



PARECER DA AUDITORIA INTERNA - EXERCÍCIO 2020

1. A Auditoria Interna, em cumprimento ao Decreto nº 3.591/2000, apresenta parecer sobre o Controle Interno da ANAC - 2020, tendo por base os trabalhos de auditoria realizados no exercício.
2. A prestação de contas anual da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC relativa ao exercício de 2020 observou as disposições da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22/4/2020, e da Decisão Normativa-TCU nº 187, de 9/9/2020.
3. Cabe acrescentar que a elaboração do Relatório de Gestão é de responsabilidade da Superintendência de Planejamento Institucional – SPI e foi aprovado pela Diretoria Colegiada da Agência, por meio da Portaria nº 4.765, de 12/4/2021 - publicada no Boletim de Pessoal e Serviço - BPS v.16, nº 14 S1 (Edição Suplementar), de 14 de abril de 2021.

ANÁLISE CONSOLIDADA ACERCA DO NÍVEL DE MATUREZAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS DA ANAC

4. Na presente avaliação do sistema de controle interno da ANAC, utilizou-se como referência a publicação Controles Internos - Estrutura Integrada do *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO). Assim, o presente Parecer foi estruturado conforme os cinco componentes de controle e os dezessete princípios de controle interno definidos na referida publicação.

I. AMBIENTE DE CONTROLE

A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos.

5. A ANAC conta com sistema de controle que busca preservar a sua integridade e os seus valores éticos. Isso pode ser constatado nas estruturas de controle e de governança implementadas na instituição. Observa-se que foi instituído o Subcomitê de Integridade, conforme Portaria 3.644, de 28 de novembro de 2018. Este subcomitê, ligado ao Comitê de Governança, Riscos e Controle, é o responsável pelo monitoramento das ações previstas no Plano de Integridade e pela coordenação dos esforços para o aprimoramento da gestão da integridade na ANAC. Acrescenta-se, também, que em sua estrutura organizacional, a Agência dispõe de três unidades de apoio à governança: a Ouvidoria, a Corregedoria e a Auditoria Interna que criam um ambiente favorável para o funcionamento, a observância e a melhoria do sistema de controle interno instituído, e consequentemente, o tratamento e a mitigação de riscos inerentes à integridade.
6. A ANAC, também, instituiu e estruturou a sua Comissão de Ética, conforme previsto na Resolução nº 29, de 21 de maio de 2008. Dentre outras funções, a referida Comissão detém a responsabilidade de apurar, de ofício ou mediante denúncia, fato ou conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes e recomendar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina. Cabe a ela, também, a responsabilidade de efetuar análise preliminar, com base em consultas, acerca da existência ou não de potencial conflito de interesses em determinada situação.
7. Ressalta-se, ainda, que as decisões da Agência são tomadas pela Diretoria Colegiada, composta por cinco diretores, nomeados pelo Presidente da República para exercerem o mandato improrrogável de cinco anos. Dentro deste modelo, cabe registrar que os processos para a relatoria e deliberação são distribuídos pela sistemática de rodadas de sorteios, conforme previsto na Instrução Normativa ANAC nº 166, de 1º de outubro de 2020. Esta medida também contribui para a mitigação de riscos de integridade, pois não há como prever o responsável pela relatoria de determinado processo administrativo.
8. Cabe destacar que a participação social no processo de regulação e a transparência das decisões também compõem o sistema de controle instituído na ANAC. Isso pode ser evidenciado pelas audiências públicas e pelas transmissões e disponibilização on-line das reuniões deliberativas da Diretoria Colegiada.
9. Em 22 de janeiro de 2021, foi publicada a Portaria nº 4.034, que aprova o Plano de Integridade da ANAC para o biênio 2021-2022. O referido plano previu quinze ações a serem desenvolvidas até dezembro de 2022, visando o fortalecimento de controles relacionados com riscos à integridade.
10. Os resultados dos trabalhos de auditoria interna realizados no exercício de 2021 evidenciaram que, de forma geral, a estrutura de controle trata satisfatoriamente os riscos inerentes à integridade e aos valores éticos da ANAC e que as oportunidades de melhorias estão previstas no Plano de Integridade 2021-2022.

A estrutura de governança demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.

11. Na governança corporativa existem dois agentes a serem considerados: os que estabelecem os objetivos (governantes) e os que estruturam o controle interno e gerenciam os processos na direção desses objetivos (gestores). Observa-se que, neste contexto, existe o risco de assimetria, em que os objetivos e os interesses dos dois agentes podem não estar alinhados. Com a finalidade de mitigar este risco, as práticas definem que a estrutura de governança deve assegurar a independência entre esses agentes. Além disso, o agente no papel de governante deve supervisionar o desenvolvimento, o desempenho e os resultados dos controles instituídos pelo gestor.
12. A Instrução Normativa nº 66, de 13 de novembro de 2012, que instituiu o Programa de Fortalecimento da ANAC, foi alterada pela Instrução Normativa nº 143, de 16 de setembro de 2019. Cabe ressaltar que, na referida alteração há formalização do modelo de governança da ANAC fundamentado em Comitês e Grupo de Desenvolvimento Técnica e Institucional, na Reunião de Gestão, em Ciclos de Planejamento e na Gestão de Processos e de Projetos da ANAC. Esses elementos possibilitam a ANAC, de forma estruturada e institucional, definir as diretrizes, monitorar o desempenho dos gestores e avaliar ou reavaliar os resultados obtidos para a realização dos possíveis ajustes de direcionamentos e de prioridades.
13. Além da referida IN, evidencia-se que no Regimento Interno da ANAC estão definidas as competências e as atribuições da Diretoria, do Diretor-Presidente e dos Diretores, com a previsão de responsabilidade pelo estabelecimento de diretrizes, oferecimento de incentivos e zelo pelo efetivo cumprimento dos objetivos na atuação das diversas unidades da Agência. São estabelecidas também as competências das superintendências para deliberar sobre assuntos essencialmente técnicos, baseando-se nos direcionamentos estratégicos estabelecidos pela Diretoria.
14. Observa-se, ainda, que o principal instrumento de supervisão institucional é a Reunião de Gestão prevista para ser realizada trimestralmente, contando com a presença do Diretor-Presidente, Diretores e chefes de Unidades Diretamente Vinculadas à Diretoria (UDVD), onde são apresentados temas como andamento de Projetos Prioritários, posição da Agenda Regulatória, orçamento da Agência, assuntos relacionados com a segurança operacional da aviação civil, a ANAC na mídia, situação das recomendações e o índice de qualidade da Auditoria Interna, dentre outros temas considerados relevantes.
15. Registre-se, também, que a Diretoria Colegiada aprovou e divulgou às partes interessadas o Plano de Gestão Anual 2021 (PGA), em 17 de janeiro de 2021. Este instrumento contempla as ações a serem desenvolvidas e as metas a serem alcançadas pelos processos finalísticos e de gestão da ANAC, para o cumprimento de sua missão institucional e a entrega de valor à sociedade. Além disso, assegura a conformidade com a Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019.

16. Os objetivos estabelecidos para as unidades organizacionais são detalhados em planos anuais, em metas setoriais e individuais ou em manuais de procedimentos e rotinas (MPR). Cabe acrescentar que, nos níveis técnico, tático e operacional, a supervisão é realizada pelos chefes das unidades organizacionais, na maioria das vezes, por meio de definição de metas, de reuniões gerenciais ou de coordenação. No caso das metas setoriais e individuais, os resultados dessas são registrados no Sistema de Gestão de Desempenho (SIGED). Nas reuniões, os responsáveis pelo processo prestam contas dos resultados obtidos e recebem as observações e orientações necessárias.

A administração estabelece, com a supervisão da estrutura de governança, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.

17. As estruturas organizacionais são agrupadas para viabilizar o alcance dos objetivos definidos para todos os níveis da organização, onde são definidas as unidades organizacionais, a relação de autoridade entre elas e as respectivas competências e atribuições. No âmbito da ANAC, estas estruturas estão estabelecidas no Regimento Interno e em instruções normativas aprovadas pela Diretoria Colegiada, além de portarias de delegação publicadas pelos chefes das UDVD.

18. A Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) é a unidade responsável pela manutenção do Regimento Interno da ANAC. Neste papel, a Superintendência acompanha e propõe à Diretoria Colegiada, quando necessárias, atualizações da estrutura organizacional, das competências e das atribuições da Agência. Cabe esclarecer que o referido Regimento define a estrutura organizacional da Diretoria até o nível de gerência técnica. Quanto às competências e atribuições, o documento limita-se a estabelecer as da Diretoria, das superintendências, das unidades de apoio à governança e das assessorias.

19. As competências das unidades que compõem as superintendências e os órgãos de assessoramento podem ser delegadas por seus titulares. Para tanto, utiliza-se o instituto das portarias de delegação, no caso de gerências ou gerências técnicas, e portaria de organização interna, para as coordenações.

20. Em 2020, o Regimento Interno da ANAC foi alterado para, dentre outros fatores, se adequar ao Programa de Concessões do Governo Federal e para atender à necessidade de ampliação da capacidade de fiscalização da Agência, com vistas a garantir a segurança da aviação civil e a qualidade dos serviços, e de otimização da estrutura organizacional da Agência para atingir os desafios impostos pela sociedade sem aumento de gastos públicos autorizados por lei.

A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos.

21. As pessoas, com os conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas, são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a organização deve atrair, desenvolver e reter os talentos competentes para a execução de suas atividades e, conseqüentemente, o alcance de seus objetivos.

22. A estrutura de controle instituída na ANAC para atrair, desenvolver e reter talentos está fragmentada e o nível de transparência necessita de melhoria. Observa-se que existem ações institucionais sendo executadas que possibilitam a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos, tal como o concurso de remoção interna, a concorrência para a nomeação em cargos comissionados e o Programa Permanente de Capacitação. Sobre a capacidade de organizar e distribuir sua força de trabalho e a transparência, estas poderiam ser melhoradas com a definição e divulgação da lotação ideal, da mínima, da máxima e da existente nas UDVD e das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

23. Sobre a capacitação das pessoas, foi instituído o Programa Permanente de Capacitação da ANAC que visa fortalecer e promover o desenvolvimento especializado dos servidores da Agência, no médio e no longo prazo, a partir do incremento de competências para o alcance de resultados institucionais. Além disso, também foi definida pela Portaria ANAC nº 3.049, de 28 de outubro de 2020, a meta setorial de “Implantação de Indicador de Efetividade da Capacitação da ANAC”, sob o patrocínio e a responsabilidade da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP). Entende-se que com este indicador, a ANAC terá a capacidade de medir a eficácia dos treinamentos oferecidos aos seus servidores e realizar ajustes nos controles, caso necessário.

24. O desenvolvimento da metodologia de dimensionamento de força de trabalho (DFT) está previsto no Planejamento Estratégico da ANAC – 2020-2026, no “OE13 – Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva” e conta com indicador denominado “Índice de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho”. Cabe observar que os estudos acerca da lotação ideal de pessoas na Agência estão a cargo da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP).

A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.

25. As pessoas que atuam na ANAC devem assumir as responsabilidades de suas funções e buscar os objetivos estabelecidos. É importante destacar que o desempenho dessas pessoas na execução dos processos e no alcance dos objetivos deve ser mensurado e acompanhado de forma continuada. Esta ação de controle possibilitará aos agentes responsáveis avaliar se o desempenho das pessoas, em relação às suas responsabilidades, está adequado para os objetivos estabelecidos.

26. A IN nº 66/2012 estabeleceu a necessidade de indicador como parâmetro objetivo e mensurável para avaliar o desempenho de um processo. O seu art. 12 definiu que o acompanhamento dos indicadores e metas associados aos macroprocessos organizacionais tem por objetivos orientar as ações, otimizar e padronizar o fluxo dos processos transversais da Agência, integrando o trabalho das unidades organizacionais.

27. Dentro da vertente da gestão por desempenho, importante citar a implementação das metas setoriais pelo Programa de Gestão do Desempenho Institucional e Individual (PGDII) pela Diretoria Colegiada, como pode ser evidenciado na Portaria nº 1.621, de 25 de junho de 2020 e na Portaria nº 3.622, de 7 de dezembro de 2020. Esta ferramenta de gestão está se mostrando uma importante aliada dos gestores para a fixação de objetivos e o acompanhamento dos resultados entregues pelos servidores da Agência. Ressalta-se que as metas devem ser aferidas pelas UDVD responsável e homologadas pela Diretoria Colegiada. Além disso, compete à Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) promover a publicização das metas setoriais, bem como do resultado auferido.

II. AVALIAÇÃO DE RISCOS

A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.

28. Um sistema de controle interno eficaz deve ser construído a partir de objetivos fixados e comunicados de forma clara e precisa às partes interessadas pelos agentes competentes. Isso faz com que os governantes e gestores possam alinhar seus entendimentos, ações e expectativas, além de facilitar a identificação dos riscos inerentes a esses objetivos. Dessa forma, o sistema de controle instituído poderá oferecer a razoável segurança que os objetivos organizacionais serão alcançados pelos seus agentes.

29. Na ANAC, os objetivos de longo prazo, as ações a serem empreendidas estão explicitados e comunicados por meio de Planejamento Estratégico 2020-2026.

30. Observa-se que o detalhamento dos objetivos estratégicos para os níveis tático e operacional possibilita a estruturação de processos e a definição da cadeia de valor da organização. A ANAC, para gerenciar esses processos e estruturar a cadeia de valor, conta com o Escritório de Processos (ESPROC) sob a responsabilidade da Superintendência de Planejamento Institucional (SPI). Este Escritório é responsável pela gestão do mapeamento de processos e pela proposição de políticas e de definição de modelos e métodos a serem observados pelas unidades no momento de mapearem os seus processos, que possibilita a padronização nas unidades organizacionais, como também a manutenção da base para a estruturação e institucionalização dos controles internos de gestão.

31. Dentro desta competência, a SPI revisou e aprovou a nova Cadeia de Valor da ANAC, por meio da Portaria nº 3.722, de 15 de dezembro de 2020. Essa iniciativa tornou mais claros os objetivos que a ANAC deve alcançar para entregar valor às partes interessadas.

A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.

32. Os riscos, por definição, são eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos. A partir dos objetivos estabelecidos, os riscos podem ser identificados e gerenciados. Há normativos na Agência que orientam nesse sentido, de forma que os riscos sejam identificados e avaliados de forma estruturada, utilizando-se de processo específico.

33. Na ANAC, foi estabelecida a Política de Gestão de Riscos Corporativos, por meio da Instrução Normativa nº 114, de 09 de abril de 2017. Acrescenta-se que esta política compreende os objetivos, conceitos e princípios a serem observados, as dimensões dos riscos e a governança do processo de gestão de riscos corporativos da Agência.

34. No Planejamento Estratégico 2020-2026, foi definido o indicador “Índice de implementação do gerenciamento de riscos dos processos organizacionais”, relacionado ao objetivo estratégico “OE 10 – Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade”. Essa iniciativa eleva a relevância do processo de gestão de riscos na ANAC, pois o indicador é acompanhado e deve ser publicado em meios institucionais.

35. Para alcançar os seus objetivos, a Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) estruturou o processo de gestão de riscos corporativos, elaborou metodologia de trabalho, capacitou servidores e acompanha a meta estratégica. Além disso, classificou os processos de negócio da ANAC conforme a sua criticidade, estabeleceu o apetite a risco institucional, as alçadas de tratamento e de comunicação e desenvolveu sistema corporativo para apoiar a gestão de riscos. Ou seja, o processo de gestão de riscos está funcionando e ganhando maturidade. Nota-se, porém, que o Comitê de Governança, Riscos e Controle da ANAC não tem uma agenda periódica de reuniões.

36. Não obstante, a Auditoria Interna realizou seus trabalhos utilizando práticas de identificação e avaliação dos riscos dos processos auditados no exercício de 2020, com metodologia própria, conforme determina as normas do *Institute of Internal Auditors* (IIA).

A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.

37. As pessoas agregam riscos aos objetivos a serem alcançados pelas organizações. Um deles é a possibilidade de terem condutas inadequadas e, de forma intencional, auferir vantagens para si ou terceiros. Assim, as práticas reforçam que as organizações devem considerar em suas avaliações de risco o potencial para fraude que os seus processos estão sujeitos.

38. Alguns processos da ANAC, devido às suas características, são potenciais candidatos para a ação de agentes fraudadores, sejam eles externos ou internos. Observa-se que as fragilidades dos processos que podem ser exploradas por agentes fraudadores não estão identificadas e monitoradas de forma estruturada. Importante informar que a Agência está estruturando medida de tratamento para o referido risco, conforme previsto no Plano de Integridade da ANAC 2021-2022. Esta medida visa a implementação de rotina de análise de denúncias que tenham como objeto a conduta de agentes públicos com vistas à proposição de medidas para aprimorar a prestação de serviços públicos e para corrigir falhas. Esta, quando estruturada, deve elevar a eficiência no tratamento de possíveis fragilidades utilizadas por fraudadores.

A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.

39. No universo corporativo, as mudanças totais ou parciais de objetivos ou de vulnerabilidades organizacionais afetam o sistema de controle interno estabelecido na entidade. Essas mudanças devem ser identificadas e tratadas de forma estruturada e tempestiva, com a finalidade de manter os controles adequados para impedir que eventos de riscos impactem adversamente o alcance dos objetivos.

40. O contexto em que a ANAC se insere minimiza a possibilidade de vulnerabilidades não serem tratadas de forma tempestiva devido ao desconhecimento de mudanças de objetivos oriundas de agentes externos, como da Administração Pública federal e de organismos internacionais relacionados com a aviação civil. No entanto, observa-se que, na maioria dos casos, 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.

III. ATIVIDADES DE CONTROLE

A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.

41. O processo de gestão de riscos corporativos deve possibilitar aos gestores dos processos a seleção e o desenvolvimento de atividades de controle de forma estruturada e objetiva. Além disso, viabilizar a implementação de controles necessários e suficientes para a mitigação e a manutenção dos riscos dentro dos níveis estabelecidos pela instituição (apetite a risco).

42. Na ANAC, as atividades de controle estruturadas para os processos são definidas com base nas competências dos gestores, em eventos de riscos ocorridos ou na maturidade que o processo vai adquirindo com o tempo. No exercício de 2020, das 21 ações de auditoria realizadas, nas quais foi utilizada metodologia de identificação e avaliação de riscos, foram identificadas 56 oportunidades de melhorias de controle. Ressalta-se, ainda, que no período de 11 anos, a Auditoria Interna realizou 1027 recomendações e o estoque de recomendações pendentes de conclusão, em março de 2021, está em 59 recomendações. Esse fato demonstra o ganho de maturidade da gestão de riscos e que os gestores estão buscando desenvolver atividades de controle suficientes para terem razoável segurança que os objetivos organizacionais serão alcançados.

A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.

43. Os processos de governança de TI da ANAC estão estruturados. As suas ações são detalhadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI 2020-2021) e executadas e acompanhadas por meio de projetos.

44. No modelo de governança estabelecido existe o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação, que tem a responsabilidade de deliberar sobre temas relacionados com a área. O presidente do referido comitê é o Superintendente de Planejamento Institucional (SPI), conforme estabelecido no parágrafo único do art. 9º da IN 120/2018, que instituiu a política de Governança de TI da ANAC. Cabe ressaltar que o desempenho da área de TI é medido por meio de indicadores, que são sistematicamente informados à alta administração.

45. A unidade organizacional responsável pela prestação de serviços de TI é a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI). Compete a ela entregar os serviços de desenvolvimento de soluções tecnológicas para as unidades de negócio, além de prover e manter em funcionamento a infraestrutura necessária para o adequado funcionamento e segurança das informações armazenadas em meio eletrônico e das soluções de TI.

46. Em avaliações realizadas em processos de negócio da STI, no exercício de 2020, observou-se oportunidades de melhoria de controles relacionados com gestão de contratos e com a contratação de serviços de TI.

47. Sobre a gestão de contratos, evidenciou-se que a execução desta atividade está no limite de sua capacidade operacional. Além disso, também foi verificado o descumprimento de níveis de serviço constantes do contrato de prestação de serviços de infraestrutura de TI e evolução de ambiente tecnológico. Ressalta-se que fragilidades relacionadas à prestação de serviços de TI requer atenção adequada, pois falhas na entrega de serviços e de sistemas de TI podem comprometer a entrega de resultados da ANAC.

A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

48. As atividades de controles devem ser institucionalizadas para serem consideradas presentes na organização. Esta institucionalização ocorre por meio da formalização de políticas e de procedimentos. Sobre esses dois elementos, as políticas definem o que é esperado das atividades de controle e os procedimentos visam colocar em prática as políticas estabelecidas. Acrescenta-se que a formalização é necessária para que a atividade de controle seja da organização, criando a obrigatoriedade de sua observância e execução por parte das pessoas que integram ou participam dos processos da empresa.

49. As atividades de controle da ANAC são instituídas por meio de instruções normativas (IN) e manuais de procedimentos e rotinas (MPR). Observa-se que as IN são aprovadas pela Diretoria Colegiada e nelas, geralmente, são estabelecidas as políticas institucionais. Nos MPR aprovados pelos

chefes de UDVD são detalhados os fluxos e as atividades dos processos de negócio, além de muitas vezes apresentarem direcionamentos técnicos, operacionais e de conduta a serem observados pelos agentes executores dos processos. De modo geral, entende-se que o presente modelo cumpre com o objetivo de estabelecer as atividades de controle da Agência.

50. Nessa linha, os resultados das ações de auditoria de 2020 indicaram a necessidade de atualização de procedimentos para institucionalizar as atividades de controle de alguns processos de negócio avaliados. Ressalta-se que este resultado indica que a forma de se institucionalizar as atividades de controle foi incorporada pela ANAC.

IV. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.

51. As informações necessárias para a organização ter razoável segurança que os objetivos de seus processos serão alcançados devem ser obtidas ou produzidas e registradas de forma organizada, estruturada e, além disso, a sua fidedignidade precisa ser garantida. Na ANAC, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um dos principais controles institucionais estabelecidos para a obtenção, produção e armazenamento de informações e de atos administrativos. Acrescenta-se também que o SEI é o único repositório de processos administrativos da Agência.

52. De modo geral, as ações de auditoria interna, realizadas em 2020, indicaram que os controles relacionados com a obtenção de informações estavam dentro de padrões aceitáveis para a execução dos processos de negócio avaliados.

A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle.

53. As informações dos processos devem ser transmitidas entre os agentes executores ou gestores, de forma eficaz e eficiente, e produzir os resultados esperados. Na Agência, observa-se que o SEI é o principal meio de registro e transmissão de informações obtidas ou produzidas pelos processos de negócio. Além dele, também são utilizados outros meios de comunicação interna, tais como reuniões, correio eletrônico corporativo, sistemas de informações especializados, intranet, dentre outros. Assim, observa-se que os meios para a transmissão de informações da Agência estão disponíveis e, de forma geral, atendem aos requisitos do controle.

54. Cabe registrar que existe um modelo de governança de informações da ANAC que está evoluindo a sua maturidade com o tempo e a prática. Desta forma, a evolução da cultura pode se pautar por este modelo.

A organização comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

55. A ANAC deve se comunicar com o público externo sobre os seus produtos, serviços, processos e resultados de forma constante, transparente e íntegra. Como parte da Administração Pública Federal (APF), tem a sociedade como a sua "investidora" e cliente de seus produtos e serviços, além de ser a beneficiária dos resultados obtidos pela Agência.

56. Assim, as informações que produz devem ser direcionadas a esse público e suficientes para esclarecer sobre os resultados esperados e possibilitar a obtenção de produtos ou serviços oferecidos para a aviação civil. Para isso, mantém canal de comunicação com o público externo para garantir o fluxo dessas informações.

57. Outro meio importante de comunicação está sendo estruturado pelo Plano de Dados Abertos da ANAC. Este tem como objetivo geral ampliar e aprimorar a abertura de dados no âmbito da ANAC, com vistas a aumentar a transparência e a participação social, bem como a melhoria da qualidade dos já dados disponibilizados.

58. Para o recebimento de informações da sociedade, na ANAC, os principais canais de comunicação são: Fale com a ANAC (Central de atendimento e site), Ouvidoria, atendimento aos passageiros nos aeroportos e portal da transparência mantido pela CGU, seguindo os preceitos da Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação.

59. Com a finalidade de divulgar e dar transparência das informações aos interessados, a ANAC utiliza portal na internet como seu principal meio de comunicação (www.anac.gov.br). Neste meio é possível obter diversas informações, tais como as pautas e os vídeos das reuniões deliberativas da Diretoria Colegiada, o planejamento estratégico, o Plano de Integridade, as normas que regulamentam a aviação civil e os normativos internos, a carta de serviços ao cidadão, os certificados, as licenças e as habilitações emitidas pela Agência, dentre outras. Além disso, o portal disponibiliza sistemas informatizados que recebem e disponibilizam informações, viabilizando a obtenção de serviços e o acesso on-line às informações. Cabe registrar ainda que a ANAC está aumentando a sua participação nas redes sociais para a divulgação de conteúdos relacionados com a aviação civil e o recebimento de opiniões de interessados.

60. Dentre os sistemas disponibilizados no portal da ANAC, cabe destacar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), responsável pelo Protocolo Eletrônicos e a Pesquisa Pública de Processos e Documentos. Estes serviços visam ampliar a agilidade, a transparência e a segurança no trâmite e na obtenção de informações pessoais ou ostensivas constantes de processos e de documentos da Agência.

61. As ações de auditoria realizadas no exercício de 2020 indicaram pouca necessidade de melhoria na comunicação de alguns processos com o público externo. Essa melhoria, de forma geral, seria a ampliação do nível de transparência dos resultados obtidos por alguns processos avaliados.

V. ATIVIDADES DE MONITORAMENTO

A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno.

62. Para se certificar que os controles instituídos estão funcionando da forma esperada, as organizações devem selecionar, desenvolver e realizar avaliações contínuas ou independentes. As avaliações contínuas integram os processos de negócio e são realizadas pela própria unidade executora do processo. No caso das avaliações independentes, essas devem ser realizadas por agentes que não participam do processo a ser avaliado. Esse tipo de atividade é realizado, geralmente, por unidades de auditoria interna ou externa.

63. Os resultados dos trabalhos de auditoria interna de 2020 indicam que as unidades em geral desenvolvem algum tipo de monitoramento de suas atividades. Dentre os monitoramentos independentes, a Agência é submetida aos da Auditoria Interna, CGU, TCU e OACI.

A organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.

64. As deficiências no controle interno devem ser identificadas e tratadas em tempo hábil pelos agentes responsáveis. Isso mantém os riscos corporativos dentro dos níveis aceitáveis. Nos casos mais críticos, essas deficiências devem ser comunicadas à alta administração para conhecimento e adoção de medidas corretivas. Observa-se que a identificação e o tratamento de possíveis deficiências de controle dos processos de negócio na ANAC, geralmente, não são realizados de forma estruturada e permanente pelos gestores dos processos.

65. Em relação a avaliação independente realizada pela Auditoria Interna, os resultados obtidos são comunicados às partes interessadas e a implementação das possíveis recomendações e ações corretivas são acompanhadas até a sua conclusão. Sobre o acompanhamento, é importante relatar que o atendimento das recomendações da auditoria interna está em nível aceitável. Ressalta-se, ainda, que os resultados das avaliações de auditoria interna são comunicados à Diretoria Colegiada. Além disso, aquelas classificadas com criticidade muito alta ou alta, com eventos de prorrogações sucessivas, são levadas ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) para análise da situação existente e deliberação sobre as providências a serem adotadas.

66. As recomendações classificadas como de criticidade alta, que estão sendo tratadas pela ANAC, são as seguintes:

Nº RELATÓRIO	PROCESSO AUDITADO	RECOMENDAÇÃO	RISCOS SENDO TRATADOS
2018/005	Gestão de Impactos Ambientais	Recomenda-se à ASINT que proponha à	Possibilidade de desconsiderar nas medidas

	da Aviação Civil	Diretoria Colegiada diretrizes de atuação na área ambiental, e defina os procedimentos que as coloquem em prática, considerando a relação custo/benefício, viabilidade técnica e interdependência de impactos sobre a aviação civil.	regulatórias propostas, a interdependência dos impactos no meio ambiente, devido ao desconhecimento da relação custo/benefício, da viabilidade técnica e da interdependência das medidas ambientais sobre o sistema de aviação civil.
		Recomenda-se à ASINT que proponha à Diretoria Colegiada diretrizes de atuação na área ambiental e definir os procedimentos que as coloquem em prática.	Possibilidade de inviabilidade técnica na aplicação dos requisitos relacionados com o meio ambiente na aviação civil, devido ao possível desinteresse das áreas finalísticas da Agência no tema meio ambiente.
		Recomenda-se à ASINT proponha as diretrizes de atuação na área ambiental à Diretoria Colegiada, definindo princípios e objetivos relevantes, em conformidade com leis e regulamentos internacionais.	Deixar de promover a sustentabilidade ambiental da aviação civil, devido ao possível desinteresse organizacional na promoção da sustentabilidade ambiental na aviação civil.
		Recomenda-se à ASINT que atualize e torne efetiva a Instrução Normativa nº 64, de 30/10/2012, que estabeleceu a Rede Ambiental da ANAC.	Deixar de promover a sustentabilidade ambiental da aviação civil, devido ao possível desinteresse organizacional na promoção da sustentabilidade ambiental na aviação civil.
		Recomenda-se à ASINT que estabeleça indicadores e mantenha uma estrutura formalizada de coordenação, comunicação e conexão com a Diretoria Colegiada para apresentação dos resultados e proposições da ASINT relativos ao tema meio ambiente.	Deixar de promover a sustentabilidade ambiental da aviação civil, devido ao possível desinteresse organizacional na promoção da sustentabilidade ambiental na aviação civil.
		Recomenda-se à ASINT que desenvolva diretrizes e procedimentos que possibilitem o alinhamento das questões do meio ambiente entre as áreas finalísticas responsáveis pelo tema.	Não reduzir os impactos adversos do setor para a sociedade brasileira, devido à possível incapacidade do sistema de controle interno instituído reduzir os impactos adversos da aviação civil no meio ambiente.
2019/026	Outorgar a Operação de Empresas Estrangeiras	Recomenda-se à SAS que regule o acesso ao mercado.	Não contribuir com o acesso das empresas estrangeiras ao mercado brasileiro, devido à possibilidade de exigências de requisitos jurídicos desnecessários.
2020/008	Analisar os Projetos de Aeroportos Concedidos	Recomenda-se à SRA que avalie e proponha definição de parâmetros de infraestrutura e níveis de serviço a serem estabelecidos nos contratos de concessão que reduzam a subjetividade na interpretação, pela concessionária.	Parâmetros de infraestrutura e níveis de serviço não bem definidos no contrato, dando margem a interpretações divergentes quanto a qualidade do serviço a ser prestado pela concessionária e o esperado pela ANAC.
2020/015	Realizar Avaliação Operacional de Aeronaves	Recomenda-se à SPO que capacite continuamente os agentes responsáveis pelas atividades de avaliação operacional de aeronaves.	Possibilidade de desatualização quanto ao conhecimento das normas que norteiam as atividades de avaliação operacional de aeronaves, podendo resultar em prejuízo à qualidade das informações produzidas pelo processo avaliado.
		Recomenda-se à SPO que estabeleça as responsabilidades, as rotinas de atividades e a segregação de funções de execução, revisão e supervisão das atividades.	Possibilidade de negligência, imperícia ou imprudência do agente responsável, devido ao baixo grau de maturidade na definição do fluxo de atividades do processo.
		Recomenda-se à SPO que desenvolva os conhecimentos e habilidades adequadas ao nível de complexidade das atividades que envolvem a avaliação operacional	Possibilidade de comprometimento da qualidade das informações produzidas, devido à falta de capacidade técnica e operacional dos agentes, em razão de inovações tecnológicas.
		Recomenda-se à SPO que mantenha a equipe atualizada quanto às novas tecnologias que envolvem a avaliação operacional de aeronaves.	Possibilidade de prejuízo no desempenho das atividades relacionadas à avaliação operacional de aeronaves e na qualidade do produto, devido à possível defasagem de conhecimentos tecnológicos de agentes responsáveis em relação às inovações do setor.
		Recomenda-se à SPO que defina a estratégia de atuação e priorização de atividades.	Não garantia da realização das atividades, devido à ausência de diretrizes para a orientação dos gastos inerentes ao processo.
		Recomenda-se à SPO que oriente quanto ao desenvolvimento de atividades com a finalidade de integrar e interligar as demandas das áreas ligadas à certificação operacional de aeronaves.	Atividades de avaliação operacional com baixa integração e interação com outros setores, devido à ausência de diretrizes institucionais para a integração e desenvolvimento das atividades de avaliação operacional.
2020/017	Gerir as Operações de TI	Recomenda-se à STI que aprimore o modelo de planejamento e de gestão de contratos que mitigue o risco da contratada não apresentar a capacidade operacional necessária para a manutenção dos níveis de serviço exigidos pelo negócio da ANAC.	Redução do poder de antever e agir proativamente em situações que podem gerar instabilidade nos serviços e produtos de TI, devido à empresa contratada demonstrar capacidade operacional insuficiente para atender as necessidades da ANAC.
2020/021	Fiscalizar Profissionais e Examinadores/Minutores	Recomenda-se à SAR que desenvolva controles que monitorem o risco de integridade na relação do credenciado com a ANAC.	Atividades serem desempenhadas por profissionais credenciados sem observância dos padrões de ética e conduta estabelecidos pela Agência, devido à ausência de monitoramento de vulnerabilidades referentes à integridade da atuação desse profissional.
		Recomenda-se à SAR a estruturação de procedimentos e a comunicação contínua das	Possibilidade dos profissionais credenciados atuarem sem observarem os padrões estabelecidos pela ANAC, devido à possível

	diretrizes para a supervisão dos profissionais credenciados.	conduta do servidor responsável pelo acompanhamento da atuação dos profissionais credenciados estar desalinhada com as diretrizes organizacionais.
	Recomenda-se à SAR que estruture procedimentos para a avaliação da qualidade dos produtos entregues pelos profissionais credenciados.	Possibilidade de manutenção de profissionais de baixo desempenho técnico entre o corpo de credenciados da ANAC, devido a fragilidades no acompanhamento da qualidade da atuação do profissional credenciado.
	Recomenda-se à SAR que estruture o gerenciamento do processo de vigilância continuada dos profissionais credenciados, com desdobramento adequado das atribuições, responsabilidades e níveis de subordinação para o alcance dos objetivos do processo.	Possibilidade de ausência de gerenciamento em nível tático para o processo, devido à falha na estrutura de governança do processo.
	Recomenda-se à SAR que defina parâmetros de tempestividade ou de prazos para a execução de atividades de supervisão dos profissionais credenciados.	Impossibilidade de atuar para diminuir vulnerabilidades do processo de forma tempestiva, devido à ausência de definição de procedimentos tempestivos que orientem o processo de vigilância continuada nesse sentido.
	Recomenda-se à SAR que desenvolva mecanismo de avaliação periódica da distribuição dos profissionais credenciados, de modo a evitar sobrecargas ou ociosidade de servidores na execução da vigilância continuada dos credenciados.	Possibilidade de ocorrências de gargalos que provoquem atraso ou redução da qualidade técnica das atividades realizadas, devido à possível perda de capacidade operacional para cumprir as atividades de vigilância continuada dos profissionais credenciados.
	Recomenda-se à SAR que estruture procedimentos e defina os padrões de artefatos para orientação, registro e avaliação das atividades de vigilância continuada desenvolvidas pelos orientadores.	Manutenção ou aumento das vulnerabilidades do processo para riscos de integridade e de qualidade, devido à imprevisibilidade ou desconhecimento das circunstâncias e das condições de atuação dos credenciados.

VI. CONCLUSÃO

67. Finalmente, conclui-se que o Sistema de Controle Interno estruturado na ANAC, de forma geral, mitiga e trata as nuances dos riscos organizacionais e oferece razoável segurança que os seus objetivos serão alcançados. No entanto, como indicado no parecer, as ações de auditoria demonstram que existem oportunidades de melhoria de controles a serem observadas pela estrutura de gestão da Agência. Acrescenta-se que estas oportunidades identificadas visam: melhorar a eficácia e a eficiência dos processos; buscar a efetividade nos resultados; obter e disponibilizar informações íntegras, fidedignas e tempestivas; e garantir a conformidade na atuação da ANAC.

COSME LEANDRO DO PATROCÍNIO

Chefe da Auditoria Interna



Documento assinado eletronicamente por **COSME LEANDRO DO PATROCINIO, Auditor Chefe**, em 30/04/2021, às 18:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.anac.gov.br/sei/autenticidade>, informando o código verificador **5557565** e o código CRC **D5558036**.