



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 03/2019/AUD-ANAC

RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

Relatório..... : 2019/003

Unidade da Avaliação..... : SGP

1. PROCESSO AUDITADO: MAPEAR COMPETÊNCIAS NA ANAC

1.1. Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna para o exercício de 2019, aprovado pela Diretoria Colegiada, em 28 de novembro de 2018, e de acordo com a Portaria nº 274, de 28 de janeiro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviço – v.13, nº 5, de 1º de fevereiro de 2019, apresentamos o Relatório relativo ao trabalho de auditoria realizado na Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP), no período de 11.02.2019 a 27.06.2019.

1.2. Ressalta-se que os resultados dessa Auditoria estão apoiados em princípios de controle apregoados pela Instrução Normativa 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 Comittee of Sponsoring Organizations*), de maio de 2013.

1.3. Consoante o art. 3º da referida Instrução Normativa, a definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, preliminarmente, identificou-se, no processo avaliado, o objetivo e requisitos estabelecidos, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam impedir o alcance desses objetivos.

2. OBJETIVO DO PROCESSO AUDITADO

2.1. A SGP definiu para o processo Mapear Competências o objetivo de "Contribuir para o aumento da eficácia e eficiência na execução dos processos da ANAC, identificando, analisando e validando as competências dos servidores em exercício em suas diversas unidades organizacionais". Visando deixar a descrição do objetivo mais completa, foram definidos os seus requisitos, observando-se a taxonomia de eficácia, de eficiência, de efetividade, de informações e de conformidade. Conceitualmente, requisitos são as condições necessárias para se alcançar o objetivo definido. Ademais, a descrição dos requisitos dos objetivos é realizada observando a estrutura de registro de informação criada com base no COSO ICIF 2013.

2.2. Assim, para o objetivo do processo auditado foram definidos os seguintes requisitos:

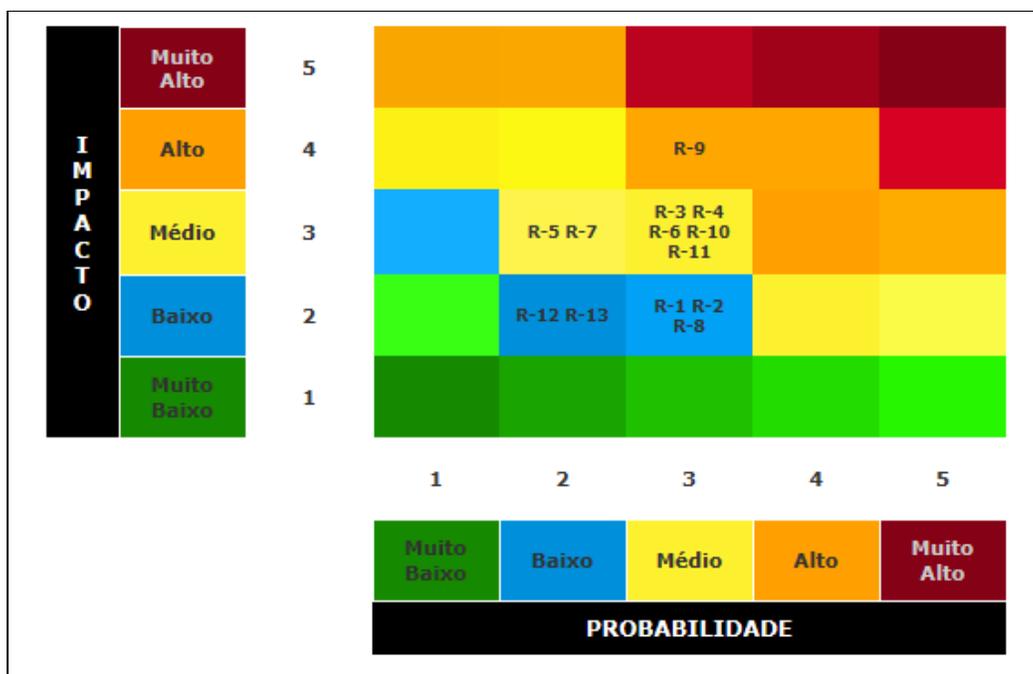
- *eficácia*: Identificar as competências.
- *eficiência*: Realizar a identificação das lacunas de competências necessárias de forma periódica, padronizada e fidedigna com as necessidades dos processos de negócio.
- *efetividade*: Subsidiar o planejamento do desenvolvimento das competências individuais necessárias, contribuindo para o aumento da eficácia e eficiência dos processos de negócio da ANAC.
- *informação*: Definir o que é necessário para as áreas realizarem a identificação das competências para o alcance de seus objetivos, disponibilizando informações estruturadas para o desenvolvimento das competências individuais necessárias, dando a devida segurança das informações produzidas.
- *conformidade*: Atuar em conformidade com a legislação que rege a atividade de mapeamento de competências.

3. OBJETIVO DO TRABALHO

3.1. O objetivo desse trabalho de auditoria foi de avaliar o sistema de controle interno, verificando o nível de mitigação dos riscos que poderiam impactar adversamente o alcance do objetivo do processo auditado. Segundo as referências técnicas adotadas, eventos de risco, suas causas e as possíveis consequências são os componentes do risco inerente, ou seja, é o nível de risco antes da consideração de qualquer ação de tratamento, incluindo, dentre elas, a mitigação com controles definidos pelo gestor.

3.2. Nesse contexto, os eventos de riscos identificados foram avaliados e classificados sob a perspectiva de probabilidade e impacto no alcance do objetivo, levando-se em conta as suas causas. Desta forma, a avaliação realizada resultou na matriz de riscos representada no *Quadro 1*.

Quadro 1 - Matriz de Riscos Inerentes aos objetivos do processo



LEGENDA	
Sigla	Descrição
R-1	Não identificar as competências, devido à (ao) indisponibilidade de pessoas qualificadas ou na quantidade necessária para a condução do mapeamento nas áreas
R-2	Não identificar as competências, devido à (ao) desinteresse da UORG em realizar o mapeamento
R-3	Descontinuidade na identificação de informações relativas às competências devido à (ao) procrastinação dos executores do processo
R-4	Descontinuidade na identificação de informações relativas às competências devido à (ao) mudanças na capacidade operacional das UORG e da SGP para a realização das atividades
R-5	Descontinuidade na identificação de informações relativas às competências devido à (ao) alteração na governança do processo
R-6	Despadronização na identificação de competências devido à (ao) instabilidade na forma de realização do mapeamento
R-7	Dados relacionados às competências dos servidores não correspondentes com a realidade devido à (ao) imprudência ou falta de zelo no lançamento dos dados
R-8	Dados relacionados às competências dos servidores não correspondentes com a realidade devido à (ao) indisponibilidade das informações aos servidores cujas competências foram mapeadas e validadas.
R-9	Não redução das lacunas de competência dos servidores podendo impactar na eficácia ou na eficiência dos processos de negócio, devido à (ao) não utilização pelos gestores dos resultados do mapeamento de competências realizado no desenvolvimento ou alocação dos servidores.
R-10	Ausência de definição do que é necessário para as áreas realizarem a identificação das competências para a realização de seus objetivos devido à (ao) inércia da SGP
R-11	Disponibilização de informações desestruturadas para o desenvolvimento ou alocação de servidores da ANAC devido à (ao) deficiências no fluxo de informações necessárias para apoiar o processo
R-12	Não atuar em conformidade com a legislação que rege a atividade de mapeamento de competências devido à (ao) conflito de interesse
R-13	Não atuar em conformidade com a legislação que rege a atividade de mapeamento de competências devido à (ao) alterações nas diretrizes externas

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

4. ESCOPO DO TRABALHO

4.1. Com vista à otimização das análises, bem como buscando compatibilizar o escopo com os recursos disponíveis para a realização deste trabalho, priorizou-se o universo de análise aos controles internos dos eventos com riscos inerentes avaliados como *Muito Alto*, *Alto* e *Médio*, sem prejuízo, ressalte-se, de avaliação dos demais eventos em auditorias futuras. Nesse sentido, o presente trabalho de auditoria procurou verificar se o controle:

- a) motiva uma atuação proativa dos executores do processo. Para tanto, foram realizados entrevista com o gestor e análises de publicações na Intranet, de planilhas, do Plano de Capacitação (PAC), de e-mails, de memorandos e de vídeos explicativos produzidos no exercício de 2018;
- b) acompanha e apoia de forma contínua as unidades no que se refere a sua capacidade operacional. Para tanto, foram analisados dados extraídos do Sistema Gerenciador de Fluxos de Trabalho (GFT) em maio de 2019;
- c) evita que mudanças na governança do processo resulte na sua descontinuidade. Para tanto, foram realizadas análises análise de manual(ais), instrução(ões) normativa(s) e Decreto(s) que oferecem suporte ao processo;

d) opta por soluções mais estáveis, adequadas à realidade da ANAC. Para tanto, foram analisados o Manual de Referência de Mapeamento de Competências (MRMC) e instruções normativas, e realizadas entrevistas, além de consultas a dados disponíveis na intranet da ANAC;

e) evita que lançamento de dados seja realizado de forma indevida. Para tanto, foram realizadas análise dos dados constantes do Sistema Gerenciador de Fluxos de Trabalho (GFT), de correios eletrônicos, de planilhas, além de entrevistas. Os dados analisados foram os referentes aos exercícios de 2018 e 2019;

f) fomenta a utilização das informações resultantes do mapeamento pela governança e gestão da ANAC. Para tanto, foram realizadas entrevistas, análise de publicações disponíveis na intranet, análise do Plano Anual de Capacitação 2019 (PAC), de mensagens enviadas por correio eletrônico encaminhada aos Agentes de Integração de Capacitação e Desenvolvimento (AICD) e análises de dados constantes de planilhas extraídas do GFT, em maio 2019;

g) disponibiliza as informações e decisões necessárias para a execução do processo de mapeamento de competências. Para tanto, foram realizadas análise de manual(ais), de instrução(ões) normativa(s), de decreto(s) e de portaria(s) que oferecem suporte ao processo, além de realização de entrevistas; e

h) dispõe de um fluxo de informações eficiente de apoio ao processo de mapeamento de competências. Para tanto foram realizadas entrevistas, consulta à Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), análise de relatórios gerenciais do GFT, de planilha de monitoramento da SGP ao banco de dados do GFT (janeiro 2019) e mensagens de correio eletrônico (janeiro 2019).

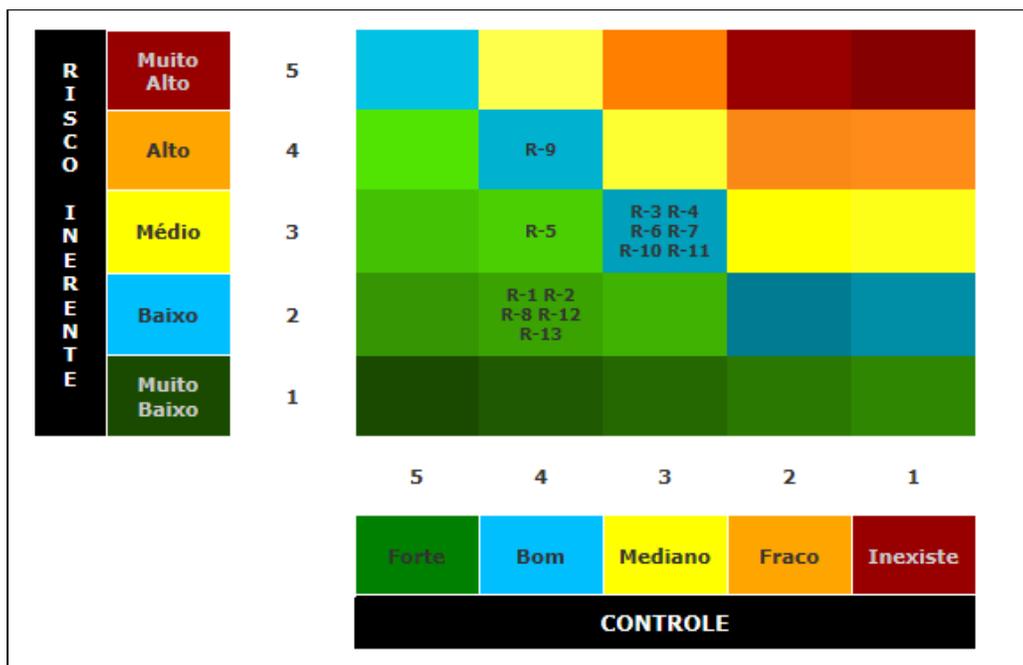
5. AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL

5.1. A análise de riscos se completa quando as ações que a gestão adota para respondê-los também são avaliadas. Como resultado desta avaliação, chega-se ao **nível de risco residual**. Por definição, risco residual é aquele que permanece mesmo após a implementação, pelo gestor, da ação mitigatória para o tratamento do risco inerente.

5.2. Assim, para cada evento priorizado, conforme os resultados das avaliações dos riscos inerentes, constantes do *Quadro 1*, foram identificados objetivos de controle e atividades de controle, avaliados ao longo do trabalho, visando identificar se são suficientes para tratar as causas detectadas.

5.3. A matriz apresentada no *Quadro 2* representa a avaliação do risco residual do mapeamento de competências da ANAC. Esta resultou da relação entre a avaliação dos riscos inerentes e a classificação da eficácia dos controles implementados. Acrescenta-se que o resultado do risco residual demonstra a qualidade do sistema de controle interno estruturado para cumprir com o objetivo e os requisitos de eficácia, de eficiência, de efetividade, de informação e de conformidade estabelecidos para o processo.

Quadro 2 - Matriz dos Riscos Residuais



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

6. CONCLUSÃO

6.1. A avaliação das atividades de controle, conforme as técnicas e os procedimentos utilizados, visam contribuir para o aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos e do sistema de controle. Para o processo mapear competências não foram identificados riscos merecedores de atenção. Mesmo assim, ressalta-se que a busca por melhorias, aperfeiçoamentos à governança, à gestão de riscos e aos controles relacionados com o processo deve ser contínua.

6.2. Dessa forma, os resultados dos testes efetuados conforme as técnicas e os procedimentos utilizados na área de auditoria e a avaliação, tomando por base o modelo conceitual conhecido como COSO, revelaram que o sistema de controle interno estruturado pela unidade gestora mitiga os riscos relacionados inicialmente no presente relatório.

6.3. No *Quadro 3* é possível verificar os níveis de controle conforme os riscos aos objetivos do processo auditado:

Quadro 3 - Quadro completo dos Riscos e Controles

Objetivos	Riscos	Nível Impacto	Nível Probabilidade	Risco Inerente	Nível Controle	Risco Residual
Identificar as competências.	R-1 Não identificar as competências, devido à (ao) indisponibilidade de pessoas qualificadas ou na quantidade necessária para a condução do mapeamento nas áreas	Baixo	Médio	Baixo	Satisfatório	Muito Baixo
	R-2 Não identificar as competências, devido à (ao) desinteresse da UORG em realizar o mapeamento	Baixo	Médio	Baixo	Satisfatório	Muito Baixo
Realizar a identificação de competências dos servidores de forma contínua, padronizada e fidedigna com as necessidades dos processos de negócio.	R-3 Descontinuidade na identificação de informações relativas às competências devido à (ao) procrastinação dos executores do processo	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo
	R-4 Descontinuidade na identificação de informações relativas às competências devido à (ao) mudanças na capacidade operacional das UORG e da SGP para a realização das atividades	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo
	R-5 Descontinuidade na identificação de informações relativas às competências devido à (ao) alteração na governança do processo	Médio	Baixo	Médio	Satisfatório	Muito Baixo
	R-6 Despadronização na identificação de competências devido à (ao) instabilidade na forma de realização do mapeamento	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo
	R-7 Dados relacionados às competências dos servidores não correspondentes com a realidade devido à (ao) imprudência ou falta de zelo no lançamento dos dados	Médio	Baixo	Médio	Mediano	Baixo
	R-8 Dados relacionados às competências dos servidores não correspondentes com a realidade devido à (ao) indisponibilidade das informações aos servidores cujas competências foram mapeadas e validadas.	Baixo	Médio	Baixo	Satisfatório	Muito Baixo
Reduzir as lacunas de competência dos servidores, contribuindo para o aumento da eficácia e eficiência dos processos de negócio da ANAC	R-9 Não redução das lacunas de competência dos servidores podendo impactar na eficácia ou na eficiência dos processos de negócio, devido à (ao) não utilização pelos gestores dos resultados do mapeamento de competências realizado no desenvolvimento ou alocação dos servidores.	Alto	Médio	Alto	Satisfatório	Baixo
Definir o que é necessário para as áreas realizarem a identificação das competências para a realização de seus objetivos, disponibilizando informações estruturadas para o desenvolvimento ou alocação de servidores da ANAC.	R-10 Ausência de definição do que é necessário para as áreas realizarem a identificação das competências para a realização de seus objetivos devido à (ao) inércia da SGP	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo
	R-11 Disponibilização de informações desestruturadas para o desenvolvimento ou alocação de servidores da ANAC devido à (ao) deficiências no fluxo de informações necessárias para apoiar o processo	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo
Atuar em conformidade com a legislação que rege a atividade de mapeamento de competências.	R-12 Não atuar em conformidade com a legislação que rege a atividade de mapeamento de competências devido à (ao) conflito de interesse	Baixo	Baixo	Baixo	Satisfatório	Muito Baixo
	R-13 Não atuar em conformidade com a legislação que rege a atividade de mapeamento de competências devido à (ao) alterações nas diretrizes externas	Baixo	Baixo	Baixo	Satisfatório	Muito Baixo

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

6.4. Ademais, seguem abaixo, informações resumidas sobre ações que a Unidade auditada vem realizando para manter o controle do processo em um nível aceitável:

6.4.1. Para que fosse possível implementar a gestão por competências na ANAC, foram mapeadas

as competências de todos os processos de trabalho da Agência, tarefa esta realizada pelas Áreas Locais de Gestão de Processos (ALGP), com a participação e incentivo da SGP. Concluído esse trabalho e em continuidade ao processo de mapeamento de competências, com o apoio dos Agentes de Integração de Capacitação e Desenvolvimento (AICD), os servidores da Agência realizaram em 2018 a sua primeira avaliação individual, indicando o seu domínio sobre cada competência. A partir dessa autoavaliação e identificação das lacunas de competências, a SGP elaborou o primeiro Plano Anual de Capacitação (PAC 2019) baseado nas competências mapeadas. Verificou-se, também, que todas as competências mapeadas pelas Unidades Organizacionais e encaminhadas à SGP para validação foram validadas. Além disso, a SGP no intuito de manter os dados atualizados, tem realizado reuniões periódicas com os AICD, incentivando a revisão de todas as competências mapeadas, para a elaboração de novas trilhas de capacitação baseadas nessas competências.

6.4.2. Quanto ao risco de uma possível paralisação do processo de mapeamento de competências por diminuição da capacidade operacional das UORGs e SGP, o procedimento de teste restou prejudicado. Não foi possível correlacionar os dados da planilha extraída do GFT, com uma possível descontinuidade do processo de mapeamento de competências por diminuição da capacidade operacional. No entanto, como dito anteriormente, 100% das competências mapeadas pelas UORG e encaminhadas à SGP para validação no GFT foram validadas.

6.4.3. Verificou-se que, mesmo com alterações na governança do processo, manteve-se o mapeamento de competências, avaliação de domínio dessas competências pelos servidores, com a atuação dos AICD e ALGP nas UORG, apoiados pela Gerência Técnica de Capacitação (GTCA/SGP).

6.4.4. A metodologia que formaliza a linguagem adotada pela ANAC para o mapeamento de competências é estável e encontra-se no Manual de Referência e Mapeamento de Competências (MRMC), que está em sua primeira edição, de 2015, e deve passar por pequenas atualizações em breve. Em uma linguagem de fácil entendimento, o manual contém explicações detalhadas da forma de se realizar o mapeamento de competências, indica uma série de referências bibliográficas, que embasam a sua utilização. Ademais, a SGP disponibiliza um canal direto entre os AICD e a SGP para dirimir eventuais dúvidas na sua utilização.

6.4.5. Quanto aos mecanismos para assegurar que os dados referentes aos mapeamentos de competências reflitam a realidade, verificou-se que a unidade auditada analisa periodicamente o banco de dados das competências no GFT, corrigindo eventuais erros e inconsistências, além de validar todas as competências cadastradas pelas UORG neste mesmo sistema, mantendo assim a segregação de funções.

6.4.6. Com relação ao fomento e utilização do mapeamento de competências na redução de lacunas de competências, a SGP utilizou, pela primeira vez, os dados provenientes da avaliação das lacunas de competências individuais para elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), para o exercício de 2019. Além disso, as UORG, com o apoio dos AICD, estão sendo acionadas pela SGP para a elaboração de trilhas de capacitação baseadas nestas competências.

6.4.7. Cabe ressaltar que a adesão dos servidores à primeira avaliação de domínio das competências realizada em outubro/2018 foi da ordem de 30% (trinta por cento). Observa-se, portanto, ser necessário para as próximas autoavaliações dos servidores uma atuação maior da SGP junto aos AICD, que são o elo entre as UORG e a Gestão de Pessoas da ANAC, incentivando-os para que na próxima avaliação de domínio das competências este número seja mais próximo à totalidade dos servidores da Agência e assim tenhamos um PAC mais aderente ao mapeamento de competências. A SGP, por sua vez, esclarece que o PAC 2019 foi elaborado não só levando em consideração o mapeamento de competências, mas, também, o Programa Permanente de Capacitação, os Programas específicos de Capacitação, o Planejamento Estratégico 2015-2019, as demandas das UORG, a previsão orçamentária destinada à capacitação para 2019, dentre outras fontes.

6.4.8. No que se refere aos normativos que suportam o mapeamento de competências, verificou-se que o Manual de Referência de Mapeamento de Competências (MRMC), publicado na Intranet da

Gestão de pessoas, possui as atribuições e responsabilidades de cada agente envolvido no processo. A Instrução Normativa nº 90/2015, implementa a Política de Capacitação e de Desenvolvimento no âmbito da ANAC e estabelece regras gerais para as ações de capacitação e desenvolvimento. Nessa IN, estão dispostas as atribuições dos Agentes de Integração de Capacitação e Desenvolvimento, que tem, dentre outras, a atribuição de apoiar as ações da SGP durante o processo de diagnóstico e implementação da gestão por competência, das trilhas de aprendizagem, dos Programas Específicos, do Plano Anual de Capacitação e dos Projetos Especiais na sua unidade. Dessa forma, entende-se que as normas que permeiam o processo, até a presente data, são suficientes para sua execução.

6.4.9. Quanto ao sistema de registro que permita um adequado fluxo de informações de forma eficiente, entende-se que o GFT tem sido suficiente e apropriado ao suporte de tecnologia da informação, não obstante necessitar de melhorias em sua interface. O sistema possui ferramentas de apoio à gestão que permitem ao gestor acompanhar o perfil de competências de sua equipe, por meio de extração de relatórios e acesso ao banco de dados de competências. Contém informações que podem auxiliar na construção de trilhas de capacitação e treinamentos, por exemplo. Ressalta-se, contudo, que para a manutenção da qualidade dos dados inseridos no sistema GFT, a unidade auditada continue a realizar o monitoramento periódico do banco de dados, de forma a corrigir possíveis inconsistências.

6.4.10. Ainda, com relação ao sistema e sua continuidade, caso o responsável pelo seu desenvolvimento não possa mais fazer a sua manutenção preventiva, corretiva ou adaptativa, a Superintendência de Tecnologia da Informação informou que *“o sistema GFT encontra-se em processo de doação definitiva do desenvolvedor à ANAC e que não obstante isso, em ação paralela, já se iniciou, internamente, a contagem de pontos de função desde do dia 17 de março de 2019 para equalização e sustentação junto à Castgroup, com o objetivo de assegurar o funcionamento e disponibilidade dos sistemas Anac”*.

6.4.11. Por fim, de forma a verificar se o banco de dados do GFT encontra-se atualizado, detectou-se cerca de 400 (quatrocentos) processos de trabalho, 18,9% (dezoito vírgula nove por cento) do total, sem que nenhuma competência estivesse a eles relacionadas. Destaca-se, contudo, que a GTCA/SGP já está analisando esses processos de trabalho, de forma a apurar junto às UORG a relevância ou não de se ter competências mapeadas para esses processos.

7. RECOMENDAÇÕES

7.1. Diante das conclusões da auditoria, apresentada em reunião de encerramento com a SGP realizada no dia 27.06.2019, não foram identificadas falhas de controle merecedoras de acompanhamento de correções por esta Auditoria Interna.



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Henrique Teles da Silva, Analista Administrativo**, em 30/07/2019, às 07:21, 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 **2719654** e o código CRC **186138DD**.

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 00058.003808/2019-00

SEI nº 2719654