



CGU

Controladoria-Geral da União

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC

Exercício 2019

Controladoria-Geral da União (CGU)
Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: **Ministério da Infraestrutura**

Unidade Examinada: **Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC**

Município/UF: **Brasília/DF**

Relatório de Avaliação: **818494**

Missão

Elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

O presente trabalho (Auditoria Anual de Contas - AAC) é uma auditoria realizada anualmente e objetiva avaliar os principais resultados alcançados pelo Gestor público, enfatizando-se a eficácia, eficiência e economicidade da gestão dos programas de governo pela unidade auditada, ressaltando-se eventuais falhas que impactaram o atingimento de resultados, informando também as providências corretivas necessárias e as que estão em andamento e/ou previstas.

O escopo da auditoria foi a avaliação da gestão da ANAC quanto ao monitoramento e fiscalização da qualidade da prestação de serviços em aeroportos concedidos, dos indicadores de gestão, da atuação da Auditoria Interna (Audin) da ANAC, do atendimento das recomendações da CGU, das determinações do TCU com determinação específica à CGU para acompanhamento e da conformidade dos registros do Rol de Responsáveis.

POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

Trata-se de auditoria que faz parte do processo anual de contas, conforme estabelecido nas Decisões Normativas do TCU nº 178/2019, nº 180/2019 e nº 182/2020, e na Portaria TCU nº 378/2019.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Foi realizada a avaliação do monitoramento e fiscalização realizados pela ANAC quanto à qualidade dos serviços prestados em aeroportos concedidos, no entanto, os resultados estarão contemplados em relatório específico em virtude de solicitação de prazo pela unidade.

Como conclusão, verificou-se a falta de definição de metas de desempenho para os indicadores estratégicos da agência e a não aferição de alguns indicadores, o que pode comprometer a função dos indicadores de medir se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e a retroalimentação do processo de tomada de decisão.

Ainda, constatou-se que a Audin pode aprimorar o RAINT para os exercícios futuros de modo a contemplar a identificação de riscos a que a administração está sujeita a partir da criticidade das recomendações e do seu não atendimento, bem como identificou-se que ainda não possui contabilização de benefícios dos seus trabalhos. Esses fatores contribuem para a função principal de assessorar a alta administração, com indicação dos riscos, boas práticas, e à tomada de decisão para atendimento dos objetivos estratégicos.

Destaca-se que 78% das recomendações da CGU foram atendidas, o que representa que potenciais benefícios e melhorias na gestão dos processos da ANAC foram alcançados, a exemplo da melhoria da gestão do processo sancionador com a redução de 80% do estoque de processos pendentes de julgamento pela ASJIN (de jan/19 a jul/20).

Por fim, as recomendações sugerem a aferição e apresentação dos resultados dos indicadores do novo Planejamento Estratégico, com a definição de metas de desempenho; e a inclusão no RAINT dos principais resultados alcançados (benefícios) e riscos decorrentes das recomendações não atendidas emitidas pela Auditoria Interna da ANAC.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAC – Auditoria Anual de Contas

ACI - *Airports Council International*

AGU – Advocacia-Geral da União

AIR - Análise de Impacto Regulatório

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ARR – Análise de Resultado Regulatório

ASGA – Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante

ASINT – Assessoria Internacional

ASJIN - Assessoria de Julgamento de Autos em Segunda Instância

AUDIN – Auditoria Interna

BPS – Boletim de Pessoal e Serviço

BSB - Aeroporto Internacional de Brasília

CADIN – Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal

CENIPA - Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos

CGU – Controladoria-Geral da União

CGU-PAD - Sistema de Gestão de Processos Disciplinares

CHT – Carteira de Habilitação Técnica

CNF - Aeroporto Internacional de Minas Gerais/Confins

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DN – Decisão Normativa

EVTEA – Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental

GEIT - Gerência de Infraestrutura Tecnológica

GIG - Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão

GRU - Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos

IA-CM - *Internal Audit Capability Model*

IN – Instrução Normativa

IPPF - *International Professional Practices Framework*

MPR – Manual de Procedimento

MTPA – Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil

NADSO - Nível Aceitável de Desempenho da Segurança Operacional

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna

PAS - Processo Administrativo Sancionador

PGDII - Programa de Gestão de Desempenho Institucional e Individual

PGMQ – Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade

PSOE - Programa de Segurança Operacional Específico

RAINT – Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna

RBAC – Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil

RG – Relatório de Gestão

RPK - *Revenue passenger kilometer*

SAC – Secretaria da Aviação Civil

SCP – Sistema de Controle de Processos

SEGECEX - Secretaria-Geral de Controle Externo

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SeinfraRodoviaAviação - Secretaria de Infraestrutura de Rodovias e Aviação

SFC – Secretaria Federal de Controle Interno

SGSO – Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional

SICAR – Sistema de Controle e Acompanhamento de Recomendações

SIRIS – Sistema de Identificação e Avaliação de Riscos e Controles

SISCEP – Sistema de Certificação de Pessoal

SPI - Superintendência de Planejamento Institucional

SPO – Superintendência de Padrões Operacionais

SRA – Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos

STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

UAIG - Unidade de Auditoria Interna Governamental

UPC – Unidade Prestadora de Contas

VCP - Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
RESULTADOS DOS EXAMES	11
1. Avaliação da atuação da ANAC quanto ao monitoramento e fiscalização da qualidade da prestação de serviços em aeroportos concedidos	11
2. Avaliação dos indicadores de desempenho da gestão	12
2.1. Falta de metas e de aferição dos Indicadores de Desempenho comprometem a retroalimentação do processo de tomada de decisão	12
3. Análise dos resultados da Auditoria Interna	19
3.1. Informações gerais da atuação da Auditoria Interna da ANAC	19
3.2. Boas práticas adotadas pela Auditoria Interna	21
3.3. Oportunidade de melhorias na comunicação dos resultados, com a inclusão no RAINT da identificação de riscos a que a administração está sujeita a partir da criticidade das recomendações não atendidas	22
3.4. Avaliação dos controles internos pela Auditoria Interna	23
4. Avaliação do cumprimento das recomendações da CGU	25
5. Cumprimento das deliberações do TCU	28
6. Conformidade do Rol de Responsáveis no sistema e-Contas	29
RECOMENDAÇÕES	30
CONCLUSÃO	31
ANEXOS	32
I – Manifestação da Unidade Examinada e Análise da Equipe de Auditoria	32
II – Objetivos estratégicos do Ciclo 2015-2019 e indicadores da amostra	41
III – Recomendações da CGU expedidas em 2018	42

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado em Brasília – DF, com o objetivo de avaliar a gestão da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), referente ao exercício de 2019, de acordo com os preceitos contidos no Projeto E-Aud nº 818494, e em atendimento ao inciso II do Art. 74, da Constituição Federal de 1988, bem como da Instrução Normativa (IN) nº 03, de 09.06.2017 e da IN nº 08, de 06.12.2017.

A auditoria interna governamental, conforme a IN CGU nº 03, de 09.06.2017, é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

A presente auditoria está relacionada ao processo anual de prestação de contas das entidades públicas federais. Segundo a Orientação Prática: Auditoria Anual de Contas, aprovada pela Portaria nº 2035, de 28.06.2019, da Controladoria-Geral da União (CGU), a Auditoria Anual de Contas (AAC) é composta pelo conjunto de trabalhos de auditoria desenvolvidos ao longo do exercício examinado e exames específicos:

A Auditoria Anual de Contas (AAC) tem por objetivos avaliar a eficácia, a eficiência, a economicidade e a conformidade legal da aplicação dos recursos públicos e os principais resultados alcançados pela unidade auditada na gestão das atividades e dos programas de governo (ou equivalentes).

O trabalho deve destacar as boas práticas administrativas e seus impactos no desempenho da unidade, assim como as falhas que impactaram negativamente os resultados, informando as providências corretivas necessárias. A auditoria anual de contas deve ser composta pelo conjunto de todos os trabalhos de auditoria desenvolvidos em determinada unidade ao longo do exercício examinado e dos exames específicos, que tenham como foco o exercício sob exame.

Além disso, a AAC realizada pela CGU visa verificar as informações prestadas pelos administradores públicos federais, bem como analisar os atos e fatos da gestão, com vistas a instruir o processo de prestação de contas que subsidiará o julgamento pelo Tribunal de Contas da União - TCU.

Esta avaliação da gestão da ANAC visa observar, ainda, o nível de governança, e se este concorre para o alcance dos objetivos da organização nos termos do Decreto nº 9.203, de 22.11.2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A ANAC é autarquia federal de regime especial e está vinculada ao Ministério da Infraestrutura. Conforme a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005 (Lei de criação da ANAC), compete à União, por intermédio da ANAC, regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária.

De acordo com o Relatório de Gestão da ANAC, gestão 2019, os macroprocessos organizacionais da agência podem ser macroprocessos finalísticos ou de suporte. São três os

macroprocessos organizacionais finalísticos: Regulamentação, Certificação e Outorga, e Fiscalização. Já os macroprocessos de suporte são dois: Gestão Interna e Relações Institucionais.

Considerando os macroprocessos da agência, bem como a maturidade da própria unidade na execução dos seus processos, com mapeamento de processos institucionalizados, definiu-se o escopo da auditoria junto ao TCU. Registra-se que também foi considerada a capacidade técnica da unidade de auditoria interna do órgão, que tem como resultado relatórios de auditoria bem elaborados e fundamentados.

O escopo da auditoria foi discutido com a Secretaria de Infraestrutura de Rodovias e Aviação (SeinfraRodoviaAviação/TCU) por meio dos Ofícios nº 4294/2020/CGTRAN/DI/SFC/CGU, de 02.04.2020, e nº 0003/2020-TCU/SeinfraRodoviaAviação, de 07.04.2020. Diante do escopo definido e a partir de solicitações da equipe do TCU, a equipe de auditoria da CGU direcionou esforços para as questões de auditoria, conforme Quadro 01:

Quadro 01 – Questões de auditoria

Tema	Questão de Auditoria
Monitoramento e Fiscalização da Qualidade da prestação de serviços em aeroportos concedidos	1. A gestão da ANAC em relação ao monitoramento da qualidade da prestação de serviços em aeroportos concedidos ocorre de maneira adequada?
Indicadores de gestão	2. Os indicadores demonstram capacidade para retroalimentar o processo de tomada de decisão gerencial, e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão?
PAINT e RAINTE 2019 da Auditoria Interna da ANAC	3. Quais os resultados dos trabalhos da Auditoria Interna da ANAC e os achados que comprometem o atingimento dos objetivos da instituição?
Monitoramento de recomendações da CGU	4. A UPC atendeu as recomendações da CGU?
Conformidade das peças (Rol de responsáveis)	5. O rol de responsáveis está em conformidade com os normativos e as orientações do Sistema E-Contas ¹ ?
Atendimento de determinações do TCU	6. As determinações/recomendações do TCU, com determinação à CGU de acompanhamento, foram atendidas?

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, **não compuseram diretamente o escopo** da auditoria de gestão da unidade, para o exercício de 2019: gestão de pessoas; gestão de transferências concedidas; gestão de compras e contratações; passivos assumidos sem previsão orçamentária; gestão de tecnologia da informação; gestão do patrimônio imobiliário; gestão das renúncias tributárias; avaliação das demonstrações contábeis; desoneração da folha de pagamento; avaliação da política de acessibilidade da unidade auditada; e, avaliação da cronologia de pagamentos. Entretanto, **indiretamente foram avaliados** os resultados quantitativos e qualitativos da gestão, e a validação dos controles internos nos processos avaliados nos itens supramencionados.

¹ O Sistema e-Contas do TCU é o sistema utilizado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal para fazer a prestação de contas anuais ao Tribunal de Contas da União, em cumprimento ao artigo 70 da Constituição Federal.

Nesse contexto, os trabalhos foram realizados no período de 06.07.2020 a 21.09.2020, a partir da apresentação do Relatório de Gestão, por meio de testes, análises e consolidação de informações coletadas ao longo do exercício sob exame, além de solicitações de auditoria junto aos setores auditados, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal. Como parte da execução dos trabalhos foi executada a Matriz de Planejamento, e apresentada aos gestores para discussão a Matriz de Achados, em conformidade com as normas vigentes.

Os resultados da avaliação do monitoramento e fiscalização realizados pela ANAC quanto à qualidade dos serviços prestados em aeroportos concedidos estarão contemplados no relatório específico em virtude de solicitação de prazo pela unidade para a completa manifestação em relação ao Relatório Preliminar (Relatório de Auditoria nº 836403). Assim, conforme escopo repactuado junto ao TCU, será trazido no presente relatório o objetivo da avaliação considerando o trabalho ainda estar em andamento.

O principal resultado da presente avaliação foi a identificação de falta de definição de metas de desempenho para os indicadores estratégicos da agência e de aferição para alguns indicadores, o que compromete a sua utilidade e o auxílio na tomada de decisão.

O Relatório de Auditoria encontra-se dividido nas seguintes partes: Introdução; Resultado dos Exames, que contém o detalhamento das análises realizadas; Recomendações, que visam a melhoria dos controles, a implementação de medidas estruturantes e agregar valor à instituição; Conclusão, contendo a síntese dos exames realizados e as conclusões obtidas relacionadas à gestão da Unidade Prestadora de Contas (UPC); e Anexos, contendo a manifestação da unidade examinada e análise do controle interno. Esse relatório compõe o processo de prestação de contas e é peça de subsídio ao julgamento das contas apresentadas pela UPC ao TCU.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Avaliação da atuação da ANAC quanto ao monitoramento e fiscalização da qualidade da prestação de serviços em aeroportos concedidos

A auditoria em andamento (Relatório Preliminar de Auditoria nº 836403) tem como objetivo avaliar a atuação da ANAC na gestão do acompanhamento da execução dos contratos de concessão aeroportuários, em relação ao estabelecimento de diretrizes e parâmetros para o monitoramento e fiscalização da qualidade da prestação dos serviços aos usuários dos aeroportos concedidos pelos operadores privados, de acordo com níveis mínimos de qualidade dos serviços estabelecidos, atribuição precípua da Agência no processo de concessões dos aeroportos brasileiros.

A execução do trabalho encontra sua justificativa nos seguintes fatores:

- a. Relevância, dada a exigência da necessária qualidade do serviço público prestado ao cidadão, em consonância com a Política Nacional de Aviação Civil, expressa no Decreto nº 6.780/2009, item 3.2, que trata do tema, ao qual se alinham as diretrizes do Ministério da Infraestrutura, relativos a Satisfação, Eficiência e Inovação e os objetivos estratégicos OE3, OE5 e OE9² da ANAC.
- b. Criticidade, dado que a regulação por parte da ANAC em relação à visão dos passageiros, constitui fator de impacto nas tarifas aeroportuárias sob a forma bonificações ou descontos para as concessionárias. Além disso, foi apontado pela ACI - Airports Council International, em 2019, que um aumento de 1% nos níveis de satisfação dos passageiros proporciona um aumento de 1,5% na receita não aeronáutica;
- c. Materialidade, tendo em vista que a cobrança das Tarifas de Embarque de aproximadamente 121 milhões de passageiros embarcados no ano de 2019 nos aeroportos brasileiros, como um todo, representam um valor superior a R\$ 3,63 bilhões, sendo que os 6 maiores aeroportos concedidos (ASGA, BSB, GRU, VCP, CNF e GIG) representam mais de 40% deste total, com 52,5 milhões passageiros embarcados, uma arrecadação de taxas de embarque da ordem de R\$ 1,58 bilhão.

Após a fase de avaliação de riscos e, com base na respectiva matriz elaborada, buscou-se informações junto ao gestor para responder às questões de auditoria constantes no Quadro 02:

² OE3: Promover um acesso amplo aos serviços aéreos; OE5: Garantir a regulação efetiva para a aviação civil, de forma a permitir a inovação e a competitividade do setor; OE9: Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços. Fonte: https://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/arquivos/Plano_20202026.pdf

Quadro 02 – Questões de Auditoria

Questões de Auditoria
1 - Os indicadores definidos para avaliação da qualidade da prestação do serviço e considerados para o cálculo do Fator Q estão respaldados em estudos que consideram a opinião do usuário?
2 - A atuação da ANAC na gestão e fiscalização do contrato garante a conformidade da execução da pesquisa e a confiabilidade dos resultados apresentados pela concessionária?
3 - O Fator Q incentiva a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas concessionárias? Há incentivo regulatório?

Fonte: Relatório Preliminar de Auditoria nº 836403.

O escopo da auditoria foi limitado a primeira, segunda e terceira rodadas de concessão³.

Para maior entendimento do objeto de análise, buscou-se identificar junto à Agência a forma pela qual foram estabelecidos os mecanismos de avaliação da qualidade dos aeroportos, parâmetros a serem atingidos e valores definidos para bonificação e penalização, e as formas de identificação e correção de eventuais inconformidades observadas ao longo da execução, com o objetivo de responder às questões de auditoria.

Os resultados da avaliação estarão contemplados no Relatório de Auditoria nº 836403, que está em discussão com a ANAC e previsão de encerramento em novembro/2020 e posteriormente publicação no site da CGU.

2. Avaliação dos indicadores de desempenho da gestão

2.1. Falta de metas e de aferição dos Indicadores de Desempenho comprometem a retroalimentação do processo de tomada de decisão

A cesta de indicadores utilizada pela ANAC no Ciclo 2015-2019 apresentou indicadores com resultados não aferidos e, também, sem metas de desempenho definidas. Esses fatos identificados na amostra analisada podem comprometer a retroalimentação do processo de tomada de decisão da agência. Essa situação também pode prejudicar a função dos indicadores de mensurar o atendimento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, de refletir os resultados do planejamento estratégico da instituição.

O Plano Estratégico 2015-2019 da ANAC foi elaborado a partir do Método *Grumbach*, que utiliza a base metodológica do “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

³ Primeira Rodada de Concessão: Aeroporto de São Gonçalo do Amarante; Segunda Rodada de Concessão: Aeroportos de Brasília, Guarulhos e Campinas; Terceira Rodada de Concessão: Aeroportos de Confins e Galeão.

(Gespública)⁴. Como resultado da aplicação do Método *Grumbach*, foram criados vinte Objetivos Estratégicos⁵, os quais integram quatro Perspectivas: (i) Sociedade; (ii) Processos Internos; (iii) Aprendizado e Crescimento; e (iv) Recursos Financeiros. A Portaria nº 98, de 19.01.2016, apresentou uma relação de 73 indicadores relacionados aos objetivos estratégicos do Plano Estratégico 2015-2019. A equipe de auditoria selecionou uma amostra não probabilística de dezoito indicadores de objetivos estratégicos relacionados à qualidade dos serviços prestados pela ANAC, conforme a seguir descrito no Quadro 03, e observou que sete desses indicadores não tiveram seus resultados aferidos, representando 39% da amostra.

Quadro 03 – Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (Amostra)

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Valores Aferidos?	Metas Definidas?
01.01. Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade.	Índice de acidentes na aviação regular.	Sim	Não
	Índice de acidentes na aviação de táxi aéreo.	Sim	Não
	Índice de acidentes na aviação geral.	Sim	Não
	Yield Tarifa Aérea Médio Doméstico.	Sim	Não
	Quantidade de cidades atendidas com voos regulares domésticos.	Sim	Não
	RPK doméstico	Sim	Não
	Índice de regularidade.	Sim	Não
	Índice de pontualidade.	Sim	Não
	Índice de aferição da qualidade de serviço prestado pelos operadores aeroportuários.	Sim	Não
02.07. Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social.	Qualidade da Análise de Impacto Regulatório.	Não	Não
	Percentual de normas publicadas não constantes da agenda regulatória.	Sim	Não
02.11. Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e a segurança da aviação civil.	Índice de cumprimento do Plano de Fiscalização.	Sim	Não
	Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores em 1ª instância.	Não	Não
	Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores em 2ª instância	Não	Não
	Índice de aproveitamento dos autos de infração.	Não	Não
	Percentual de decisões de 1ª instâncias anuladas.	Não	Não
	Tempo médio do estoque de processos sancionadores não exauridos em instâncias administrativas.	Não	Não
	Índice de atendimento à IN 81.	Não	Não

Fonte: Tabela de Indicadores Estratégicos, em anexo à Portaria nº 98, de 19.01.2016, e Resposta à Solicitação de Auditoria nº 818494/001, em anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020 (Documento SEI Nº 1571991 do Processo 00190.103106/2020-26).

O indicador “Qualidade da Análise de Impacto Regulatório”, vinculado ao objetivo estratégico “02.07 Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social”, não teve os valores calculados no período do Plano Estratégico 2015-2019. A ANAC informou, por meio de documento anexado ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020,

⁴ <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>.

⁵ Ver Tabela 1, em anexo.

que não houve monitoramento devido ao custo e complexidade de implementação desse indicador. Também informou que criou o indicador “Índice de Maturidade da Qualidade Regulatória”, o qual tem a finalidade de identificar a maturidade da organização em relação à utilização dos instrumentos de qualidade regulatória: AIR (Análise de Impacto Regulatório), ARR (Análise de Resultado Regulatório), Participação Social, Gestão do Estoque Regulatório, Agenda Regulatória e Gestão do Processo Normativo. Esse indicador foi incorporado ao Plano Estratégico 2020-2023 e vinculado um novo objetivo estratégico, conforme Quadro 04.

Quadro 04 - Índice de Maturidade da Qualidade Regulatória

PERSPECTIVA	REGULADOS			
Objetivo Estratégico	QE 5 – Garantir a regulação efetiva para a aviação civil de forma a permitir a inovação e a competitividade			
Indicador	5.1. Índice de maturidade da qualidade regulatória			
Periodicidade da aferição	Anual			
Unidade responsável pela aferição	Superintendência de Planejamento Institucional - SPI			
Ano	2020	2021	2022	2023
Meta	56	68	82	85

Fonte: Anexo à Portaria nº 1.070, de 16 de abril de 2020, publicado no Boletim de Pessoal e Serviço - BPS v.15, nº 17, de 24 de abril de 2020, e disponível em <https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/aco-es-e-programas/arquivos/Portaria1070MetasEstrategicas20202023.pdf>.

Quanto aos demais indicadores não aferidos, “Tempo Médio de Processamento de Processos Administrativos Sancionados em 1ª Instância”, “Tempo Médio de Processamento de Processos Administrativos Sancionadores em 2ª instância”, “Índice de Aproveitamento dos Autos de Infração”, “Percentual de Decisões de 1ª Instâncias Anuladas”, “Tempo Médio do Estoque de processos Sancionadores Não Exauridos em Instâncias Administrativas” e “Índice de Atendimento à IN 81”, a ANAC informou que não houve monitoramento devido à maturidade e falta de sistematização desses processos.

A gestão dos Processos Administrativos Sancionadores - PAS, relacionados ao indicador “Tempo Médio do Estoque de Processos Sancionadores Não Exauridos em Instâncias Administrativas”, foram objeto de recomendação, a seguir descrita, do Relatório de Auditoria CGU nº 201800427, o qual apontou falhas no controle gerencial e elevado estoque de PAS pendentes de análise na segunda instância.

Recomendação 5 – Recomenda-se à ASJIN, apresentar um plano de ação (ações/atividades e seus objetivos, data de início e fim, responsáveis pela execução e supervisão, entre outras) para melhoria do controle gerencial dos processos sancionatórios da Agência, principalmente, em relação à implantação da Secretaria Administrativa de Processos Sancionadores (e suas atribuições descritas na Portaria) e à diminuição do estoque de processos pendentes de análise.

Verificou-se que os indicadores da amostra não estavam associados a metas de desempenho. Os nove indicadores vinculados ao Objetivo Estratégico 01.01 (Ampliar o Acesso a um Transporte Aéreo Seguro e de Qualidade para a Sociedade) estão inseridos na perspectiva “Sociedade”. A ANAC informou que não foram atribuídas metas aos indicadores estratégicos vinculados aos objetivos estratégicos da perspectiva “Sociedade”, uma vez que os seus resultados dependem de fatores externos à atuação da Agência, bem como são influenciados pelo desempenho das demais perspectivas.

A amostra de dezoito indicadores contém onze que tiveram os valores aferidos (61,11% da amostra), apesar de não estarem vinculados às metas de desempenho. Os indicadores relacionados aos índices de acidentes na aviação regular, na aviação de táxi aéreo e na aviação geral estão nesse rol de indicadores que foram aferidos e não têm meta definida. Suas fórmulas de cálculo informam o número de acidentes para cada milhão de decolagens registradas. A base de ocorrências é disponibilizada pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), órgão responsável, entre outras atribuições, pela investigação de acidentes e incidentes aeronáuticos. Os resultados indicam que houve uma diminuição nos acidentes na aviação de táxi aéreo e um aumento nos acidentes na aviação geral, conforme a seguir descrito.

Quadro 05 - Indicadores Relacionados aos Índices de Acidentes

Indicador	Ano				
	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de Acidentes na Aviação Regular	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00
Índice de Acidente na Aviação de Táxi Aéreo	35,31	41,10	83,66	38,39	18,03
Índice de Acidentes na Aviação Geral	93,03	95,29	84,51	101,63	105,68

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria nº 818494/001, em anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020 (Documento SEI Nº 1571991 do Processo 00190.103106/2020-26).

Os indicadores “Yield Tarifa Aérea Médio Doméstico” e “RPK Doméstico” destinam-se a medir, respectivamente, o valor médio pago pelo passageiro por quilometro voado no mercado doméstico e a demanda no mercado de aviação civil, em termos de passageiros transportados e distância voada. Os valores desses indicadores foram aferidos em todo o período de vigência do plano estratégico, conforme observado:

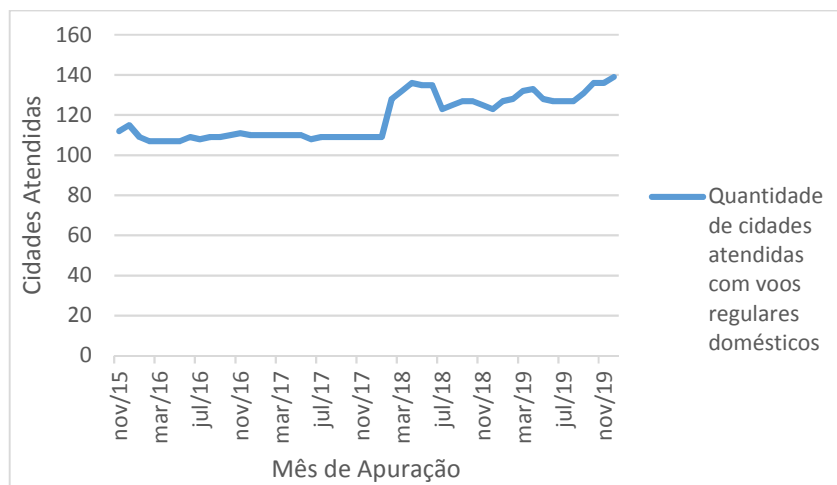
Quadro 06 – Yield Tarifa Doméstica e RPK Doméstico

Indicador	Ano				
	2015	2016	2017	2018	2019
Yield Tarifa Aérea Médio Doméstico	0,3384	0,3439	0,3333	0,3301	0,3581
RPK Doméstico	94,3	88,9	91,9	95,9	96,6

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria nº 818494/001, em anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020 (Documento SEI Nº 1571991 do Processo 00190.103106/2020-26).

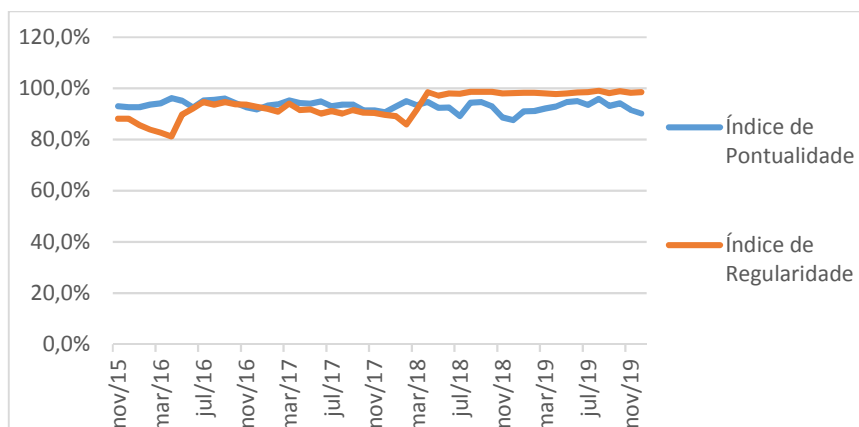
Os indicadores “Quantidade de Cidades Atendidas com Voos Regulares Domésticos”, “Índice de Pontualidade” e “Índice de Regularidade” são mensais. No início do período do Plano Estratégico 2015-2019, havia 112 cidades atendidas com voos regulares domésticos. No final do período, havia 139 cidades atendidas, conforme Gráfico 1. Quanto aos índices de pontualidade e de regularidade, seus valores variaram entre 81% a 99%, conforme Gráfico 2. Como não foram definidas metas, não é possível concluir se os valores aferidos estão dentro do esperado.

Gráfico 1 – Quantidade de Cidades Atendidas com Voos Regulares Domésticos



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 – Índices de Pontualidade e de Regularidade



Fonte: Elaboração própria.

O indicador “Índice de Aferição da Qualidade de Serviço Prestado pelos Operadores Aeroportuários” é a média ponderada por número de passageiros do Fator Q aferido no período de um ano, o qual é um instrumento regulatório previsto nos contratos de concessão. Dessa forma, utiliza-se de um conjunto de outros indicadores que medem e avaliam a disponibilidade de equipamentos e instalações, os serviços diretos e a percepção da satisfação dos passageiros quanto aos serviços prestados. Os resultados descritos no Quadro 07 indicam uma melhora no período de 2015 a 2017 e uma piora em 2018, que representou uma queda para o mesmo patamar do início do período. A falta de metas impede uma conclusão se os valores aferidos estão dentro do esperado e pode prejudicar a avaliação por parte da ANAC para a tomada de decisão.

Quadro 07 – Índice de Aferição da Qualidade de Serviços Prestados

Indicador	Ano				
	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de Aferição da Qualidade de Serviços Prestados pelos Operadores Aeroportuários.	87%	88%	91%	86%	Em fase de consolidação

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria nº 818494/001, em anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020 (Documento SEI Nº 1571991 do Processo 00190.103106/2020-26).

Já o indicador “Percentual de Normas Publicadas Não Constantes da Agenda Regulatória foi monitorado nos anos de 2016 a 2019” tem como objetivo informar o percentual de Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil – RBAC e Resoluções de cunho normativo para os quais a ANAC não conferiu previsibilidade à Sociedade por meio da Agenda Regulatória. A fórmula de cálculo é a razão entre o total normativos não constantes da agenda regulatória e o total publicado. Dessa forma, quanto menor for seu resultado, maior a previsibilidade conferida à Sociedade.

No exercício de 2016, o indicador apresentou um resultado de 86,7%. Os resultados indicam que no ano de 2018 houve o menor resultado (42,5%). Em 2019, o valor elevou-se para o patamar de 71,1%, representando uma piora de previsibilidade da Agenda Regulatória, a qual é um documento de vigência bienal que indica formalmente os temas que demandarão uma atuação prioritária no processo de normatização da ANAC, considerando os impactos a serem gerados à sociedade. Uma piora de sua previsibilidade diminui a transparência e a participação mais efetiva da sociedade no processo de coleta de contribuições e indicações de temas.

Quadro 08 – Percentual de Normas Publicadas Não Constantes da Agenda Regulatória

Indicador	2016	2017	2018	2019
Percentual de normas publicadas não constantes da agenda regulatório	86,7%	87,8%	42,5%	71,1%

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria nº 818494/001, em anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020 (Documento SEI Nº 1571991 do Processo 00190.103106/2020-26).

O “Índice de Cumprimento do Plano de Fiscalização”, vinculado ao objetivo estratégico “02.11 Criar Mecanismos Efetivos de Correção da Conduta dos Entes que Colocarem em Risco a Qualidade e a Segurança da Aviação Civil”, calcula o percentual de atividades do Plano de Fiscalização executadas sobre o total previsto. Pode-se observar que esse índice teve uma leve piora no desempenho durante o período do Plano Estratégico 2015-2019.

Quadro 09 – Índice de Cumprimento do Plano de Fiscalização

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de Cumprimento do Plano de Fiscalização	99%	97,77%	95%	94,3%	92,9%

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria nº 818494/001, em anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI-ANAC, de 22.07.2020 (Documento SEI Nº 1571991 do Processo 00190.103106/2020-26).

Os planos estratégicos e seus indicadores estão disponíveis na página da ANAC na internet⁶, porém não foram encontrados os resultados da aferição desses indicadores, nem séries históricas dos resultados apurados. Os resultados referentes à segurança da aviação civil estão disponíveis no Relatório Anual de Segurança Operacional⁷; os indicadores “Yield Tarifa Aérea Médio Doméstico Real” e “RPK Doméstico” podem ser encontrados na consulta interativa⁸ disponível na página oficial da agência na internet. Não foram encontradas informações sobre os demais indicadores integrantes da amostra.

Conforme já informado, dos dezoito indicadores do Plano 2015-2019 relacionados à amostra não probabilística, houve monitoramento de onze, porém não apresentavam meta de desempenho. O Planejamento Estratégico para o Ciclo 2020-2023, definido pela Portaria nº 1.070, de 16.04.2020, também apresenta um conjunto de onze indicadores sem metas definidas, representando 26,19% de um universo de 42 indicadores. Esses indicadores sem metas estão relacionados à perspectiva Sociedade e aos objetivos estratégicos a seguir descritos:

- 1 – Contribuir para o desenvolvimento sustentável da aviação civil;
- 2 – Garantir a segurança da aviação civil;
- 3 – Promover um acesso amplo aos serviços aéreos.

O documento Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias, aprovado pela Portaria-SEGECEX nº 33, de 23.12.2010⁹, define indicador de desempenho como “um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas”. Dessa forma, observa-se que a própria definição de indicador evidencia a importância das metas preestabelecidas.

Conforme o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção do Indicadores¹⁰, do extinto Ministério do Planejamento, os componentes básicos de um indicador são: medida, fórmula, índice (número), padrão de comparação e meta. A meta é um “índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período”. Esse Guia Referencial apresenta outra definição de meta, com enfoque no desempenho desejado, nos seguintes termos: “a meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado”.

Os indicadores devem ter seus valores apurados. Esses valores devem ser comparados com um valor-meta, seja correspondente a uma meta propriamente dita, seja correspondente a um *benchmark*, ou seja, devem ser uma medida relativa (medida atual em relação a uma medida “ideal”). Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, as quais têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia da

⁶ <https://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico>.

⁷ Disponível em: https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/gerenciamento-da-seguranca-operacional/arquivos/RASO_2019.pdf/view.

⁸ Disponível em : <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-origem-destino>.

⁹ <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>

¹⁰ <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>.

organização (nível micro). Portanto, a falta de metas e de aferição dos indicadores de desempenho identificados na amostra analisada comprometem o processo de retroalimentação do processo de tomada de decisão da agência.

3. Análise dos resultados da Auditoria Interna

Nos termos da Instrução Normativa (IN) CGU nº 09/2018, a Unidade de Auditoria Interna da ANAC apresentou o seu Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna - RAIN¹¹, referente ao exercício de 2019. A seguir são apresentados os principais pontos divididos em: atuação da Audin; boas práticas adotadas; oportunidade de melhorias na comunicação dos resultados; e avaliação dos controles internos pela Auditoria Interna da ANAC.

3.1. Informações gerais da atuação da Auditoria Interna da ANAC

Conforme informado pela unidade, das 28 ações previstas de Auditoria no PAINT 2019, 27 foram cumpridas. Sendo que quanto aos tipos de avaliação foram executadas 6 Auditorias e 21 Autoavaliações de Controle, em que foram emitidos pela Auditoria Interna da Agência o total de 27 relatórios no decorrer do ano de 2019, com o total de 134 recomendações, constando inclusive os benefícios esperados com as recomendações da auditoria.

Ressalta-se que quanto a avaliação do processo *“Manter o adequado nível de segurança da informação em ambiente de TI”* da Superintendência de Tecnologia da Informação - STI, prevista para o exercício de 2019, foi adiada para 2021, com anuência do Diretor-Presidente da ANAC, haja vista a justificativa apresentada pela STI, que envolve a redução da equipe, saturação e sobreposição de atividades, esforços e ações da equipe da Gerência de Infraestrutura Tecnológica - GEIT, bem como a quantidade e a complexidade dos projetos que a Superintendência teve que executar até o final de 2019 e finalizará em 2020.

Destaca-se que para a definição dos objetos das ações de Auditoria, além do resultado da Matriz de Riscos elaborada pela Auditoria Interna, foram considerados os processos *“Fiscalizar Organização de Manutenção Aeronáutica”* e *“Fiscalizar Empresas de Transporte Aéreo RBAC 121”* indicados pela Diretoria da Agência, em virtude da preocupação constante com os níveis de segurança das operações aéreas voltadas ao transporte regular de passageiros e a manutenção de índices baixos de acidentes na aviação como um todo, conforme informações do RAIN¹¹. Assim, além da Diretoria contribuir na matriz de riscos com indicação dos processos relevantes foi considerada pela Auditoria Interna a opinião e indicação de assuntos relevantes apontados pela alta administração, em consonância com o que dispõe o Manual de

¹¹ RAIN¹¹ publicado no endereço eletrônico da ANAC: https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/auditorias/arquivos/2019/RelatorioAnualdeAtividadesdeAuditoriaInterna_WEB3.pdf

Orientações Técnicas da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo federal, de que a Audin deve considerar, dentre outras, a expectativa da alta administração.

Consta no RAINT que para que o nível estratégico da ANAC e seus gestores pudessem monitorar a implementação das recomendações de Auditoria e outros temas relevantes, foi realizada trimestralmente a reunião de Gestão, conforme previsto na Instrução Normativa ANAC nº 66, de 13.11.2012, alterada pela IN ANAC nº 143, de 16.09.2019.

O acompanhamento das recomendações e consequentemente das providências adotadas foi relacionada no período de 2015 a 2019, sendo 662 recomendações encerradas e 72 em andamento (vide Quadro 10). A Auditoria Interna destacou que o incremento das recomendações, a partir do exercício de 2017, ocorreu devido ao aumento significativo de ações de auditoria, haja vista a aplicação de autoavaliações de controle.

Quadro 10 – Situação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna

Exercício	Recomendações Concluídas	No Prazo	Vencidas	Em Análise	Total
2015	39	0			39
2016	30	0			30
2017	283	3			286
2018	224	7	12		243
2019	86	47	1	2	136
Total	662	57	13	2	734

Fonte (com adaptação): Audin-Indicador PowerBI (situação em agosto de 2020)

Verifica-se, conforme Quadro 10, que no período de 2015-2019 cerca de 89,92% das recomendações emitidas pela Audin foram concluídas e que cerca de 9,6% estão em monitoramento, seja pela condição de estar no prazo para conclusão, de vencida ou em análise. Ainda, observou-se que para avaliação de seu desempenho, a Auditoria Interna da ANAC emprega dois indicadores:

- I. Cumprimento do Paint;
- II. Atendimento de recomendações de auditoria pelas unidades recomendadas.

Quanto ao cumprimento do Paint, referente ao exercício de 2019, foi igual a 100%, sendo que o seu monitoramento foi realizado periodicamente pela gestão da Audin, por meio do Painel de Acompanhamento de Execução do Paint/2019.

Ainda, a Audin relatou que o nível de atendimento das recomendações da Auditoria Interna pelas unidades da ANAC, teve uma queda, conforme indicador da Auditoria Interna que chegou ao valor de aproximadamente 23,8% de recomendações com os prazos de atendimento vencidos. No entanto, informou que ações para trazer o indicador para dentro da meta de até 10% estão sendo executadas. Destaca-se como boa prática, que quanto a equação adotada pela Audin, referente ao indicador de atendimento das recomendações atendidas, há atribuição de peso maior para recomendações vencidas e classificadas com criticidade “alta” e “muito alta”.

Quanto às recomendações expedidas, a Audin utiliza dois tipos de classificação:

I. Para efeito de acompanhamento da Audin

- Pendente de Resposta: Primeira classificação da recomendação ou ação corretiva. Ocorre quando do registro do resultado dos trabalhos de auditoria no sistema de controle (SiCAR / SiRIS);
- Em Execução/estudos: A unidade recomendada se manifestou sobre o andamento da recomendação, mas as ações ainda não foram concluídas;
- Assunto encerrado: As ações para atender à recomendação de auditoria foram concluídas pela unidade recomendada;
- Resposta insuficiente: Informações prestadas não foram suficientes para encerrar a recomendação, conforme informado pela unidade recomendada;
- Em análise: As informações sobre o andamento das providências para atendimento das recomendações ou ações corretivas estão sob avaliação da Auditoria.

II. Para efeitos de comunicação institucional

- Vencida: A unidade recomendada não se manifestou sobre o andamento da recomendação, no prazo acordado, ou já solicitou duas ou mais prorrogações de prazo para a conclusão das providências;
- Concluída: As ações para atender à recomendação de auditoria foram concluídas pela unidade recomendada;
- Em análise: As informações sobre o andamento das providências para atendimento das recomendações ou ações corretivas estão sob avaliação da Auditoria.

3.2. Boas práticas adotadas pela Auditoria Interna

Como boas práticas adotadas pela Audin da ANAC podem-se citar a análise realizada dos Controles Internos, usando como referência os cinco componentes do COSO: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento, permitindo assim a análise da Governança Corporativa da Agência.

Ainda, destaca-se a adoção pela Audin de classificação das recomendações por sua criticidade (Muito Baixa; Baixa; Média; Alta; e Muito Alta), pois é capaz de sinalizar aquelas que representam maior risco para a administração e que podem comprometer o alcance dos objetivos institucionais.

Além disso, a Audin buscou a melhoria de sua comunicação com as partes interessadas por meio do Plano de Comunicação e Intranet da Auditoria Interna, bem como realizou:

- I. revisão dos procedimentos e rotinas ou criação de manuais da Auditoria interna;
- II. implantação do sistema Auditar e conclusão do sistema de identificação e avaliação de riscos e controles (SiRIS);

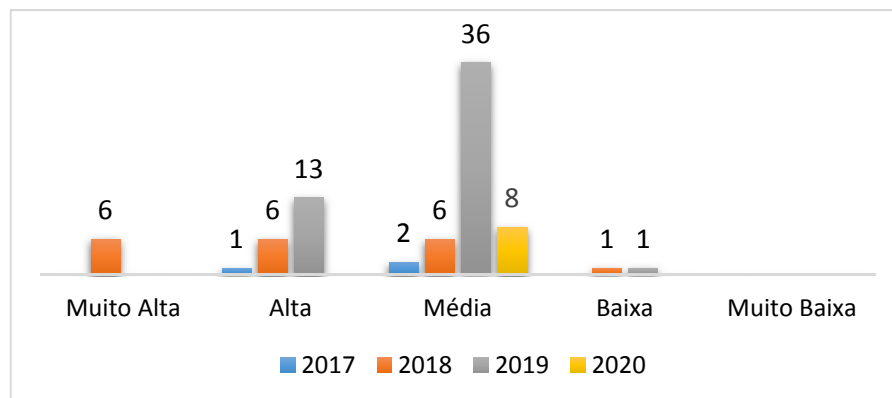
- III. publicação do código de conduta da Audin; e
- IV. implementação da gestão de riscos de integridade de processos da Auditoria Interna.

3.3. Oportunidade de melhorias na comunicação dos resultados, com a inclusão no RAINT da identificação de riscos a que a administração está sujeita a partir da criticidade das recomendações não atendidas

No controle feito pelo PowerBI pela Auditoria Interna consta a relação das recomendações que estão “no prazo” para atendimento. Além destas, as recomendações de auditoria interna da ANAC, também são classificadas pela sua criticidade em: Muito Baixa; Baixa; Média; Alta; e Muito Alta.

Assim, conforme classificação adotada pela Audin, a Figura 01, apresenta as recomendações pendentes de conclusão, ou seja, sob monitoramento, com destaque para seis recomendações com criticidade muito alta e com pendências, referentes ao ano de 2018.

Figura 01: Recomendações da Audin pendentes de conclusão no período de 2017-2020, conforme nível de criticidade.

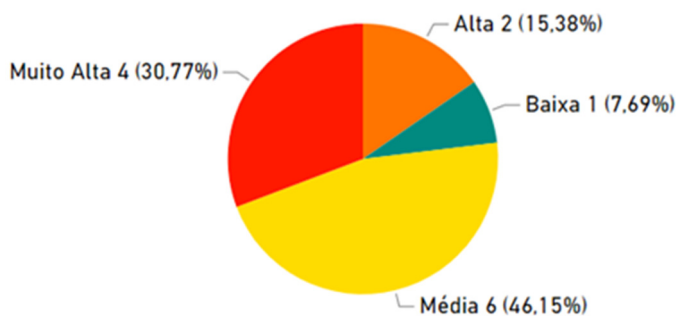


Fonte (com adaptações): Ofício nº 35/2020/AUD-ANAC (Power BI), de 10.08.2020

Quanto aos processos pendentes de conclusão com criticidade muito alta no ano de 2018, apontados na Figura 01, referem-se a Gestão de Impactos Ambientais na Aviação Civil Brasileira, sob responsabilidade da Assessoria Internacional (ASINT). Já quanto as recomendações com criticidade alta, se referem aos seguintes assuntos: Gestão da Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, Gestão de Desenvolvimento de Sistemas, Controlar o Trâmite de Processos Sancionatórios, Certificação de Aeronavegabilidade de Produto Aeronáutico, Outorgar a Operação de Empresas Estrangeiras, Aprovar Programa de Gerenciamento de Risco da Fauna em Aeródromos, Realizar Auditoria em Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional - SGSO em Aeródromo, Identificar e propor melhoria dos Processos Organizacionais e Gestão dos Contratos de Concessão.

Além disso, a Audin destacou que há duas prorrogações de prazos para atendimento de recomendações classificadas como de criticidade alta (Gestão de Impactos Ambientais na Aviação Civil Brasileira), solicitadas pela ASINT, conforme gráfico da Figura 02, e a ausência de retorno de informações sobre o andamento das recomendações sob a responsabilidade da Procuradoria/ANAC (Controlar o Trâmite de Processos Sancionatórios), especificamente três recomendações com criticidade média e uma com criticidade baixa.

Figura 02: Quantidade de Recomendações Vencidas e sua Criticidade.



Fonte: Ofício nº 35/2020/AUD-ANAC (Power BI), de 10.08.2020

Diante da situação exposta relativa às recomendações vencidas relacionadas a sua criticidade, sugere-se à Audin, apresentar no RAINT os impactos causados ou riscos potenciais pelo não atendimento às recomendações no atingimento dos objetivos institucionais da ANAC. Adicionalmente, observa-se a ausência no RAINT dos principais achados e principalmente os resultados principais alcançados pela Auditoria Interna da Agência no exercício de 2019, de forma consolidada.

Cabe destacar, que além dos indicadores apontados, acima, a Audin está estruturando a base de cálculo do índice de efetividade das recomendações da auditoria interna da ANAC. Para tal serão utilizados dados já armazenados de forma estruturada quanto aos benefícios esperados. Complementarmente, será realizado no ano de 2020, levantamento junto às unidades recomendadas a percepção dos benefícios identificados ou auferidos com as recomendações da auditoria interna atendidas que serão base para cálculo do índice de efetividade.

Ante o exposto, entende-se que a Auditoria Interna da ANAC pode aprimorar o RAINT para os exercícios futuros de modo a contemplar a identificação de riscos a que a administração está sujeita a partir da criticidade das recomendações e do seu não atendimento, de modo a aperfeiçoar sua contribuição para a gestão da Agência ao prestar serviços de avaliação e consultoria que melhorem os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

3.4. Avaliação dos controles internos pela Auditoria Interna

No RAINT a Audin apresenta o resultado de sua avaliação quanto aos controles internos da ANAC, relatados a seguir.

Quanto à avaliação de riscos, registra-se que a Política de Gestão de Riscos Corporativos da ANAC, foi instituída por meio da Instrução Normativa nº 114, de 09.04.2017, e alterada pela Instrução Normativa nº 144, de 16.09.2019, no entanto, conforme apontado pela Auditoria Interna, o Comitê de Governança, Riscos e Controle da ANAC não tem uma agenda periódica de reuniões. Adicionalmente, a Audin identificou que a Gestão de Riscos da Agência está em seu início, e que o sistema de controle interno instituído ainda não trata, de forma estruturada e disciplinada, as mudanças de diretrizes de gestão que podem impactar os objetivos dos processos avaliados.

Em relação às atividades de controle, o processo de gestão de riscos corporativos deve viabilizar a implementação de controles necessários e suficientes para a mitigação e a manutenção dos riscos dentro dos níveis estabelecidos pela a instituição. Nesse sentido a Audin considerou que a ANAC está em estágio inicial de identificação de riscos, bem como, com os apontamentos feitos pela Auditoria Interna, que resultaram em 134 oportunidades de melhorias de controles, ficou demonstrada a importância de a Agência elevar sua maturidade no processo de gestão de riscos. Nas 27 ações de Auditoria realizadas no exercício de 2019 pela Audin, foi utilizada a metodologia de identificação e avaliação de riscos própria da Auditoria Interna.

A avaliação realizada pela Audin na área de Tecnologia da Informação da Agência, em 2019, sugere oportunidades de melhoria de controles na estruturação da avaliação periódica da governança de TI, no monitoramento independente da gestão de TI e na definição das informações a serem disponibilizadas à alta administração para melhor acompanhamento do desempenho da TI da ANAC. Ainda, apontou a necessidade de acompanhamento do risco da perda de capacidade operacional da TI para atender às demandas da Agência e risco de descontinuidade de sistema. No entanto, destacou ações para a solução de fragilidades relacionadas com a infraestrutura e a segurança de informação, tais como modernização e migração dos ambientes de data centers e a aquisição e implementação de soluções de segurança no ambiente lógico.

No que tange à informação e comunicação, trabalhos da Audin realizados em 2019 indicaram a necessidade de se aprimorar os controles quanto a classificação da informação, especificamente em relação ao risco de divulgação de informações restritas recebidas ou produzidas pelos processos, devido à indefinição do nível de sigilo que deve ser dado à informação ou dado; e quanto a ampliação do nível de transparência de alguns processos com o público externo.

Quanto ao ambiente de controle os resultados dos trabalhos de Auditoria interna realizados no exercício de 2019 evidenciam que, de forma geral, a estrutura de controle trata satisfatoriamente os riscos inerentes à integridade e aos valores éticos da ANAC. No entanto, foram identificadas oportunidades de melhorias em definições, comunicações e acompanhamento de condutas esperadas de colaboradores na execução de suas atividades e rotinas. Assim, para evitar sobreposição de ações, a Auditoria Interna deixou de produzir recomendações relacionadas ao tema, pois há o entendimento de que o Plano de Integridade da ANAC irá tratar o assunto de forma estruturante e padronizada, cujo prazo final para implementação era junho de 2020, conforme informado no RAIN.T.

É importante registrar que foi instituído o Plano de Integridade da ANAC. Nele está definida a Visão Sistêmica da Gestão de Integridade, que prevê as seguintes fases: Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade; Mapeamento Contínuo dos Riscos para a Integridade; Elaboração e Implantação de Ações de Tratamento para os Riscos Identificados; Comunicação; e Monitoramento e Revisão. Além disso, estabelece um plano de ação com medidas de tratamento dos riscos à integridade da ANAC.

Ainda, a Audin identificou que a estrutura de controle instituída na ANAC para atrair, desenvolver e reter talentos está fragmentada e o nível de transparência necessita de melhoria principalmente quanto a definição e divulgação da lotação ideal, mínima e existente das unidades organizacionais e das competências necessárias para execução dos processos de negócio da ANAC. Já quanto a metodologia de dimensionamento da força de trabalho estabelecido no MPR/ANAC-100-R00 (2015), esta não se mostrou efetiva, visto que não foi evidenciada a sua utilização nos trabalhos de Auditoria realizados em 2019.

Em relação às atividades de monitoramento, a Audin apontou que as unidades em geral desenvolvem algum tipo de monitoramento de suas atividades, porém, os trabalhos evidenciam que não realizam avaliações contínuas ou periódicas de forma sistematizada e estruturada.

Quanto ao acompanhamento dos macroprocessos, foi definida a competência à Diretoria para aprovar os indicadores do conjunto de macroprocessos e as metas institucionais. No entanto, a Audin identificou que a maioria dos processos analisados não contava com indicadores de desempenho e metas instituídos ou suficientes para apoiar o gestor na aferição da eficiência, da eficácia e da efetividade dos processos avaliados.

Conforme apontado pela Audin, no RAINT 2019, há a necessidade de informações estruturadas para medir a eficiência e a eficácia dos processos e aferição quanto a entrega de valor:

(...) O acompanhamento do alcance dos objetivos é realizado, em geral, com base nas definições de planos, em cronogramas e na realização de reuniões periódicas com gerentes. Observa-se, ainda, a necessidade de se aprimorar os mecanismos de aferição do valor que os processos ou ações da ANAC estão agregando à aviação civil.

Nota-se que a ausência de indicadores institucionalizados, bem como a ausência de informações estruturadas para se medir a eficiência e a eficácia dos processos poderá resultar em um gerenciamento pouco efetivo das atividades e talvez exigir esforços desnecessários para o alcance dos objetivos para os quais os processos foram estruturados.

Sugere-se que em futuro RAINT, que a Auditoria Interna da ANAC correlacione e apresente os principais achados com os respectivos impactos ou riscos no atingimento dos objetivos estratégicos da unidade.

4. Avaliação do cumprimento das recomendações da CGU

O objetivo dessa avaliação foi analisar se a ANAC atende as recomendações da CGU, por meio do Sistema E-Aud (Antigo Sistema Monitor), sistema que permite o acompanhamento *online* das recomendações de forma centralizada e proporciona agilidade na comunicação entre a CGU e os gestores dos órgãos fiscalizados, com vistas a otimizar a gestão pública. Cabe destacar que a comunicação entre a CGU e a ANAC é centralizada e intermediada pela Auditoria Interna da Agência.

Dessa forma, a avaliação realizada traz a análise quantitativa e qualitativa a respeito das recomendações emitidas pela CGU à ANAC que se encontravam “Em monitoramento” até dezembro de 2019. De acordo com o Quadro 11, verifica-se que até dezembro de 2019, havia nove recomendações em monitoramento pela CGU decorrentes do relatório de Auditoria Anual de Contas (gestão 2017), sendo que sete foram consideradas atendidas, ou seja, atendimento de 78% das recomendações.

Quadro 11 – Recomendações no E-Aud - ANAC

Recomendações	Quantidade
Total de Recomendações Expedidas em 2018 (201800427 – AAC Gestão 2017)	9
Total de Recomendações em Monitoramento em 2019	9
Recomendações Atendidas em 2020	7
Recomendações em Execução	2

Fonte: Sistema e-Aud, dados de 23.09.2020.

Ainda, em referência ao Quadro 11, as recomendações atendidas, bem como as que estão em monitoramento estão relacionadas na Tabela 2 do Anexo III.

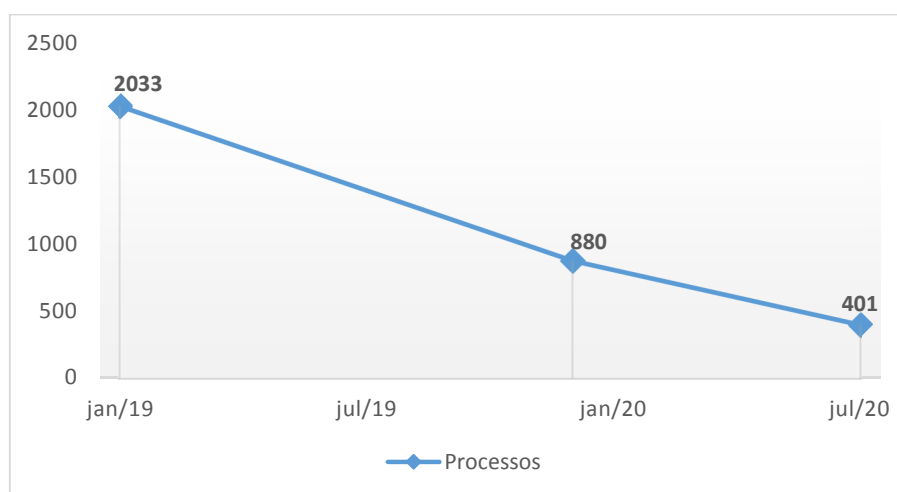
Em virtude das recomendações atendidas cita-se abaixo os resultados alcançados:

- Alteração do Manual de Procedimentos, intitulado “Processo Administrativo Disciplinar”, por meio da Portaria nº 116/2019, com a inclusão das etapas de inserção das informações dos PADs no sistema CGU-PAD e com a atribuição da responsabilidade pela atualização;
- Redução do volume de processos, contendo autos de infração, prescritos;
- Implementação pela ANAC da Secretaria Administrativa de Processos Sancionadores da ASJIN, inclusive com evolução do Sistema de Controle de Processos – SCP para gerenciamento dos processos. Ainda as atividades de instrução processual – primeira instância foram absorvidas pela secretaria da ASJIN;
- Monitoramento da implantação do sistema CHT Digital, no entanto, em decorrência da pandemia provocada pelo COVID-19 a obrigatoriedade de uso foi postergada para 04.08.2020;
- Revogação e substituição da Resolução nº 355, de 17.03.2015, pela Resolução nº 528, de 28.08.2019, que dispõe sobre procedimentos, formas de recomposição e as taxas de desconto dos fluxos de caixa marginais a serem adotados nos processos de Revisão Extraordinária dos Contratos de Concessão de infraestrutura aeroportuária federal;

- Implementação do Manual de Procedimentos da ANAC, referente ao processo de concessão aeroportuária, inclusive com definição de prazos para todas as atividades envolvidas;
- Envio de Ofício nº 15/2019/GAB-ANAC, 22.01.2019, pela ANAC, ao Ministro da Infraestrutura, afirmando o entendimento da participação formal da ANAC na composição da Comissão de Avaliação dos Estudo, contribuindo assim na elaboração dos EVTEAS das concessões aeroportuária.

Em referência ao monitoramento do controle gerencial dos processos sancionatórios da ANAC, em 16.09.2020, a Agência apresentou o Ofício nº 9385/ASJIN-ANAC, contendo o histórico do estoque de processos com pendência de julgamento na ASJIN, conforme gráfico da Figura 03.

Figura 03 – Histórico do estoque de processos pendentes de análise na ASJIN



Fonte: Ofício nº 9385/ASJIN-ANAC, de 16.09.2020.

Assim, em referência ao gráfico, Figura 03, percebe-se que há uma redução do estoque de processos de autos de infração (redução de 80%), de janeiro de 2019 a julho de 2020, pendentes de julgamento pela ASJIN, o que representa resultados positivos na gestão dos autos de infração. Conforme painel em Power BI apresentado no Ofício supramencionado, há 3.635 processos de autos de infração em diferentes fases localizados na assessoria, cuja previsão para prescrição varia do ano de 2016 até o ano de 2023, conforme Quadro 12, a seguir:

Quadro 12 – Monitoramento dos Processos de Auto de Infração pela ASJIN

Fase do Processo	Quantidade	%
Anterior a Decisão de Primeira Instância	1551	42,67%
Instrução após Decisão de Primeira Instância	1375	37,83%
Decisão da ASJIN	301	8,28%
Em Instrução Final	230	6,33%
Demandas da Equipe Nacional de Cobrança da AGU	103	2,83%
Outros	45	1,24%
Instrução antes da Decisão da ASJIN	22	0,60%

Fase do Processo	Quantidade	%
Instrução após Decisão da Diretoria	3	0,08%
Suspensão por Decisão Judicial	3	0,08%
Instrução antes da Decisão da Diretoria	2	0,05%
Total	3.635	100%

Fonte: Painel Power BI da ASJIN (Ofício nº 9385/ASJIN-ANAC, de 16.09.2020). Consulta em 21.09.2020

Assim, pelo monitoramento realizado pela ASJIN, conforme Quadro 12, é possível verificar que cerca de 42,67% dos processos de auto de infração estão concentrados na fase anterior a decisão de primeira instância, seguida da fase de instrução após decisão de primeira instância que concentra cerca de 37,83% dos processos e a ASJIN concentra cerca de 8,28% dos processos.

Ainda, foi informado pela ASJIN, conforme Despacho (SEI 4882534) de 13.10.2020, que há 4 processos sancionadores que estão com suspeita de prescrição e ainda não declarada formalmente, e que figuram no painel de controle da assessoria.

Portanto, entende-se que o monitoramento apresentado pela ASJIN é um benefício gerado à gestão da Agência, que atualmente pode acompanhar a progressão dos processos de auto de infração.

Nota-se conforme resultados expostos acima, que potenciais benefícios e melhorias na gestão dos processos da ANAC foram alcançados, em função das recomendações emitidas pela Auditoria Interna da ANAC e pela CGU. Em síntese, demonstra-se a importância do monitoramento das recomendações, tanto pela CGU quanto pelos gestores federais. E representam que melhorias podem ser alcançadas com agregação de valor à instituição, visto que 78% das recomendações foram efetivamente implementadas pela Agência.

5. Cumprimento das deliberações do TCU

O objetivo da presente análise é verificar e informar o atendimento aos Acórdãos efetuados pelo TCU e suas consequências na gestão da unidade, caso existam determinações/recomendações do TCU à UPC, que contenham determinação específica à CGU para acompanhamento. Dessa forma, procedeu-se ao levantamento dos Acórdãos no site do TCU (www.tcu.gov.br) relativos aos exercícios de 2018 e 2019. No entanto, para o período de 2018 a 2019, após pesquisas realizadas, identificou-se que não há Acórdãos do TCU com determinação/recomendação à ANAC, que contenha determinação específica à CGU para acompanhamento.

Na pactuação do escopo da Auditoria Anual de Contas com o TCU, foi solicitado por meio do Ofício nº 0003/2020-TCU/SeinfraRodoviaAviação, de 07.04.2020, considerar na AAC da ANAC, na parte sobre o cumprimento de deliberações do TCU, a determinação disposta no item 9.1 do Acórdão nº 729/2020 – TCU – Plenário:

9.1. determinar à Agência Nacional de Aviação Civil e à Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, que esclareçam, no próximo relatório de gestão, o alto índice de multas pendentes de inscrição no Cadastro Informativo de Créditos não

Quitados do Setor Público Federal (Cadin), que compõem a planilha de arrecadação de multas de que trata o subitem 9.6.1 do Acórdão 482/2012-TCU-Plenário, conforme média dos exercícios de 2015 e 2016;

A determinação foi de que fosse esclarecido no Relatório de Gestão (RG) da agência o alto índice de multas pendentes de inscrição no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (Cadin), conforme média dos exercícios de 2015 e 2016.

Nesse sentido, verificou-se que o Relatório de Gestão da ANAC, exercício 2019, contempla item que trata da Análise crítica da gestão das multas aplicadas e medidas usuais para garantir bons índices de arrecadação, que contém informações acerca do item 9.1 do Acórdão nº 729/2020 (página 136 do Relatório de Gestão).

Dentre outras informações, a agência afirmou que após análise dos dados, verificou que houve um equívoco quanto à interpretação das informações solicitadas no item 9.6.1 e, conseqüentemente, na sua apresentação. Informou que a interpretação, à época da apresentação do RG 2016, era de que o campo “Multas não inscritas no CADIN” deveria conter todas as multas aplicadas nos anos de 2015 e 2016 que não estavam inscritas no CADIN, independentemente de estarem ou não aptas a inscrição. E que o número absoluto e percentual de pessoas físicas ou jurídicas pendentes de inscrição no Cadin é muito inferior ao apresentado anteriormente, sendo que, como os processos só eram inscritos no CADIN após a inscrição em dívida ativa, em 2016 existiam apenas 202 multas lançadas em 2015 e apenas 1 multa lançada em 2016 aptas à inscrição neste cadastro.

Portanto, identificou-se que a ANAC fez constar em seu Relatório de Gestão informações em atendimento à determinação do item 9.1 do Acórdão nº 729/2020 – TCU – Plenário e ressaltasse que não foi objeto de avaliação o mérito das informações prestadas visto tratar-se de monitoramento já realizado pelo tribunal.

6. Conformidade do Rol de Responsáveis no sistema e-Contas

A identificação do Rol de Responsáveis busca verificar se o rol de responsáveis elaborado pela ANAC está em conformidade com os dispositivos da IN TCU 63/2010, da DN TCU 178/2019, bem como com as orientações do Sistema e-Contas.

Em relação ao Rol de Responsáveis, conclui-se que a Unidade informou todos os titulares e substitutos com natureza de responsabilidade estabelecida nos normativos. As informações constantes do Sistema e-Contas do TCU foram apresentadas de acordo com as orientações.

RECOMENDAÇÕES

1 – Apresentar os resultados da aferição dos indicadores do Planejamento Estratégico referente ao exercício de 2020, contemplando as metas de desempenho e a efetiva utilização dos indicadores, e a divulgação dos resultados aferidos dos indicadores no sítio eletrônico da agência.

Achado nº 2

2 – Estabelecer metas ou níveis aceitáveis de desempenho para os indicadores vinculados à perspectiva “Sociedade”. Caso a Agência considere não ser possível estabelecer metas ou níveis aceitáveis de desempenho por julgar que os resultados dos indicadores estão fora de seu âmbito de atuação, avaliar a necessidade da sua manutenção na cesta de indicadores.

Achado nº 2

3 – Recomenda-se à Auditoria Interna: a) incluir no RAINT a consolidação dos principais resultados alcançados pela Agência no exercício sob análise em virtude da sua atuação (benefícios financeiros e não financeiros); b) contemplar no RAINT a identificação de riscos a que a administração está sujeita a partir da criticidade das recomendações não atendidas.

Achado nº 3.

CONCLUSÃO

Quanto à avaliação da gestão da ANAC em relação à qualidade da prestação de serviços em aeroportos concedidos, os resultados estarão consignados no Relatório de Auditoria nº 836403.

Quanto à avaliação dos indicadores de desempenho da gestão, a equipe de auditoria selecionou uma amostra de dezoito indicadores, e observou que sete desses indicadores não tiveram seus resultados aferidos, representando 39% da amostra. Adicionalmente, verificou-se que os indicadores da amostra não estavam associados a metas de desempenho. Essa falta de aferição e de uma série histórica podem impedir o cumprimento da função precípua dos indicadores e dificultar o gerenciamento dos processos, a avaliação do atendimento dos objetivos e a tomada de decisão. Nesse sentido, sugere-se que a Agência adote uma cesta de indicadores capaz de descrever o estado real do cumprimento do seu planejamento estratégico; e que permita a análise das informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas. Também há o benefício de evitar que a elaboração e o monitoramento dos indicadores se tornem uma rotina desnecessária, onerosa e injustificável.

No tocante à atuação da Auditoria Interna, verificam-se oportunidades de melhoria como incluir ao RAINT a consolidação dos principais resultados alcançados pela Agência no exercício pela atuação da AUDIT, incrementando assim o nível de informações do relatório.

Ainda, identifica-se que podem ser agregadas informações no RAINT no que tange aos riscos que podem impactar o atingimento dos objetivos da unidade, decorrentes dos achados de Auditoria e da não implementação das recomendações feitas, especialmente aquelas mais críticas.

Em relação ao atendimento das recomendações da CGU, verificou-se que 78% das recomendações foram efetivamente implementadas pela Agência. Assim, potenciais benefícios e melhorias na gestão dos processos da ANAC foram alcançados, em função do atendimento das recomendações emitidas. Destaca-se o monitoramento apresentado pela ASJIN, que é um benefício gerado à gestão da Agência, que atualmente pode acompanhar a progressão dos processos de auto de infração.

Para o período de 2019, identificou-se que não há Acórdãos do TCU com determinação/recomendação à ANAC, que contenha determinação específica à CGU. De maneira adicional, identificou-se que a ANAC fez constar em seu Relatório de Gestão, exercício de 2019, informações em atendimento à determinação do item 9.1 do Acórdão nº 729/2020 – TCU – Plenário.

E quanto ao Rol de Responsáveis, a Unidade informou todos os titulares e substitutos com natureza de responsabilidade estabelecida nos normativos. As informações constantes do Sistema e-Contas do TCU foram apresentadas de acordo com as orientações.

ANEXOS

I – Manifestação da Unidade Examinada e Análise da Equipe de Auditoria

Recomendação 1 – Apresente a sistemática de monitoramento e aferição dos indicadores do novo Planejamento Estratégico, contemplando os meios e a periodicidade de aferição, a definição de metas de desempenho, e a efetiva utilização dos indicadores, apresentando os resultados alcançados, e dê transparência aos resultados aferidos dos indicadores no sítio eletrônico da agência.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

Quanto aos apontamentos do Relatório Preliminar, relacionados aos indicadores de desempenho, a Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) apresentou, por meio do Despacho (4886906), de 13.10.2020, a seguinte manifestação:

1. Em referência ao Ofício supracitado, bem como o Despacho AUD (4845029), encaminho as manifestações desta Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) sobre o Relatório Preliminar de Auditoria (4838755), da Controladoria Geral da União - CGU.

2. Cabe ressaltar que o presente trabalho da Auditoria Anual de Contas (AAC) analisou os indicadores de desempenho vinculados aos seguintes objetivos estratégicos do Plano Estratégico 2015 - 2019:

- 01.01 Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade;

- 02.07 Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social;

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

3. Assim, no contexto da gestão estratégica, é possível destacar diferentes funções dos indicadores que precisam ser consideradas na construção do painel de indicadores e metas estratégicas. Desse modo, cabe ressaltar que a perspectiva “Sociedade”, a qual está vinculada o Objetivo “01.01 Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade”, possui indicadores descritivos que tem por função expor uma situação ou mudança e fornecem informações não vinculadas a uma meta concreta, bem como são indicadores que dependem de outros fatores fora do controle desta Agência. Ou seja, deliberadamente, os indicadores dessa perspectiva não possuem metas associadas.

4. No que tange ao Objetivo Estratégico “02.07 Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social”, monitorou-se o indicador “Percentual de normas publicadas não constantes da agenda regulatória”. Quanto ao indicador “Qualidade da Análise de Impacto Regulatório” não houve monitoramento devido ao custo e complexidade de implementação desse indicador. Contudo, a ANAC desenvolveu um projeto estratégico denominado de Qualidade Normativa e um dos seus produtos foi um novo índice denominado de maturidade da qualidade regulatória. Esse novo indicador foi incorporado ao Plano Estratégico 2020 – 2026 já com seu valor atual (valor de referência) e metas

estratégicas vinculadas. Destaca-se ainda o índice de execução da agenda regulatória, indicador também incorporado ao Plano 2020-2026.

5. No âmbito do Objetivo Estratégico “02.11 Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e a segurança da aviação civil”, monitorou-se somente o “Índice de Cumprimento do Plano de Fiscalização”. Contudo, diversas iniciativas foram realizadas para o atingimento do objetivo estratégico e construção da capacidade de monitoramento desses processos. Dentre diversas iniciativas, podemos destacar:

a) Plano de Ação para aprimoramento do processo sancionatório no âmbito da ANAC

b) Projeto Padronização do Processo de Julgamento de Autos de Infração e iniciativas correlatas

c) Projeto Estratégico Enforcement

6. Já em relação à recomendação “Apresente a sistemática de monitoramento e aferição dos indicadores do novo Planejamento Estratégico, contemplando os meios e a periodicidade de aferição, a definição de metas de desempenho, e a efetiva utilização dos indicadores, apresentando os resultados alcançados, e de transparência aos resultados aferidos dos indicadores no sítio eletrônico da agência. (Achado nº 2)”, cabe ressaltar que as iniciativas implementadas durante o Plano Estratégico anterior possibilitaram um ganho de maturidade e estabelecimento de indicadores com valores de referência e metas estratégicas no Plano Estratégico 2020-2026.

7. Dessa maneira, alguns pontos da recomendação em questão já foram tratados e outros encontram-se em implementação pela Agência, conforme detalhado a seguir:

a) O Plano Estratégico 2020 – 2026 apresenta o rol de indicadores estratégicos definidos por objetivo estratégico (4565315);

b) Elaboração do Portfólio de Indicadores e Metas Estratégicas (4567570), o qual detalha os atributos dos indicadores estratégicos a saber: finalidade, fórmula de cálculo, polaridade, periodicidade, unidade de medida, unidade responsável pela aferição e fonte da coleta;

c) Publicação de Portaria da Diretoria Colegiada com a definição de metas estratégicas para o ciclo de 2020 - 2023, cumpre ressaltar que não foram atribuídas metas aos indicadores estratégicos vinculados aos objetivos da perspectiva “Sociedade”, um vez que seus resultados dependem de fatores externos, bem como são influenciados pelo desempenho das demais perspectivas (4561720);

d) Utilização do Sistema Gerenciador de Fluxos de Trabalho, módulo Indicadores de Desempenho, para a gestão dos indicadores estratégicos – figura Tela 1; e

e) Utilização de determinados indicadores estratégicos para acompanhamento nas Reuniões de Gestão, a qual ocorre trimestralmente com a participação dos Diretores e dos titulares de todas as unidades da ANAC (4565284).



8. Por fim, cabe mencionar uma importante inovação, realizada em 2020, na sistemática de planejamento da Agência e integração entre todos os níveis institucionais, a criação do Programa de Gestão de Desempenho Institucional e Individual – PGDII, estabelecido pela Instrução Normativa nº142, de 15 de agosto de 2019 (4887340).

9. O PGDII consiste no monitoramento sistemático e contínuo da atuação das unidades organizacionais e dos servidores da ANAC. Para tanto, o PGDII estabelece a necessidade de definição de metas setoriais e gerenciais, as quais devem considerar, entre outros, o Plano Estratégico da ANAC com seus objetivos, indicadores e metas estratégicas. Ou seja, a estratégia é desdobrada em metas anuais para as superintendências, gerências, gerências técnicas e para os servidores (metas individuais), servindo o programa como uma grande ferramenta de transparência, comunicação, priorização e pactuação entre todos os níveis institucionais. Dessa forma, a gestão do desempenho permite que a instituição revise suas estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos de forma sistemática, possibilitando a correção de eventuais desvios e contribuindo para que a organização possa integrar os subsistemas de recursos humanos à sua estratégia.

10. Permaneço à disposição para eventuais esclarecimentos.

A Assessoria de Julgamento de Autos em Segunda Instância (ASJIN) apresentou, por meio do Despacho (4882534), de 13.10.2020, a seguinte manifestação relativa aos indicadores de desempenho:

2. Iniciando pelo tópico Avaliação dos indicadores de desempenho da gestão (2.1. Falta de metas e de aferição dos Indicadores de Desempenho comprometem a retroalimentação do processo de tomada de decisão tópico), especialmente o Quadro 04 - Índice de Maturidade da Qualidade Regulatória (p.18), informamos que esta ASJIN deve publicar, até o dia 30/10/2020, painel específico contendo os indicadores mencionados no documentos, possibilitando o acompanhamento destes e criação de metas agregadas em quaisquer instâncias de julgamento, demonstrando a maturidade e evolução desse processo de trabalho. Frise-se que essa evolução foi possível graças à estruturação da Coordenação de Controle de Processos Sancionadores, alocada na ASJIN, e que exerce os trabalhos de gestão, controle e instrução processual.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

Quanto à existência, no Plano Estratégico 2015-2019, de indicadores sem metas de desempenho, observa-se que o Plano Estratégico 2020-2026 corrigiu, em parte, essa situação,

pois foram definidas metas para quase todos os indicadores estratégicos, com exceção dos onze indicadores vinculados à perspectiva “Sociedade”, conforme observado no Anexo à Portaria nº 1.070, de 16.04.2020.

A ANAC informou que a perspectiva “Sociedade” possui indicadores descritivos que têm por função expor uma situação ou mudança e fornecem informações não vinculadas a uma meta concreta, bem como são indicadores que dependem de outros fatores fora do controle da Agência, ou seja, a manifestação apresentada reiterou as informações já constantes da resposta à solicitação de auditoria nº 818494/001¹², anexada ao Ofício nº 5/2020/SPI/ANAC, de 22.07.2020.

Contudo, segundo o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores¹³, *“todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia, por exemplo, de Governo (nível macro), de política (nível meso) ou de organização (nível micro)”*. Cabe destacar que o indicador é uma medida relativa (medida atual em relação a uma medida ideal), ou seja, os valores dos indicadores devem ser comparados com um valor-meta, seja correspondente a uma meta propriamente dita, seja correspondente a um *benchmark*. Um valor apresentado isoladamente tem reduzido valor quando se deseja analisar os resultados alcançados da gestão estratégica. É necessário que esse valor seja comparado com outros dados para a emissão de algum julgamento, ou seja, informações sobre desempenho são essencialmente comparativas. Essas informações servem de base para possíveis mudanças de rumo, ou seja, se o valor atual de um indicador de desempenho não atingiu sua meta, o gestor deve adotar medidas saneadoras ou corretivas. Caso não seja possível fixar uma meta de resultado, a ANAC pode, ao menos, estabelecer um nível aceitável para os resultados dos indicadores.

Quanto aos indicadores relacionados aos índices de acidentes, cabe destacar que a ANAC elabora o Programa de Segurança Operacional Específico (PSOE), a fim de estabelecer um conjunto integrado de regulamentos e atividades, visando à melhoria contínua da segurança operacional em sua área de competência. O Plano de Implementação do PSOE trata de indicadores e metas para compor o Nível Aceitável de Desempenho da Segurança Operacional - NADSO, de modo a permitir o monitoramento do desempenho da segurança operacional da aviação civil brasileira.

Conforme disposto no Programa Brasileiro para a Segurança Operacional da Aviação Civil¹⁴, relativo ao quadriênio 2019-2022, *“os indicadores de desempenho são parâmetros baseados em dados utilizados para monitorar e avaliar o desempenho de segurança operacional. Já as metas, apresentam os valores planejados ou intencionados dos indicadores de desempenho em um dado período de tempo, observando o alinhamento com os objetivos definidos. O NADSO é o nível aceitável de desempenho da segurança operacional acordado pelas*

¹² Documento “Resposta_a_Auditoria_CGU” (Documento SEI nº 4567558), anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI/ANAC, de 22.07.2020.

¹³ <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medicao-de-desempenho-e-manual-para-construcao-de-indicadores>.

¹⁴ Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/gerenciamento-da-seguranca-operacional/arquivos/pso-br.pdf>

autoridades do Estado a ser alcançado pelo sistema de aviação civil, expresso em termos de indicadores e metas". Dessa forma, observa-se que é possível o estabelecimento de metas ou de níveis aceitáveis de desempenho para os indicadores de acidentes vinculados ao objetivo estratégico "01.01 Ampliar o Acesso a um Transporte Aéreo Seguro e de Qualidade para a Sociedade", integrante da perspectiva "Sociedade".

A ANAC também informou que os indicadores vinculados à perspectiva "Sociedade" dependem de outros fatores fora de seu controle. Contudo, a ANAC, como agência reguladora e fiscalizadora das atividades de aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária brasileira, tem influência nos resultados da maioria desses indicadores. A entidade tem, entre suas competências, a emissão de regras de segurança em área aeroportuária e a bordo de aeronaves civis; a fiscalização de serviços aéreos e de aeronaves civis; a certificação de licenças e habilitações dos profissionais de aviação civil; e a repressão de infrações às normas do setor. Caso os resultados dos indicadores se apresentem fora do valor considerado aceitável ou adequado, cabe à ANAC avaliar se alguma providência no âmbito de sua atuação pode ser adotada. Se os resultados dos indicadores estiverem totalmente fora de seu âmbito de atuação, cabe a Agência avaliar se há sentido em mantê-los na cesta de indicadores utilizada para monitorar o seu desempenho estratégico.

Quanto aos indicadores vinculados aos objetivos estratégicos "02.07 Promover a Melhoria da Qualidade Regulatória e dos Mecanismos de Participação Social" e "02.11 Criar Mecanismos Efetivos de Correção da Conduta dos Entes que Colocarem em Risco a Qualidade e a Segurança da Aviação Civil", a ANAC também reiterou as informações enviadas já constantes da resposta à solicitação de auditoria nº 818494/001¹⁵, anexada ao Ofício nº 5/2020/SPI/ANAC, de 22.07.2020.

Quanto à recomendação de que a Agência apresente a sistemática de monitoramento e aferição dos indicadores do novo Planejamento Estratégico, a ANAC manifestou-se informando que *"alguns pontos da recomendação em questão já foram tratados e outros encontram-se em implementação pela Agência"*. A recomendação constante do Relatório Preliminar solicitava que a ANAC apresentasse nova sistemática de monitoramento e aferição dos indicadores do novo Plano Estratégico, contemplando os meios e a periodicidade de aferição, a definição de metas de desempenho, e a efetiva utilização dos indicadores, apresentando os resultados alcançados, e desse transparência aos resultados aferidos dos indicadores no sítio eletrônico da Agência.

A manifestação da ANAC evidencia que a agência está implantando uma nova sistemática de monitoramento e aferição dos indicadores. Essa nova sistemática está estabelecida na Instrução Normativa nº 142, de 15.08.2019 (4887340), que criou o Programa de Gestão de Desempenho Institucional e Individual – PGDII. O referido programa estabelece que o processo de gestão de desempenho institucional será coordenado pela Superintendência de Planejamento Institucional – SPI, a qual estabelecerá os procedimentos para definição e acompanhamento das metas de desempenho institucional.

¹⁵ Documento "Resposta_a_Auditoria_CGU" (Documento SEI nº 4567558), anexo ao Ofício nº 5/2020/SPI/ANAC, de 22.07.2020.

Os indicadores e metas estratégicas para o ciclo 2020-2023 foram definidas por meio da Portaria Nº 1.070, de 16.04.2020, com exceção aos indicadores vinculados à perspectiva “Sociedade”, os quais, conforme já informado, não foram atribuídas metas. As unidades responsáveis pela aferição dos indicadores deverão encaminhar os resultados à SPI, conforme periodicidade definida no Anexo da referida portaria. Quanto ao meio de aferição, a ANAC informou que existe um módulo “Indicadores de Desempenho” para a gestão dos indicadores estratégicos, integrante do Sistema Gerenciador de Fluxos de Trabalho.

A ANAC também informou, por meio da ASJIN, que será publicado, até o dia 30.10.2020, painel específico contendo os indicadores relacionados ao Índice de Maturidade da Qualidade Regulatória, possibilitando o acompanhamento destes e a criação de metas agregadas em quaisquer instâncias de julgamento.

Dessa forma, observa-se que alguns itens da recomendação constante do Relatório Preliminar já estão em curso. Falta verificar a efetividade da nova sistemática da ANAC, a qual ficará demonstrada quando ocorrer a aferição dos resultados dos indicadores e a transparência a esses resultados. Com base no exposto, a recomendação constante do relatório foi substituída pelas seguintes:

Recomendação 1 – Apresente os resultados da aferição dos indicadores do Planejamento Estratégico referente ao exercício de 2020, contemplando as metas de desempenho e a efetiva utilização dos indicadores, e a divulgação dos resultados aferidos dos indicadores no sítio eletrônico da agência.

Recomendação 2 – Estabelecer metas ou níveis aceitáveis de desempenho para os indicadores vinculados à perspectiva “Sociedade”. Caso a Agência considere não ser possível estabelecer metas ou níveis aceitáveis de desempenho por julgar que os resultados dos indicadores estão fora de seu âmbito de atuação, avaliar a necessidade da sua manutenção na cesta de indicadores.

Recomendação 2 – Recomenda-se à Auditoria Interna: a) implementar o PGMQ, apresentado as medidas adotadas para aderência à IN SFC 03/2017; b) incluir no RAINT a consolidação dos principais resultados alcançados pela Agência no exercício sob análise em virtude da sua atuação (benefícios financeiros e não financeiros); c) contemplar no RAINT a identificação de riscos a que a administração está sujeita a partir da criticidade das recomendações não atendidas.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

A AUDIT se manifestou por meio do Ofício nº 42/2020/AUD-ANAC, de 13.10.2020, transcrito a seguir:

No que se refere a Auditoria Interna - AUD, informamos que foram desenvolvidas diversas ações a fim de iniciar o processo de implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGQM, como segue:

- 1ª Ação: Realização da AAC 2018/022 na Auditoria Interna para avaliar a conformidade com o IPPF – 2018 – Processo SEI: 00058.028432/2018-57 (4885384);
- 2ª Ação: Solucionar 36 ações corretivas identificadas na AAC 2018/022 – 2019 – Acompanhamento realizado no Processo SEI: 00058.028432/2018-57 (4885384);
- 3ª Ação: Implantação do PGQM com a Portaria 1926/2019 - 00058.023353/2019-31 (4885380) – 2019 – Publicação do Manual Teórico do Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna da ANAC;
- 4ª Ação: Avaliação da Auditoria Interna à luz do IA-CM (Modelo de Maturidade das Auditorias Internas) – 2020 – Autoavaliação concluída (4885650) e em fase de refinamento das contextualizações e evidências – Prevista para meados de outubro em diante, avaliação cruzada com a Auditoria Interna do Banco Central. Ademais, há previsão para 2021 dos seguintes projetos visando buscar o alcance do nível 3 do IA-CM, quais sejam: Aprimoramento da Ferramenta Siris; Desenvolvimento do Sistema Paint; Planejamento Estratégico da Auditoria Interna; Plano para Capacitações Especializadas nos assuntos finalísticos da ANAC; Política de Feedback; Política de Incentivo Profissional aos Servidores da Auditoria Interna; Processo Seletivo Interno da Auditoria Interna; Revisão do Estatuto da Auditoria Interna; e Sistema de Custos da Auditoria Interna;
- 5ª Ação: Definição da Diretoria da meta de desempenho para a implementação do PGQM, conforme Portaria nº 1.621, de 25 de Junho de 2020 (4885361);
- 6ª Ação: Pesquisa de qualidade dos trabalhos de auditoria interna – Aplicada junto à Alta Administração (4888694). Iniciada para os trabalhos de auditoria realizados em 2020, aplicada com os auditores (4888225) e com os gestores (4888696) – Falta definir o indicador para comunicar o resultado das pesquisas à governança;
- 7ª Ação: Pesquisa de avaliação dos benefícios obtidos com a implementação das recomendações de auditoria interna:
 - a) Benefícios esperados pela auditoria registrados em relatórios e base de dados – Observou-se a necessidade de ganho de maturidade da auditoria para a definição e a classificação dos benefícios esperados com as recomendações;
 - b) A emissão de questionários às unidades auditadas, que concluíram todas as recomendações/ações corretivas registradas nos processos de acompanhamento, com a finalidade de identificar se o benefício esperado foi alcançado ou não com a implementação do controle e criar indicador para comunicar o seu resultado. Essa etapa ainda está na fase de concepção do questionário e estruturação da atividade que irá assegurar a obtenção das informações necessárias para obter os resultados.
- 8ª Ação: Execução de projetos pela Auditoria Interna da ANAC, no exercício de 2020, que visam a melhoria da qualidade de seus trabalhos:

	Projetos da Auditoria Interna – Exercício 2020
1	Manual de Avaliação da Gestão de Risco
2	Manual de Auditoria
3	Manual do SIRIS
4	IA- CM (estruturação e aplicação)
5	Implantação dos módulos disponíveis do e-AUD
6	Implementação metodologia de auditoria com base em dados
7	Alinhamento à metodologia de Gestão de Risco da ANAC
8	Ações do Plano de Comunicação da AUD

9	Elaborar o projeto de Home-Office
10	Certificação de Auditoria Interna
11	Avaliação da Qualidade da Auditoria Interna

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A equipe de auditoria acata a manifestação da Audin, e entende que o PGMQ será acompanhado periodicamente pela CGU por meio do sistema e-Aud, no módulo Supervisão técnica das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, em que deverá ser informado/atualizado pela Auditoria Interna da ANAC os Dados do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade. Nesse sentido, será retirada a parte da recomendação referente ao PGMQ.

Além disso, a IN nº 13, de 06.05.2020, traz em seu art. 8º que o estatuto da UAIG deverá conter informações sobre o programa de gestão e melhoria da qualidade, bem como o seu art. 13 aponta que o estatuto da auditoria interna deve detalhar as diretrizes para implementação de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade, que deverá conter as atividades de monitoramento contínuo, avaliação interna periódica e avaliação externa. Destaca-se que conforme a IN nº 19, de 16.10.2020, foi prorrogado o prazo, até dia 03.05.2021, para que as UAIG do Poder Executivo Federal cumpram o disposto no art. 7º da IN supramencionada.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

DESPACHO (4882534) - ASJIN

*3. Passando ao tópico **Avaliação do cumprimento das recomendações da CGU**, p.31, é necessário esclarecer o trecho onde menciona que existem [...] 3.635 processos de autos de infração em diferentes fases localizados na assessoria, cujo prazo para prescrição varia do ano de 2016 até o ano de 2023, conforme Quadro 12 [...]. Existem 4 processos sancionadores que estão com suspeita de prescrição e ainda não declarada formalmente, conforme o quadro abaixo, e que figuram no painel de controle desta assessoria:*

(...)

4. Por fim, sobre o mesmo tópico tratado no item anterior, mas na p.32, informamos que o acompanhamento e o controle dos processos de aplicação de sanções administrativas contratuais, que se relacionam com os contratos administrativos dos aeroportos concedidos à iniciativa privada, de competência da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos, não está sob a gestão desta ASJIN, e sim daquela própria superintendência. Essa opção se justifica pela legislação e ritos diferenciados nessa espécie de processo (chancelado, inclusive, pela Procuradoria da agência no Parecer 00008/2017/PG /PFEANAC/PGF/AGU (1139808)).

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A ASJIN apresentou considerações quanto ao tópico sobre cumprimento das recomendações da CGU. Ponderou que existem 4 processos sancionadores que estão com suspeita de prescrição e ainda não declarada formalmente, que figuram no painel de controle dessa assessoria, e que o acompanhamento e o controle dos processos de aplicação de sanções administrativas contratuais, que se relacionam com os contratos administrativos dos aeroportos concedidos à iniciativa privada, de competência da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos, não está sob a gestão da ASJIN, e sim daquela própria superintendência. Informou ainda que essa opção se justifica pela legislação e ritos diferenciados nessa espécie de processo.

Diante da manifestação apresentada foram feitos ajustes no corpo do relatório de modo a considerar as informações trazidas pela ASJIN.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

DESPACHO (4887926) - SRA

Conforme acordado em videoconferência realizada no dia 9/10, esta Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos irá responder no processo 00058.017066/2020-25, em prazo adicional, aos apontamentos de auditoria reportados no Ofício nº 17263/2020/CGTRAN/DI/SFC/CGU (protocolo SEI-ANAC nº 4838751), de modo a esclarecer aspectos referentes ao processo de qualidade de serviços, tendo em vista que determinados entendimentos da CGU divergem daqueles que esta ANAC considera mais adequados.

O novo prazo será formalizado até o dia 16 de outubro, por meio do processo 00058.017066/2020-25, que trata especificamente desta auditoria. Todavia, por meio de troca de correio eletrônico, esta SRA já registrou que considera adequado o prazo de 03 de novembro de 2020.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

As análises e os resultados da avaliação do processo de monitoramento e fiscalização da qualidade dos serviços prestados em aeroportos concedidos estarão consignados em relatório específico (Relatório de Auditoria nº 836403).

II – Objetivos estratégicos do Ciclo 2015-2019 e indicadores da amostra

Tabela 01 – Perspectivas e Objetivos Estratégicos

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
01 Sociedade.	01.01 Ampliar o acesso a um transporte aéreo seguro e de qualidade para a sociedade.
	01.02 Promover um ambiente de negócios do setor aéreo que permita o desenvolvimento do mercado e da indústria.
	01.03 Ampliar a integração do sistema de aviação civil brasileiro no cenário internacional.
02 Processos internos.	02.01 Aprimorar a Gestão Estratégica.
	02.02 Garantir serviços de qualidade a partir de uma cultura orientada ao cliente e à transparência.
	02.03 Garantir a efetividade da prestação de serviços de TI.
	02.04 Aperfeiçoar a Comunicação Institucional.
	02.05 Aprimorar o processo decisório e desenvolver a inteligência organizacional.
	02.06 Manter atualizado o arcabouço regulatório.
	02.07 Promover a melhoria da qualidade regulatória e dos mecanismos de participação social.
	02.08 Ampliar a eficiência e a eficácia nos processos de certificação.
	02.09 Aprimorar os processos de outorga da exploração de serviços aéreos e aeroportuários.
	02.10 Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares.
	02.11 Criar mecanismos efetivos de correção da conduta dos entes que colocarem em risco a qualidade e a segurança da aviação civil.
	02.12 Acompanhar e estimular o desenvolvimento de um setor de transporte aéreo acessível, eficiente e competitivo.
03. Aprendizado e crescimento.	03.01 Implantar a Gestão do Conhecimento.
	03.02 Fortalecer o desenvolvimento, o reconhecimento e o bem-estar do servidor.
	03.03 Adequar o provimento de pessoas à estratégia organizacional.
04 Recursos financeiros.	04.01 Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros adequados para a execução da estratégia.
	04.02 Garantir a contratação e a execução eficiente dos recursos orçamentários.

Fonte: Plano Estratégico 2015-2019 (<https://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/arquivos/anexoi-1.pdf>) e Anexo à Portaria nº 98, de 19 de janeiro de 2016.

III – Recomendações da CGU expedidas em 2018

Tabela 02 – Status das recomendações expedidas pela CGU em 2018

Relatório de Auditoria	Recomendação	Status
201800427	Recomenda-se à Auditoria Interna da ANAC, encaminhar relatório atualizado de monitoramento das ações da SPO, informando o andamento da concretização dos projetos de Implantação da CHT Digital e Implantação do novo modelo de certificação de pessoal – SISCEP	Em Monitoramento
201800427	Recomenda-se à Auditoria Interna da ANAC, encaminhar relatório de monitoramento atualizado das ações da SRA, referentes às recomendações do Relatório ANAC nº 03/2018, referentes aos processos de revisão do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão.	Em Monitoramento
201800427	Recomenda-se à Diretoria, definir prazos mínimos e/ou razoáveis para a execução das etapas das atividades de competência da Agência, no que concerne aos processos de concessão de aeroportos, considerando os prazos de análise, da própria Agência, observados em processos anteriores	Concluída
201800427	Recomenda-se à Corregedoria, apresentar os controles implementados ou rotina para atualização das informações no sistema CGU-PAD (controle/rotina institucionalizada).	Concluída
201800427	Recomenda-se à SPO, apresentar indicadores de tempestividade da análise do processo de Certificação e Habilitação de Pessoal da Aviação Civil, referente ao exercício de 2018	Concluída
201800427	Recomenda-se à Corregedoria, apresentar os critérios de seleção de análise do passivo de processos prescritos e um plano de ação (ações/atividades e seus objetivos, data de início e fim, responsáveis pela execução e supervisão, entre outras) para a conclusão dos exames dos processos prescritos ainda não apreciados.	Concluída
201800427	Recomenda-se à ASJIN, apresentar um plano de ação (ações/atividades e seus objetivos, data de início e fim, responsáveis pela execução e supervisão, entre outras) para melhoria do controle gerencial dos processos sancionatórios da Agência, principalmente, em relação à implantação da Secretaria Administrativa de Processos Sancionadores (e suas atribuições descritas na Portaria) e à diminuição do estoque de processos pendentes de análise.	Concluída
201800427	Recomenda-se à SRA, encaminhar data prevista para a aprovação da Resolução que alterará a Resolução nº 355/15, e encaminhar cópia após aprovação.	Concluída
201800427	Recomenda-se à Diretoria, definir junto a SAC/MTPA a institucionalização da forma de participação da ANAC na elaboração dos estudos de EVTEA, nos processos de concessão de aeroportos.	Concluída

Fonte: Sistema e-Aud, dados de 23.09.2020

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

CERTIFICADO DE AUDITORIA ANUAL DE CONTAS

Certificado: 818494

Unidade(s) Auditada(s): Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC

Ministério Supervisor: Ministério da Infraestrutura

Município (UF): Brasília - DF

Exercício: 2019

1. Foram examinados os atos de gestão praticados no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2019 pelos responsáveis das áreas auditadas, especialmente aqueles listados no artigo 10 da Instrução Normativa TCU nº 63/2010.
2. As avaliações realizadas por meio da Auditoria Anual de Contas (AAC) tiveram por objetivos avaliar a eficácia, a eficiência, a economicidade e a conformidade legal da aplicação dos recursos públicos e os principais resultados alcançados pela unidade na gestão das atividades e dos programas de governo (ou equivalentes). O escopo da auditoria está evidenciado no Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 818494.
3. Considerando as evidências constantes do Relatório de Auditoria, a opinião da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) é a certificação pela **REGULARIDADE**, tendo em vista não terem sido registrados achados de auditoria com impactos relevantes que comprometam os objetivos da Unidade.
4. Nas avaliações realizadas, ressaltam-se achados de auditoria relevantes, que, apesar de não comprometerem a gestão avaliada, merecem a atenção do gestor, dentre os quais a avaliação a respeito dos **indicadores de desempenho da gestão**. Identificou-se que 39% dos indicadores da amostra analisada não tiveram seus resultados aferidos. Adicionalmente, verificou-se que os indicadores da amostra não estavam associados a metas de desempenho. Essa falta de aferição e de uma série histórica podem impedir o cumprimento da função precípua dos indicadores e dificultar o gerenciamento dos processos, a avaliação do atendimento dos objetivos e a tomada de decisão. Nesse sentido, sugere-se que a Agência adote uma cesta de indicadores capaz de descrever o estado real do cumprimento do seu planejamento estratégico; e que permita a análise das informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas. Também há o benefício de evitar que a elaboração e o monitoramento dos indicadores se tornem uma rotina desnecessária, onerosa e injustificável.
5. Destaca-se que em virtude de solicitação do gestor de prazo para a completa manifestação em relação ao Relatório Preliminar de Auditoria nº 836403 que trata da avaliação da gestão da ANAC quanto ao processo de **monitoramento e fiscalização da qualidade da prestação dos serviços em aeroportos concedidos**, e após acordo com o TCU quanto à adequação do escopo da Auditoria Anual de Contas, optou-se por não incluir

resultados preliminares no presente relatório e encaminhar o resultado do trabalho após sua finalização.

6. No tocante à atuação da **Auditoria Interna**, verificam-se oportunidades de melhoria como incluir ao RAINT a consolidação dos principais resultados alcançados pela Agência no exercício pela atuação da AUDIT, incrementando assim o nível de informações do relatório. Ainda, podem ser agregadas informações no RAINT no que tange aos riscos que podem impactar o atingimento dos objetivos da unidade, decorrentes dos achados de Auditoria e da não implementação das recomendações feitas, especialmente aquelas mais críticas.

7. Em relação ao atendimento das **recomendações da CGU**, verificou-se que 78% das recomendações foram efetivamente implementadas pela Agência. Assim, potenciais benefícios e melhorias na gestão dos processos da ANAC foram alcançados, em função do atendimento das recomendações emitidas. Destaca-se o monitoramento apresentado pela ASJIN, que é um benefício gerado à gestão da Agência, que atualmente pode acompanhar a progressão dos processos de auto de infração.

8. Para as fragilidades e/ou oportunidades de melhorias descritas nos parágrafos 4 e 6, também foram propostas recomendações.

9. Por fim, consigno que o Ministro de Estado supervisor deverá ser informado de que as peças sob a responsabilidade da CGU estão inseridas no Sistema e-Contas do TCU, com vistas à obtenção do Pronunciamento Ministerial de que trata o art. 52, da Lei nº 8.443/92, e posterior remessa ao Tribunal de Contas da União por meio do mesmo sistema.