



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](http://www.anac.gov.br)

Relatório de Auditoria Interna nº 24/2019/AUD-ANAC

## **RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DE CONTROLES**

Relatório..... : 2019/024

Unidade da Avaliação..... : SAR

### **PROCESSO DE NEGÓCIO: FISCALIZAR ORGANIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO AERONÁUTICA**

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 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 de autoavaliação de controles realizado na Superintendência de Aeronavegabilidade, no período de 26.07.2019 a 25.11.2019.

1.2. A Auditoria Interna atuou como facilitadora e coordenadora dessa Autoavaliação de Controles – AAC, com a finalidade de oferecer à unidade a oportunidade de avaliar e de melhorar, se necessário, os controles adotados para o alcance dos objetivos de negócio sob a sua responsabilidade.

1.3. Ressalta-se que os resultados dessa AAC estão apoiados 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 Committee of Sponsoring Organizations*), de maio de 2013.

1.4. Consoante o art. 3º da referida IN Conjunta, 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, neste trabalho, preliminarmente, identificou-se, no processo avaliado, o objetivo e seus requisitos.

### **2. OBJETIVOS DO PROCESSO DE NEGÓCIO OBJETO DA AUTOAVALIAÇÃO**

2.1. O processo avaliado foi criado para auxiliar os gestores da ANAC a aumentar a probabilidade de consecução dos objetivos institucionais e de cumprimento da missão da Agência, com a identificação, a avaliação e o tratamento dos riscos operacionais, tornando-os conhecidos pelas partes

interessadas e mantendo-os em níveis aceitos pela Alta Administração. Para abordagem completa deste objetivo, definiu-se os seguintes requisitos que o processo de negócio em análise deve entregar:

- *Eficácia*: Avaliar a conformidade com os requisitos de segurança das organizações de manutenção aeronáutica RBAC 145, dentro do escopo da certificação;
- *Eficiência*: Avaliar, de forma tempestiva, se as empresas que realizam manutenção de aeronaves estão aderentes à regulamentação e direcionar os recursos disponíveis de acordo com as possíveis deficiências do setor;
- *Efetividade*: Mitigar os riscos de ocorrências aeronáuticas por inadequada manutenção em produtos aeronáuticos certificados;
- *Informação*: Obter informações estruturadas e suficientes, armazená-las de forma segura e divulgá-las às partes interessadas; e
- *Conformidade*: Observar a legislação e os normativos vigentes relacionados com o objetivo.

### 3. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

3.1. Com base nos requisitos do objetivo, identificou-se, no processo, os eventos de risco e suas respectivas causas que podem impactar adversamente o alcance de objetivos da Agência. Cabe registrar que os eventos, as suas causas e as consequências que podem produzir são os componentes do risco inerente. Ressalta-se que, por definição, este é o nível de risco antes da consideração de qualquer ação de mitigação; incluindo, dentre elas, os controles internos da ANAC.

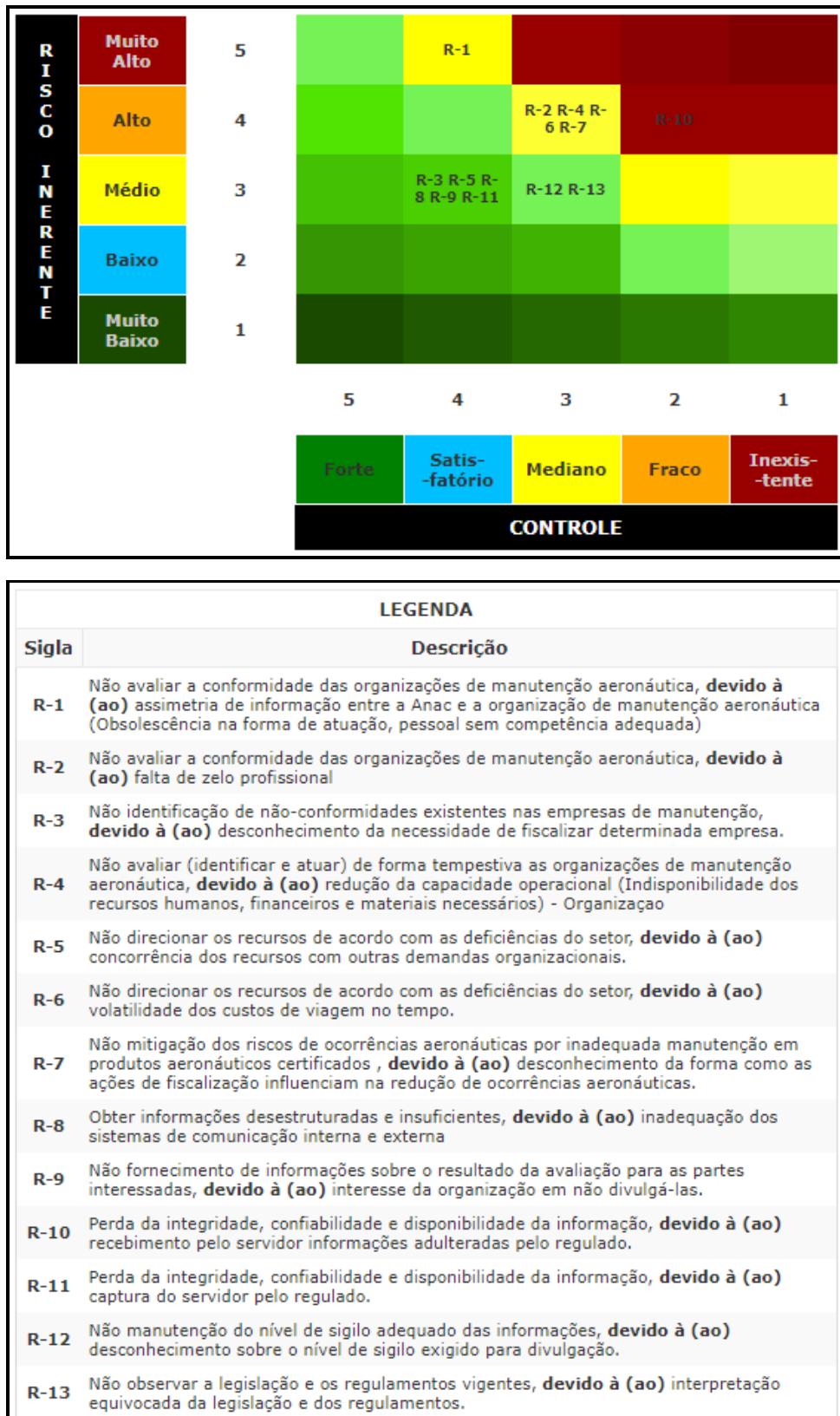
3.2. Nesse contexto, os eventos de riscos identificados foram avaliados e classificados sob a perspectiva de probabilidade (chance de algo acontecer) e impacto no alcance dos objetivos, levando-se em conta os seus componentes de causas e consequências. Também foram definidos os objetivos de controle necessário para tratar as vulnerabilidades relacionadas a estes eventos.

3.3. Com vista a otimizar as análises, bem como compatibilizar o escopo com os recursos disponíveis para a realização deste trabalho, priorizou-se a avaliação dos controles relacionados com eventos de riscos inerentes aos objetivos definidos como *Muito Alto*, *Alto* e *Médio*.

3.4. Para cada evento priorizado, conforme os resultados das avaliações dos riscos inerentes aos objetivos, foram identificados e avaliados os controles estabelecidos pela unidade para tratar as vulnerabilidades. Cabe informar que estes controles foram avaliados de acordo com o nível de eficácia constante do anexo II - *Classificação da Eficácia do Controle*.

3.5. A matriz, a seguir, representa a avaliação do risco residual, que resultou da relação entre a avaliação dos riscos inerentes e a classificação da eficácia das atividades de controle existentes. Acrescenta-se que o resultado do risco residual demonstra a qualidade do sistema de controle interno estruturado para cumprir os requisitos de eficácia, de eficiência, de efetividade, de informação e de conformidade necessários para o bom desempenho do processo e da Agência.

#### Matriz de Riscos Residuais



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

4.

## RESULTADO DA AVALIAÇÃO

4.1. Os resultados da 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. Ressalta-se que foram identificados riscos merecedores de atenção. Esta atenção será dada no sentido de aperfeiçoar ou de retificar atividades de controle, por meio de ações corretivas.

4.2. Acrescenta-se, também, que as informações constantes do relatório dos riscos residuais, a seguir, foram obtidas com base em entrevistas realizadas ou declarações dos responsáveis pelo alcance dos objetivos. Cabe observar que o Auditor-facilitador, seguindo a metodologia de autoavaliação de controles, não realizou testes e nem levantamento de evidências para confirmar a presença e o funcionamento das atividades de controle analisadas.

**Resumo do resultado da avaliação da eficácia do controle interno dos eventos de risco priorizados**

Objetivos	Riscos	Objetivos de Controle	Nível Impacto	Nível Probabilidade	Risco Inerente	Nível Controle	Risco Residual
Avaliar a conformidade com os requisitos de segurança das organizações de manutenção aeronáutica RBAC 145, dentro do escopo da certificação. (Eficácia)	<b>R-1</b> Não avaliar a conformidade das organizações de manutenção aeronáutica, <b>devido à (ao)</b> assimetria de informação entre a Anac e a organização de manutenção aeronáutica (Obsolescência na forma de atuação, pessoal sem competência adequada)	Reducir assimetrias de informação entre a ANAC e o regulado.	Muito Alto	Médio	Muito Alto	Satisfatório	Médio
	<b>R-2</b> Não avaliar a conformidade das organizações de manutenção aeronáutica, <b>devido à (ao)</b> falta de zelo profissional	Garantir que o servidor realize a fiscalização com o devido zelo profissional.	Muito Alto	Baixo	Alto	Mediano	Médio
	<b>R-3</b> Não identificação de não-conformidades existentes nas empresas de manutenção, <b>devido à (ao)</b> desconhecimento da necessidade de fiscalizar determinada empresa.	Dispõe de informações suficientes para identificar quais empresas necessitam ou não serem fiscalizadas.	Médio	Baixo	Médio	Satisfatório	Baixo
Avaliar, de forma tempestiva, se as empresas que realizam manutenção de aeronaves estão aderentes à regulamentação e direciona os recursos disponíveis de acordo com as possíveis deficiências do setor. (Eficiência)	<b>R-4</b> Não avaliar (identificar e atuar) de forma tempestiva as organizações de manutenção aeronáutica, <b>devido à (ao)</b> redução da capacidade operacional (Indisponibilidade dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários) - Organização	Manter a capacidade operacional para a identificação e atuação de forma tempestiva.	Alto	Médio	Alto	Mediano	Médio
	<b>R-5</b> Não direcionar os recursos de acordo com as deficiências do setor, <b>devido à (ao)</b> concorrência dos recursos com outras demandas organizacionais.	Otimizar o direcionamento de recursos de acordo com as necessidades da Superintendência.	Médio	Médio	Médio	Satisfatório	Baixo
	<b>R-6</b> Não direcionar os recursos de acordo com as deficiências do setor, <b>devido à (ao)</b> volatilidade dos custos de viagem no tempo.	Realizar missões de fiscalização com o menor custo de viagem possível.	Médio	Alto	Alto	Mediano	Médio
Mitigar os riscos de ocorrências aeronáuticas por inadequada manutenção em produtos aeronáuticos certificados, (Efetividade)	<b>R-7</b> Não mitigação dos riscos de ocorrências aeronáuticas por inadequada manutenção em produtos aeronáuticos certificados, <b>devido à (ao)</b> desconhecimento da forma como as ações de fiscalização influenciam na redução de ocorrências aeronáuticas.	Possuir o conhecimento necessário, acerca do quanto o processo de fiscalização agrega na redução de ocorrências aeronáuticas.	Alto	Alto	Alto	Mediano	Médio
Obter informações estruturadas e suficientes, armazená-las	<b>R-8</b> Obter informações desestruturadas e insuficientes, juntamente	Assegurar que as informações obtidas, produzidas e					

Identificação do risco	Descrição do risco	Controle de risco	Impacto	Probabilidade	Risco	Controle	Impacto
	<b>R-10</b> Perda da integridade, confiabilidade e disponibilidade da informação, devido à (ao) recebimento pelo servidor informações adulteradas pelo regulado.	Assegurar a confiabilidade, integridade e disponibilidade da informação.	Alto	Médio	Alto	Fraco	Alto
	<b>R-11</b> Perda da integridade, confiabilidade e disponibilidade da informação, devido à (ao) captura do servidor pelo regulado.	Reducir o risco de captura do servidor pelo regulado.	Alto	Baixo	Médio	Satisfatório	Baixo
	<b>R-12</b> Não manutenção do nível de sigilo adequado das informações, devido à (ao) desconhecimento sobre o nível de sigilo exigido para divulgação.	Dispôr de nível de sigilo e confidencialidade para a divulgação das informações acerca do processo.	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo
Observar a legislação e os normativos vigentes relacionados com o objetivo. (Conformidade)	<b>R-13</b> Não observar a legislação e os regulamentos vigentes, devido à (ao) interpretação equivocada da legislação e dos regulamentos.	Promover o conhecimento entre os servidores sobre a legislação e os regulamentos vigentes.	Médio	Médio	Médio	Mediano	Baixo

© 2018 - SiRis

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

## 5. AÇÃO CORRETIVA

5.1. Diante dos resultados da avaliação, identificou-se a necessidade de corrigir falhas de controle para mitigar os riscos residuais classificados como *Muito Alto*, *Alto* e *Médio*. Para isso, foi identificada a necessidade de implementação das seguintes ações corretivas detalhadas a seguir:

**R1** - Não avaliar a conformidade das organizações de manutenção aeronáutica, devido à assimetria de informação entre a Anac e a organização de manutenção aeronáutica (Obsolescência na forma de atuação, pessoal sem competência adequada).

**C1** - Reduzir assimetrias de informação entre a ANAC e o regulado.

### Fator crítico:

- Servidores da equipe de auditoria 145 sem a capacitação em serviço (CAS), devido a impedimentos relacionados à sua área de formação.
- As regras para a participação dos servidores em cursos de produtos e artigos (aeronaves, motores, hélices e acessórios) não são suficientemente claras.

1) Ação corretiva	Criticidade	Prazo
a) Definir atividade de identificação de lacunas de competência dos servidores que atuam no processo.	Média	30/04/2020

b) Estruturar plano de capacitação voltado para a redução das possíveis lacunas de competência identificadas.	Média	18/05/2020
<b>2) Benefício</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>
- Transparência nas ações de capacitação da superintendência. - Melhor utilização dos recursos direcionados à capacitação dos servidores. - Melhor aproveitamento da mão de obra da Superintendência.	Não Financeiro	Processo - Tático

<b>R2</b> - Não avaliar a conformidade das organizações de manutenção aeronáutica, devido à falta de zelo profissional.
<b>C2</b> - Garantir que o servidor realize a fiscalização com o devido zelo profissional

<b>Fator crítico:</b>		
- A mão de obra de servidores da SFI/NURAC que realizam ações de fiscalização para a Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) não está formalizada em meio institucional, o que pode comprometer a supervisão, revisão, subordinação e responsabilização de servidores.		
- Baixa motivação dos servidores que realizam fiscalização, devido à ausência de alinhamento entre os gestores e seus subordinados no momento de elaboração da escala de fiscalização.		
<b>1) Ação corretiva</b>	<b>Criticidade</b>	<b>Prazo</b>
a) Definir em instrumento institucional as atribuições, competências e responsabilidades de servidores que realizam atividades de fiscalização em nome da SAR.	Média	31/03/2020
b) Identificar e iniciar o tratamento dos motivos de redução da motivação dos servidores que podem levá-los a atuar com falta de zelo nas missões de fiscalização.	Média	31/08/2020
<b>2) Benefício</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>
- Propiciar aos gestores a melhoria no planejamento das missões de fiscalização. - Melhoria do clima organizacional.	Não Financeiro	Resultado - Transversal

<b>R4</b> - Não avaliar (identificar e atuar) de forma tempestiva as organizações de manutenção aeronáutica, devido à redução da capacidade operacional (Indisponibilidade dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários).
<b>C4</b> - Manter a capacidade operacional para a identificação e atuação de forma tempestiva

<b>Fator crítico:</b>		
- O orçamento a partir do mês de outubro/2019 ficou comprometido para as missões que exigem PCDP, uma vez que este foi reduzido, levando a unidade a cancelar missões e priorizar algumas fiscalizações em detrimento de outras.		
- A unidade não possui procedimentos estabelecidos caso haja redução da capacidade operacional.		
<b>1) Ação corretiva</b>	<b>Criticidade</b>	<b>Prazo</b>
a) Definir estratégias e ações para a manter o processo entregando os seus resultados, em um nível aceitável, no caso de materialização do risco de redução da capacidade operacional (falta de pessoas, recursos financeiros, indisponibilidade de serviços de TI).	Média	31/08/2020
<b>2) Benefício</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>
- Otimizar o uso da força de trabalho existente na superintendência. - Aprimorar a distribuição do orçamento anual para fiscalização. - Melhoria na imagem da ANAC perante a sociedade. - Incremento da segurança de voo.	Não Financeiro	Processo - Tático/Operacional

<b>R6</b> - Não direcionar os recursos de acordo com as deficiências do setor, devido à volatilidade dos custos de viagem no tempo.		
<b>C6</b> - Realizar missões de fiscalização com o menor custo de viagem possível.		
<b>Fatores críticos:</b>		
- Possibilidade de reduzir as despesas de aquisição de passagens aéreas com a antecipação da compra, devido à previsibilidade da atividade de fiscalização.		
<b>1) Ação corretiva</b>	<b>Criticidade</b>	<b>Prazo</b>
a) Identificar o melhor prazo para a aquisição de passagens aéreas com o menor preço e orientar os gerentes na observância deste prazo.	Média	31/03/2020
<b>2) Benefício</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>
- Possível redução dos custos com missão de fiscalização. - Melhoria na preparação da missão pelo servidor designado.	Financeiro	Processo - Tático

<b>R7</b> - Não mitigação dos riscos de ocorrências aeronáuticas por inadequada manutenção em produtos aeronáuticos certificados, devido ao desconhecimento da forma como as ações de fiscalização influenciam na redução de ocorrências aeronáuticas.		
<b>C7</b> - Possuir o conhecimento necessário, acerca do quanto o processo de fiscalização agrega na redução de ocorrências aeronáuticas.		
<b>Fatores críticos:</b>		
- A Superintendência não possui dados suficientes para apurar de forma quantitativa como os resultados obtidos nas fiscalizações estão influenciando na redução de ocorrências aeronáuticas.		
<b>1) Ação corretiva</b>	<b>Criticidade</b>	<b>Prazo</b>
Risco aceito pelo modelo regulatório instituído pela ANAC. Por mais que qualitativamente se reconheça que a fiscalização por meio de um sistema de vigilância continuada e por meio de auditorias técnicas influencia positiva e significativamente na redução de ocorrências aeronáuticas (conforme se verifica não só no Brasil, como na experiência de outros países onde a aviação se desenvolve a mais tempo, como os EUA), existe uma grande complexidade no desenvolvimento de um modelo matemático que permita avaliar de forma quantitativa (e com precisão) qual a influência direta de uma ação de fiscalização nos números de ocorrências aeronáuticas. Assim, no modelo regulatório atual, nos utilizamos de avaliações qualitativas para fazer a análise da segurança de cada elo do sistema de aviação civil e planejamos ações de fiscalização alinhadas a essas avaliações, que são acompanhadas para gerar indicadores de esforço que subsidiam a tomada de decisão pelos gestores.	Média	Risco aceito
A SAR continuamente trabalha e desenvolve ações visando melhorar a identificação, a obtenção e o registro de dados e informações necessárias para que, no futuro, possa medir e produzir informações cada vez mais detalhadas acerca do processo de fiscalização de organização de manutenção aeronáutica e o quanto este contribui para o alcance dos objetivos institucionais.		
<b>2) Benefício</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>
- Prestação de contas à sociedade acerca do trabalho realizado pela ANAC, no que se refere à fiscalização de organização de manutenção aeronáutica.	Não-Financeiro	Processo - Tático

- Melhoria da imagem da ANAC.		
-------------------------------	--	--

<b>R10</b> - Perda da integridade, confiabilidade e disponibilidade da informação, devido ao recebimento pelo servidor de informações adulteradas pelo regulado.
--

<b>C10</b> - Assegurar a confiabilidade, integridade e disponibilidade da informação.
---

**Fatores críticos:**

- O regulado assina um termo de confiabilidade e integridade das informações que ele disponibiliza no SEI, porém a superintendência não possui mecanismos e/ou procedimentos (prévios) capazes de atestar a confiabilidade e integridade das informações.

<b>1) Ação corretiva</b>	<b>Criticidade</b>	<b>Prazo</b>
a) Identificar e divulgar para a equipe de fiscalização, de forma estruturada, as possíveis causas ou fontes de riscos de fraude relacionados às informações apresentadas pelo regulado.	Alta	31/08/2020
<b>2) Benefício</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensão</b>
- Melhoria da confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações prestadas pelos regulados.	Não Financeiro	Processo - Operacional

5.2. Por fim, fica definido que a execução das ações corretivas acordadas será acompanhada pela Auditoria Interna. O referido acompanhamento será realizado com base no Detalhamento do Plano de Ação Corretiva, anexo ao presente relatório, e no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

## **ANEXO I – DETALHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO CORRETIVA**

<b>C01</b> - Reduzir assimetrias de informação entre a ANAC e o regulado.			
<b>Produto a ser entregue</b>			
a) Mapa de lacunas de competência do processo “Realizar Auditoria 145”			
<b>Passo</b>	<b>Etapa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo Final</b>
1	Dado que as competências já estão atualizadas no GFT, solicitar à SGP o início do processo de autoavaliação dos servidores, com o objetivo de identificar as lacunas entre as competências atuais e as necessárias para a realização da atividade.	GTGC	23/12/2019
2	Realizar o levantamento das competências atuais dos servidores, mediante o processo de autoavaliação proposto pela SGP.	GTGC e GGAC	31/03/2020
3	Avaliar o resultado das lacunas de competências identificadas no processo de autoavaliação, propondo a classificação por criticidade para a execução do processo.	GGAC	30/04/2020
4	Verificar a aderência do atual mapeamento de competências à necessidade do trabalho, identificando potencial atualização.	GGAC	17/02/2020
5	Atualizar o mapeamento de competências realizado em 2018, conforme as informações passadas pela GGAC.	GTGC	16/03/2020

<b>C01</b> - Reduzir assimetrias de informação entre a ANAC e o regulado.			
<b>Produto a ser entregue</b>			
b) Plano de Desenvolvimento de Pessoas direcionado à redução das lacunas de competência identificadas			
<b>Passo</b>	<b>Etapa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo Final</b>
1	Validar com os gestores as competências com maior necessidade de ações de capacitação.	GTGC	30/04/2020
2	Buscar, em conjunto com os gestores, as alternativas mais apropriadas para o preenchimento das lacunas de competência.	GTGC	30/04/2020

3	Levantar o quantitativo de servidores que participarão de cada uma das alternativas propostas.	GGAC	30/04/2020
4	Revisar o PDP, incluindo as alterações propostas, e enviar proposta à SGP.	GTGC	18/05/2020
5	Implantar o monitoramento da execução do PDP, indicando a progressão um painel a ser divulgado aos servidores da SAR.	GTGC	31/01/2020
6	Estabelecer, na avaliação da ação de capacitação, artefato de Lições Aprendidas para que os servidores identifiquem os pontos que ainda precisam de aprofundamento ou que não foram suficientemente abordados.	SGP	<b>Sem prazo - A ser definido pela SGP - O acompanhamento será realizado pela SAR</b>
7	Compilar as Lições Aprendidas em um documento sobre a execução do PDP para reformulação dos eventos referentes à SAR.	GTGC	<b>Sem prazo - Até 30 dias antes do prazo estabelecido para o encaminhamento do PDP ao órgão central do SIPEC ( IN 201/2019 do Min. Economia). - O acompanhamento será realizado pela SAR</b>

**C02 - Garantir que o servidor realize a fiscalização com o devido zelo profissional****Produto a ser entregue****a) Acordo SAR-SFI**

Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Revisão da minuta do Acordo SAR-SFI.	GGAC	31/12/2019
2	Assinatura do Acordo.	GGAC	31/01/2020
3	Ação de disseminação das disposições do acordo aos servidores que executam fiscalização.	GGAC	31/03/2020

**C02 - Garantir que o servidor realize a fiscalização com o devido zelo profissional****Produto a ser entregue****b) Projeto de Elevação do Clima Organizacional na GGAC**

Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Mapeamento de fatores de desmotivação.	GGAC	31/05/2020
2	Classificação dos fatores de desmotivação.	GGAC	30/06/2020
3	Definição e disparo de ações de mitigação, visando minimizar os fatores de desmotivação.	GGAC	31/08/2020

**C04 - Manter a capacidade operacional para a identificação e atuação de forma tempestiva****Produto a ser entregue****Plano de Contingência associado ao PTA**

Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Apresentação de instrumento de monitoramento de execução do PTA.	GGAC	31/05/2020

2	Instrumentalização do Plano de Contingência (nota técnica, procedimento, portarias de alteração do PVC e do PTA).	GGAC	31/07/2020
3	Ação de disseminação entre servidores.	GGAC	31/08/2020

**C06 - Realizar missões de fiscalização com o menor custo de viagem possível.**
**Produto a ser entregue**

Estudo que identifique melhor prazo para a aquisição de passagens aéreas e implementação da compra antecipada.

Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Elaborar estudo que indique melhor prazo (médio) de antecedência para aquisição de passagens.	GTPA	31/01/2020
2	Propor ao SAR instrumento com novas diretrizes e orientações sobre aquisição de passagens.	GGAC	29/02/2020
3	Divulgar, por meio das ações oficiais de comunicação da área, as novas diretrizes e orientações sobre aquisição de passagens.	GTGC e SAR	31/03/2020

**C10 - Realizar missões de fiscalização com o menor custo de viagem possível.**
**Produto a ser entregue**

Documento de lições aprendidas (LA)/ Banco do Conhecimento / Cultura de colaboração.

Passo	Etapa	Responsável	Prazo Final
1	Definição de procedimento para autuação de processo administrativo nas áreas fiscalizadoras para devido encaminhamento (Ministério Público, por exemplo).	GGAC e GTPA (JPI)	31/05/2020
2	Produzir, por meio de reuniões periódicas entre os líderes 145 das GTAR e o coordenador 145 da GCVC, um documento de lições aprendidas que irá alimentar o banco de conhecimento sobre as auditorias 145, disseminando o documento entre os servidores que executam o processo.	GTGC e GGAC	30/06/2020
3	Estabelecer rotina para que o banco de conhecimento desenvolvido seja constantemente alimentado e utilizado pelos servidores (incentivo à cultura de colaboração).	GGAC	31/07/2020
4	Empreender ações de comunicação e sensibilização sobre as iniciativas apresentadas.	GGAC	31/08/2020

**ANEXO II – RÉGUAS DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DOS CONTROLES**

Classificação da Eficácia do Controle		
Nota	Nível de Eficácia	Descrição
0-1	Inexistente	Ausência completa de 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, consequentemente, 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
Muito baixo	Controles suficientes para mitigar todos os aspectos do risco. Nível dentro do apetite a risco da Organização.
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.
Muito Alto	Quando existe grande possibilidade do risco se concretizar, por ausência ou ineficácia de controles. 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:	
<b>Risco residual</b>	<b>Criticidade</b>
Muito baixo	Nenhuma
Baixo	Baixa
Médio	Média
Alto	Alta
Muito Alto	Alta

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

Benefício esperado quanto à dimensão:	
<b>Transversal</b>	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.
<b>Estratégico</b>	Benefício trazido pelas providências adotadas pelo gestor foi tratado pela Alta Administração da Unidade.
<b>Tático/Operacional</b>	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 **Lawrence Josuá Fernandes Costa, Superintendente de Aeronavegabilidade, Substituto(a)**, em 27/12/2019, às 12:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **COSME LEANDRO DO PATROCINIO, Auditor-Geral**, em 27/12/2019, às 18:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Henrique Teles da Silva, Analista Administrativo**, em 30/12/2019, às 07:31, 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 **3761350** e o código CRC **7D85557D**.

---

**Referência:** Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 00058.027424/2019-74

SEI nº 3761350