Estratégias

► 2.11.1 Otimizar o modelo de fiscalização

A Agência fiscaliza uma grande variedade de regulados, nos diversos ramos da aviação civil – segurança operacional, segurança contra atos de interferência ilícita, prestação de serviço aos passageiros, entre outros. Cada um desses regulados e ramos possuem especificidades que não podem ser desprezadas. Por isso, a Agência deve dispor de mecanismos de fiscalização com gradações variáveis e necessárias tanto para corrigir os entes certificados que se desviarem temporariamente dos requisitos, quanto para inibir a operação de entes não certificados. A ANAC deve, então, estabelecer um modelo de fiscalização que possua os instrumentos necessários para o tratamento dessas especificidades, de forma padronizada e com segurança jurídica, com o fim de assegurar a finalidade principal da fiscalização: garantir o cumprimento dos regulamentos por todos os operadores.

Iniciativas

- 2.11.1.1 Regulamentar as ações decorrentes do poder de polícia da ANAC
- 2.11.1.2 Aprimorar o modelo de designação de inspetores
- 2.11.1.3 Aprimorar o modelo de controle de qualidade AVSEC

▶ **2.11.2 Otimizar os processos de fiscalização**

Coordenar ações e padronizar processos com o objetivo de promover aumento da produtividade, da integração e da eficácia dos processos de fiscalização e vigilância continuada. Tais ações tendem a gerar sinergias na fiscalização da Agência e permitir maior eficácia da fiscalização, ao conferir um tratamento padronizado e unificado das não conformidades, reduzindo os vícios formais e aumentando a segurança jurídica.

Iniciativas

- 2.11.2.1 Criar e implementar um programa de coordenação de ações de fiscalização com outros órgãos de Estado
- 2.11.2.2 Estruturar e padronizar o processo de ação fiscal
- 2.11.2.3 Estruturar e padronizar os processos de vigilância continuada
- 2.11.2.4 Instituir mecanismos de planejamento integrado da fiscalização baseado em risco
- 2.11.2.5 Padronizar o processo de julgamento de autos de infração

2.12 Acompanhar e estimular o desenvolvimento de um setor de transporte aéreo acessível, eficiente e competitivo

A função de regulação do setor de aviação civil não pode prescindir das atividades de acompanhamento do mercado de transporte aéreo, com foco principalmente nas condições de desenvolvimento do setor. A ANAC, em sua atuação, desenvolve estudos de naturezas diversas, e subsidia as políticas e o planejamento do setor a partir de dados como: oferta, demanda, aproveitamento de aeronaves, participação de mercado, tarifas aéreas, atrasos e cancelamentos, evolução das cidades atendidas, disponibilidade de rotas internacionais, número de passageiros transportados, composição de custos e receitas das empresas aéreas.

Estratégias

► 2.12.1 Participar da construção das políticas regulatórias para a aviação civil

Muitas das principais leis e políticas regulatórias que regem a aviação civil são elaboradas com pouca ou nenhuma participação da ANAC. Como detentora de grande conhecimento sobre o funcionamento do setor, é importante que a Agência assuma um papel cada vez mais proativo no processo de construção dessas políticas, tornando claro aos órgãos responsáveis seu posicionamento técnico, quando cabível.

Iniciativas

- 2.12.1.1 Elaborar modelo de participação ativa nas atividades legislativas e de criação de políticas públicas relacionadas ao setor de aviação civil
- 2.12.1.2 Aprimorar a negociação de acordos de serviços aéreos com objetivo de desenvolvimento da conectividade e do turismo no país

► 2.12.2 Aprimorar o conhecimento da sociedade sobre o setor aéreo, dando transparência sobre as informações mais relevantes

Sendo um órgão detentor de amplo conhecimento sobre a aviação civil, é importante que a ANAC elabore estudos e divulgue as informações setoriais relevantes para a sociedade, conscientizando-a sobre as peculiaridades e os desafios do setor.

Iniciativas

- 2.12.2.1 Criar e implementar um programa de divulgação de informações do mercado de transporte aéreo relevantes para a sociedade
- 2.12.2.2 Estabelecer um programa de divulgação de informações setoriais que representem os resultados do setor para a sociedade

▶ **2.12.3 Facilitar a aprovação de operações regulares**

Promover a desburocratização dos processos de operações regulares a fim de gerar mais celeridade e mais elevado nível de qualidade e menores custos para os serviços aéreos. Tais medidas contribuem para a redução de barreiras à entrada no mercado de transporte aéreo, bem como desoneram a Agência de processos que não agregam valor às operações aéreas, focando os esforços na criação de padrões aceitáveis e no monitoramento da regularidade e pontualidade.

Iniciativas

- 2.12.3.1 Estabelecer monitoramento de regularidade e pontualidade de voos
- 2.12.3.2 Otimizar o processo de aprovação de voos

▶ **2.12.4 Aprimorar processo de acompanhamento das condições ambientais das operações aéreas**

Internacionalmente, têm sido cada vez mais demandados padrões de emissões (de ruídos e gases) no transporte aéreo. A Agência deve se posicionar na vanguarda em termos de acompanhamento e ações mitigatórias de emissões, como forma de garantir à aviação brasileira conformidade continuada com as metas negociadas internacionalmente, de forma que exigências futuras não se tornem impedimento ao desenvolvimento do mercado doméstico. Para tanto, devem ser aprimorados os processos da ANAC de acompanhamento das condições ambientais das operações aéreas.

Iniciativas

- 2.12.4.1 Aprimorar inventário de emissões no setor aéreo brasileiro
- 2.12.4.2 Aprimorar mecanismos de identificação de impactos de ruído aeronáutico e qualidade do ar local

3. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

3.1 Implantar a gestão do conhecimento

Trata-se da necessidade de assumir o conhecimento como um fator de produção diferenciado para geração de valor dentro das instituições. A implantação de uma gestão estratégica do conhecimento é uma forma de organizar o conhecimento difuso nas pessoas e transformá-lo em vantagem competitiva, a fim de promover o aumento da produtividade, do valor agregado e da competitividade. É de absoluta importância a implantação de uma gestão do conhecimento alinhada ao planejamento estratégico, pois, dessa forma, criam-se condições para o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento e de um pensamento sistêmico por toda a instituição.

Estratégias

▶ 3.1.1 Desenvolver a gestão do conhecimento

Elaborar e implementar plano de gestão do conhecimento, para que se possam desenvolver estratégias para um melhor aproveitamento dos conhecimentos da Agência. Com isso, pretende-se fortalecer os processos de identificação, criação, apropriação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento em todas as áreas da ANAC.

Iniciativas

- 3.1.1.1 Criar e implementar o processo de Gestão do Conhecimento
- 3.1.1.2 Criar plano de interação da ANAC com a academia, com vistas a desenvolver e capturar conhecimentos externos úteis às atividades da Agência
- 3.1.1.3 Criar plano de intercâmbio de informações com outras organizações, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras

▶ 3.1.2 Promover a cultura de gestão do conhecimento

Criar e implementar mecanismos para promover uma mudança de cultura no sentido de identificar, desenvolver, captar e disseminar o conhecimento dentro da Agência. Trata-se de estratégia complementar à anterior, capaz de tornar efetivos os processos de gestão instituídos na Agência por meio das iniciativas ali descritas.

Iniciativas

- 3.1.2.1 Criar e implementar plano de sensibilização de pessoas na organização quanto a Gestão do Conhecimento

3.2 Fortalecer o desenvolvimento, o reconhecimento e o bem-estar do servidor

O comprometimento de toda a equipe de trabalho com as estratégias definidas no Plano Estratégico é de suma importância para o êxito da atuação da ANAC. Para que esse comprometimento ocorra, todos os servidores devem entender com clareza qual o seu papel no alcance dos resultados almejados pela Agência. Além disso, os servidores devem estar capacitados e motivados para executar adequadamente suas atribuições. Nesse contexto, é importante garantir o desenvolvimento das competências, a motivação e o comprometimento do servidor, sempre com foco no cumprimento da missão da ANAC, na qualidade das atividades realizadas e no desempenho institucional.

Estratégias

▶ 3.2.1 Aprimorar a capacitação

Fortalecer a política de capacitação continuada do corpo técnico e gerencial da Agência, com vistas a ampliar a produtividade e a eficiência dos processos.

Iniciativas

- 3.2.1.1 Aperfeiçoar programa de capacitação gerencial
- 3.2.1.2 Aperfeiçoar programa continuado de capacitação técnica

▶ 3.2.2 Promover a gestão por competências

Garantir a implementação do modelo de gestão por competências, identificando quais competências são necessárias para o cumprimento de cada processo organizacional, buscando desenvolver nos servidores que desempenham atividades nesse processo aquelas que ainda não foram desenvolvidas.

Iniciativas

- 3.2.2.1 Implantar um modelo de Gestão por Competências

▶ 3.2.3 Promover a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores

Desenvolver uma política continuada de qualidade de vida no trabalho a fim de promover maiores níveis de satisfação no trabalho entre os colaboradores, sempre levando em consideração o que os servidores da ANAC entendem por qualidade de vida no trabalho.

Iniciativas

- 3.2.3.1 Implementar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
- 3.2.3.2 Estruturar ambientes e condições de trabalho que motivem os servidores
- 3.2.3.3 Criar uma política de ocupação de cargos comissionados

3.3 Adequar o provimento de pessoas à estratégia organizacional

O correto provimento de pessoas é um grande desafio, pois há de se compatibilizar o quantitativo de pessoas, seus conhecimentos e habilidades, suas aspirações pessoais e profissionais, bem como as necessidades e objetivos institucionais. Na ANAC, este desafio se torna ainda maior pelo fato de seu quadro de pessoal não estar completo, conforme quantitativo previsto na Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, que dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das Agências Reguladoras. A alocação estratégica de pessoas que possibilite aproveitar eficazmente o potencial de conhecimento dos servidores e suas características pessoais mostra-se essencial para aumentar a satisfação e a motivação dos servidores, para o desenvolvimento da Agência e para a concretização das estratégias definidas no Plano Estratégico.

Estratégias

▶ 3.3.1 Otimizar a seleção e alocação da força de trabalho

Deve-se compatibilizar os vários mecanismos de seleção e alocação de pessoas, tais como os requisitos a serem estabelecidos nos concursos públicos, a distribuição das pessoas nas diversas áreas e localidades, as políticas de mobilidade interna e as decisões sobre os serviços a serem terceirizados.

Iniciativas

- 3.3.1.1 Aprimorar o processo de identificação de demandas para o quadro de pessoal
- 3.3.1.2 Aprimorar o processo de alocação da força de trabalho
- 3.3.1.3 Aperfeiçoar a política de mobilidade interna
- 3.3.1.4 Aperfeiçoar a política de terceirização de serviços

4. PERSPECTIVA DE RECURSOS FINANCEIROS

4.1 Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros adequados para a execução da estratégia

Os recursos financeiros são a base para suportar os objetivos propostos no âmbito das perspectivas de processos internos e aprendizado e crescimento, cuja finalidade última é entregar valor para a sociedade. Assim, este objetivo visa garantir, por meio da arrecadação das taxas de fiscalização e de verbas autorizadas pela Administração Direta, o orçamento necessário para a consecução das suas atividades.

Estratégias

► 4.1.1 Aperfeiçoar o processo de planejamento e elaboração da proposta orçamentária

Para que seja negociada a quantidade correta de recursos junto aos órgãos responsáveis, a Agência deve estruturar e aperfeiçoar continuamente seus processos de identificação de necessidade de recursos e planejamento dos mesmos.

Iniciativas

- 4.1.1.1 Estabelecer um novo modelo de elaboração e acompanhamento do PPA
- 4.1.1.2 Garantir, com o plano orçamentário, os recursos necessários para execução das atividades
- 4.1.1.3 Elaborar Plano de Comunicação às áreas acerca dos temas orçamentários

► 4.1.2 Buscar autonomia financeira

Além dos recursos autorizados pelos órgãos competentes, a ANAC deve estudar e estruturar mecanismos de captação de recursos de outras fontes, com vistas a gerar maior autonomia financeira.

Iniciativas

- 4.1.2.1 Elaborar um novo modelo para obtenção de recursos financeiros
- 4.1.2.2 Aprovar e implementar o novo modelo para obtenção de recursos financeiros

4.2 Garantir a contratação e a execução eficiente dos recursos orçamentários

Um orçamento alinhado à estratégia, com instrumentos que permitam o acompanhamento e controle da aplicação dos recursos orçamentários durante a execução dos projetos estratégicos, é fundamental para a efetividade da atuação da ANAC e atendimento das demandas da sociedade. Agilizar e racionalizar os procedimentos referentes à contratação de bens e serviços, em especial os processos de licitações, contratos, acordos e convênios, que impactam fortemente nos resultados operacionais e atividades finalísticas, são tarefas fundamentais para garantir a eficácia e a qualidade dos resultados e produtos que Agência entrega para a sociedade.

Estratégia

► 4.2.1 Aperfeiçoar a interação entre o planejamento orçamentário e a execução dos contratos

Uma vez definido o plano estratégico e suas prioridades, caberá à ANAC dispor de um mecanismo de planejamento orçamentário que considere essas diretrizes, buscando a alocação dos recursos financeiros da maneira que traga mais resultados e que melhor cumpra os seus objetivos institucionais.

Iniciativas

- 4.2.1.1 Criar e implementar um processo para inter-relação entre a gestão de contratos e o planejamento orçamentário
- 4.2.1.2 Otimizar os processos de compras, contratações e celebração de acordos e convênios



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações finais

Com o Plano Estratégico estabelecido, vem a fase de implementação e execução da estratégia. Nela, faz-se periodicamente o exercício de identificar quais iniciativas serão priorizadas a cada ano. Essa priorização exige uma análise de exequibilidade, considerando principalmente a correta adequação dos recursos financeiros, das pessoas e do foco gerencial.

Ainda, deve-se ressaltar que o Mapa Estratégico, assim como as estratégias e iniciativas elencadas, formam um conjunto de hipóteses para se atingir a Missão e a Visão da organização e seus objetivos estratégicos. É importante, então, o estabelecimento de indicadores para acompanhamento e verificação se os objetivos estão sendo atingidos.

Com um trabalho de planejamento participativo e sistemático, fundado em uma metodologia robusta, envolvendo os servidores da ANAC e o público externo, é provável que as premissas adotadas neste plano estejam, em sua maior parte, corretas. No entanto, algumas delas podem se mostrar equivocadas e não resistir às evidências que se apresentarão durante a execução do plano. Caberá à organização, nesta situação, corrigir e atualizar o Mapa, ou definir novos objetivos, estratégias e iniciativas.

Além disso, os vários elementos externos à Agência, alguns deles considerados como premissas de planejamento, podem se alterar ao longo da fase de execução do plano. Cabe também à ANAC monitorar constantemente tais variáveis externas, para que seu impacto e suas variações estejam refletidas em suas estratégias e iniciativas.

Dessa forma, não se pretende fazer deste Plano um objeto imutável e definitivo, mas sim o primeiro passo de um processo de gestão estratégica, fundamental para o aprendizado organizacional, o amadurecimento e o fortalecimento da ANAC. Um passo consistente para que a Agência cumpra sua missão institucional.

