



## RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA - RAINT 2018

### 1. MISSÃO DA AUDITORIA INTERNA

1.1. Contribuir, de forma independente, para o aperfeiçoamento do controle interno implantado na ANAC, agregando valor às práticas administrativas, particularmente as relacionadas à gerência de risco, e contribuindo para o cumprimento da missão institucional com maior eficiência.

### 2. APRESENTAÇÃO

2.1. A Auditoria Interna da ANAC atuou, em 2018, sob a orientação normativa e a supervisão técnica da Controladoria-Geral da União - CGU, conforme previsto no Decreto nº 3.591/2000, alterado pelo Decreto nº 4.304/2002, sem, contudo, descuidar do acompanhamento das práticas recomendadas pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA) e pelo Conselho Federal de Contabilidade no Brasil, conforme art. 6º da Instrução Normativa ANAC nº 25, de 7 de julho de 2009.

2.2. A Instrução Normativa nº 9, de 9 de outubro de 2018, da Controladoria-Geral da União, estabelece que, anualmente, os resultados dos trabalhos de auditoria interna sejam apresentados por meio do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINt, que conterá o relato sobre as atividades desenvolvidas, em função das ações planejadas constantes do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna - PAINT do exercício anterior.

2.3. Em cumprimento à norma, foi elaborado o **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINt** da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, referente ao exercício de 2018, o qual destaca a realização das seguintes ações ao longo do ano:

- A execução de 27 (vinte e sete) ações de auditoria, das 26 (vinte seis) previstas no PAINT/2018 avaliado pela CGU, conforme Nota Técnica nº 2302/2017/CGTRAN /DI/SFC, de 29/11/2017, e aprovado pela Diretoria Colegiada da ANAC, de acordo com o Voto que compõe o processo nº 00058.0513204/2017-05;
- O acompanhamento das providências adotadas pelas unidades da ANAC face às recomendações efetuadas por meio dos relatórios de auditoria emitidos nos exercícios de 2015 à 2018;
- O acompanhamento das solicitações/recomendações dos órgãos externos de controle;
- A formação e o aprimoramento de servidores lotados na Auditoria Interna, com a participação em cursos e eventos, que resultou em 1.019,5 horas de treinamento, conforme demonstrado no **Anexo II**.

2.4. Nesse sentido, seguem os quadros com o quantitativo das auditorias previstas e realizadas, bem como das demandas atendidas dos órgãos externos de controle em 2018:

#### Quantitativo de ações de auditoria realizadas

Descrição	Previsto	Realizado
<u>Processos</u>		
Processos auditáveis – PAINT/2018	26	26

Processos não programados e auditados	-	1
<b>Total de Processos</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
<b><i>Tipos de Avaliação</i></b>		
Auditórias	7	7
Autoavaliações de Controle	19	20
<b><i>Relatórios Emitidos</i></b>		
Ações de auditoria na área meio	9	10
Ações de auditoria na área fim	15	15
Ações de auditoria de TI	2	2
<b>Total de Relatórios Emitidos</b>	<b>26</b>	<b>27</b>

### Quantitativo de demandas atendidas dos órgãos externos de controle

Demandas	TCU	CGU
Auditórias	2	1
Diligências	3	-
Comunicações	6	4
Pedidos de Informações/Requisições /Oitivas	9	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>15</b>

2.5. Do total de demandas recebidas pelo Tribunal de Contas da União – TCU, vale ressaltar que 2 (duas) referem-se a 2 (dois) Acórdãos com deliberações à Agência, conforme segue:

### Acórdãos do TCU proferidos no exercício de 2018

Acórdão	Assunto	Deliberação
2462/2018-TCU-Plenário	Acompanhamento do primeiro estágio da quinta rodada de concessões aeroportuárias para doze aeroportos segregados em três blocos.	2 Recomendações
2604/2018-TCU-Plenário	Auditória com o objetivo de avaliar os controles de prevenção e detecção relacionados a fraude e corrupção das instituições federais do Poder Executivo.	2 Determinações 3 Recomendações

2.6. Somente em 25/3/2019, a ANAC foi comunicada formalmente sobre o Acórdão 2604/2018-TCU-Plenário, por meio do Ofício 0004/2019-TCU/Seccor, de 11/2/2019. No respectivo relatório, foi citada a Autoavaliação de Controles (AAC) como boa prática introduzida pela Auditoria Interna da ANAC, em 2017, por contribuir na ampliação da presença da Auditoria nas áreas e na disseminação e fortalecimento da cultura de gestão de riscos e controles.

2.7. Destacamos, ainda, as seguintes demandas do Tribunal de Contas da União do exercício de 2018:

- Levantamento integrado de governança pública – ciclo 2018.
- Levantamento para verificar o modelo de funcionamento da Tecnologia da Informação

(TI) pública federal.

- Fiscalização 51/2018, com o objetivo de monitorar o cumprimento dos itens 9.2.3, 9.2.4, e 9.2.5 do Acórdão 1.865/2016 - TCU - Plenário no âmbito do aeroporto de Viracopos; e para a fiscalização 425/2018 - Contrato com a Construtora OAS Ltda, Fase IB, da Concessão de Guarulhos/SP.
- Levantamento de informações sobre a evolução dos preços das passagens após vigência da Resolução nº 400/2016.

2.8. Com relação ao Ministério da Transparéncia, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU, em 19/03/2018, por meio do Ofício nº 5034/2018/CGTRAN/DI/SFC-CGU, foi dado início ao trabalho de auditoria anual de contas, exercício 2017. Em julho de 2018, foram proferidas 9 recomendações, com prazo de manifestação até 27 de janeiro de 2019, por meio do Sistema Monitor – CGU.

2.9. A seguir apresentamos o RAIANT/2018, na forma prevista pela Instrução Normativa nº 9, de 9/10/2018, da Controladoria-Geral da União.

### **3. DESCRIÇÃO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA REALIZADOS DE ACORDO COM O PAINT**

3.1. De acordo com o Anexo I do PAINT/2018, aprovado pela CGU e pela Diretoria da ANAC, foram previstas 26 (vinte e seis) ações de auditoria, sendo 7 auditorias e 19 auto avaliações de controles.

3.2. Assim, os trabalhos realizados no exercício de 2018 tiveram por base os processos auditáveis selecionados ao PAINT/2018, conforme segue::

**Quadro 1 – Ações de auditoria realizadas no exercício de 2018**

Relatórios	Processos Auditáveis	Unidades Auditadas	Tipo de Avaliação
2018/001	Análise de Isenção de Requisitos de Infraestrutura Aeroportuária	GCOP/SIA	Auditoria
2018/002	Gestão da Carteira de Projetos Prioritários	ESPRO/SPI	Auditoria
2018/003	Gestão dos Contratos de Concessão	GERE/SRA	Auditoria
2018/004	Gestão do Relacionamento com a Imprensa	ASCOM	AAC
2018/005	Gestão de Impactos Ambientais da Aviação Civil Brasileira	ASINT	AAC
2018/006	Atendimento ao Passageiro no Aeroporto	SFI	AAC
2018/007	Certificação de Organização de Manutenção Aeronáutica	SAR	Auditoria

<b>Relatórios</b>	<b>Processos Auditáveis</b>	<b>Unidades Auditadas</b>	<b>Tipo de Avaliação</b>
2018/008	Gestão da Estrutura Organizacional da ANAC	SPI	AAC
2018/009	Gestão da Capacitação e Desenvolvimento do Servidor	GTCA/SGP	Auditoria
2018/010	Concessão de Aeroportos	SRA	AAC
2018/011	Certificação de Aeronavegabilidade de Produto Aeronáutico Certificação de Aeronavegabilidade de Produto Aeronáutico	SRA	AAC
2018/012	Gestão de Viagens de Servidores	SAF	AAC
2018/013	Monitoramento do Uso de Slots	SAS	AAC
2018/014	Condução de Processos de Investigação de Ilícitos Aeronáuticos	SFI	AAC
2018/015	Gestão do Desenvolvimento de Sistemas	GESI/STI	Auditoria
2018/016	Outorga de Autorização para Operação de Empresas Brasileiras	SAS	AAC
2018/017	Prestação de Consultoria e Assessoramento Jurídico	PF-ANAC	AAC
2018/018	Fiscalização de Organizações de Formação	GTOF/SPO	Auditoria
2018/019	Elaboração e Divulgação de Apresentações e Relatórios de Ouvidoria	OUVIDORIA	AAC
2018/020	Transferência Operacional dos Aeroportos Concedidos	SRA	AAC
2018/021	Certificação de Profissionais AVSEC	SIA	AAC
2018/022	Processos da Auditoria Interna	AUD	AAC

Relatórios	Processos Auditáveis	Unidades Auditadas	Tipo de Avaliação
2018/023	Certificação de Aeródromos	GCOP/SIA	AAC
2018/024	Fiscalização de Pessoal da Aviação Civil	SPO	AAC
2018/025	Administração de Pessoas	SGP	AAC
2018/026	Gestão da Infraestrutura de TIC	GEIT/STI	AAC
2018/027	Gestão das Reuniões do Conselho Consultivo	ASTEC	AAC

Fonte: Rede ANAC/Auditoria

3.3. O relatório 2018/022 refere-se a um trabalho extraordinário de auto avaliação de controle aplicada na própria Auditoria Interna. A iniciativa da AUD de realizar esse trabalho não previsto no PAINT/2018 surgiu da necessidade de identificar, formalizar e realizar, de forma planejada, as melhorias necessárias para a adequação dos processos de negócio às novas orientações normativas da CGU e do *Institute of Internal Auditors (IIA)*.

3.4. Acrescenta-se que no **Anexo I** consta o sumário das 27 ações de auditoria realizadas no exercício de 2018.

#### **4. ANÁLISE CONSOLIDADA ACERCA DO NÍVEL DE MATURAÇÃO DOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA, DE GERENCIAMENTO DE RISCO E DE CONTROLES INTERNOS DA ANAC**

##### **4.1. AMBIENTE DE CONTROLE**

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

4.1.1.1. A ANAC conta com sistema de controle que busca preservar a sua integridade e os seus valores éticos. Isso pode ser observado nas estruturas de controle e de governança implementadas na instituição. Observa-se que sua estrutura organizacional dispõe de três unidades de apoio à governança: Ouvidoria, Corregedoria e Auditoria Interna, que criam um ambiente favorável para o funcionamento, a observância e a melhoria do sistema de controle interno instituído. Além disso, foi instituída a Comissão de Ética, que atua como instância consultiva de dirigentes e servidores para tratar de questões relacionadas com a ética no âmbito corporativo, dentre outras funções, e o Comitê de Gestão de Conflitos de Pessoal da ANAC, que tem a competência de atuar em conflito interpessoal manifestado internamente. Complementando, as decisões são tomadas por cinco diretores, que integram a Diretoria Colegiada, e a participação social e a transparência das decisões também compõem o sistema de controle.

4.1.1.2. Cabe acrescentar que, em 28 de novembro de 2018, foi publicada a Portaria nº 3.643, aprovando o Plano de Integridade da ANAC, conforme orientações estabelecidas na Portaria CGU nº 1.089/2018. Ressalta-se que o referido plano prevê quinze ações a serem desenvolvidas até dezembro de 2019, visando o fortalecimento de controles relacionados com riscos à integridade.

4.1.1.3. Os resultados dos trabalhos de auditoria interna realizados no exercício de 2018 evidenciam que, de forma geral, a estrutura de controle trata de forma satisfatória 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. Cabe destacar que essas melhorias estão previstas no Plano de Integridade da ANAC.

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

4.1.2.1. 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 na 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.

4.1.2.2. O modelo de governança da Agência ainda não está formalmente definido, conforme indicado na seção II, do art. 8º, da Instrução Normativa nº 66, de 13.11.2012, que institui o Programa de Fortalecimento Institucional da ANAC. De acordo com a referida Instrução Normativa (IN), este modelo será definido em ato normativo específico e pautar-se-á na redistribuição de competências entre a Diretoria e as superintendências.

4.1.2.3. Na falta do referido modelo, constata-se que no Regimento Interno da ANAC estão definidas as competências e as atribuições da Diretoria, do Diretor-Presidente e dos Diretores, indicando a responsabilidade pelo estabelecimento de diretrizes, oferecimento de incentivos e zelo pelo efetivo cumprimento dos objetivos na atuação das diversas unidades da Agência, bem como as competências das superintendências para deliberar sobre assuntos essencialmente técnicos, baseando-se nos direcionamentos estratégicos estabelecidos pela Diretoria.

4.1.2.4. Observa-se, ainda, que o principal instrumento de supervisão institucional é a Reunião de Gestão. Reunião esta realizada bimestralmente, contando com a presença do Diretor-Presidente, Diretores e chefes de UORG, 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 de auditoria, dentre outros.

4.1.2.5. Nota-se, também, que a Diretoria Colegiada aprovou o Plano de Diretrizes 2019, com a finalidade de orientar, dentro do processo de desdobramento estratégico organizacional, o planejamento e a construção das ações das unidades organizacionais da ANAC para o horizonte de um ano. As superintendências, gerências e assessorias são as responsáveis pela execução das ações previstas no referido Plano.

4.1.2.6. Os objetivos estabelecidos das unidades organizacionais são detalhados em planos anuais ou em manuais de procedimentos e rotinas (MPR). Cabe acrescentar que, no nível técnico, tático e operacional, a supervisão é realizada pelos chefes das unidades organizacionais, na maioria das vezes, por meio de reuniões gerenciais ou de coordenação. Nestas reuniões, os responsáveis pelo processo presta contas dos resultados obtidos e recebe as observações e orientações necessárias.

#### **4.1.3. 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.**

4.1.3.1. As estruturas organizacionais são organizadas para viabilizar o alcance dos objetivos definidos para todos os níveis da organização. Nestas estruturas 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 unidades organizacionais (UORG).

4.1.3.2. 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.

4.1.3.3. Acrescenta-se que em 2018, foi publicada a Instrução Normativa nº 127, que estabelece regras e diretrizes para a edição do regimento interno, para a organização interna das unidades organizacionais e para os processos de modificação da estrutura organizacional da Agência, reforçando o controle existente. Ressalta-se que a instituição da Portaria de Organização Interna (POI) e a possibilidade de criar coordenadorias, previstas na referida IN, robusteceram o controle interno.

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

4.1.4.1. 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, consequentemente, o alcance de seus objetivos.

4.1.4.2. 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 transparência, esta poderia ser melhorada com a definição e divulgação da lotação ideal, mínima, máxima e existente das unidades organizacionais e das competências necessárias para a execução dos processos.

4.1.4.3. Está em andamento o projeto prioritário “Gestão por Competência na ANAC”. Categorizado como estratégico, o projeto visa implantar e implementar um sistema de gestão de pessoas por competências que seja efetivo para o desenvolvimento dos servidores da ANAC e para o cumprimento da missão institucional e dos objetivos estratégicos da Agência.

4.1.4.4. Sobre a capacitação das pessoas, foi instituído o Programa Permanente de Capacitação que estabelece as diretrizes para a formação e o aprendizado contínuo dos servidores, por meio de ações de desenvolvimento e de capacitação, ao longo de sua trajetória na Agência, para o alcance de resultados institucionais. Contudo, foi observado que não está institucionalizada qual a capacitação mínima é necessária para a execução do processo, na maioria avaliada em 2018.

4.1.4.5. A metodologia de dimensionamento de pessoal da ANAC, bem como os procedimentos a serem adotados na realização de estudos e análises para a definição da lotação ideal, foi estabelecida no MPR/ANAC-100-R00. Como desdobramento do projeto de mapeamento de processos em curso, os estudos acerca da lotação ideal de pessoas na Agência estão a cargo da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP). No entanto, resultados da aplicação dessa metodologia não foram evidenciados nos trabalhos realizados em 2018.

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

4.1.5.1. As pessoas que atuam na ANAC devem assumir as responsabilidades de suas funções e buscar os objetivos estabelecidos. 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.

4.1.5.2. A IN nº 66/2012 estabeleceu o indicador como parâmetro objetivo e mensurável para avaliar o desempenho de um processo. O seu art. 12 estabelece 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.

4.1.5.3. Para o acompanhamento dos macroprocessos, foi definido que compete à Diretoria aprovar e monitorar os indicadores do conjunto de macroprocessos e as metas institucionais. Ao Grupo de Desenvolvimento Institucional – GDI compete desenvolver a metodologia para implantação, monitoramento e tratamento de indicadores dos macroprocessos.

4.1.5.4. Contudo, pôde-se verificar 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 e da eficácia dos processos avaliados. 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.

4.1.5.5. 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.

## 4.2. AVALIAÇÃO DE RISCOS

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

4.2.1.1. 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.

4.2.1.2. Na ANAC, os seus objetivos de longo prazo e as ações a serem empreendidas para a consecução desses objetivos estão explicitados e comunicados por meio de Planejamento Estratégico. Observa-se que o detalhamento desses objetivos para o nível 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), que está 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 definição de modelos e métodos a serem observados pelas unidades no momento de mapearem os seus processos.

4.2.1.3. Como solução tecnológica para apoiar suas atividades, o ESPROC desenvolveu e mantém um sistema, denominado Gerenciador de Fluxos de Trabalho (GFT). Esse modelo de gestão dos processos possibilita a padronização de metodologias de mapeamento de processos entre as unidades organizacionais e a manutenção da base para a estruturação e institucionalização dos controles internos de gestão.

4.2.1.4. Assim, observa-se que o GFT é o local institucional para o registro dos objetivos dos processos de negócio da ANAC. No entanto, o resultado das ações de auditoria realizadas em 2018 indicou que os registros desses objetivos necessitavam de ajustes. Essa conclusão se baseia no fato de todos os objetivos dos processos avaliados em 2018 terem sido alterados pelos seus gestores no momento das avaliações.

### 4.2.2. 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.

4.2.2.1. Com os objetivos estabelecidos, vem os riscos desses não serem totalmente ou parcialmente alcançados. Estes riscos, por definição, são eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos. Para definir como esses riscos serão gerenciados, normativos determinam que a ANAC deve identificá-los e avalia-los de forma estruturada e utilizando-se de processo específico.

4.2.2.2. 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.

4.2.2.3. Para o alcance dos objetivos estabelecidos pela referida política, a Superintendência de Planejamento Institucional (SPI) está estruturando o processo de gestão de riscos corporativos. Para isso, está elaborando, testando e ajustando a metodologia de trabalho a ser adotada no processo. Dessa forma, concluiu-se que a gestão de riscos estava incipiente e a sua eficácia não pôde ser avaliada nos trabalhos de Auditoria Interna do exercício de 2018.

4.2.2.4. Não obstante, a Auditoria Interna realizou seus trabalhos utilizando práticas de identificação e avaliação dos riscos dos processos auditados no exercício de 2018, com metodologia própria, conforme determina as normas do *Institute of Internal Auditors* (IIA).

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

4.2.3.1. 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.

4.2.3.2. Os 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, tendo em vista que o modelo de gestão de riscos corporativos ainda está incipiente.

4.2.3.3. Não obstante, 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. Conforme o referido plano de ação, está previsto que todas as medidas estarão concluídas até dezembro de 2019.

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

4.2.4.1. 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.

4.2.4.2. 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.

### **4.3. ATIVIDADES DE CONTROLE**

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

4.3.1.1. 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 a instituição (apetite a risco).

4.3.1.2. 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. Dessa forma, as 27 ações de auditoria realizadas no exercício de 2018, nas quais foi utilizada metodologia de identificação e avaliação de riscos, resultaram em 233 oportunidades de melhorias de controles. Esse fato demonstra a importância da Agência elevar a maturidade no processo de gestão de riscos, para que os gestores desenvolvam, objetivamente, atividades de controle suficientes para terem razoável segurança que os objetivos organizacionais serão alcançados.

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

4.3.2.1. Os processos de governança de TI da ANAC estão estruturados. Os objetivos da TI estão definidos no Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PET-2016-2019), aprovado pela Diretoria Colegiada. As suas ações são detalhadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI 2018-2019) e executadas e acompanhadas por meio de projetos.

4.3.2.2. 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 Tecnologia da Informação (STI), conforme estabelecido no parágrafo único do art. 9º da IN 120/2018, que institui a política de Governança de TI da ANAC. No entanto, nota-se que o art. 5º da Portaria 19/2017, da SETIC/MPDG, órgão central do SISP, define que o Comitê de TI deverá ser presidido pela autoridade máxima ou suplente formalmente indicado da secretaria executiva ou órgão equivalente da estrutura organizacional e será apoiado pelo gestor de TIC.

4.3.2.3. Cabe ressaltar que o desempenho da área de TI é medido por meio de indicadores, que são sistematicamente informados à alta administração.

4.3.2.4. 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.

4.3.2.5. Em avaliações realizadas em processos de negócio da STI, no exercício de 2018, observou-se a necessidade de melhoria de controles nos processos de desenvolvimento de sistemas e atendimento de usuários de TIC. Além disso, importante registrar o bom andamento de ações para a solução de fragilidades relacionadas com a infraestrutura e a segurança de informação.

**4.3.3. 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.**

4.3.3.1. 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. O que é esperado das atividades de controle é definido nas políticas. Já 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.

4.3.3.2. 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 UORG 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.

4.3.3.3. Nessa linha, os resultados das ações de auditoria indicaram a necessidade de criação,

implementação ou atualização de políticas e de procedimentos para institucionalizar as atividades de controle para alguns processos de negócio avaliados.

#### 4.4. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

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

4.4.1.1. 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 estabelecido 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.

4.4.1.2. No entanto, ações de auditoria realizadas em 2018 indicaram a necessidade de melhoria dos controles de obtenção ou produção e registro de informação. Na maioria dos casos identificados, as melhorias estavam relacionadas com sistemas de informação específicos dos processos ou melhoria de procedimentos para assegurar o bom funcionamento do controle em análise.

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

4.4.2.1. 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.

4.4.2.2. Quando avaliado o requisito de transmissão interna de informações nos processos, nas ações de auditoria realizadas no exercício de 2018, registrou-se oportunidades de melhoria. Essas oportunidades identificadas para processos avaliados visam, principalmente, melhorar a tempestividade no recebimento ou no envio de informações, a observância de padrões estabelecidos e o uso de canal de comunicação eficaz.

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

4.4.3.1. 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. 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.

4.4.3.2. 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 – LAI.

4.4.3.3. 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](http://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.

4.4.3.4. 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 transparéncia e a segurança no trâmite e na obtenção de informações pessoais ou ostensivas constantes de processos e de documentos da Agência.

4.4.3.5. Mesmo com o contexto apresentado, as ações de auditoria realizadas no exercício de 2018 indicaram a necessidade de melhoria na comunicação de alguns processos com o público externo. Essa melhoria, de forma geral, seria a ampliação do nível de transparéncia dos resultados obtidos pelos processos ou na atualização de procedimentos a serem observados pelo cidadão interessado em receber os serviços ofertados.

#### 4.5. ATIVIDADES DE MONITORAMENTO

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

4.5.1.1. 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 realizada, geralmente, por unidades de auditoria interna ou externa.

4.5.1.2. 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. Assim, nos trabalhos de avaliação da auditoria realizados em 2018, foram recomendadas ações de melhoria para a implementação de atividades de monitoramento contínuo nos processos de negócio, objetos das análises. Dentre os monitoramentos independentes, a Agência foi submetida aos da Auditoria Interna, CGU, TCU e OACI.

##### 4.5.2. 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.

4.5.2.1. 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.

4.5.2.2. 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.

4.5.2.3. Acrescenta-se que ações foram promovidas ou estão previstas para regularização das falhas identificadas. As informações quanto ao cumprimento das recomendações são registradas em sistema de controle da Auditoria Interna.

#### 5. DESCRIÇÃO DOS FATOS RELEVANTES QUE IMPACTARAM POSITIVA OU NEGATIVAMENTE NOS RECURSOS E NA ORGANIZAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA E NA REALIZAÇÃO DAS AUDITORIAS

##### 5.1. Criação de Coordenadorias na Auditoria Interna

5.1.1. O Regimento Interno da ANAC, entre outros assuntos, define a estrutura organizacional da Agência, as competências regimentais comuns e as específicas cabíveis às Unidades Organizacionais. Com o advento da Instrução Normativa ANAC nº 127/2018, facultou-se aos titulares das Unidades que subdelegassem essas competências sob sua responsabilidade às Unidades Organizacionais a eles subordinadas, inclusive a coordenadorias, com a finalidade de melhor organizar a forma de execução das atribuições que lhes são afetas.

5.1.2. A Instrução Normativa supracitada determina, em seu Capítulo III, que a subdelegação das competências às unidades hierarquicamente inferiores e o eventual estabelecimento de coordenadorias como subunidades devem ser estabelecidos em ato normativo denominado Portaria de Organização Interna.

5.1.3. Em observância a citada norma, foi criado o processo nº 00058.039280/2018-18 para definição das coordenadorias da Auditoria Interna, quais sejam: "Planejamento, Relacionamento com Órgãos Externos de Controle e Suporte à Gestão da Auditoria Interna" - COPROS e "Auditoria Interna" – COAUD. Em 7/12/18, foi publicada a Portaria de Organização da Auditoria Interna nº 3756, com competências comuns e específicas às coordenadorias. Ademais, foram publicadas outras portarias para nomeação dos titulares e respectivos substitutos. Essa medida, além de dar início a reestruturação da Auditoria Interna, possibilitou também a atualização das portarias de delegação de competência da Unidade.

## 5.2. Cargos distintos nas Coordenadorias

5.2.1. A partir de maio de 2017, em virtude da publicação do Decreto nº 9.000, de 08 de março de 2017, que alterou o quantitativo dos cargos em comissão do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil e de suas Agências Reguladoras vinculadas, a paridade entre os dois cargos comissionados técnicos (CCT V) da Auditoria Interna não pôde ser mantida. De acordo com o novo limite de custo estabelecido, a Auditoria Interna teve que reduzir uma de suas comissões de (CCT V) para (CCT IV).

5.2.2. Nesse cenário, a coordenadoria de "Planejamento, Relacionamento com Órgãos Externos de Controle e Suporte à Gestão da Auditoria Interna" - COPROS foi criada a partir de um CCT IV e a coordenadoria de "Auditoria Interna" – COAUD de um CCT V.

5.2.3. No intuito de equiparar as duas comissões ao cargo CCT V e dar continuidade ao processo de reestruturação da Auditoria Interna foi elaborada Nota Técnica nº 115/2018/AUD, de 12/11/2018, SEI nº 2391988. Esse documento foi encaminhado a Superintendência de Planejamento Institucional – SPI, para avaliação e providências cabíveis, conforme Processo nº 00058.040233/2018-17.

## 6. DESCRIÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS

6.1. No decorrer do ano de 2018, os servidores da Auditoria Interna participaram de 39 eventos de formação, sendo estes nos formatos de cursos, congressos, seminários, palestras, workshop totalizando 1.019,5 horas, o que dá em média 78,4 horas aula/homem.

6.2. Existia a previsão de que 3 servidores tirassem Licença Capacitação em 2018, porém, 2 adiaram suas licenças para exercícios futuros, o que impactou em 1.002 horas a menos do previsto no PAINT.

6.3. A relação dos eventos de capacitação realizados com as respectivas cargas horárias e a quantidade de servidores participantes constam do **Anexo II**.

## 7. QUANTIDADE DE RECOMENDAÇÕES EMITIDAS E IMPLEMENTADAS EM 2018, VINCENDAS E NÃO IMPLEMENTADAS NA DATA DE ELABORAÇÃO DO RAIN

7.1. Visando cumprir o PAINT/2018, foram realizados 27 trabalhos de auditoria, que resultaram em 27 relatórios. Foram geradas 233 recomendações, das quais 39 foram cumpridas pelas Unidades, 105 estão em análise pelos auditores e 89 estão pendentes de resposta, mas dentro dos prazos inicialmente acordados.

7.2. No **Anexo III** apresentamos as recomendações efetuadas no exercício de 2018, com as seguintes identificações: nº do relatório, unidade auditada, tipo da auditoria, objeto auditado, período da execução (data início e data fim), assunto, recomendação, unidade recomendada, situação da recomendação, benefícios esperados e providências adotadas.

## **8. DESCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS DECORRENTES DA ATUAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA EM 2018**

8.1. A Instrução Normativa SFC nº 4, de 15/06/2018, dispõe sobre a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

8.2. Em janeiro/2019, a Auditoria Interna respondeu a pesquisa da Controladoria-Geral da União intitulada "Consolidação de Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal - Exercício 2018".

8.3. No **Anexo III** constam os benefícios identificados pela Auditoria Interna a partir das recomendações proferidas no exercício de 2018.

## **9. ANÁLISE CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE – PGMQ**

9.1. O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ ainda não é aplicado na Auditoria Interna. Sua elaboração e implementação estão previstas para o exercício de 2019, a fim de adequação às normas e atendimento à ação corretiva oriunda da auto avaliação de controles realizada na AUD - Relatório 2018/022 - Processos da Auditoria Interna.

## **10. QUADRO DE SIGLAS**

<b>ASCOM - Assessoria de Comunicação Social</b>
<b>ASINT – Assessoria Internacional</b>
<b>ASTEC – Assessoria Técnica</b>
<b>AUD – Auditoria Interna</b>
<b>PF – ANAC - Procuradoria</b>
<b>SAF – Superintendência de Administração e Finanças</b>
<b>SAR – Superintendência de Aeronavegabilidade</b>
<b>SAS - Superintendência de Acompanhamento de Serviços Aéreos</b>
<b>SFI - Superintendência de Ação Fiscal</b>
<b>SGP – Superintendência de Gestão de Pessoas</b>
<b>GTCA – Gerência Técnica de Capacitação</b>
<b>SIA – Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária</b>
<b>GCOP – Gerência de Certificação e Segurança Operacional</b>
<b>SPI – Superintendência de Planejamento Institucional</b>
<b>ESPRO – Escritório de Projetos</b>
<b>SPO – Superintendência de Padrões Operacionais</b>
<b>GTOF – Gerência Técnica de Organização de Formação</b>
<b>SRA – Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos</b>
<b>GERE – Gerência de Regulação Econômica</b>
<b>STI - Superintendência de Tecnologia da Informação</b>
<b>GESI – Gerência de Sistemas e Informações</b>
<b>GEIT – Gerência de Infraestrutura Tecnológica</b>

11.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 11.182, de 27/09/2005. Lei de Criação da Agência Nacional de Aviação Civil.
- BRASIL. Decreto nº 5.731, de 20/03/2006. Dispõe sobre a instalação, a estrutura organizacional da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC e aprova o seu regulamento.
- BRASIL. Decreto nº 3.591, de 06/09/2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências.
- BRASIL. Resolução nº 381, de 14/06/2016. Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC..
- BRASIL. Instrução Normativa nº 9, de 9/10/2018. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT e sobre o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna – RAINt das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal e dá outras providências.
- BRASIL. Instrução Normativa nº 25, de 07/07/2009. Dispõe sobre a ação da Auditoria Interna da Agência Nacional de Aviação Civil no que tange à sua a missão e escopo de trabalho, autonomia, atribuições, autorizações e padrões por ela adotados.

12.

## EQUIPE DA AUDITORIA

12.1.

Chefe da Unidade: Cosme Leandro do Patrocínio

12.2.

Servidores: Alessandra Maria Dias Everton, Ângela Parreira Borges, Árlen Lima Cordeiro, Christiane de Fatima Tavares, Daniele Barros Duarte, Eduardo Henrique Teles da Silva, Leonardo Sausmikat Bruno Bitencourt, Keila Rocha Jerônimo Leite Barbosa, Márcia Maria de Aguiar Vieira, Maria Thereza Fadel Gracioso, Rosineide Simões de Lima, Sirleide Aires Tavares e Woshington Rodrigues da Silva.



Documento assinado eletronicamente por **COSME LEANDRO DO PATROCINIO**, Auditor-Geral, em 05/04/2019, às 09:44, 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 <http://sistemas.anac.gov.br/sei/autenticidade>, informando o código verificador **2882041** e o código CRC **68AF8CE3**.