



Autoridade Nacional da Aviação Cível  
Portuguese Civil Aviation Authority



2025

# PLANO DE ATIVIDADES

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

Plano de Atividades 2025  
Autoridade Nacional da Aviação Civil

### **EDIÇÃO**

ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil  
Rua B – Edifícios 4, 5 e 6  
Aeroporto Humberto Delgado, 4  
1749-034 Lisboa  
Telef.: +351 218 423 500 / Fax: +351 218 402 398  
e-mail [geral@anac.pt](mailto:geral@anac.pt)  
*website* [www.anac.pt](http://www.anac.pt)

### **COORDENAÇÃO TÉCNICA**

Direção de Conformidade e Controlo de Gestão

### **DESIGN**

Gabinete de Comunicação e Imagem

**DATA:** janeiro de 2025

---

## ÍNDICE

MENSAGEM DA PRESIDENTE	4
INTRODUÇÃO	8
1. CARACTERIZAÇÃO DA ANAC	9
Principais Atribuições	10
2. ESTRATÉGIA ANAC 2022-2025	13
Bases da Estratégia	14
Objetivos Estratégicos	19
Abordagem Estratégica	20
Eixos de Atuação	21
Projetos de Mudança	22
3. ATIVIDADES	25
4. PROJETOS DE MUDANÇA	31
5. MEIOS DISPONÍVEIS	34
Recursos Financeiros	34
Orçamento	34
Demonstrações Financeiras Previsionais	35
Balanco Previsional	36
Demonstração de Resultados Previsional	39
Parecer do Fiscal único	41
6. Recursos Humanos	46
SIGLAS E ABREVIATURAS	50
ANEXO	52

---

## MENSAGEM DA PRESIDENTE

O Plano de Atividades da Autoridade Nacional da Aviação Civil para 2025, que apresento em nome do Conselho de Administração, reflete o nosso compromisso e empenho em alcançar os objetivos traçados, com foco na inovação, no crescimento e na melhoria contínua.

Este documento detalha as ações a serem realizadas e as metas a serem alcançadas ao longo do ano de 2025, reafirmando o propósito do Regulador no **desenvolvimento de um setor da aviação civil sustentável do ponto de vista económico, social e ambiental**.

O ano de 2025 é de particular importância para a ANAC, assinalando o término da sua Estratégia 2022-2025. Neste contexto, torna-se essencial, em 2025, avaliar os resultados obtidos ao longo dos quatro anos de implementação, bem como examinar o sucesso dos objetivos estratégicos definidos e o nível de execução dos projetos de transformação realizados durante este período.

Em 2025, a ANAC prepara-se, assim, para dar início a **um novo ciclo de atuação, com a definição de objetivos plurianuais 2025-2028**, mantendo sempre o alinhamento com aquelas que são as bases da estratégia: a nossa **missão** de regular o setor da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades desenvolvidas no setor; o nosso **propósito** de garantir um desenvolvimento seguro, competitivo e sustentável do setor; e a nossa **visão** de reconhecimento como Regulador moderno, eficiente e competitivo.

São inúmeros e amplamente debatidos os desafios da cadeia de valor do sistema da aviação civil, designadamente o da **sustentabilidade ambiental**. De facto, há interações

profundas entre o enquadramento regulatório ligado à segurança operacional e a proteção ambiental, especialmente à luz das metas de neutralidade carbónica até 2050. As operações serão redefinidas por via da **transformação tecnológica**, exigindo a definição de novos padrões de segurança e metas que se alinhem com conceitos operacionais inovadores.

Além disso, a **transformação digital**, a **automação** e a **cibersegurança** exigem uma adaptação contínua na forma como os serviços são prestados e operados.

Neste cenário complexo, um regulador integrado, isto é, um regulador técnico e económico, como é o caso da ANAC, com competências e atribuições relativas à vertente *safety*, à *security* e à regulação económica, com *expertise* em tais domínios, é fundamental para enfrentar os desafios do setor de forma competente e adequada, e assegurar a concretização da missão da ANAC, designadamente no apoio aos agentes económicos.

O ano 2025 colocará também à ANAC o desafio de **integração, nas suas atribuições, da atividade de certificação e supervisão dos prestadores de serviços de meteorologia aeronáutica**, uma alteração que decorre da publicação do Decreto-Lei n.º 75/2024, de 22 de outubro e que visa aumentar a eficiência na atividade de regulação e supervisão dos serviços de navegação aérea (ANS).

A implementação do modelo regulatório para o **U-SPACE** em Portugal, coloca ao Regulador múltiplos desafios que se prendem, por um lado, com a **integração segura e eficiente de operações de *drones* e sistemas aéreos não tripulados no espaço aéreo nacional**, por outro, com a promoção da **inovação e o desenvolvimento sustentável** do setor de aviação civil.

Para assegurar que todos estes desafios são tratados e endereçados de forma eficaz e eficiente, a ANAC encontra-se em processo de ajustamento da sua estrutura orgânica através da criação de uma Unidade orgânica própria, ao nível

de Direção, que se designará por [Direção de Aviação Ligeira](#), com o intuito de autonomizar na sua estrutura organizacional as competências respeitantes à [aviação não tripulada](#), as competências atinentes às [aeronaves ultraleves](#), incluindo os [giroplanos](#), e bem assim, as competências respeitantes ao [voo livre](#).

Gostaria de destacar aqui algumas das atividades programadas para 2025.

De 23 de setembro a 3 de outubro de 2025, irá ter lugar a [42ª Assembleia da ICAO](#). A ANAC representa Portugal na Assembleia, debatendo a política regulatória internacional do setor para o próximo triénio.

Destaco igualmente, a realização, neste ano de 2025, da [Campanha «As Tuas Asas começam aqui»](#). Lançada no passado dia 6 de dezembro de 2024, esta campanha, tem como propósito construir uma aviação mais sustentável, competitiva, inclusiva e acessível a todos. A iniciativa quer contribuir para [dar resposta aos desafios urgentes que o setor enfrenta, incluindo a crescente escassez de recursos humanos qualificados](#). À semelhança de outros setores de atividade, atravessamos um momento crítico para a aviação, pelo que é essencial atrair, capacitar e, principalmente, reter talento, valorizando os profissionais que, além de competentes, também sejam apaixonados pelo que fazem.

Para 2025, está também planeada a realização de uma [«Conferência da Aviação»](#) que reunirá os principais *stakeholders* nacionais e internacionais da aviação civil para um diálogo aprofundado sobre os desafios que o setor enfrenta.

No decorrer do presente exercício económico, a ANAC continuará o processo iniciado em 2024 de harmonização dos procedimentos de supervisão do setor como forma de contribuir para a coesão e consistência na aplicação do enquadramento regulatório, [promovendo uma](#)

abordagem uniforme em todo o sistema de aviação, o que é essencial para garantir a segurança e eficiência das operações aéreas.

A eficiência da atuação da ANAC é, de facto, um aspeto crítico para o desenvolvimento do setor: reduzir os tempos de espera, simplificar os procedimentos, agilizar os processos, aperfeiçoar a comunicação e ampliar a capacidade de fornecer informações relevantes e precisas, constituem objetivos transversais que orientam a gestão da ANAC. Esses objetivos só se concretizarão se, por um lado continuarmos a reforçar a dimensão dos recursos humanos da Autoridade e por outro, apostarmos na digitalização e nas oportunidades que a inteligência artificial pode potenciar.

Ao iniciarmos 2025, reafirmamos nosso compromisso inabalável com a segurança, sustentabilidade e eficiência na aviação. Com a colaboração de todos os nossos parceiros e a inovação contínua, estamos confiantes de que podemos superar os desafios vindouros e construir um futuro promissor para o setor da aviação civil, sempre com respeito às necessidades das gerações futuras.

**Juntos voamos em segurança!**

Lisboa, 13 de janeiro de 2025

A Presidente do Conselho de Administração

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Vieira da Mata', is displayed on a light gray grid background.

Ana Vieira da Mata

---

## INTRODUÇÃO

O documento que se apresenta constitui o Plano de Atividades para o ano de 2025 da Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC). Pese embora a Autoridade seja independente no exercício das suas funções e não se encontre sujeita à tutela e superintendência governamental, conforme os seus Estatutos (artigo 6.º) e Lei-Quadro (artigo 45.º) elabora os habituais instrumentos de gestão, onde se incluem os Planos anuais de Atividades.

O presente Plano de Atividades é alicerçado na Missão consagrada nos Estatutos da Autoridade: Regular e fiscalizar o sector da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades desenvolvidas neste sector.

Pretende-se com o presente plano listar as atividades que as diversas unidades orgânicas se propõem a desenvolver, de acordo com as prioridades definidas pelo Conselho de Administração, e que servem de base aos objetivos estratégicos que se impõem, atualmente, à aviação civil em Portugal, em articulação com o quadro internacional, bem como atenta a informação relativa aos recursos necessários para o cumprimento dos objetivos e atividades programados.

As atividades projetadas para 2025 prosseguem o alinhamento estratégico definido em 2023 adaptado ao contexto atual, e pretendem ir ao encontro Visão, Valores e Objetivos Estratégicos definidos pelo Conselho de Administração.

A informação contida no presente documento, está organizada da seguinte forma:

- CAPÍTULO 1.** Caracterização da ANAC, com indicação da sua orgânica interna e das suas principais atribuições;
- CAPÍTULO 2.** Apresentação da estratégia da ANAC para o período 2022 a 2025;
- CAPÍTULO 3.** Agregação das atividades planeadas por eixos de atuação;
- CAPÍTULO 4.** Atividades associadas aos Projetos de Mudança definidos na Estratégia ANAC 2022-2025;
- CAPÍTULO 5.** Recursos necessários à consecução dos objetivos programados.

Em anexo, é apresentada a relação das atividades planeadas pela ANAC para 2025, bem como os respetivos indicadores, metas e ponderadores.

# 1. CARACTERIZAÇÃO DA ANAC

A ANAC é uma pessoa coletiva de direito público, com a natureza de entidade administrativa independente, com sede em Lisboa e cuja jurisdição abrange todo o território nacional, incluindo o espaço aéreo sujeito a jurisdição do Estado Português.

Rege-se pelo direito internacional, da União Europeia, pela Lei-Quadro das entidades reguladoras, publicada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, pelos respetivos Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 40/2015, de 16 de março, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 75/2024, de 22 de outubro, pela legislação sectorial e pelos seus regulamentos internos.

Compete à ANAC garantir a integração e coordenação das ações nos domínios da Segurança e Regulação da Aviação Civil, numa perspetiva de evolução do sector, e ainda articular a atuação de todas as entidades e meios do sistema da aviação civil.

**A missão da ANAC consiste na regulação e fiscalização da aeronáutica nacional, assim como na supervisão e regulamentação das atividades desenvolvidas neste sector.**

O Regulamento de Estrutura Orgânica Interna da ANAC foi aprovado em agosto de 2020, visando acomodar as competências decorrentes do novo regulamento da União Europeia, o Regulamento Base da Aviação Civil, respeitando os domínios do Regulamento (UE) 2018/1139, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2018.

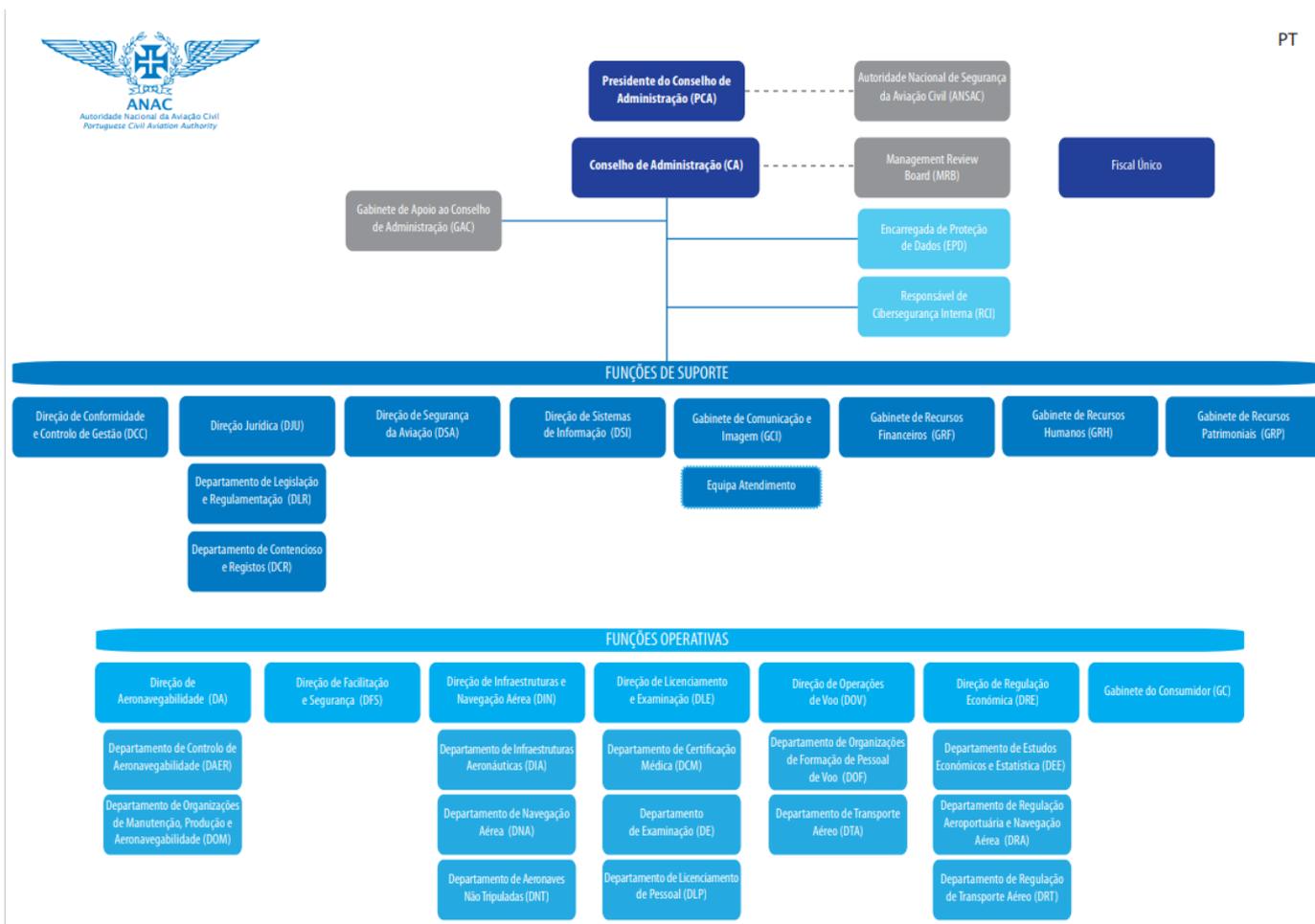
A estrutura da ANAC conta com 15 unidades orgânicas de nível I (Direções e Gabinetes) que se subordinam hierárquica e funcionalmente ao Conselho de Administração.

As funções de suporte ao funcionamento da ANAC são asseguradas por 9 unidades orgânicas: Direção de Conformidade e Controlo de Gestão, Direção Jurídica, Direção de Segurança da Aviação, Direção de Sistemas de Informação, Gabinete de Comunicação e Imagem, Gabinete de Recursos Financeiros, Gabinete de Recursos Humanos, o Gabinete de Recursos Patrimoniais e o Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração.

As funções operativas são asseguradas por 7 unidades orgânicas: Direção de Aeronavegabilidade, Direção de Facilitação e Segurança, Direção de Infraestruturas e Navegação Aérea, Direção de Licenciamento e Exameção,

Direção de Operações de Voo, Direção de Regulação Económica e o Gabinete do Consumidor.

Figura 1 Estrutura Orgânica da ANAC



PT

## PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

A ANAC é a autoridade nacional responsável pela coordenação técnica de todas as atividades relacionadas com a aviação civil e nesse sentido colabora com as demais autoridades com competências diretas ou indiretas no sector.

De acordo com os seus estatutos, os seus poderes, atribuições, competências e principais atividades que lhe correspondem, podem resumir-se no quadro seguinte:

*Tabela 1 Síntese das Atribuições da ANAC*

## Coadjuvar o Governo na definição das linhas estratégicas e de políticas gerais e sectoriais para a aviação civil

---

- Elaborar projetos de legislação, colaborar na preparação de diplomas legais e regulamentares, nacionais e comunitários e acompanhar a sua aplicação;
  - Negociar acordos em nome do Governo;
  - Representar o Estado Português em organismos internacionais relativos ao sector da aviação civil;
  - Cooperar com outras autoridades aeronáuticas europeias e internacionais.
- 

## Garantir a segurança aérea

---

- Implementar o Sistema de Segurança do Estado, nos termos do anexo 19 à Convenção sobre Aviação Civil Internacional;
  - Supervisionar, inspecionar, auditar e fiscalizar as organizações, as atividades, os equipamentos, os sistemas e as instalações do sector de aviação civil;
  - Supervisionar a gestão do espaço aéreo e dos fluxos do tráfego aéreo;
  - Supervisionar e garantir o cumprimento das normas europeias que regulam o céu único europeu e outras normas internacionais em matéria de navegação aérea;
  - Cooperar com a autoridade nacional responsável em matéria de prevenção e investigação de acidentes e incidentes com aeronaves civis.
- 

## Garantir a adequada regulação do sector

- Regular as atividades aeroportuárias, de navegação aérea e de transporte aéreo;
  - Certificar, aprovar, licenciar e autorizar as atividades e o pessoal do sector aeronáutico;
  - Credenciar entidades públicas ou privadas para o exercício de funções técnicas;
  - Supervisionar as condições do exercício das atividades do sistema da aviação civil;
  - Cooperar no estabelecimento de Obrigações de Serviço Público (OSP) e fiscalizar o respetivo cumprimento;
  - Garantir os direitos dos passageiros.
-

## Garantir a facilitação e a segurança de gestão de transporte aéreo e coordenar o respetivo sistema nacional

---

- Coordenar e supervisionar a implementação e execução dos programas nacionais de facilitação e segurança da aviação civil e de controlo da qualidade da segurança da aviação civil;
  - Promover a proteção dos operadores do sector da aviação civil contra práticas e atos ilícitos;
  - Promover a implementação e o desenvolvimento do programa nacional de formação e treino de segurança da aviação civil.
- 

## Cooperar na gestão do espaço aéreo civil e militar

---

- Cooperar no planeamento civil de emergência, situações de crise e guerra;
  - Promover a coordenação civil e militar na utilização do espaço aéreo e nos voos de busca e salvamento;
  - Representar o tráfego civil na gestão estratégica do espaço aéreo e no funcionamento do dispositivo de coordenação civil e militar do espaço aéreo.
- 

## Promover a divulgação de informação relativa ao sector da aviação civil

- Promover a realização de estudos técnicos sobre as atividades e funções públicas relativas à aviação civil;
  - Promover a realização de estudos económicos e de observação do sistema de aviação civil;
  - Promover a divulgação de informação nas áreas de gestão e regulação da aviação civil;
  - Organizar, conservar e manter atualizado o Registo Aeronáutico Nacional.
-

## 2. ESTRATÉGIA ANAC 2022-2025

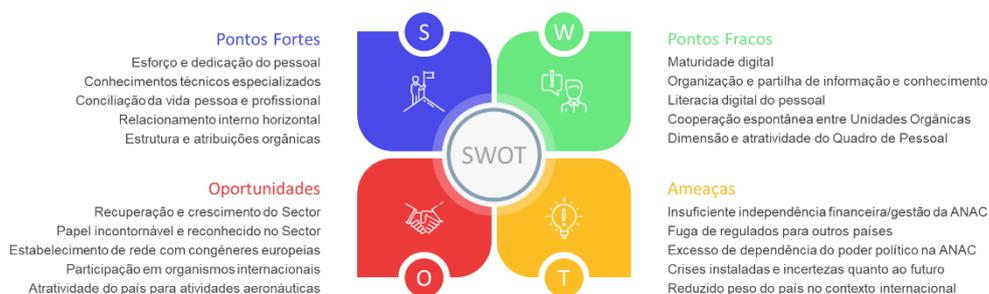
O ano de 2025 reveste-se de especial relevância para a ANAC, pois marca o encerramento da Estratégia 2022-2025. É, por isso, imperativo proceder em 2025 à avaliação dos resultados alcançados ao longo dos quatro anos de implementação, bem como analisar o sucesso dos objetivos estratégicos estabelecidos e o grau de execução dos projetos de mudança realizados durante este período.

Em 2022, o Conselho de Administração da ANAC considerou importante rever e atualizar a sua estratégia de atuação, definindo a Estratégia ANAC 2022-2025, que procurou dar resposta a alterações estruturais tanto internas como na envolvente externa - crises pandémicas, guerras com impacto mundial. Essas transformações profundas no mundo levaram a uma revisão da estratégia de atuação da ANAC e à reavaliação dos seus objetivos Estratégicos.

A estratégia 2022-2025, resultou de um diagnóstico colaborativo que passou por ouvir os intervenientes, - dirigentes e colaboradores, - e com base nesse *feedback* construtivo procurou-se elaborar uma análise SWOT sintética identificando **pontos fortes**, **fragilidades**, **oportunidades iminentes** e **potenciais ameaças**.

Foram **estabelecidas prioridades** e restringiu-se cada quadrante a 5 aspetos chave/ fulcrais. As conclusões desta análise, esquematizadas na figura seguinte, nortearam o processo de revisão da estratégia da ANAC, vertida no presente Plano de Atividades.

Figura 2 Análise SWOT Sintética



Foi igualmente repensada a Cadeia de Valor da ANAC, a qual está intimamente relacionada com as atribuições que lhe estão cometidas. Não tendo havido alterações nessas atribuições, estando as mesmas consagradas nos Estatutos da ANAC, a revisão da Cadeia de Valor resultou apenas em ajustamentos não estruturais.

Figura 3 Cadeia de Valor



## BASES DA ESTRATÉGIA

Alicerçada na **MISSÃO atribuída à ANAC** e elencada na análise SWOT levada a cabo, foi repensada, redefinida e reestruturada a estratégia ANAC para o período 2022-2025. Tomando como ponto de partida esta reformulação estratégica, e com o aporte dos contributos recebidos de todos os funcionários foi igualmente reequacionada a sua **VISÃO, VALORES, LEMA e PROPÓSITO** para o triénio 2022-2025.

A Missão da ANAC, que traduz, no essencial, aquilo que a ANAC faz, encontra-se definida nos seus Estatutos e mantém-se atual face à realidade interna e às necessidades do sector.

**MISSÃO** Regular e fiscalizar o sector da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades desenvolvidas neste sector

Num processo que contou com a participação massiva de dirigentes e colaboradores, foi definido um Lema para ANAC:

## LEMA | Juntos voamos em Segurança

O Lema pretende identificar a forma como a ANAC se apresenta ao exterior e transmitir uma mensagem internamente mobilizadora, sendo que cada palavra possui um significado específico:

- Juntos** Espelha a perspetiva que a ANAC tem enraizada de que o sucesso do sector é fruto do esforço conjunto dos seus diferentes agentes e aponta o caminho para o processo colaborativo que a ANAC pretende estimular, tanto a nível interno como externo
- Voamos** Para além da referência óbvia à essência e propósito do sector – que é voar – pretende transmitir o desejo, a ambição, de voar mais alto, de atingir patamares cada vez mais elevados, de continuar no caminho do progresso e desenvolvimento
- Segurança** Para além de ser o foco primordial da sua ação, a ANAC entende a segurança como o principal ativo do sector, condição essencial para os agentes operarem e fator determinante para a sua história de sucesso

Foi, pela primeira vez, definido um propósito que assenta na seguinte definição:

## PROPÓSITO | Desenvolvimento seguro, competitivo e sustentável da aviação civil

Com a formulação de um Propósito, a ANAC pretende comunicar, interna e externamente, o que pretende atingir ou entregar à sociedade e esse compromisso está incrustado em cada uma das palavras que o compõem:

**Desenvolvimento** Pretende-se contribuir para que o sector cresça e se reinvente continuamente, de modo a alargar a acessibilidade e mobilidade aérea e a gerar cada vez mais riqueza para o país e emprego para os seus cidadãos;

**Seguro** Como já salientado, a segurança está no centro da atuação da ANAC e constitui um ativo maior do sector, sendo não apenas uma condição de existência, mas sobretudo uma alavanca de desenvolvimento;

**Competitivo** A par da segurança, as liberdades do ar e a concorrência são outros dos fatores estruturais para a história de sucesso da aviação civil, sendo desígnio da ANAC assegurar que se desenvolvam de forma justa e construtiva, para que se convertam em competitividade para o sector;

**Sustentável** O desenvolvimento do sector tem de ser perene, tem de ser mais duradouro do que a sua já longa história, e para isso tem de ser sustentável. Cada vez mais, neste domínio, o enfoque especial é dado à sustentabilidade ambiental, sendo já hoje, a par da segurança e competitividade, condição de existência, de sobrevivência, dos agentes do sector.

A Visão, também foi reformulada no sentido de melhor encerrar a ideia concreta e mensurável de onde a ANAC pretende estar e ser reconhecida no médio prazo:

**VISÃO** | ANAC ser reconhecida como regulador moderno, eficiente e competitivo

Mais que uma aspiração, a Visão traduz um compromisso de superação ambicioso, mas alcançável num horizonte temporal contido, que vincula toda a organização. Merece por isso, igualmente, detalhamento:

**Moderno** Sob a insígnia da simplificação e tirando proveito das tecnologias de informação, a ANAC assume o compromisso de desmaterialização e desburocratização de processos e de digitalização e facilitação dos canais de comunicação com os seus regulados;

**Eficiente** No plano interno, porque se procura sempre fazer mais e melhor com os meios disponíveis, e para o exterior, porque ao simplificar canais de comunicação e procedimentos, caminha-se para uma maior eficiência administrativa dos regulados;

**Competitivo** A ANAC propugna pela competitividade do sector, mas assume igualmente, como um dos desígnios da sua estratégia, o objetivo de se tornar competitiva face a congéneres internacionais, adotando e melhorando, para tal, as melhores práticas.

Os Valores da ANAC que pretendem a dar foco às fundações da estratégia enumeram-se de seguida:

## VALORES



Os Valores devem ser conhecidos, compreendidos e interiorizados por toda a organização, mas deseja-se também que sejam reconhecidos por quem interage com a ANAC. Pretende-se que tenham um papel efetivo na estratégia corporativa e nos processos de tomada de decisão. Para tanto, importa em primeiro lugar perceber com exatidão o seu significado:

- Independência** Assegurando o distanciamento e isenção face aos regulados e a autonomia da gestão e na decisão;
- Ética** Norteado pelo princípio da legalidade e por padrões comportamentais justos, leais, corretos e abnegados;
- Transparência** Compromisso de atuação e informação clara, isenta e imparcial perante o Estado, os regulados e os cidadãos;
- Qualidade** Atuando num quadro de regras e procedimentos previsíveis e confiáveis, seguindo princípios de eficácia, eficiência e de adoção das melhores práticas, exigindo aos regulados de igual forma;
- Rigor** Atuação e decisão baseadas em análise rigorosa e fundamentação sólida e objetiva.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com a Missão que está atribuída à ANAC e em linha com os Vetores de Orientação estipulados pelo CA para o ano 2025 mantiveram-se os mesmos sete objetivos estratégicos para o exercício económico de 2025 mantendo o foco no propósito organizacional definido pelo CA que assenta num desenvolvimento seguro, competitivo e sustentável da aviação civil a saber:

*Tabela 2 Objetivos Estratégicos*

<b>0E1</b>	CUMPRIR A MISSÃO DA ANAC	
<b>0E2</b>	FACILITAR O FUNCIONAMENTO REGULAR DO SECTOR	
<b>0E3</b>	ASSEGURAR A EFICIÊNCIA E PREVISIBILIDADE DA ANAC	
<b>0E4</b>	CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DO SECTOR	
<b>0E5</b>	FORTALECER OS RECURSOS HUMANOS	
<b>0E6</b>	PROMOVER A DIGITALIZAÇÃO DA ANAC	
<b>0E7</b>	REFORÇAR E MELHORAR A COMUNICAÇÃO	

De referir que estes Objetivos Estratégicos têm naturezas e incidências diversificadas. Os dois primeiros estão mais diretamente associados ao cumprimento da Missão da ANAC e ao serviço prestado ao sector, enquanto os restantes cinco têm pendor mais transformista, visando, sobretudo, o processo de melhoria contínua da ANAC.

Noutro plano, os primeiros quatro objetivos focam-se nos resultados pretendidos, já os três finais têm natureza instrumental, incidem no reforço ou melhoria de meios para permitir a ANAC melhor atingir os primeiros.

## ABORDAGEM ESTRATÉGICA

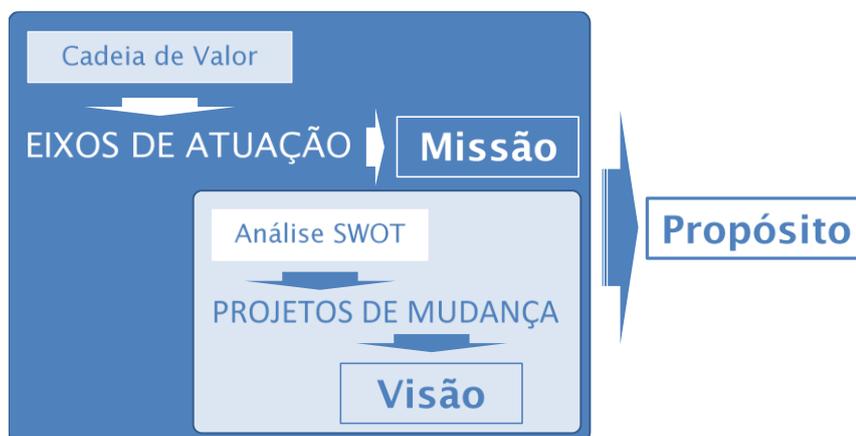
A ANAC irá continuar a prosseguir o **caminho em direção à Visão** traçada com um duplo desígnio: o de continuar a dar **cumprimento à Missão da ANAC**, ao mesmo tempo que se persegue a ambição de melhoria contínua da eficiência interna e do serviço prestado em prol do Sector.

A estratégia delineada foi estruturada em duas frentes. Num primeiro plano, a ação da ANAC é orientada em torno de **Eixos de Atuação**, os quais resultam da Cadeia de Valor e asseguram o cumprimento da Missão da ANAC e dos Objetivos Estratégicos que lhe estão mais diretamente associados - OE1: Cumprir a Missão da ANAC e OE2: Facilitar o Funcionamento Regular do Sector.

A segunda frente de ação procura dar resposta aos principais desafios identificados na Análise SWOT e está focada na Visão traçada para a ANAC. Esta segunda frente é impulsionada através de um conjunto de **Projetos de Mudança** orientados para os objetivos estratégicos de natureza transformacional atrás formulados - OE3: Assegurar a Eficiência e Previsibilidade da ANAC, OE4: Contribuir para o Desenvolvimento do Sector, OE5: Fortalecer os Recursos Humanos, OE6: Promover a Digitalização da ANAC e OE7: Reforçar e Melhorar a Comunicação.

De acordo com esta abordagem estratégica, é com a complementaridade da atuação centrada no cumprimento da Missão, por um lado, e dos projetos de mudança focados na Visão para o futuro, por outro, que se procurará atingir o Propósito delineado.

Figura 4 Abordagem Estratégica



Em termos concretos, o presente Plano de Atividades dá corpo à Estratégia definida por via de um conjunto alargado de atividades, organizadas segundo os Eixos de Atuação definidos. Sem prejuízo dessa organização funcional, parte dessas atividades são enquadradas nos Projetos de Mudança traçados.

## EIXOS DE ATUAÇÃO

Como já referido, os Eixos de Atuação traduzem o *core* da Cadeia de Valor da ANAC, a qual, por sua vez, dá resposta às atribuições que lhe estão cometidas e que densificam a sua Missão. Com este enquadramento, foram definidos cinco Eixos de Atuação, dentro dos quais serão organizadas as atividades planeadas para o ano de 2025 e servirão de base para a subsequente avaliação do grau de concretização do presente Plano Estratégico.

*Tabela 3 Eixos de Atuação*

<b>COOPERAÇÃO</b>	Congrega, no essencial, as atribuições relacionadas com a representação em organismos internacionais, a participação em fóruns técnicos e a coadjuvação do Governo
<b>REGULAMENTAÇÃO</b>	Abrange toda a atividade de produção de regulamentação emitida pela ANAC e a preparação de projetos de diplomas legais de âmbito nacional a propor ao Governo
<b>REGULAÇÃO</b>	Relaciona-se com as atividades de licenciamento e certificação, de emissão de pareceres, de coordenação e monitorização de planos de ação, de planeamento e acompanhamento da implementação da regulamentação internacional e, genericamente, com todas as atribuições no domínio da regulação de segurança e da regulação económica
<b>SUPERVISÃO E FISCALIZAÇÃO</b>	Aqui se inclui a ação da ANAC na supervisão e fiscalização do sector, focada no cumprimento das normas nacionais e internacionais aplicáveis, bem como a resposta à supervisão externa a que a ANAC está sujeita
<b>GESTÃO</b>	Compreende a totalidade das atividades focadas na disponibilização dos meios – humanos, financeiros e materiais – e na definição e controlo de procedimentos, necessários ao funcionamento regular, eficiente e de qualidade da ANAC e à melhoria contínua do serviço prestado

Em termos operacionais, cada Eixo de Atuação agrega as diversas atividades e ações que concorrem para o seu cumprimento, sendo que todas as atividades planejadas estão enquadradas num destes Eixos. A medição do grau de concretização de cada Eixo é aferida em função das metas associadas às respectivas atividades e indicadores.

## PROJETOS DE MUDANÇA

Como referido, existem objetivos estratégicos que traduzem objetivos transformacionais e para melhor os orientar e realçar, foram estabelecidos **SEIS PROJETOS DE MUDANÇA** que visam, no essencial, responder às principais questões identificadas na análise SWOT e com isso alcançar a Visão e valorizar o Propósito estabelecidos.

Cada Projeto de Mudança abrange ações concretas, as quais se operacionalizam através de atividades com indicadores e metas associadas. De referir que estas atividades estão igualmente enquadradas nos Eixos de Atuação, mas com esta dupla classificação ganham uma coerência acrescida no domínio de transformação a que estão associadas.

*Figura 5 Projetos de Mudança*



De sublinhar que como o horizonte de realização destes Projetos é 2022 a 2025, algumas das ações e medidas preconizadas já foram realizadas e por esse motivo já não se encontram incluídas no Plano de Atividades de 2025.

O Projeto Atendimento encontra-se na sua essência implementado e concluído, existindo, no entanto, atividades em plano de atividades que contribuem para a melhoria desse projeto e que, nesse sentido, foram associadas.

Por outro lado, e porque ao longo dos planos estratégicos os objetivos e metas vão sendo revistos e ajustados de acordo com o contexto e os resultados alcançados o Plano de Atividades já inclui algumas ações que podem vir a configurar novos Projetos de Mudança que, iniciando-se em 2025 terão continuidade na futura Estratégia da ANAC. Exemplo disso, é a elaboração do Roteiro para a Inteligência Artificial, que visa definir aquela que será a abordagem da ANAC para a inteligência artificial.

### **ABORDAGEM DA ANAC PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.**

A inteligência artificial (IA) está a moldar o futuro de setores críticos em todo o mundo, incluindo o setor da aviação civil. Também para a ANAC, a IA oferece oportunidades para apoiar e fortalecer a sua missão, permitindo automatizar processos administrativos, melhorar a análise de dados e reforçar a capacidade de resposta às necessidades do setor.

Contudo, a implementação de IA deve ser feita com cautela, respeitando rigorosos padrões de ética e segurança, dado o seu potencial impacto operacional e nos direitos dos cidadãos. Atendendo à natureza da atividade da ANAC, é essencial que esta tecnologia seja usada apenas como ferramenta de apoio, com uma supervisão rigorosa e transparente, e nunca como substituto da experiência e do julgamento humano.

No âmbito do Projeto de Digitalização em curso e procurando acompanhar o ritmo acelerado da evolução tecnológica, a ANAC irá promover em 2025 a reflexão estratégica sobre a utilização de IA nos seus processos, seguindo para uma abordagem que designa por PAI:

**P DE PERCEBER** em primeiro lugar, antes mesmo de formular uma estratégia ou avançar com qualquer projeto, há que entender para que servem estas tecnologias e como podem ser aproveitadas e potenciadas;

**A DE ACAUTELAR** igualmente importante, há que garantir uma implementação segura e responsável da IA, mitigando os riscos e inconvenientes próprios desta tecnologia;

**I DE INCORPORAR** integrar a IA de forma sinérgica na atividade corrente, em antítese à lógica meramente mecânica e de substituição, como ferramentas de apoio que respeitem e valorizem o papel humano.

Neste enquadramento, a ANAC inscreve no seu Plano de Atividades para 2025 ações concretas no domínio da IA. Desde logo, a constituição de uma equipa multidisciplinar, cobrindo não apenas o domínio tecnológico, mas também o conhecimento e preocupações relacionadas com os processos de negócio, com a ética e com a proteção de dados.

Paralelamente, será promovida formação específica em IA a diferentes níveis, a nível mais avançado para os especialistas informáticos, a nível intermédio para os demais elementos da equipa multidisciplinar e ao nível de utilizador para todos os colaboradores da ANAC com interesse na matéria.

Finalmente, em 2025 será promovido o Roteiro ANAC para a IA, no âmbito do qual será traçada a política e a estratégia, serão mapeadas as oportunidades e riscos, será desenvolvido um projeto piloto e será delineado o plano de implementação.

### 3. ATIVIDADES

A concretização da estratégia delineada e a perseguição dos objetivos estratégicos traçados é estruturada por intermédio de Eixos de Atuação e, complementarmente, de Projetos de Mudança.

Os Eixos de Atuação agrupam a totalidade das atividades a desenvolver e monitorizar, sendo a base para o posterior apuramento do grau de concretização do presente Plano de Atividades.

Para o efeito, cada atividade está associada a um ou mais indicadores e a cada indicador é atribuída uma ponderação, totalizando as ponderações 100% em cada Eixo.

A exceção ocorre quando, pela sua natureza, os indicadores estão associados a metas não quantificáveis (MNQ), designadamente em consequência da sua dependência de fatores externos, não controláveis pela ANAC, caso em que não é atribuída nenhuma ponderação.

A nível macro, é atribuída a cada Eixo de Atuação uma ponderação específica, sendo o desempenho global da ANAC aferido através da sua soma ponderada. Em 2025, foram atribuídas as seguintes ponderações aos Eixos de Atuação:

	PONDERAÇÃO
EIXO DE ATUAÇÃO 1 – COOPERAÇÃO	20 %
EIXO DE ATUAÇÃO 2 - REGULAMENTAÇÃO	15 %
EIXO DE ATUAÇÃO 3 - REGULAÇÃO	25 %
EIXO DE ATUAÇÃO 4 – SUPERVISÃO E FISCALIZAÇÃO	25 %
EIXO DE ATUAÇÃO 5 - GESTÃO	15 %

O planeamento das atividades a desenvolver em 2025 consta de anexo próprio, onde são apostas as tabelas que sistematizam as ações a concretizar pela ANAC em 2025, para cada Eixo, com detalhe indicadores de medida correspondentes e as respetivas metas programadas. No mesmo anexo, é igualmente apresentada a ponderação de cada indicador.

As atualizações normativas, a continuidade das funções de regulação, fiscalização e supervisão do sector e o reforço da aposta na modernização e digitalização da ANAC, permitindo assegurar a continuidade das funções e a qualidade do trabalho desenvolvido junto dos regulados, encontram-se distribuídas pelas diversas atividades previstas para o ano vindouro.

Nos quadros seguintes são elencadas as atividades a desenvolver em 2025, bem como os Objetivos Estratégicos para os quais concorrem.

*Tabela 4 Atividades por Eixo de Atuação*

Legenda:

 OE1 Cumprir a Missão da ANAC	 OE5 Fortalecer os Recursos Humanos
 OE2 Facilitar o Funcionamento Regular do Sector	 OE6 Promover a Digitalização da ANAC
 OE3 Assegurar a Eficiência e Previsibilidade da ANAC	 OE7 Reforçar e Melhorar a Comunicação
 OE4 Contribuir para o Desenvolvimento do Sector	

## EIXO DE ATUAÇÃO 1 – COOPERAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivos Estratégico
1	Assegurar a representação da ANAC nos grupos de trabalho de organizações internacionais (nomeadamente CEAC/ECAC, Comissão Europeia, Conselho da UE, EASA, EUROCONTROL, EUROSTAT, OACI/ICAO, SW FAB e CAACL)	
2	Participar nas auditorias, inspeções e formações de entidades internacionais de que Portugal faz parte, nos termos dos respetivos tratados (nomeadamente da EASA, EUROCONTROL, UE/OACI/ICAO, CEAC/ECAC e CAACL)	
3	Cooperar com a EASA no âmbito dos Acordos de Parceria ao abrigo do art. 65.º do Reg. (UE) 2018/1139	
4	Negociar acordos bilaterais e multilaterais sobre serviços aéreos	
5	Elaborar relatórios relativos às negociações bilaterais e multilaterais e pareceres técnicos relativos a acordos sobre serviços aéreos	
6	Elaborar notas no âmbito do acompanhamento do Pacote Legislativo <i>Fit for 55</i>	
7	Elaborar notas para os Conselhos dos Ministros dos Transportes, Energia e Telecomunicações	
8	Coordenar a emissão de pareceres solicitados à ANAC, sobre as políticas setoriais, legislação e regulamentação em discussão nos vários fora internacional, europeu e nacional	
9	Apresentar proposta de modelo de organização relativa à criação de um centro de formação e consultoria para designadamente entidades congéneres nos termos do n.º 5 do artigo 7.º dos Estatutos da ANAC	
10	Conceber, programar e realizar ações de formação e/ou <i>on-job training</i> , a pedido de autoridades homólogas, após verificação de disponibilidade de recursos da ANAC	
11	Assegurar a representação da ANAC em órgãos, grupos de trabalho e reuniões a nível nacional (nomeadamente Agência Portuguesa do Ambiente, Direção-Geral do Consumidor, Governo, Igualdade de género, IMT, Planeamento Civil de Emergência, <i>Regulation X</i> , Sistema de Segurança Interna)	
12	Selecionar o prestador de serviços de assistência em escala, nas categorias de serviços 3, 4 e 5, nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro, na sequência do lançamento de concurso público internacional, nos termos do DL 275/99, de 23 julho	
13	Coadjuvar o Governo no processo de imposição e contratualização de serviços aéreos regulares sujeitos a Obrigações de Serviço Público (OSP)	
14	Coadjuvar o Governo na gestão dos contratos de concessão da ANA	
15	Implementar e coordenar projeto para mitigar constrangimentos aeroportuários nacionais	
16	Execução do plano de ação para a apresentação de um estudo sobre a implementação de um plano de contingência no Aeroporto da Madeira (artigo 46.º LOE)	

17	Desenvolver o plano e cronograma do Roteiro Nacional para a Descarbonização da Aviação (RONDA)	      
18	Promover Estratégia Setorial do Transporte Aéreo no âmbito do Planeamento Civil de Emergência	      
19	Participar na execução do Plano de Atividades da Comissão de Planeamento de Emergência do Transporte Aéreo (CPETA)	      
20	Assegurar a colaboração no âmbito da investigação de acidentes e incidentes aeronáuticos	      
21	Rever e comunicar ao Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) o inventário dos ativos essenciais e o relatório anual de cibersegurança (DL n.º 65/2021)	      
22	Conceber, programar e realizar Reuniões e Eventos de dimensão nacional e internacional para o setor	      
23	Reforçar presença institucional da ANAC junto dos <i>stakeholders</i>	      
24	Dinamizar a participação da ANAC na 42ª Assembleia Geral da ICAO,	      
25	Promover a língua portuguesa como língua oficial na 42ª Assembleia Geral da ICAO para assegurar a participação e colaboração dos países da CAAC	      
26	Realizar a Campanha «As Tuas Asas começam aqui» com o objetivo de dinamizar a relação entre a ANAC e o ensino superior, básico e secundário e organizações de formação	      
27	Dinamizar os protocolos estabelecidos com as instituições universitárias	      

## EIXO DE ATUAÇÃO 2 – REGULAMENTAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
28	Promover a simplificação administrativa através da realização das medidas do Plano de Simplificação Administrativa	      
29	Elaboração de Regulamento de aprovação e supervisão dos sistemas de contramedidas UAS nos aeródromos	      
30	Implementação de Procedimento para Endosso na licença pelo instrutor (SEP e TMG)	      
31	Implementação de Procedimento para os instrutores renovarem as qualificações nos termos do Regulamento 1178/2011	      
32	Rever o Decreto-Lei n.º 66/2003, de 7 de abril, para efeitos de aplicação apenas a algumas aeronaves do Anexo I do Reg. (UE) n.º 2018/1139	      
33	Aprovar o regulamento que define os requisitos e procedimentos a observar na realização de exames teóricos do pessoal aeronáutico	      
34	Rever o Programa Nacional de Formação de Segurança da Aviação Civil (PNFSAC) Regulamento n.º 765/2021 da ANAC	      
35	Conceber o regulamento de desempenho e gestão e o modelo regulatório para o U-SPACE	      
36	Rever o Decreto-Lei n.º 163/2015, de 17 de agosto, regimes jurídicos do Céu Único Europeu (sancionatório)	      
37	Revisão do Regulamento n.º 401/2017 relativo a Requisitos aplicáveis ao Salvamento e Luta Contra Incêndios em Aeródromos	      
38	Elaborar projeto de regulamento que estabelece os requisitos para operação de aeronaves de voo livre	      
39	Rever o Decreto-Lei n.º 254/2003, de 18 de outubro, que cria o regime sancionatório dos passageiros desordeiros (atos ilícitos a bordo de aeronaves civis)	      
40	Projeto de Decreto-Lei que cria o regime sancionatório do Regulamento (UE) n.º 1178/2011 (Tripulações da aviação civil)	      

## EIXO DE ATUAÇÃO 3 – REGULAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
41	Licenciar, certificar, aprovar, autorizar e registar processos nos diferentes domínios de atividade da ANAC	      
42	Notificar a Comissão, a EASA e os outros Estados-Membros, das isenções concedidas ao abrigo do Art.º 71.º do Reg. (EU) 2018/1139	      
43	Analisar processos de emissão de certificados, de emissão de autorizações, de análise de ofertas, elaborar e emitir decisões e pareceres nos diferentes domínios da ANAC	      
44	Elaborar relatório sobre as atividades desenvolvidas pela ANAC no âmbito da regulação	      
45	Elaborar, em conjunto com a Inspeção-Geral de Finanças, o Relatório Anual das Condições Concorrenciais dos mercados das ligações aéreas liberalizadas entre o continente e as Regiões Autónomas (Região Autónoma dos Açores; Região Autónoma da Madeira)	      
46	Coordenar a preparação e implementação do Plano Nacional de Segurança Operacional da Aviação (PNSOA)	      
47	Monitorizar o cumprimento do Plano Nacional de Desempenho da navegação aérea para o terceiro período de referência (2020-2025), de acordo com o Reg. (UE) n.º 2019/317	      
48	Coordenar a elaboração do relatório anual de monitorização da LSSIP ( <i>Local Single Sky Implementation</i> ) 2024-2025	      
49	Produzir informação relevante para o setor da aviação civil, através da publicação de estudos setoriais e newsletters ou outros suportes comunicacionais	      
50	Conceber, programar e realizar campanhas, reuniões, ações de formação, sensibilização, informação, divulgação e promoção destinadas a entidades nacionais	      
51	Conceção de um <i>dashboard</i> no website da ANAC para disponibilização ao público de informação estatística	      
52	Desenvolver os objetivos de formação básicos sobre meteorologia aeronáutica e disponibilizar material com essa informação às organizações de aviação responsáveis pela formação dos PPL/LAPL para que possam atualizar os seus programas de formação e banco de questões.	      
53	Promover o processo de reconhecimento de créditos de formação militares de controladores de tráfego aéreo	      
54	Realizar a implementação da regulamentação internacional relativa ao ISMS, PART-IS e NIS 2	      
55	Realizar a implementação da regulamentação internacional relativa a UAS	      

## EIXO DE ATUAÇÃO 4 – SUPERVISÃO E FISCALIZAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
56	Realizar a supervisão do setor	      
57	Garantir a supervisão e fiscalização do processo de atribuição de faixas horárias assim como a fiscalização da sua utilização por parte das transportadoras aéreas	      
58	Monitorizar o cumprimento dos objetivos definidos no Plano de Implementação do Reg. (UE) 2018/1048, relativo à navegação baseada no desempenho (PBN - <i>Performance Based Navigation</i> )	      
59	Garantir a fiscalização das atividades abrangidas pelos regimes legais aplicáveis às grandes infraestruturas de transporte aéreo e às infraestruturas de transporte aéreo em matéria de ruído das aeronaves	      
60	Supervisionar e fiscalizar a execução das Obrigações de Serviço Público (OSP) impostas às rotas entre o Continente e a Região Autónoma dos	      

	Açores, entre esta e a Região Autónoma da Madeira, entre Porto Santo / Funchal / Porto Santo, e entre Bragança / Vila Real / Viseu / Cascais / Portimão	
61	Assegurar o tratamento e transferência do registo de ocorrências para o Repositório Central Europeu, nos termos do art.º 9º do Reg. 376/2014	      
62	Analisar ocorrências de risco alto ou elevado	      
63	Validar o Plano Anual de Monitorização de Emissões de CO2 (PMEA), de acordo como Decreto-Lei n.º 93/2010, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 195/2015 e CORSIA	      
64	Garantir o tratamento de processos de reclamações de passageiros recebidos	      
65	Conduzir processos de averiguações sobre denúncias relativas à atuação de regulados	      
66	Desenvolver Estudos de Segurança Operacional para suporte das atividades de supervisão da ANAC	      
67	Implementar os requisitos do Sistema de Gestão de Segurança (SMS) nas Organizações de Produção Parte 21 Subparte G, nos termos dos Regulamentos de Execução (UE) 2022/203, Delegado (UE) 2022/201 e de Execução (UE) 2022/1253	      
68	Desenvolver ligações via API entre o ECCAIRS e os <i>softwares</i> de SMS das organizações	      
69	Assegurar a atualização continua de toda a documentação que compõe o CMA ( <i>Continuing Monitoring Approach</i> ) no âmbito da USOAP ( <i>Universal Safety Oversight Audit Programme</i> )	      
70	Implementar os CAP ( <i>Corrective Action Plan</i> ) relativos às auditorias da ICAO e CE E às <i>Standardisation Inspections</i> realizadas pela EASA	      

## EIXO DE ATUAÇÃO 5 – GESTÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
71	Preparar o objetivo de certificação do sistema de gestão integrado da ANAC	      
72	Assegurar o funcionamento do Sistema de Gestão da ANAC, garantindo o ciclo de supervisão	      
73	Assegurar o cumprimento normativo do Regime Geral de Prevenção da Corrupção	      
74	Assegurar o cumprimento da Política de Proteção de Dados da ANAC	      
75	Melhorar o sistema de controlo de gestão assegurando a utilização eficiente do sistema de gestão documental Filedoc	      
76	Desenvolver e Melhorar o Manual de Procedimentos da ANAC	      
77	Garantir a gestão das reclamações, elogios e sugestões dirigidos à ANAC através do Livro Amarelo	      
78	Garantir o tratamento de processos de reclamação de titulares de dados	      
79	Conduzir processos de averiguações sobre denúncias e violações de dados pessoais	      
80	Avaliar cultura de segurança na ANAC	      
81	Colocar em execução os procedimentos de recrutamento aprovados para 2025	      
82	Executar o programa de estágios	      
83	Capacitar os Recursos Humanos da ANAC	      
84	Adquirir e operacionalizar software de gestão da formação/qualificação	      
85	Apresentar proposta de reestruturação do plano de formação obrigatória para as áreas técnicas	      
86	Implementar medidas do Programa para a Igualdade de Género da ANAC 2024-2026	      

87	Propor um modelo de sistema de gestão da política de conciliação da vida pessoal e profissional adaptado ao contexto da ANAC e realizar diagnóstico da realidade atual	      
88	Estudo da possibilidade de implementar uma valência de saúde mental	      
89	Realização da vigilância médica preventiva através de visitas técnicas em SST (médico + TSS)	      
90	Promover a modernização das instalações da ANAC	      
91	Otimizar o processo de <i>procurement</i> ANAC	      
92	Desenvolver e acompanhar os procedimentos de contratação pública de aquisição de bens e serviços	      
93	Promover a eficiência energética da ANAC	      
94	Implementação da 1.ª fase do programa de compras sustentáveis com base no referencial ISO 20400 - Compras Sustentáveis	      
95	Renovação dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI)	      
96	Implementação da 1.ª fase dos serviços para Balcão único ao trabalhador	      
97	Implementar o Plano de Comunicação da ANAC	      
98	Reforçar a troca de informação com fornecedores e clientes	      
99	Assegurar o equilíbrio orçamental	      
100	Garantir um grau adequado de Autonomia Financeira	      
101	Garantir um grau adequado de Liquidez Geral	      
102	Promover a recuperação de Dívida Vincenda e de Dívida Vencida, através de comunicações mensais aos clientes	      
103	Assegurar a tramitação trimestral dos processos de cobrança coerciva para a Autoridade Tributária relativamente às taxas devidas à ANAC	      
104	Assegurar a tramitação trimestral dos processos de cobrança coerciva para a Autoridade Tributária no que diz respeito à Taxa de Carbono	      
105	Garantir a diminuição do tempo de disponibilização ao cliente da fatura da taxa de segurança após receção final de informação das EGA	      
106	Garantir o Prazo Médio de Pagamento (PMP) a fornecedores	      
107	Gerir infraestrutura dos Sistemas de Informação	      
108	Implementar o Plano Diretor para os Sistemas de Informação	      
109	Desenvolver novo Portal internet da ANAC	      
110	Migração do Domínio e arquitetura da ANAC para Windows Server 2022	      
111	Atualização e interoperabilidade da plataforma de registo dos operadores UAS e de UAS certificados	      
112	Preparar a ANAC para a Inteligência Artificial	      

## 4. PROJETOS DE MUDANÇA

Para além da organização de acordo com os Eixos de Atuação, algumas das atividades atrás apresentadas enquadram-se nos Projetos de Mudança referidos no Capítulo 2.

- Projeto Recursos Humanos
- Projeto Digitalização
- Projeto Comunicação
- Projeto Atendimento
- Projeto Qualidade
- Projeto Aviação

Este enquadramento de atividades em Projetos de Mudança, apresentado nos quadros seguintes, visa exclusivamente dar destaque ao desígnio transformacionista introduzido no Plano de Atividade de 2025 e agora continuado e focar a ANAC e os seus colaboradores na ação para a mudança, rumo à melhoria contínua e à Visão delineada.

*Tabela 5 Atividades por Projeto de Mudança*

Legenda Objetivos Estratégicos:

 OE1 Cumprir a Missão da ANAC	 OE5 Fortalecer os Recursos Humanos
 OE2 Facilitar o Funcionamento Regular do Sector	 OE6 Promover a Digitalização da ANAC
 OE3 Assegurar a Eficiência e Previsibilidade da ANAC	 OE7 Reforçar e Melhorar a Comunicação
 OE4 Contribuir para o Desenvolvimento do Sector	

### PROJETO RECURSOS HUMANOS

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
26	Dinamizar os protocolos estabelecidos com as instituições universitárias	
80	Colocar em execução os procedimentos de recrutamento aprovados para 2025	
81	Executar o programa de estágios	
82	Capacitar os Recursos Humanos da ANAC	
83	Adquirir e operacionalizar software de gestão da formação/qualificação	
84	Apresentar proposta de reestruturação do plano de formação obrigatória para as áreas técnicas	
85	Implementar medidas do Programa para a Igualdade de Género da ANAC 2024-2026	
86	Propor um modelo de sistema de gestão da política de conciliação da vida pessoal e profissional adaptado ao contexto da ANAC e realizar diagnóstico da realidade atual	

## PROJETO DIGITALIZAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
50	Conceção de um dashboard no website da ANAC para disponibilização ao público de informação estatística	      
67	Desenvolver ligações via API entre o ECCAIRS e os <i>softwares</i> de SMS das organizações	      
106	Gerir infraestrutura dos Sistemas de Informação	      
107	Implementar o Plano Diretor para os Sistemas de Informação	      
108	Desenvolver novo Portal internet da ANAC	      
109	Migração do Domínio e arquitetura da ANAC para Windows Server 2022	      
110	Atualização e interoperabilidade da plataforma de registo dos operadores UAS e de UAS certificados	      
111	Preparar a ANAC para a Inteligência Artificial	      

## PROJETO COMUNICAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
21	Conceber, programar e realizar Reuniões e Eventos de dimensão nacional e internacional para o setor	      
22	Reforçar presença institucional da ANAC junto dos <i>stakeholders</i>	      
48	Produzir informação relevante para o setor da aviação civil, através da publicação de estudos setoriais e newsletters ou outros suportes comunicacionais	      
96	Implementar o Plano de Comunicação da ANAC	      
108	Desenvolver novo Portal internet da ANAC	      

## PROJETO ATENDIMENTO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
74	Melhorar o sistema de controlo de gestão assegurando a utilização eficiente do sistema de gestão documental Filedoc	      
76	Garantir a gestão das reclamações, elogios e sugestões dirigidos à ANAC através do Livro Amarelo	      
108	Desenvolver novo Portal internet da ANAC	      

## PROJETO QUALIDADE

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
27	Promover a simplificação administrativa através da realização das medidas do Plano de Simplificação Administrativa	      
70	Preparar o objetivo de certificação do sistema de gestão integrado da ANAC	      
71	Assegurar o funcionamento do Sistema de Gestão da ANAC, garantindo o ciclo de supervisão	      
72	Assegurar o cumprimento normativo do Regime Geral de Prevenção da Corrupção	      
73	Assegurar o cumprimento da Política de Proteção de Dados da ANAC	      
74	Melhorar o sistema de controlo de gestão assegurando a utilização eficiente do sistema de gestão documental Filedoc	      
75	Desenvolver e Melhorar o Manual de Procedimentos da ANAC	      

## PROJETO AVIAÇÃO

N.º	Ações/Atividades	Objetivo Estratégico
6	Elaborar notas no âmbito do acompanhamento do Pacote Legislativo Fit for 55	      
12	Selecionar o prestador de serviços de assistência em escala, nas categorias de serviços 3, 4 e 5, nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro, na sequência do lançamento de concurso público internacional, nos termos do DL 275/99, de 23 julho	      
15	Implementar e coordenar projeto para mitigar constrangimentos aeroportuários nacionais	      
16	Execução do plano de ação para a apresentação de um estudo sobre a implementação de um plano de contingência no Aeroporto da Madeira (artigo 46.º LOE)	      
25	Realizar a Campanha «As Tuas Asas começam aqui» com o objetivo de dinamizar a relação entre a ANAC e o ensino superior, básico e secundário e organizações de formação	      
37	Elaborar projeto de regulamento que estabelece os requisitos para operação de aeronaves de voo livre	      
45	Coordenar a preparação e implementação do Plano Nacional de Segurança Operacional da Aviação (PNSOA)	      

## 5. MEIOS DISPONÍVEIS

### RECURSOS FINANCEIROS

O artigo 2.º da Lei de Enquadramento Orçamental determina que o Orçamento do Estado abrange os orçamentos do subsector da Administração Central, incluindo os serviços e organismos que não dispõem de autonomia administrativa e financeira, os serviços e fundos autónomos e a segurança social.

Nos termos do n.º 4 do mesmo artigo, considera-se ainda integradas no sector público administrativo, de igual modo, as entidades que, independentemente da sua natureza e forma, tenham sido incluídas em cada subsector, no âmbito do Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais, nas últimas contas sectoriais publicadas pela autoridade estatística nacional, referentes ao ano anterior ao da apresentação do Orçamento.

Neste contexto, a preparação do Orçamento para 2025 obedeceu às instruções estabelecidas pela Circular Série A n.º 1410 da Direção-Geral do Orçamento, aprovadas por despacho de S. Ex<sup>a</sup> o Diretor-Geral da Direção-Geral do Orçamento, em 26 de julho de 2024.

### ORÇAMENTO

O Orçamento de Funcionamento para 2025 prevê, em termos globais, arrecadar receita no montante de 129,9 M€, dos quais 122,2 M€ relativos a taxa de segurança (receita consignada com aplicação em despesa, no agrupamento de despesa “Transferências Correntes”), e executar despesa de igual montante, dos quais 93,7 M€ relativos a Transferências Correntes e 3,2M € correspondentes a uma Reserva Orçamental, inscrita nos termos da Circular Série A n.º 1410 da DGO.

O Quadro *infra* espelha, por agrupamento de receita e despesa, o projeto de Orçamento apresentado:

<b>Receita</b>	
Taxa de Segurança	122 222 188,00 €
Outras Taxas	3 820 540,00 €
Multas e Outras Penalidades	1 301 000,00 €
Rendimentos da Propriedade	100 000,00 €
Transferências Correntes	2 365 781,00 €
Vendas de Bens e Serviços	126 000,00 €
Outras Receitas e Reposições	6 000,00 €
	<b>129 941 509,00 €</b>

<b>Despesa</b>	
Despesas Pessoal	21 123 030, 00 €
Aquisição de Bens e Serviços	8 093 637, 00 €
Juros e Outros Encargos	0,00 €
Transferências Correntes	93 741 993, 00 €
Outras Despesas Correntes	4 118 538,00 €
Aquisição de Bens de Capital	2 864 311,00€
	<b>129 941 509, 00 €</b>

Os valores previstos para 2025 foram calculados tendo por suporte o cenário otimista das previsões do EUROCONTROL apresentado no relatório de 26 de fevereiro de 2024.

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PREVISIONAIS

O Balanço Previsional a 31 de dezembro de 2025 evidencia no Ativo 88,9 M€, no Património Líquido 64,6 M€, que inclui um Resultado Líquido de 1,8 M€ e no Passivo 24,2 M€.

A Demonstração dos Resultados Previsional do exercício que finda naquela data apresenta Rendimentos de 129,8 M€ e Gastos de 128,00 M€.

As Demonstrações Previsionais foram preparadas tendo por base o histórico recente, a estimativa de tráfego de passageiros nos diferentes aeroportos, a estimativa de gastos com o pessoal e as estimativas de gastos, correntes e de investimento, associadas a projetos a desenvolver em 2025.

É de salientar que os gastos com o pessoal têm subjacente um total de 310 trabalhadores, calculados com base no número de efetivos e no conjunto de recursos que a ANAC espera admitir em 2025, tendo sido aplicadas as regras definidas na Circular supramencionada.

## BALANÇO PREVISIONAL

Autoridade Nacional da Aviação Civil  
SNC-AP: Balanço  
Unid.Euro (€)

### Contas do Ativo

Rubricas SNC-AP	Ativo não corrente	2023	2024	2025
43	Ativos fixos tangíveis	8.019.024,20 €	17.714.201,00 €	20.578.511,00 €
438	Depreciações Acumuladas	-5.538.184,80 €	-7.236.335,93 €	-8.406.420,29 €
439	Perdas por imparidade acumuladas			
453	Ativos fixos tangíveis em curso			
42+452	Propriedades de Investimento			
429	Perdas por imparidade acumuladas			
44	Ativos fixos intangíveis	2.877.286,00 €	2.947.196,00 €	2.947.197,00 €
	441 Goodwill			
	442 Projetos de desenvolvimento			
	443 Programas de Computador			
	444 Propriedade Industrial			
	446 Outros Ativos Fixos Intangíveis			
	448 Amortizações Acumuladas	-2.397.654,42 €	-2.455.910,73 €	-2.455.911,56 €
	449 Perdas por imparidade acumuladas			
454	Ativos intangíveis em curso			
372	Ativos Biológicos			
41	Investimentos Financeiros			
	419 Perdas por imparidade acumuladas			
451	Investimentos Financeiros em curso			
266+268-269	Acionistas/Sócios			
2741	Ativos por impostos diferidos			
455	Adiantamentos por conta de investimentos			
	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros			
	Adiantamentos por conta de Ativos Fixos Tangíveis			
	Adiantamentos por conta de Ativos Fixos Intangíveis			
459	Perdas por imparidade acumuladas			
	<b>Total Ativo não Corrente</b>	<b>7.381.763,00 €</b>	<b>10.969.150,33 €</b>	<b>12.663.376,15 €</b>

Rubricas SNC-AP	Ativo corrente	2023	2024	2025
32 + 33 + 34 + 35 + 36 + 391	Inventários			
371 + 3921	Ativos Biológicos			
201 + 205	Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis			
2031 + 20321	Devedores por empréstimos bonificados e subs. reembolsáveis			
211+215-219	Clientes	790.331,57 €	843.419,53 €	883.165,42 €

24	Estado e outros entes públicos			
232+238-239 +2721+278-279	Outras contas a receber	13.891.664,44 €	16.223.905,55 €	23.070.740,59 €
281	Diferimentos/ Gastos a reconhecer	100.811,00 €	100.811,00 €	100.811,00 €
1411+1421	Ativos Financeiros detidos para negociação			
1431 + 2772	Outros Ativos financeiros			
11+12+13	Caixa e Depósitos Bancários	51.229.945,52 €	54.441.785,52 €	52.141.890,02 €
	<b>Total Ativo corrente</b>	<b>66.012.752,53 €</b>	<b>71.609.921,61 €</b>	<b>76.196.607,04 €</b>
	<b>Total Ativo</b>	<b>74.511.408,31 €</b>	<b>82.579.071,94 €</b>	<b>88.859.983,19 €</b>

#### Contas do Património Líquido e Passivo

Rubricas SNC-AP	Património Líquido	2023	2024	2025
51	Património/Capital	8.573.803,00 €	8.573.803,00 €	8.573.803,00 €
53	Outros instrumentos de capital próprio			
54	Prémios de Emissão			
55	Reservas			
56	Resultados Transitados	47.211.789,97 €	48.387.496,71 €	50.857.991,28 €
57	Ajustamentos em Ativos Financeiros			
58	Excedentes de Revalorização de ativos fixos			
59	Outras Variações no Património Líquido	3.550.497,03 €	3.491.683,06 €	3.432.869,09 €
	591 Diferenças de Conversão de Demonstrações			
	592 Ajustamentos por impostos diferidos			
	593 Subsídios			
	594 Doações			
818	Resultado Líquido do Período	1.175.706,74 €	2.470.494,57 €	1.753.039,79 €
	<b>Total do Património Líquido</b>	<b>60.511.796,74 €</b>	<b>62.923.477,34 €</b>	<b>64.617.703,15 €</b>

Rubricas SNC-AP	Passivo não corrente	2023	2024	2025
29	Provisões	2.521.401,00 €	2.521.401,00 €	2.521.401,00 €
25	Financiamentos Obtidos			
2711 + 2712	Fornecedores de investimentos			
273	Responsabilidades por benefícios pós-emprego			
237+275	Outras contas a pagar	50.269,00 €	50.269,00 €	50.269,00 €

Rubricas SNC-AP	Passivo corrente	2023	2024	2025
202 + 206	Credores por transf. e subsídios não reembolsáveis concedidos			
221+222+225	Fornecedores			
218+276	Adiantamentos de clientes	15.477,00 €	15.477,00 €	15.477,00 €

24	Estado e outros entes públicos	3.982,00 €	3.982,00 €	3.982,00 €
2711 + 2712	Fornecedores de investimentos			
231+238+2722+278	Outras contas a pagar	11.408.482,57 €	17.064.465,60 €	21.651.151,04 €
282	Diferimentos/ Rendimentos a reconhecer			
1412+1422	Passivos Financeiros detidos para negociação			
1432 + 2771	Outros Passivos financeiros			
	<b>Total Passivo</b>	<b>13.999.611,57 €</b>	<b>19.655.594,60 €</b>	<b>24.242.280,04€</b>
	<b>Total do Património Líquido e Passivo</b>	<b>74.511.408,31 €</b>	<b>82.579.071,94 €</b>	<b>88.859.983,19 €</b>

## DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

Autoridade Nacional da Aviação Civil  
SNC-AP: Demonstração dos Resultados  
Unid. Euro (€)

Rubricas SNC-AP	Rendimentos e Gastos	2023	2024	2025
70	Impostos, contribuições e taxas	78.466.367,00 €	97.908.376,00 €	127 443 728,00 €
71	Vendas			
72	Prestações de serviços e concessões	35.000,00 €	35.000,00 €	126 000,00 €
73	Variações nos Inventários da produção			
74	Trabalhos para a própria entidade			
75	Transferências e subsídios correntes obtidos	2.021.735,00 €	2.335.158,00 €	2 365 781,00 €
	Subsídios do Estado e Outros Entes Públicos			
	Transf. correntes obtidas	2.021.735,00 €	2.335.158,00 €	2 365 781,00 €
61	CMVMC			
62	Fornecimentos e Serviços Externos	-4.140.907,00 €	-4.033.674,00 €	-10 357 821,00 €
63	Gastos com o pessoal	-18.313.120,00 €	-20.236.653,00 €	-18 858 846,00 €
60 (603)	Transferências e subsídios concedidos	-53.251.981,00 €	-68.569.465,00 €	-93 741 993,00 €
651 - 7621	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
652 - 7622	Imparidade de inventários (perdas/reversões)			
653 + 657 - 7623 - 7627	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	276.788,00 €		
67 - 763	Provisões do Período			
77 - 66	Aumentos/reduções de justo valor			
78	Outros Rendimentos e Ganhos	84.813,97 €	26.000,00 €	64.813,97 €
	781 Proveitos Suplementares	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
	782 Desconto de pronto Pagamento Obtido			
	783 Recuperação de dívidas a receber			
	784 Ganhos em inventários			
	786 Rendimentos e ganhos nos restantes activos financeiros			
	787 Rendimentos e ganhos em investimentos não financeiros			
	788 Outros	83.813,97 €	25.000,00 €	63.813,97 €
792	Dividendos Obtidos			
68	Outros gastos e perdas	-2.645.276,00 €	-3.237.840,00 €	-4.118.538,00 €
	<b>Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento</b>	<b>2.256.631,97 €</b>	<b>4.226.902,00 €</b>	<b>2.923.124,97 €</b>
64 - 761	Gastos de Depreciação e de Amortização	-1.080.825,23 €	-1.756.407,43 €	-1.170.085,18 €
654 + 655 + 656 - 7624 - 7625 - 7626	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
	<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)</b>	<b>1.175.806,74 €</b>	<b>2.470.494,57 €</b>	<b>1.753.039,79 €</b>
791 + 793	Juros e rendimentos similares obtidos			

691	Juros Suportados		-100,00 €		
692@698	Outros gastos e perdas de financiamento				
		Resultado antes de impostos	1.175.706,74 €	2.470.494,57 €	1.753.039,79 €
812	Imposto sobre o rendimento do período				
818		Resultado Líquido do período	1.175.706,74 €	2.470.494,57 €	1.753.039,79 €

# Parecer do Fiscal único



## AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (ANAC)

### PARECER DO FISCAL ÚNICO

#### SOBRE PLANO DE ATIVIDADES PARA 2025

#### 1. Introdução

O Conselho de Administração da Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC), apresentou-nos, no dia 15 de janeiro de 2025, a proposta de orçamento para o ano económico de 2025, sobre a qual compete a este Fiscal Único analisar e emitir parecer, nos termos da alínea b) do nº1 do artigo 22º do Decreto-Lei nº 40/2015, de 16 de março (Estatutos da ANAC), da alínea b) do nº 1 do artigo 29º da Lei 67/2013, de 28 de agosto (Lei Quadro das Entidades Reguladoras), e do referido na Circular Série A n.º 1410, de 26 de julho de 2024- instruções para a preparação do OE 2025 emitida pela Direção Geral do Orçamento (DGO).

Analisámos a referida proposta, que foi elaborada nos termos do previsto na referida circular e, que consiste na proposta do Orçamento da Despesa e da Receita para 2025, cujos mapas evidenciam um total de 129.941.509 euros e, nas Demonstrações Financeiras Previsionais referentes a 2025, composta por Balanço (que evidencia um total de 88.859.983 euros e um património líquido de 64.617.703 euros, incluindo um resultado líquido positivo de 1.753.040 euros) e Demonstração dos Resultados previsional do exercício a findar naquela data.

De referir que, fomos designados o fiscal único da ANAC no dia 05 de novembro de 2024.



## 2. Responsabilidades

É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação e a apresentação da informação previsional, respetivas notas explicativas e mapas complementares. Os Instrumentos de Gestão Previsional são preparados, nos termos exigidos pelas instruções emitidas pela DGO (Circular Série A n.º 1410, de 26 de julho de 2024)

A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e adequação dos pressupostos e estimativas, contidos nos Instrumentos de Gestão Previsional acima referidos, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso trabalho.

## 3. Âmbito

O trabalho a que procedemos foi planeado e executado de modo a se obter uma segurança moderada sobre se a informação previsional contida nos instrumentos de gestão anteriormente referida está isenta de distorções materialmente relevantes.

O exame foi efetuado de acordo as Normas Internacionais de Trabalhos de Garantia de Fiabilidade 3400 (ISAE3400) e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Entendemos que o trabalho efetuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente relatório sobre o Plano de Atividades para 2025.



## 4. Análise

### 4.1 Análise do plano de atividades

O Plano de Atividade para 2025 identifica os objetivos da ANAC, materializados num plano estratégico que prossegue o alinhamento estratégico definido em 2023 adaptado ao contexto atual, que assenta em **7 objetivos estratégicos**: (i) cumprir a missão da ANAC; (ii) facilitar o funcionamento regular do sector; (iii) assegurar a eficiência e previsibilidade da ANAC; (iv) contribuir para o desenvolvimento do sector; (v) fortalecer os recursos humanos (vi) promover a digitalização da ANAC; e (vii) reforçar e melhorar a comunicação.

De referir que o Plano de Atividades e Orçamento para 2025 totaliza o montante de 129.941.509 euros. Deste montante, 122.222.188 euros referem-se a verbas provenientes da taxa de segurança (receita consignada com aplicação em despesa, no agrupamento de despesa "Transferências Correntes").

### 4.2 Análise da proposta de orçamento

Na análise da proposta de orçamento verificámos que o Conselho de Administração ponderou as disposições contidas na circular emanada da DGO.

Os valores previstos para 2025 foram calculados tendo por suporte o cenário otimista das previsões do EUROCONTROL apresentado no relatório de 26 de fevereiro de 2024.

#### 4.2.1 Orçamento da receita

O Orçamento de Receita apresentado, ascende ao montante de 129.941.509 euros, sendo integralmente de receitas próprias, e apresenta, face ao Orçamento de 2024, um aumento de 19.636.975 euros (PAO de 2024 ascendia a 110.304.534 euros). Este aumento é, essencialmente, reflexo do aumento do valor cobrado pela "taxa de segurança" nos voos com destino aos diferentes espaços aéreos, bem como na previsão do aumento do tráfego nos aeroportos e aeródromos nacionais, conforme explicitado na memória justificativa.

De referir que, a taxa de segurança representa 94% do total das receitas orçamentadas.



#### 4.2.2. Orçamento da despesa

Tal como se verificou no orçamento das receitas, verificou-se um aumento de 18% face ao orçamento de 2024, sendo a taxa de segurança, a pagar às diversas entidades beneficiárias, a principal justificação para este aumento. Esta rubrica, cujo aumento ascendeu a 15.172.528 euros (passou de 78.569.465 euros para 93.741.993 euros) representa 72% das despesas orçamentadas.

O orçamento das despesas também inclui 21.123.030 euros referentes a remunerações e encargos com 310 trabalhadores, calculados com base no número de efetivos e no conjunto de trabalhadores que a ANAC espera admitir, conforme explicitado na memória justificativa.

#### 4.3. Análise das demonstrações financeiras previsionais

Tanto a demonstração dos resultados como o balanço previsional foram preparadas tendo por base o histórico recente, a estimativa de tráfego de passageiros nos diferentes aeroportos, a estimativa de gastos com o pessoal e as estimativas de gastos, correntes e de investimento, associadas a projetos a desenvolver em 2025, cuja comunicação foi obtida pelas diversas unidades orgânicas.

O Balanço previsional para 2025 apresenta um total de Ativo Líquido de 88.859.983 euros e um Passivo de 24.242.280 euros, resultando numa situação patrimonial positiva de 64.617.703 euros, que inclui um resultado previsional do exercício de 1.753.040 euros, e que financia 12.663.376 euros de ativos não correntes.

No que se refere ao equilíbrio económico e financeiro da atividade desenvolvida, as demonstrações financeiras previsionais apontam para uma expectativa de um Resultado Líquido do Período, no montante de 1.753.040 euros, inferior ao valor estimado para 2024 (2.470.494,57 euros).



Amável Calhau & Associados, SROC, Lda



## 5. Parecer

Apreciámos o balanço previsional, a demonstração de resultados previsional e os demais mapas de receita e despesa previsional para o exercício de 2025, todos eles apresentados pelo Conselho de Administração, de quem obtivemos, bem como dos serviços, as explicações essenciais.

Verificámos que o orçamento apresentado foi elaborado de acordo com as normais legais e instruções emanadas pela DGO relativamente à elaboração do Orçamento para 2025 (Circular Série A n.º 1410, de 26 de julho de 2024).

Devemos, contudo, advertir que frequentemente os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais poderão ser, eventualmente, diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

Lisboa, 22 de janeiro de 2025

Amável Alberto Freixo Calhau  
Em representação de  
Amável Calhau & Associados, SROC, Lda.

## 6. Recursos Humanos

A par com outras áreas de atuação, a gestão de pessoas na ANAC apresenta, na atualidade, um catálogo de desafios especialmente complexo, decorrentes das rápidas e acentuadas mudanças que têm vindo a ocorrer nos diversos domínios da sociedade e em particular no mundo do trabalho.

Neste contexto, a ANAC mantém um olhar atento e antecipatório sobre as questões fundamentais que estruturam a gestão das pessoas e que se apresentam cada vez mais determinantes para a sustentabilidade organizacional.

Temáticas como a atração e fidelização de profissionais, a diversidade e inclusão, o desenvolvimento de competências, a gestão de conflitos, o envolvimento e motivação, a adaptação aos novos paradigmas tecnológicos, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a saúde mental e bem-estar ou a diversidade etária na força de trabalho, encontram já eco na ação da ANAC, prevendo-se no futuro a adoção de abordagens inovadoras e adaptativas no sentido de criar um ambiente de trabalho ainda mais positivo e produtivo.

É neste contexto que o quadro de opções assumidas para o ano de 2025 conjuga a continuidade da aposta neste domínio, com o reforço dos mecanismos facilitadores do desempenho e da performance organizacional.

Beneficiando já da aprovação em 2024 da declaração que define a Política de Gestão de Pessoas da ANAC, a ação prevista continua a projetar uma ambição que se consubstancia no reforço da aposta em novos programas e projetos suscetíveis de influenciar positivamente a qualidade e capacidade de resposta organizacional por parte dos atuais e dos futuros trabalhadores.

### INCREMENTAR UMA PERSPETIVA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS

Num contexto fortemente caracterizado pela volatilidade, pela incerteza, pela complexidade e pela ambiguidade, a definição de mecanismos de ação estratégica, antecipatórios e flexíveis ganha particular relevo, também no domínio da gestão dos recursos humanos.

É neste contexto e integrado na Visão estratégica definida pelo Conselho de Administração, que a Política de Gestão de Pessoas da ANAC constituirá um

referencial de ação para os diversos processos, planos e programas que se projetam para 2025.

## **REFORÇAR A CAPACIDADE TÉCNICA INSTALADA**

Dando sequência ao processo de reforço do quadro de competências em presença, a ANAC irá, em 2025, concretizar o esforço de valorização do capital humano, quer através da valorização e dignificação das carreiras, quer através do apetrechamento dos recursos humanos adequados e necessários ao cumprimento da Missão.

Elemento incontornável neste domínio será a concretização das alterações e entrada em vigor do Regulamento de Organização, Prestação e Disciplina do Trabalho, de Carreiras e Retributivo.

Também nesta senda, a ANAC concluirá o plano de recrutamento em curso, através do qual se concretizará um acentuado reforço das equipas, quer nas áreas operacionais, quer nas áreas de suporte, através da integração de profissionais altamente qualificados em diversas áreas do conhecimento técnico e científico.

Prevê-se, concomitantemente, o término dos procedimentos concursais ainda em execução, com vista ao provimento dos lugares dirigentes que ainda não se encontram providos em comissão de serviço.

Numa perspetiva de médio prazo, a ANAC continuará a desenvolver diversas iniciativas de aproximação à academia e divulgação das múltiplas oportunidades de trabalho no setor, destacando-se a este nível, a continuidade aos programas de “Estágios de Verão da ANAC” e “Estágios Profissionais”. A propósito deste intento, prevê-se ainda o reforço de medidas no domínio da articulação e interação com o ensino superior, devendo estas serem precedidas da alteração ao atual Regulamento de Estágios, no sentido de ampliar a diversidade de programas destinados ao público estudantil.

## **GARANTIR A CAPACITAÇÃO E ESTRUTURAR UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O sistema formativo da ANAC assume um papel crucial no âmbito da missão da Autoridade.

É neste sentido que a Política de Gestão de Pessoas assume como um dos desígnios valorizar o capital humano através da permanente valorização e

dignificação das carreiras, bem como da criação de oportunidades de formação e desenvolvimento, pessoal e profissional, necessárias e adequadas ao desenvolvimento de cada um(a), incentivando o envolvimento das(os) trabalhadoras(res) na melhoria das suas próprias capacidades e competências.

Esta aposta ganhará uma expressão clara em 2025 através da concretização de um conjunto integrado de medidas cujo impacto esperado permitirá reforçar a qualidade de todo o sistema de formação e dos quais se destaca a aprovação da alteração ao Regulamento da Formação, a alteração à estrutura do Manual de Formação e Recrutamento de Pessoal Técnico, bem como o incremento de formação transversal em competências soft e outras competências emergentes.

A execução deste quadro de atividades articular-se-á com o acesso a formação profissional alinhada com os sistemas de *compliance* em vigor e com os requisitos mandatórios estabelecidos na regulamentação europeia e nos SARP (*Standards and Recommended Practices*) da ICAO para as Autoridades de aviação civil, assegurando desta forma a preparação para os atos de escrutínio no âmbito das auditorias realizadas à ANAC e ao Estado português.

## PROMOVER UMA CULTURA DE COMPROMISSO, DE BEM-ESTAR E DE CONCILIAÇÃO

O Conselho de Administração continuará, em 2025, a assumir uma aposta clara na sustentabilidade das políticas de conciliação e de promoção da igualdade de género e diversidade, reconhecendo estes como princípios inalienáveis do processo de gestão. Para além de ações concretas de promoção destes princípios, continuará o processo de implementação das medidas previstas no Plano para a Igualdade de Género na ANAC 2023-2026.

Será, ainda, implementado um modelo de *Employee Life cycle Process*, prevendo ações específicas de valorização da experiência “Trabalhador ANAC”, desde o momento inicial do acolhimento e integração, passando pela gestão e valorização da carreira, até à definição de protocolos de saída, designadamente por motivos de aposentação.

No âmbito da promoção segurança e da saúde do trabalho, pretende-se dar especial atenção aos mecanismos de acompanhamento no âmbito da medicina preventiva e curativa, bem como na verificação das condições físicas e ambientais de desenvolvimento do trabalho.

Medida determinante para a afirmação de uma cultura de segurança, será o

lançamento dos procedimentos tendentes a garantir a dotação de novos equipamentos de proteção individual aos trabalhadores.

Projeta-se ainda, no campo da saúde, para além da continuidade das atividades já desenvolvidas, a elaboração de um estudo interno no sentido de aferir a perceção de oportunidade para a criação de um programa específico no âmbito da saúde mental, reconhecendo-se deste modo a crescente relevância desta matéria no contexto organizacional.

## SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIS	Grupo de rotação/representação junto da ICAO, composto pela Áustria, Bélgica, Croácia, Irlanda, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal e Suíça
AMC	Centro de medicina aeronáutica
AME	Examinadores médicos aeronáuticos
ANA	ANA Aeroportos de Portugal, SA
ANAC	Autoridade Nacional da Aviação Civil
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
ANAM	ANAM Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, SA, entretanto incorporada na ANA
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
ANSAC	Autoridade Nacional de Segurança da Aviação Civil
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
AT	Autoridade Tributária
BI	<i>Business Intelligence</i>
CA	Conselho de Administração
CAACL	Comunidade das Autoridades de Aviação Civil Lusófonas
CAMO	<i>Continuing Airworthiness Management Organisation</i>
CAP	Plano de Ações Corretivas / <i>Corrective Action Plan</i>
CE	Comissão Europeia
CELE	Comércio Europeu de Licenças de Emissão
CIA	Circular de Informação Aeronáutica
CTI	Circulares de Informação Técnica
CNCS	Centro Nacional de Cibersegurança
CMA	<i>Continuing Monitoring Approach</i>
CORSIA	<i>Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation</i>
CPETA	Comissão de Planeamento e Emergência do Transporte Aéreo
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DL	Decreto-Lei
EASA	<i>European Union Aviation Safety Agency</i>
ECAC	<i>European Civil Aviation Conference</i>
EFOD	<i>Electronic Filing of Differences</i>
EGA	Entidade Gestora Aeroportuária
ELT	<i>Emergency Locator Transmitters</i>
EM	Estado-membro
EUROCONTROL	<i>European Organisation for the Safety of Air Navigation</i>
EUROSTAT	<i>Statistical office of the European Union</i>
HAO	<i>Higher Airspace Operations</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP
IS	Instruções de Segurança
ISAC	Instrução de Segurança da Aviação Civil
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>

LOE	Lei do Orçamento do Estado
LSSIP	<i>Local Single Sky Implementation</i>
MNQ	Meta Não Quantificável
NAV	Navegação Aérea de Portugal - NAV Portugal, EPE.
OJT	<i>On job Training</i>
OPL	Organizações de Proficiência Linguística
OSP	Obrigações de Serviço Público
PDM	Planos Diretores Municipais
PNSOA	Plano Nacional de Segurança Operacional da Aviação
Reg.	Regulamento
SAAQ	<i>State Aviation Activity Questionnaire</i>
SARP	<i>Standards and Recommended Practices</i>
SES	<i>Single European Sky</i>
SI	Sistemas de Informação
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado
SNCAP	Sistema de Normalização Contabilística da Administração Pública
SORA	<i>Specific Operations Risk Assessment</i>
STM	<i>Space Traffic Management</i>
SSP	Programa Nacional de Segurança Operacional / <i>State Safety Programme</i>
SW FAB	<i>South West Portugal Spain Functional Airspace Block</i>
UAS	Sistema de Aeronave(s) Não Tripulada(s) / <i>Drone(s)</i>
UE	União Europeia
UO	Unidade(s) Orgânica(s) da ANAC
USOAP	<i>Universal Safety Oversight Audit Programme</i>

IA 

# ANEXO



## TABELAS DE ATIVIDADES

### EIXO DE ATUAÇÃO 1 – COOPERAÇÃO

Congrega, no essencial, as atribuições relacionadas com a representação em organismos internacionais, a participação em fóruns técnicos e a coadjuvação do Governo

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
1	Assegurar a representação da ANAC nos grupos de trabalho de organizações internacionais (nomeadamente CEAC/ECAC, Comissão Europeia, Conselho da UE, EASA, EUROCONTROL, EUROSTAT, OACI/ICAO, SW FAB e CAACL)	N.º de participações / n.º de solicitações	100%	4,5%
		N.º de relatórios apresentados / n.º de relatórios passíveis de serem apresentados	100%	4,5%
2	Participar nas auditorias, inspeções e formações de entidades internacionais de que Portugal faz parte, nos termos dos respetivos tratados (nomeadamente da EASA, EUROCONTROL, UE/OACI/ICAO, CEAC/ECAC e CAACL)	N.º de participações da ANAC em auditorias, inspeções e formações organizadas por entidades internacionais / n.º de solicitações	100%	1,5%
3	Cooperar com a EASA no âmbito dos Acordos de Parceria ao abrigo do art. 65.º do Reg. (UE) 2018/1139	N.º de ações de supervisão realizadas / n.º de ações atribuídas à ANAC	100%	4,5%
		Apresentação do relatório relativo a 2024	2025-03-31	1,5%
4	Negociar acordos bilaterais e multilaterais sobre serviços aéreos	N.º de respostas / n.º de pedidos de consultas aeronáuticas	100%	3,0%
5	Elaborar relatórios relativos às negociações bilaterais e multilaterais e pareceres técnicos relativos a acordos sobre serviços aéreos	N.º de relatórios elaborados / n.º de solicitações	100%	1,5%
		N.º de pareceres técnicos / n.º de solicitações	100%	1,5%
6	Elaborar notas no âmbito do acompanhamento do Pacote Legislativo Fit for 55	N.º de solicitações atendidas / n.º de solicitações	100%	1,5%
7	Elaborar notas para os Conselhos dos Ministros dos Transportes, Energia e Telecomunicações	N.º de documentos elaborados (com notas de enquadramento e projetos de notas de intervenção) / n.º de solicitações	100%	1,5%
8	Coordenar a emissão de pareceres solicitados à ANAC, sobre as políticas setoriais, legislação e regulamentação em discussão nos vários fora internacional, europeu e nacional	N.º de pareceres emitidos / N.º de solicitações	100%	4,5%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
9	Apresentar proposta de modelo de organização relativa à criação de um centro de formação e consultoria para designadamente entidades congéneres nos termos do n.º 5 do artigo 7.º dos Estatutos da ANAC	Data da apresentação do modelo de organização	2025-06-30	3,0%
10	Conceber, programar e realizar ações de formação e/ou <i>on-job</i> training, a pedido de autoridades homólogas, após verificação de disponibilidade de recursos da ANAC	N.º de ações de formação organizadas e realizadas / n.º de solicitações com o máximo de 2	100%	1,5%
11	Assegurar a representação da ANAC em órgãos, grupos de trabalho e reuniões a nível nacional (nomeadamente Agência Portuguesa do Ambiente, Direção-Geral do Consumidor, Governo, Igualdade de género, IMT, Planeamento Civil de Emergência, Regulation X, Sistema de Segurança Interna)	N.º de participações da ANAC nas reuniões dos grupos de trabalho permanentes / n.º de solicitações	100%	1,5%
		N.º de participações da ANAC nas reuniões dos Grupos de Trabalho <i>ad-hoc</i> do Governo / n.º de solicitações	100%	1,5%
		N.º de participações no Grupo de Acompanhamento da Expansão do Aeroporto Humberto Delgado / n.º de solicitações	100%	1,5%
		N.º de relatórios apresentados / n.º de relatórios passíveis de serem apresentados	100%	1,5%
12	Selecionar o prestador de serviços de assistência em escala, nas categorias de serviços 3, 4 e 5, nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro, na sequência do lançamento de concurso público internacional, nos termos do DL 275/99, de 23 julho	Data da decisão do CA	2025-04-01	7,6%
13	Coadjuvar o Governo no processo de imposição e contratualização de serviços aéreos regulares sujeitos a Obrigações de Serviço Público (OSP)	N.º de processos completos (procedimentos novos / prorrogações / revogações) / n.º de solicitações	100%	4,5%
		N.º de respostas / n.º de solicitações apresentadas	100%	1,5%
14	Coadjuvar o Governo na gestão dos contratos de concessão da ANA	N.º de respostas / n.º de solicitações apresentadas	100%	4,5%
15	Implementar e coordenar projeto para mitigar constrangimentos aeroportuários nacionais	Data de arranque do projeto com convocação das primeiras reuniões com <i>stakeholders</i>	2025-01-31	1,5%
		N.º de reuniões	20	3,0%
16	Execução do plano de ação para a apresentação de um estudo sobre a implementação de um plano de contingência no Aeroporto da Madeira (artigo 46.º LOE)	Data de adjudicação do estudo	2025-06-30	1,5%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
17	Desenvolver o plano e cronograma do Roteiro Nacional para a Descarbonização da Aviação (RONDA)	Data de apresentação do plano	2025-04-28	3,0%
18	Promover Estratégia Setorial do Transporte Aéreo no âmbito do Planeamento Civil de Emergência	Data da apresentação de Relatório	2025-12-31	1,5%
19	Participar na execução do Plano de Atividades da Comissão de Planeamento de Emergência do Transporte Aéreo (CPETA)	Taxa de execução das atividades alocadas à ANAC no âmbito do Plano de Atividades da CPETA	100%	3,0%
20	Assegurar a colaboração no âmbito da investigação de acidentes e incidentes aeronáuticos	Envio de respostas ao GPIAAF dentro do prazo sobre projetos de relatório emitidos / n.º de projetos de Relatórios emitidos pelo GPIAAF	100%	4,5%
		Envio de respostas ao GPIAAF sobre recomendações de segurança emitidas à ANAC / n.º de recomendações de segurança emitidas à ANAC pelo GPIAAF	100%	1,5%
		Resposta a todas as Recomendações de Segurança anteriores a 2024	2025-06-30	4,5%
21	Rever e comunicar ao Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) o inventário dos ativos essenciais e o relatório anual de cibersegurança (DL n.º 65/2021)	Data de envio ao CNCS	2025-01-31	1,5%
22	Conceber, programar e realizar Reuniões e Eventos de dimensão nacional e internacional para o setor	N.º total de Reuniões + Eventos	18	3,0%
23	Reforçar presença institucional da ANAC junto dos <i>stakeholders</i>	N.º Ações / N.º Convites	100%	4,5%
24	Dinamizar a participação da ANAC na 42ª Assembleia Geral da ICAO,	N.º de participações nos Comitês Económico: Legal, <i>Safety</i> , <i>Security</i> , Ambiente e executivo e em plenário	6	1,5%
25	Promover a língua portuguesa como língua oficial na 42ª Assembleia Geral da ICAO para assegurar a participação e colaboração dos países da CAAC	Apresentação de <i>working paper</i> elaborado em colaboração com a CAACL	2025-07-31	4,5%
26	Realizar a Campanha «As Tuas Asas começam aqui» com o objetivo de dinamizar a relação entre a ANAC e o ensino superior, básico e secundário e organizações de formação	N.º de ações da Campanha «As Tuas Asas começam aqui»	12	1,5%
27	Dinamizar os protocolos estabelecidos com as instituições universitárias	Apresentação de relatório com identificação de iniciativas a desenvolver no âmbito dos protocolos	2025-09-30	3,0%

## EIXO DE ATUAÇÃO 2 – REGULAMENTAÇÃO

Abrange toda a atividade de produção de regulamentação emitida pela ANAC e a preparação de projetos de diplomas legais de âmbito nacional a propor ao Governo.

N.º	Ações/Atividades	Indicadores (Revisão)	Meta (Revisão)	Ponderação (Revisão)
28	Promover a simplificação administrativa através da realização das medidas do Plano de Simplificação Administrativa	Taxa de realização do plano de ações	100%	5,9%
29	Elaboração de Regulamento de aprovação e supervisão dos sistemas de contramedidas UAS nos aeródromos	Data de apresentação de proposta de regulamento	2025-06-30	5,9%
30	Implementação de Procedimento para Endosso na licença pelo instrutor (SEP e TMG)	Publicação da CIA	2025-06-30	5,9%
31	Implementação de Procedimento para os instrutores renovarem as qualificações nos termos do Regulamento 1178/2011	Publicação da CIA	2025-06-30	5,9%
32	Rever o Decreto-Lei n.º 66/2003, de 7 de abril, para efeitos de aplicação apenas a algumas aeronaves do Anexo I do Reg. (UE) n.º 2018/1139	Aprovação pelo CA	2025-10-31	5,9%
33	Aprovar o regulamento que define os requisitos e procedimentos a observar na realização de exames teóricos do pessoal aeronáutico	Data de aprovação do Regulamento	2025-12-31	5,9%
34	Rever o Programa Nacional de Formação de Segurança da Aviação Civil (PNFSAC) Regulamento n.º 765/2021 da ANAC	Data de Aprovação do Programa	2025-12-31	5,9%
35	Conceber o regulamento de desempenho e gestão e o modelo regulatório para o U-SPACE	Data de apresentação de proposta de regulamento	2025-12-31	11,8%
36	Rever o Decreto-Lei n.º 163/2015, de 17 de agosto, regimes jurídicos do Céu Único Europeu (sancionatório)	Data de aprovação pelo CA	2025-12-31	11,8%
37	Revisão do Regulamento n.º. 401/2017 relativo a Requisitos aplicáveis ao Salvamento e Luta Contra Incêndios em Aeródromos	Apresentação a consulta pública	2025-12-31	5,9%
38	Elaborar projeto de regulamento que estabelece os requisitos para operação de aeronaves de voo livre	Data de aprovação do projeto de regulamento pelo CA	2025-12-31	11,8%
39	Rever o Decreto-Lei n.º 254/2003, de 18 de outubro, que cria o regime sancionatório dos passageiros desordeiros (atos ilícitos a bordo de aeronaves civis)	Data de envio do projeto legislativo ao Governo	2025-12-31	5,9%
40	Projeto de Decreto-Lei que cria o regime sancionatório do Regulamento (UE) n.º 1178/2011 (Tripulações da aviação civil)	Data de aprovação pelo CA	2025-12-31	11,8%

## EIXO DE ATUAÇÃO 3 – REGULAÇÃO

Relaciona-se com as atividades de licenciamento e certificação, de emissão de pareceres, de coordenação e monitorização de planos de ação, de planeamento e acompanhamento da implementação da regulamentação internacional e, genericamente, com todas as atribuições no domínio da regulação de segurança e da regulação económica.

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
41	Licenciar, certificar, aprovar, autorizar e registar processos nos diferentes domínios de atividade da ANAC	N.º total de licenças, certificados, aprovações, autorizações e registos emitidos	MNQ	MNQ
42	Notificar a Comissão, a EASA e os outros Estados-Membros, das isenções concedidas ao abrigo do Art.º 71.º do Reg. (EU) 2018/1139	Prazo de reporte inferior a 3 dias úteis / Total de reportes efetuados	100%	9,7%
43	Analisar processos de emissão de certificados, de emissão de autorizações, de análise de ofertas, elaborar e emitir decisões e pareceres nos diferentes domínios da ANAC	N.º total de processos concluídos / n.º total de processos instruídos	100,00%	12,9%
44	Elaborar relatório sobre as atividades desenvolvidas pela ANAC no âmbito da regulação	Data de aprovação pelo CA	2025-03-31	3,2%
45	Elaborar, em conjunto com a Inspeção-Geral de Finanças, o Relatório Anual das Condições Concorrenciais dos mercados das ligações aéreas liberalizadas entre o continente e as Regiões Autónomas (Região Autónoma dos Açores; Região Autónoma da Madeira)	N.º de relatórios produzidos	2	3,2%
46	Coordenar a preparação e implementação do Plano Nacional de Segurança Operacional da Aviação (PNSOA)	N.º de ações realizadas / n.º de ações previstas no PNSOA para 2025	100%	3,2%
		Data de apresentação ao CA do relatório de monitorização do PNSOA 2022-2024	2024-05-31	3,2%
		Data de apresentação ao CA do relatório de monitorização do PNSOA 2025-2027 (1º semestre)	2025-10-31	3,2%
		Revisão do questionário que acompanha o PNSOA, na plataforma ANAC	2025-06-20	3,2%
47	Monitorizar o cumprimento do Plano Nacional de Desempenho da navegação aérea para o terceiro período de referência (2020-2025), de acordo com o Reg. (UE) n.º 2019/317	N.º de relatórios anuais de desempenho apresentados	1	3,2%
		N.º de acompanhamentos trimestrais realizados	4	3,2%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
48	Coordenar a elaboração do relatório anual de monitorização da LSSIP ( <i>Local Single Sky Implementation</i> ) 2024-2025	Data de envio do Relatório ao EUROCONTROL	2025-06-30	3,2%
49	Produzir informação relevante para o setor da aviação civil, através da publicação de estudos setoriais e newsletters ou outros suportes comunicacionais	N.º total de publicações	30	9,7%
50	Conceber, programar e realizar campanhas, reuniões, ações de formação, sensibilização, informação, divulgação e promoção destinadas a entidades nacionais	N.º total de ações realizadas	37	16,1%
51	Conceção de um <i>dashboard</i> no website da ANAC para disponibilização ao público de informação estatística	Data de disponibilização no website	2025-03-31	6,5%
52	Desenvolver os objetivos de formação básicos sobre meteorologia aeronáutica e disponibilizar material com essa informação às organizações de aviação responsáveis pela formação dos PPL/LAPL para que possam atualizar os seus programas de formação e banco de questões.	Data de aprovação do material a disponibilizar às organizações de aviação responsáveis pela formação dos PPL/LAPL	2025-09-30	3,2%
53	Promover o processo de reconhecimento de créditos de formação militares de controladores de tráfego aéreo	Apresentação de parecer à Força Aérea	2025-06-30	3,2%
54	Realizar a implementação da regulamentação internacional relativa ao ISMS, PART-IS e NIS 2	Taxa de realização anual do Plano de implementação	100%	6,5%
55	Realizar a implementação da regulamentação internacional relativa a UAS	Taxa de realização anual do Plano de implementação	100%	3,2%

## EIXO DE ATUAÇÃO 4 – SUPERVISÃO E FISCALIZAÇÃO

Aqui se inclui a ação da ANAC na supervisão e fiscalização do sector, focada no cumprimento das normas nacionais e internacionais aplicáveis, bem como a resposta à supervisão externa a que a ANAC está sujeita

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
56	Realizar a supervisão do setor	N.º total de ações de supervisão	3655	27,0%
57	Garantir a supervisão e fiscalização do processo de atribuição de faixas horárias assim como a fiscalização da sua utilização por parte das transportadoras aéreas	N.º de pareceres sobre incumprimentos detetados / n.º de processos instruídos	100%	2,7%
		N.º de análises de reclamações sobre o processo de atribuição de faixas horárias/ n.º de reclamações recebidas	100%	2,7%
		N.º ações de supervisão à Entidade Coordenadora de Slots	1	2,7%
58	Monitorizar o cumprimento dos objetivos definidos no Plano de Implementação do Reg. (UE) 2018/1048, relativo à navegação baseada no desempenho (PBN - <i>Performance Based Navigation</i> )	N.º de reportes apresentados	4	2,7%
59	Garantir a fiscalização das atividades abrangidas pelos regimes legais aplicáveis às grandes infraestruturas de transporte aéreo e às infraestruturas de transporte aéreo em matéria de ruído das aeronaves	N.º de respostas a reclamações recebidas por habitantes relativas ao ruído / n.º de reclamações apresentadas por habitantes relativas ao ruído	100%	2,7%
60	Supervisionar e fiscalizar a execução das Obrigações de Serviço Público (OSP) impostas às rotas entre o Continente e a Região Autónoma dos Açores, entre esta e a Região Autónoma da Madeira, entre Porto Santo / Funchal / Porto Santo, e entre Bragança / Vila Real / Viseu / Cascais / Portimão	N.º de relatórios de execução analisados / n.º de relatórios de execução recebidos até 31.10.2025	100%	2,7%
61	Assegurar o tratamento e transferência do registo de ocorrências para o Repositório Central Europeu, nos termos do art.º 9º do Reg. 376/2014	Transferência para o ECR no prazo máximo de 30 dias de todas as ocorrências	100%	8,1%
62	Analisar ocorrências de risco alto ou elevado	N.º de processos concluídos em prazo / n.º de análises identificadas ou solicitadas	100%	5,4%
63	Validar o Plano Anual de Monitorização de Emissões de CO2 (PMEA), de acordo como Decreto-Lei n.º 93/2010, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 195/2015 e CORSIA	N.º de respostas em 10 d.u. / n.º total de pedidos	100%	2,7%
64	Garantir o tratamento de processos de reclamações de passageiros recebidos	N.º de processos de reclamações de passageiros concluídos / n.º de processos entrados em 2025	80%	8,1%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores	Meta	Ponderação
		N.º de processos de reclamações de passageiros concluídos / n.º de processos entrados até 31.12.2024	95%	5,4%
65	Conduzir processos de averiguações sobre denúncias relativas à atuação de regulados	N.º de processos concluídos em menos de 6 meses (processos complexos) / n.º de denúncias recebidas	100%	2,7%
66	Desenvolver Estudos de Segurança Operacional para suporte das atividades de supervisão da ANAC	Nº Estudos entregues / Nº estudos solicitados até 2 estudos	100%	2,7%
67	Implementar os requisitos do Sistema de Gestão de Segurança (SMS) nas Organizações de Produção Parte 21 Subparte G, nos termos dos Regulamentos de Execução (UE) 2022/203, Delegado (UE) 2022/201 e de Execução (UE) 2022/1253	Data de implementação	2025-03-07	2,7%
68	Desenvolver ligações via API entre o ECCAIRS e os softwares de SMS das organizações	Nº ligações estabelecidas / Nº pedidos de ligação	100%	2,7%
69	Assegurar a atualização continua de toda a documentação que compõe o CMA ( <i>Continuing Monitoring Approach</i> ) no âmbito da USOAP ( <i>Universal Safety Oversight Audit Programme</i> )	SAAQ: N.º de PARTs completados / Total de PARTs a completar	100%	2,7%
		PQs: N.º de perguntas respondidas / Total de perguntas a responder	100%	2,7%
		CC/EFOD: N.º de SARPs analisados / Total de SARPs a analisar	100%	2,7%
70	Implementar os CAP ( <i>Corrective Action Plan</i> ) relativos às auditorias da ICAO e CE E às <i>Standardisation Inspections</i> realizadas pela EASA	Data de atualização do Plano de Ações Corretivas relativos às auditorias da ICAO e CE	2025-11-30	2,7%
		N.º ações corretivas implementadas / n.º ações corretivas propostas para 2025 relativos às auditorias da ICAO e CE	100%	2,7%
		N.º ações corretivas implementadas até 15.12.2024 / n.º ações corretivas propostas para 2025 relativos a <i>Standardisation Inspections</i> realizadas pela EASA	100%	2,7%

## EIXO DE ATUAÇÃO 5 – GESTÃO

Compreende a totalidade das atividades focadas na disponibilização dos meios – humanos, financeiros e materiais – e na definição e controlo de procedimentos, necessários ao funcionamento regular, eficiente e de qualidade da ANAC e à melhoria contínua do serviço prestado.

N.º	Ações/Atividades	Indicadores (Revisão)	Meta	Ponderação
71	Preparar o objetivo de certificação do sistema de gestão integrado da ANAC	Taxa de realização do plano de ações programadas para 2025	100%	1,2%
72	Assegurar o funcionamento do Sistema de Gestão da ANAC, garantindo o ciclo de supervisão	N.º de auditorias internas realizadas, com relatório concluído	5	3,7%
		N.º de Planos de Ações Corretivas aprovados / N.º de Auditorias Internas realizadas até 2025-11-31	100%	1,2%
		N.º de ações corretivas concluídas / n.º de ações corretivas programadas para 2025	80%	3,7%
73	Assegurar o cumprimento normativo do Regime Geral de Prevenção da Corrupção	Realizar auditoria aos instrumentos do programa de cumprimento Normativo da ANAC para prevenção da corrupção e elaborar o relatório anual	2025-04-30	1,2%
74	Assegurar o cumprimento da Política de Proteção de Dados da ANAC	Realizar as ações previstas no Plano de supervisão da política de proteção de dados da ANAC	100%	1,2%
75	Melhorar o sistema de controlo de gestão assegurando a utilização eficiente do sistema de gestão documental Filedoc	N.º de Ações de Controlo da Qualidade (ACQ) aos registos em Filedoc	2	1,2%
		N.º de Forms do Manual de Procedimentos carregados como templates no Filedoc / N.º de Forms identificados como passíveis de serem carregados no Filedoc	100%	1,2%
		Data de entrada em produção do módulo Portal do Filedoc	2025-06-30	1,2%
76	Desenvolver e Melhorar o Manual de Procedimentos da ANAC	Taxa de realização dos planos de desenvolvimento do MP das UO (novos, revisões e correções)	100%	3,7%
77	Garantir a gestão das reclamações, elogios e sugestões dirigidos à ANAC através do Livro Amarelo	Respostas dadas no prazo legal (15 dias úteis) / Reclamações recebidas	100%	1,2%
78	Garantir o tratamento de processos de reclamação de titulares de dados	N.º de pareceres emitidos / N.º de solicitações	100%	1,2%
79	Conduzir processos de averiguações sobre denúncias e violações de dados pessoais	N.º de pareceres emitidos / N.º de solicitações	100%	1,2%
80	Avaliar cultura de segurança na ANAC	Desenvolver e aplicar um survey interno para aferir o nível de cultura de segurança na ANAC	2025-06-30	1,2%
81	Colocar em execução os procedimentos de recrutamento aprovados para 2025	N.º de Procedimentos concluídos / n.º de Procedimentos aprovados	100%	3,7%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores (Revisão)	Meta	Ponderação
82	Executar o programa de estágios	N.º total de estágios disponibilizados / n.º de vagas aprovadas	100%	2,4%
83	Capacitar os Recursos Humanos da ANAC	Volume de horas de formação técnica 2025/ volume de horas de formação técnica em 2024	100%	1,2%
		N.º de colaboradores abrangidos por uma ação de formação em 2025 / n.º de colaboradores abrangidos por uma ação de formação em 2024	100%	1,2%
		N.º de ações de formação realizadas em 2025 / n.º de ações de formação realizadas em 2024	90%	1,2%
84	Adquirir e operacionalizar software de gestão da formação/qualificação	Operacionalização do software até 31 de dezembro de 2025	2025-12-31	1,2%
85	Apresentar proposta de reestruturação do plano de formação obrigatória para as áreas técnicas	Até 30 de setembro de 2025	2025-09-30	1,2%
86	Implementar medidas do Programa para a Igualdade de Género da ANAC 2024-2026	Nº de medidas implementadas	100%	1,2%
87	Propor um modelo de sistema de gestão da política de conciliação da vida pessoal e profissional adaptado ao contexto da ANAC e realizar diagnóstico da realidade atual	Data de apresentação do Relatório de resultados até outubro de 2025	2025-10-31	1,2%
88	Estudo da possibilidade de implementar uma valência de saúde mental	Apresentação do estudo ao CA	2025-04-09	1,2%
89	Realização da vigilância médica preventiva através de visitas técnicas em SST (médico + TSS)	Realização das visitas até 31 dezembro	2	1,2%
90	Promover a modernização das instalações da ANAC	Data de adjudicação do concurso da Empreitada de Remodelação de Piso 1, Edifício 5	2025-09-30	2,4%
91	Otimizar o processo de <i>procurement</i> ANAC	Data de apresentação do Plano Anual de Contratação (PAC) 2025	2025-02-28	1,2%
92	Desenvolver e acompanhar os procedimentos de contratação pública de aquisição de bens e serviços	N.º de Procedimentos concluídos / n.º de Procedimentos aprovados em sede de plano anual de compras para 2025	100%	3,7%
93	Promover a eficiência energética da ANAC	Data de conclusão da instalação de painéis fotovoltaicos cobertura estacionamento Sta. Cruz	2025-06-30	2,4%
		Data de conclusão da instalação de painéis fotovoltaicos cobertura ed. 5	2025-06-30	1,2%
94	Implementação da 1.ª fase do programa de compras sustentáveis com base no referencial ISO 20400 - Compras Sustentáveis	Aprovação em CA de plano estratégico ANAC de compras sustentáveis	2025-12-30	1,2%
95	Renovação dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI)	Data de entrega dos novos EPI aos trabalhadores	2025-06-30	1,2%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores (Revisão)	Meta	Ponderação
96	Implementação da 1.ª fase dos serviços para Balcão único ao trabalhador	Implementação dos serviços do balcão único ao trabalhador - implementação piloto dos serviços associados ao DSI e GRP	2025-06-30	1,2%
97	Implementar o Plano de Comunicação da ANAC	N.º de iniciativas da ANAC no âmbito da Comunicação Interna	30	1,2%
		N.º de respostas à comunicação social / n.º de pedidos da comunicação social respondíveis	100%	1,2%
		N.º de ações junto dos <i>stakeholders</i>	60	1,2%
		N.º de ações dirigidas a jornalistas	1	1,2%
98	Reforçar a troca de informação com fornecedores e clientes	Data de comunicação a fornecedores com conta corrente ativa no triénio 2020 - 2022	2025-05-31	1,2%
		Data de comunicação a clientes relativamente a saldos e a informação dos produtos/taxas cobradas pela ANAC	2025-10-31	1,2%
99	Assegurar o equilíbrio orçamental	Receitas de funcionamento / despesas de funcionamento	> 1	2,4%
100	Garantir um grau adequado de Autonomia Financeira	Património Líquido / (Património Líquido + Total do Passivo)	[75% - 85%]	1,2%
101	Garantir um grau adequado de Liquidez Geral	Ativo Corrente / Passivo Corrente	[2,50 - 3,00]	1,2%
102	Promover a recuperação de Dívida Vincenda e de Dívida Vencida, através de comunicações mensais aos clientes	Dívida Vincenda recuperada em 30 dias após a data emissão da fatura	[75% - 85%]	1,2%
		Dívida Vencida recuperada em 30 dias após a data de comunicação / Dívida Vencida Comunicada	85%	1,2%
103	Assegurar a tramitação trimestral dos processos de cobrança coerciva para a Autoridade Tributária relativamente às taxas devidas à ANAC	N.º de informações para comunicação a AT	4	1,2%
104	Assegurar a tramitação trimestral dos processos de cobrança coerciva para a Autoridade Tributária no que diz respeito à Taxa de Carbono	N.º de informações para comunicação a AT	4	1,2%
105	Garantir a diminuição do tempo de disponibilização ao cliente da fatura da taxa de segurança após receção final de informação das EGA	N.º de faturas enviadas em menos de 4 dias úteis / n.º de faturas emitidas	100%	2,4%
106	Garantir o Prazo Médio de Pagamento (PMP) a fornecedores	Prazo Médio de Pagamento (n.º dias)	25	2,4%
107	Gerir infraestrutura dos Sistemas de Informação	Data de conclusão da Substituição da rede wifi	2025-05-31	1,2%

N.º	Ações/Atividades	Indicadores (Revisão)	Meta	Ponderação
		Data de conclusão da renovação da Infraestrutura Switching (Core e de Acesso)	2025-05-31	1,2%
108	Implementar o Plano Diretor para os Sistemas de Informação	N.º de relatórios anuais de periodicidade trimestral relativos à evidência de análise e mitigação de vulnerabilidades	4	1,2%
		Data de adjudicação do Sistema de Informação Geográfica	2025-07-31	1,2%
		Data de aceitação da instalação do novo Sistema de Exames	2025-07-31	1,2%
		Data de aceitação da instalação dos sistemas de licenciamento do pessoal aeronáutico	2025-07-31	1,2%
		Data de aceitação da instalação do sistema de certificação e supervisão	2025-07-31	1,2%
109	Desenvolver novo Portal internet da ANAC	Data de disponibilização do sistema para validação e testes	2025-12-31	6,1%
110	Migração do Domínio e arquitetura da ANAC para Windows Server 2022	Data de migração	2025-03-31	1,2%
111	Atualização e interoperabilidade da plataforma de registo dos operadores UAS e de UAS certificados	Data de disponibilização do sistema para validação e testes	2025-12-31	1,2%
112	Preparar a ANAC para a Inteligência Artificial	Data da deliberação da constituição da equipa de IA	2025-03-31	1,2%
		Realização de formação sobre IA para os colaboradores que sinalizem essa necessidade	2025-12-31	1,2%
		Data de adjudicação do roteiro para a inteligência artificial na ANAC	2025-12-31	2,4%



Tel.: +351 21 284 22 26  
Fax: +351 21 840 23 98



Rua 8, Edifício 4 - Aeroporto  
Humberto Delgado  
1749-034 Lisboa | Portugal



[www.anac.pt](http://www.anac.pt)



Agência Nacional de Aviação Civil  
Portuguesa Civil Aviation Authority