



AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL
SCS, Quadra 09, Lote C, Torre A - 6º Andar, Edifício Parque Cidade Corporate - Bairro Setor Comercial
Sul, Brasília/DF, CEP 70308-200
- www.anac.gov.br

Relatório de Auditoria Interna nº 01/2020/AUD-ANAC

RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

Relatório : 2020/001

Unidade de Avaliação : STI

Tipo de trabalho: AGR

1. PROCESSO DE NEGÓCIO: GESTÃO DO PLANEJAMENTO DE TI

1.1. Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna para o exercício de 2020, aprovado pela Diretoria Colegiada, em 31 de outubro de 2019, e de acordo com a atribuição do art. 26, inciso I, do Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016, e tendo em vista o disposto na Instrução Normativa nº 138, de 26 de junho de 2019, apresentamos o Relatório relativo ao trabalho realizado na Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), no período de 31.01.2020 a 03.04.2020, no processo de negócio Gestão do Planejamento de TI - Acompanhar a execução dos contratos continuados de TI.

2. OBJETIVO E REQUISITOS DO PROCESSO DE NEGÓCIO

2.1. O art. 3º da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, estabelece que a definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública.

2.2. O objetivo a ser entregue pelo processo, objeto da avaliação, é assegurar o funcionamento dos processos automatizados e(ou) facilitados por tecnologia da informação (TI), cuidando para a adequada prestação dos serviços e o fornecimento de bens que compõem a solução de TI durante todo o período de execução do contrato. Para abordagem completa deste objetivo, definiu-se os seguintes requisitos que o processo de negócio deve entregar ou observar:

2.2.1. *Eficácia*: Acompanhar adequadamente a prestação dos serviços e o fornecimento de bens que compõem a solução de Tecnologia da Informação durante o período de execução do contrato;

2.2.2. *Eficiência*: Zelar pela execução dos contratos nos prazos pactuados e nas condições financeiras com o melhor custo-benefício;

2.2.3. *Efetividade*: Assegurar o funcionamento dos processos automatizados e(ou) facilitados por Tecnologia da Informação;

2.2.4. *Informação*: Obter os dados sobre a execução dos contratos, consolidá-los e registrá-los de forma segura e transparente, comunicando às partes interessadas eventuais desvios identificados;

2.2.5. *Conformidade*: Atuar conforme a IN 1/2019/SGD/ME e IN 04/2014/STI/MPOG e demais normativos correlatos.

3. RISCOS INERENTES AOS OBJETIVOS DO PROCESSO

3.1. Para efeito deste trabalho, observados os requisitos descritos anteriormente, identificou-se os riscos – *Quadro 1* – que podem comprometer o alcance do objetivo relacionado com o processo em análise.

Tipo	Risco	Descrição do Risco
Ineficácia	R1	Contratos continuados de TI sem o acompanhamento adequado.
Ineficiência	R2	Acompanhamento intempestivo dos contratos continuados de TI.
	R3	Elevado custo de transação para o cumprimento dos contratos de TI.
Inefetividade	R4	Baixa confiabilidade ou inefetividade dos processos apoiados por ferramentas de TI.
Informação	R5	Obtenção incompleta ou obtenção de dados de má qualidade para a fiscalização do contrato.
	R6	Eventuais desvios identificados não comunicados aos agentes responsáveis.
	R7	Perda ou adulteração de registros da fiscalização de contratos.
Conformidade	R8	Atuar em desconformidade com as normas aplicáveis.

4. OBJETIVO E ESCOPO DO TRABALHO

4.1. O objetivo do trabalho de auditoria foi de avaliar a eficácia do sistema de controle interno instituído pela STI para tratar os riscos inerentes e assegurar, de forma razoável, o alcance do objetivo para o qual o processo "Acompanhar a Execução dos Contratos de TI" foi criado, conforme o arcabouço legal vigente. Além disso, quando necessário, propor a adoção de medidas de aperfeiçoamento ou de implementação de controles.

4.2. O escopo da auditoria corresponde aos limites do que foi avaliado no trabalho. Este escopo foi definido conforme a avaliação de impacto e probabilidade de ocorrência dos eventos de risco identificados. Cabe ressaltar que nesta avaliação, foram considerados os critérios de impacto e probabilidade definidos na 1ª Edição do Manual de Referência de Gestão de Riscos da ANAC, publicado em outubro de 2019.

4.3. Diante do exposto, para os riscos avaliados acima de *médio*, verificou-se a existência, a formalização, a execução e a eficácia dos controles implementados pelo gestor do processo para o devido tratamento dos riscos identificados. Cabe registrar que o nível de eficácia foi avaliado de acordo com o *Anexo II - Classificação da Eficácia do Controle*.

4.4. Observado o objetivo e o critério de definição do escopo do trabalho de auditoria, foi verificado, por meio de avaliações ou análises realizadas no período de 31.01.2020 a 03.04.2020, se o sistema de controle instituído assegura:

4.4.1. Manter os fiscais e gestores contratuais técnica e operacionalmente atualizados, por meio da análise da forma que a STI define os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários e a trilha de aprendizagem, e capacita os fiscais e gestores de contratos".

4.4.2. Assegurar a manutenção da capacidade operacional suficiente para o efetivo acompanhamento dos contratos, por meio da avaliação da utilização de mecanismos alternativos de recrutamento e seleção de pessoal para apoiar as necessidades de negócio, tais como o uso de transferências e contratação de serviços de terceiros de acordo com a legislação.

4.4.3. Evitar ou mitigar conflitos de interesse entre as partes interessadas, por meio da análise da promoção da segregação de funções para atividades que assim exigirem por sua natureza.

4.4.4. Cuidar para a adequada conduta dos agentes responsáveis, por meio da identificação da existência de parâmetros de conduta estabelecidos de modo a prevenir a ocorrência de fraude, desvios éticos e irregularidades na ANAC.

4.4.5. Diminuir a desconfiança entre os atores do contrato, por meio da análise dos contratos, verificando sua objetividade e elementos que confirmam segurança administrativa e jurídica a ambas as partes.

4.4.6. Melhorar o nível de satisfação dos clientes de TI em relação aos serviços entregues, por meio da avaliação das atividades de monitoramento e avaliação da prestação de serviços de TI.

4.4.7. Atuar de maneira a diminuir a assimetria de informações entre as partes do contrato, por meio da análise do plano de fiscalização da contratada e do plano de inserção da contratada.

4.4.8. Evitar ou mitigar conflitos de interesse entre a fiscalização e o governante, por meio da identificação da segregação de funções para atividades que assim exigirem por sua natureza.

4.4.9. Proteger as informações referentes à fiscalização contratual, por meio da análise da classificação do nível de acesso das informações referentes ao processo de gestão de contratos.

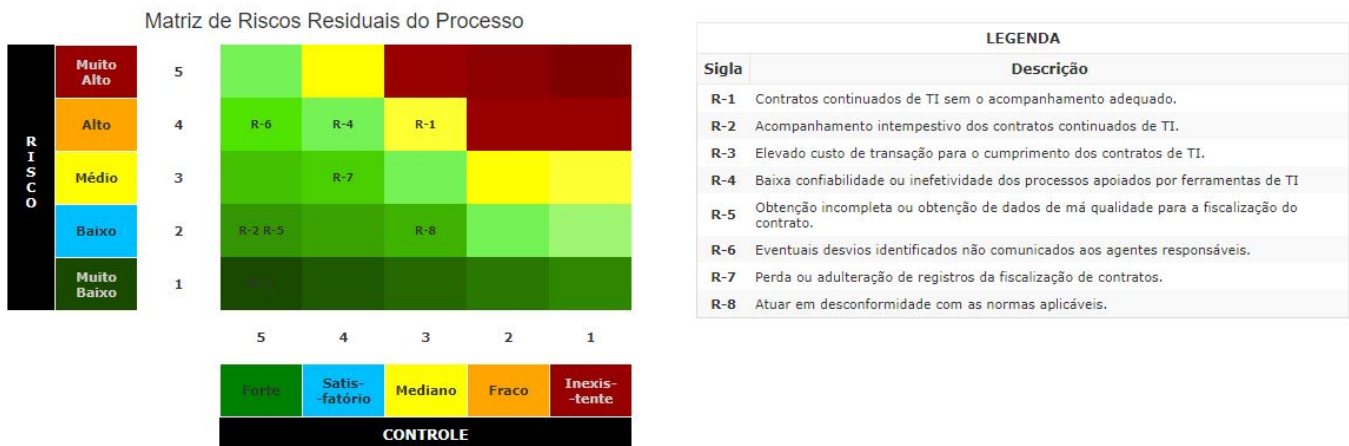
4.4.10. Manter o conhecimento acerca da legislação em nível adequado, por meio da análise da base de conhecimento, contendo a legislação referente a contratos de TI.

5. CONCLUSÃO DO TRABALHO

5.1. Os resultados do trabalho estão apoiados em técnicas e procedimentos instituídos pela Auditoria Interna e em princípios de controle apregoados pela IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, e pela publicação Controle Interno – Estrutura Integrada do COSO (*The Comitê of Sponsoring Organizations*), de maio de 2013.

5.2. A presente avaliação dos riscos e da eficácia dos controles implementados pelo gestor visa contribuir para o aperfeiçoamento ou a manutenção da governança, da gestão de riscos e do sistema de controle do processo auditado. Para isto, executou-se procedimentos de auditoria estruturados com a finalidade de identificar as condições dos riscos e dos controles. O resultado do trabalho de execução de auditoria foi consolidado na matriz de riscos do processo auditado, apresentado no *Quadro 2* a seguir.

Quadro 2 – Resultado da Avaliação dos Risco



Fonte: Sistema de Identificação e Avaliação de Riscos da AUD - SiRIS.

5.3. Importante registrar que a Portaria ANAC nº 2.352, de 2 de agosto de 2019, em seus artigos 3º e 4º, estabelece que o gestor do processo deve tratar e comunicar os riscos considerados acima do limite aceitável, ou seja, aqueles avaliados como *alto* ou *médio*

5.4. Como pode ser observado no *Quadro 2*, o resultado da avaliação do sistema de controle interno por meio de Avaliação da gestão de Riscos (AGR)[1], revelou fragilidades em controles estruturados pelo gestor, o que mantém riscos acima do limite aceito pela ANAC. Para estas fragilidades, foram propostas recomendações desta Auditoria Interna, a serem observadas pela unidade responsável por meio das ações corretivas. Os resultados da avaliação realizada estão registrados nos quadros a seguir.

Risco 01:	Contratos	Avaliação do Risco:	Médio
------------------	-----------	----------------------------	-------

	continuados de TI sem o acompanhamento adequado		
Assunto 01:	É promovida a capacitação contínua dos agentes responsáveis pelo processo de acompanhamento das contratações de TI.		
Objetivo do Controle:	Manter os fiscais e gestores contratuais técnica e operacionalmente atualizados.	Avaliação do controle:	Forte
Resultado da Avaliação			
Critério:	O processo de Gestão de Recursos Humanos do consagrado Framework de melhores práticas de governança e gestão de TI, COBIT 5, estatui como prática de gestão: "Definir e gerenciar as habilidades e competências necessárias do pessoal e fornecer aos funcionários aprendizagem contínua e oportunidades para manter seus conhecimentos, habilidades e competências a um nível necessário para atingir os objetivos organizacionais.		
Condição:	A área avaliada elaborou e publicou trilha de aprendizagem, definindo os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o bom andamento do processo de gestão de contratos. Os cursos necessários para atualização do conhecimento foram incluídos no PDP (Plano de desenvolvimento de pessoas).		
Assunto 02:	O acompanhamento dos contratos de TI está no limite de sua capacidade operacional.		
Objetivo do Controle:	Assegurar capacidade operacional suficiente para o efetivo acompanhamento dos contratos.	Avaliação do controle:	Mediano
Resultado da Avaliação			
Critério:	Em situações de restrição de recursos, o COBIT, em seu domínio de planejamento, traz, em seu item 7.1, como prática de controle alternativa o estabelecimento de mecanismos de recursos flexíveis (alternativas de recrutamento e seleção de pessoas) para apoiar as necessidades de negócio, tais como o uso de transferências ou realocação de pessoal e contratação de serviços de terceiros.		
Condição:	A área está no limite de sua capacidade operacional para fazer frente a demanda de gestão de contratos, como já demonstrado em trabalho de Auditoria anterior (Auditoria 2017/014). Há cerca de 18 contratos com características de serviços contínuos e destes alguns são de elevada		

	complexidade de gestão, em contrapartida o número de servidores da STI tem diminuído.		
Causa:	Rotatividade e saída de pessoal, escassez de recursos humanos devido a situação fiscal do governo federal.		
Consequência:	Acompanhamento inadequado dos contratos suscitando a possibilidade de falhas na fiscalização, por consequência, produtos ou serviços de TI podem ser entregues sem a qualidade esperada.		
Recomendação:	Recomenda-se à STI que institua medidas para fortalecer a capacidade operacional da área responsável pelo processo.		
Benefício:	Melhoria na eficácia do processo de fiscalização de contratos.	Tipo: Não Financeiro	Dimensão: Tático/Operacional

Detalhamento do Plano de Ação Corretiva proposto pelo Responsável - 1

Produto da Ação:	Projeto de teletrabalho para os responsáveis por parte da gestão/fiscalização das contratações de TI.		
Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Plano de trabalho remoto finalizado	STI	31/03/2021

Detalhamento do Plano de Ação Corretiva proposto pelo Responsável - 2

Produto da Ação:	Fluxo dos principais processos de fiscalização passíveis de suporte pelas empresas terceirizadas.		
Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato Simpress (contrato 01/2019)	STI	30/09/2020
2	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato Central IT – Citsmart (contrato 34/2018)	STI	30/09/2020

3	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato Claro/WCS (contratos 26 e 27/2018)	STI	30/09/2020
4	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato SERPRO – INFOCONV (contrato 03/2018)	STI	30/09/2020
5	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato SERPRO – INFOVIA (contrato 19/2018)	STI	31/10/2020
6	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato Visual (contrato 06/2019)	STI	30/11/2020
7	Transferência das atividades de suporte à fiscalização relativas ao contrato Objectti (contrato 10/2020)	STI	31/12/2020
Assunto 03:			
O princípio da segregação de funções é observado na execução do processo.			
Objetivo do Controle:	Evitar e mitigar conflitos de	Avaliação do controle:	Satisfatório

	interesse entre as partes interessadas.		
Resultado da Avaliação			
Critério:	O princípio da segregação de funções é uma regra de controle interno para mitigar os riscos de falhas ou fraudes na entidade. Isso é possível, porque descentraliza o poder, estabelecendo a independência entre as funções de execução operacional, de custódia e de contabilização ou registro. Ou seja, ninguém deve ter sob sua responsabilidade todas as fases inerentes a uma determinada operação. Assim, cada uma destas fases deve, preferencialmente, ser executada por setores ou pessoas independentes entre si.		
Condição:	O risco de conflito de interesses é tratado através da implementação da IN 01/2019/SEGES/ME a qual define de maneira clara a segregação de funções dentro da gestão contratual de TI. A STI segue de forma efetiva os ditames normativos, evidencia-se esse fato através da conferência de emissão de portarias de nomeação de equipes de fiscalização contratual com funções bem definidas conforme área de especialização. A segregação de funções se estende também a SAF (Superintendência de Administração e Finanças) que possui profissionais responsáveis por realizar o pagamento somente após o objeto ser entregue dentro das especificações e as condições fiscais, previdenciárias e jurídicas serem atestadas pelos fiscais do contrato. A área avaliada possui um guia para a gestão de contratos o qual está sendo revisado para se adequar as recentes alterações e inovações sobre o tema.		

Risco 02:	Acompanhamento intempestivo dos contratos continuados de TI	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 04:	Definição de código de conduta pela ANAC.		
Objetivo do Controle:	Cuidar para a adequada conduta dos agentes responsáveis.	Avaliação do controle:	Forte
Resultado da Avaliação			
Critério:	A conduta se relaciona ao zelo e proficiência na execução das atribuições funcionais do agente, o critério em questão advém da própria CF em seu artigo 5º onde trata dos princípios da administração pública (Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), passando também pelo estatuto do servidor público onde constam os deveres funcionais.		
Condição	Verifica-se que a eventual manifestação do risco em análise está ligado a dimensão da conduta do agente responsável pela fiscalização. Sendo assim, o tema gestão de conduta é tratado pela Agência de maneiral geral através da elaboração de código de conduta. Ademais, há controles instituídos para mitigar riscos de conduta, por exemplo, aquisições acima de 1 milhão precisam de autorização da Diretoria da Agência; os editais de licitação precisam passar por análise e parecer da Procuradoria Jurídica acerca da adequação do edital aos normativos legais.		

Risco 03:	Elevado custo de transação para o cumprimento dos contratos de TI	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 05:	Os contratos estão alinhados com a legislação e com as melhores práticas.		
Objetivo do Controle:	Diminuir a desconfiança entre os atores do contrato.	Avaliação do controle:	Forte
Resultado da Avaliação			
Critério:	Na IN 1/2019/SGD/ME e IN 04/2014/SLTI/MPDG, consta de forma detalhada o que se espera das regras contratuais e do acompanhamento das contratações de TI		
Condição	Observa-se que a desconfiança entre os atores do processo de contratação podem desencadear o risco em análise, dessa forma, para prover maior confiança possível: as regras contratuais são definidas previamente em edital de amplo conhecimento, publicado no comprasnet (site de compras do governo federal) sendo acessível a qualquer interessado. Eventuais dúvidas em relação ao seu teor podem ser dirimidas antes da realização da licitação através de solicitações de esclarecimento, eventuais ilegalidades podem ser impugnadas pelos licitantes. A STI trabalha para a construção de estudos técnicos preliminares (ETP) tão detalhados quanto necessário de maneira a ser objetiva na definição do objeto da licitação e obter competitividade entre os licitantes. Além disso, o planejamento e acompanhamento das contratações observa integralmente os dispositivos dos normativos federais relacionados.		

Risco 04:	Baixa confiabilidade ou inefetividade dos processos apoiados por ferramentas de TI.	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 06:	Pesquisas são realizadas para identificar o nível de satisfação dos usuários e clientes com os serviços de TI		
Objetivo do Controle:	Melhorar o nível de satisfação dos clientes de TI em relação aos serviços entregues.	Avaliação do controle:	Satisfatório
Resultado da Avaliação			
Critério	O <i>framework</i> Cobit 5 em seu processo de monitoramento e avaliação de desempenho versa sobre a necessidade de analisar e reportar desempenho, para tanto, é necessário que se saiba o nível de satisfação dos clientes de TI.		
Condição	A falta de credibilidade, normalmente advém de percepções negativas em relação a prestação de serviços pretéritos. Dessa forma, para se situar em relação a impressão dos usuários de TI, a área avaliada realiza pesquisas de satisfação periódicas para avaliar o nível de satisfação de seus clientes.		

Risco 05:	Obtenção incompleta ou obtenção de dados de má qualidade para a fiscalização do contrato.	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 07:	Assimetria de informações entre a ANAC e o fornecedor reduzida por meio da redação de contratos objetivos e claros.		
Objetivo do	Atuar de maneira a diminuir a assimetria de	Avaliação do	Forte

Controle:	informações entre as partes do contrato.	controle:	
Resultado da Avaliação			
Critério:	Considerou-se como critério a IN 1/2019/SGD/ME e IN 04/2014/SLTI/MPDG onde consta de forma detalhada o que se espera das regras contratuais e do acompanhamento das contratações de TI		
Condição:	A assimetria de informação é tratada através do plano de inserção da contratada, antes do início da execução contratual são repassados a contratada todo o conhecimento necessário para a execução dos serviços previstos. Para contratos de maior complexidade o SLA (Service Level Agreement) é anistiado por 3 meses para que a contratada tome conhecimento do ambiente e necessidades do contratante. Do ponto de vista da contratante (Agência), essa assimetria é tratada junto ao preposto e representantes da contratada, os quais possuem uma série de obrigações definidas no contrato. Os fiscais do contrato também atuam nesse sentido, se pautando por listas de verificação e modelos de gestão e execução contratual baseado em boas práticas da administração pública federal.		

Risco 06:	Eventuais desvios identificados não comunicados aos agentes responsáveis.	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 08:	Responsabilidades pela fiscalização distribuídas entre fiscais e gestores de contratos		
Objetivo do Controle:	Evitar e(ou) mitigar conflitos de interesse entre a fiscalização e o governante.	Avaliação do controle:	Forte
Resultado da Avaliação			
Critério:	A segregação de funções é prática básica para a manutenção de um sistema de controle interno minimamente satisfatório.		
Condição:	Para este risco se observam as mesmas condições do Risco 03. Adiciona-se que a divisão das responsabilidades da fiscalização na figura de 3 fiscais e um gestor, tem o condão de desconcentrar informações relevantes, evitando que eventuais desvios passem despercebidos.		

Risco 07:	Perda ou adulteração de registros da fiscalização de contratos.	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 09:	Uso do SEI como controle para prevenção da perda de informações relevantes e rastreabilidade de alterações realizadas.		
Objetivo do Controle:	Proteger as informações referentes à fiscalização contratual.	Avaliação do controle:	Satisfatório
Resultado da Avaliação			
Critério:	A manutenção da integridade das informações é princípio basilar da segurança da informação, a ANAC, como autarquia do Poder Executivo Federal se vincula a normas gerais de segurança da informação emitidas pelo GSI (Gabinete de Segurança		

	Institucional), seguindo também diretrizes próprias no mesmo sentido, preservando disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação.
Condição:	Os dados referentes a fiscalização de contratos são em grande parte classificados como públicos e, conseqüentemente, podem ser disponibilizados aos interessados. Registre-se, ainda, que o atributo de integridade dos dados é assegurado pelo controle de acesso e pela possibilidade de rastrear todas as alterações realizadas nas informações registradas. Cabe observar que estes controles estão estruturados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI!). Nos controles estruturados para a segurança da informação, apenas observa-se que a classificação desta informação, como ostensiva, não está formalmente estabelecida. Esta fragilidade pode, por desconhecimento, levar o agente a restringir o acesso às informações produzidas pelo processo.

Risco 08:	Atuar em desconformidade com as normas aplicáveis.	Avaliação do risco:	Baixo
Assunto 10:	Utilização de bases legais e repositórios de normativos a fim de manter o conhecimento.		
Objetivo do Controle:	Manter o conhecimento acerca da legislação em nível adequado.	Avaliação do controle:	Mediano
Resultado da Avaliação			
Critério:	O framework Cobit 5 define como boa prática, em seu processo de gestão de conhecimento, a atividade: identificar, validar e classificar diversas fontes de informações internas e externas necessárias para permitir utilização eficaz e operação de processos de negócios e serviços de TI.		
Condição:	O controle foi classificado como mediano por não existir uma base de informações estruturada referente a legislação e boas práticas de gestão de contratos, contudo o controle existe e há ações no sentido de manter a área atualizada sobre publicações relacionadas ao processo como o uso do "Ementário", serviço de lista de e-mail que fornece atualizações diárias sobre atualizações na legislação. Considerando o baixo impacto do risco e o controle mediano, o risco foi classificado como baixo.		

5.5. A minuta do relatório foi disponibilizada de forma prévia para considerações e contribuições da unidade auditada. Assim, esta Auditoria Interna entende que os resultados foram alinhados e compreendidos pelos agentes responsáveis

5.6. Em reunião realizada no dia 09/04/2020, o resultado do presente trabalho foi apresentado à STI. Além disso, a minuta do relatório foi disponibilizada de forma prévia para considerações e contribuições da unidade auditada. Assim, esta Auditoria Interna entende que os resultados foram alinhados e compreendidos pelos agentes responsáveis.

[1] Tem por objetivo avaliar se o gestor identificou e tratou os riscos inerentes aos objetivos de negócio que é responsável. Neste método de trabalho, o auditor interno testa a eficácia dos controles ou a incidência de riscos quando não há consenso no resultado da gestão de riscos realizada pelo gestor.

ANEXO I – Requisitos do Processo de Negócio

Requisito	Definição
<i>Eficácia</i>	Produto ou serviço a ser entregue, na qualidade esperada.
<i>eficiência</i>	Tempo e custo para a execução do processo.
<i>Efetividade</i>	Valor que o processo deve agregar à Agência ou ao setor. O resultado a ser entregue deve ser de responsabilidade direta e mensurável pelo gestor.
<i>Informação</i>	Obter, ter a segurança e divulgar informações para assegurar o alcance do objetivo do processo.
<i>Conformidade</i>	Atuar em conformidade com o arcabouço legal vigente.

ANEXO II – RÉGUA DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DOS CONTROLES

Classificação da eficácia do controle		
Nota	Nível de Eficácia	Descrição
0-1	Inexistente	Ausência completa do controle
1-2	Fraco	Controle depositado na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo, em geral realizado individualmente. Há um elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas e, conseqüentemente, maior probabilidade de erros
2-3	Mediano	Controle pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco, pois embora a atividade de controle implementada mitigue nuances do risco associado, não o faz apropriadamente, seja por não contemplar todos os seus aspectos relevantes ou por ser ineficiente em seu desenho técnico ou nas ferramentas utilizadas
3-4	Satisfatório	Controle normatizado e executado. Embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente
4-5	Forte	Controle mitiga o risco associado em todos os aspectos relevantes, podendo ser enquadrado num nível de “melhor prática”

ANEXO III – Tabelas Auxiliares

Risco Residual	Controle Relacionado
Baixo	O controle mitiga o risco em boa parte de seus aspectos. Nível dentro do apetite a risco da Organização.
Médio	O controle não contempla o risco em todos os seus aspectos. Nível de risco acima do apetite a risco da ANAC, porém, a responsabilidade pelo tratamento e monitoramento é do gestor da unidade organizacional.
Alto	Quando o controle implementado não contempla todos os aspectos relevantes do risco. Nível de risco acima do apetite da ANAC, o gestor é responsável pelo tratamento, mas este deve ser comunicado a Diretoria.

Criticidade: a criticidade está relacionada ao risco residual, assim:	
Risco residual	Criticidade
Baixo	Baixa
Médio	Média
Alto	Alta

Benefício esperado quanto ao tipo:	
Benefício Financeiro	Benefício que possa ser representado monetariamente.
Benefício não Financeiro	Benefício que, embora não seja passível de representação monetária, demonstre um impacto positivo na gestão.

Benefício esperado quanto à dimensão:	
Transversal	O benefício trazido pelas providências adotadas pelo gestor ultrapassa, de alguma forma, o âmbito da própria Unidade Auditada, tendo impacto no âmbito de outras Unidades.
Estratégico	Benefício trazido pelas providências adotadas pelo gestor foi tratado pela Alta Administração da Unidade.
Tático/Operacional	Benefício trazido pelas providências adotadas pelo gestor diz respeito às atividades internas e/ou operacionais da unidade examinada, sem decorrer de tomada de decisão da Alta Administração da Unidade.



Documento assinado eletronicamente por **Woshington Rodrigues da Silva, Analista Administrativo**, em 27/08/2020, às 13:43, 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 **4217633** e o código CRC **EEC6A782**.

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 00058.004540/2020-59

SEI nº 4217633