

OFÍCIO Nº SEDE-OFI-2021/10655

Brasília, 29 de novembro de 2021.

A Rede Brasil do Pacto Global  
Escritório Compartilhado da ONU  
Rua Boa Vista, 150, 14º andar - Centro  
CEP: 01014-000 - São Paulo - SP

Assunto: Relatório de Comunicado de Progresso - COP 2020-2021

Anexo: 1- COP 2020-2021 (SEDE-CAP-2021/59191); e, 2- Relatório Anual 2020 Infraero (SEDE-CAI-2021/50652)

1. Cumprimentando-os cordialmente, em atenção às orientações da Organização das Nações Unidas e com a finalidade de comprovação junto àquela entidade, declaro que a Infraero ratifica seu apoio ao Pacto Global das Nações Unidas e reafirma seu compromisso para disseminação dos princípios universais nele contidos.

2. Ademais, em cumprimento às diretrizes de formalização do processo de repactuação, encaminho o Comunicado de Progresso - COP 2020/2021 e o Relatório Anual 2020 da Infraero, contendo, além das ações implementadas por esta Companhia, em atendimento aos 10 princípios universais ao Pacto Global, as demonstrações financeiras, o parecer da auditoria independente, bem como o parecer do Conselho Fiscal.

3. O Relatório Anual de 2020 também pode ser consultado pelo site [https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio-Anual\\_2020.pdf](https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio-Anual_2020.pdf).

HÉLIO PAES DE BARROS JÚNIOR  
PRESIDENTE

Classif. documental	001.000
---------------------	---------

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SHIS, SETOR DE CONCESSIONÁRIAS E LOCADORAS, LT 5 AEROPORTO  
CEP: 71608050 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por HÉLIO PAES DE BARROS JÚNIOR em 29/11/2021 11:11:06.  
Documento Nº: 2241987-330 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2241987-330>



SEDEOFI202110655A

## Relatório de Comunicado de Progresso - COP 2020-2021

### Pacto Global das Nações Unidas

#### QUEM SOMOS

1. A Infraero é uma empresa pública, instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, sob vinculação do Ministério da Infraestrutura, atuando no território nacional, com sede na Capital Federal, na Estrada Parque Aeroporto, Setor de Concessionárias e Locadoras, Lote 5 - Edifício Sede - CEP 71608-050 – Brasília/DF – Brasil, Homepage <http://www.infraero.gov.br>.

#### MISSÃO

2. Prover soluções aeroportuárias de excelência, criando valor para os clientes e contribuindo com o desenvolvimento do País.

#### VISÃO

3. Ser um elo estratégico na execução de políticas públicas para o setor de aviação civil e referência no mercado de soluções aeroportuárias.

#### VALORES

- Ética e transparência;
  - Orgulho de ser Infraero;
  - Responsabilidade socioambiental;
  - Valorização dos colaboradores;
  - Excelência e segurança dos serviços;
  - Criatividade e inovação.
4. No que se refere às matérias relacionadas à governança corporativa nas empresas estatais federais e à administração de participações societárias da União, a Infraero está sujeita às determinações da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, bem como às orientações e determinações dos órgãos de controle, e, especificamente, às Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR). Também está sujeita aos comandos emanados dos órgãos reguladores, em especial, normativos referentes à aviação civil, Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil (RBAC) e demais orientações emitidas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).
  5. A Companhia está sempre empenhada na busca pela adequação aos normativos e legislações que, direta ou indiretamente, influenciem o desempenho de sua atividade empresarial. Nesse sentido, promoveu projeto multidisciplinar, com o objetivo de adequar as áreas e os processos que tratam dados pessoais, em conformidade com a Lei nº 13.709/2018 — Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e medidas para cumprimento à Lei nº 12.527/2011— Lei de Acesso à Informação (LAI).



6. No tocante ao que exige o Comunicado de Progresso – COP da Infraero, apresenta-se, a seguir, relatório elucidativo das ações realizadas no ano de 2020, considerando os princípios estabelecidos pelo Pacto Global.

#### a) Princípios de Direitos Humanos

**Princípio 1:** As empresas devem dar apoio e respeitar a proteção aos direitos humanos proclamados internacionalmente; e

**Princípio 2:** certificarem-se de que não sejam cúmplices de abusos dos direitos humanos.

7. A Infraero respeita as iniciativas propostas pelos tratados e acordos internacionais que o Brasil seja signatário, atendendo aos direitos humanos e seguindo o que preceitua os princípios do Pacto Global.
8. Desse modo, estabeleceu em seu Código de Conduta e Integridade que todos os seus agentes públicos devem salvaguardar os direitos humanos e os princípios universais, assim como relatar o imediato conhecimento de ações, inclusive de fornecedores e prestadores de serviços, que utilizarem práticas de trabalho infantil, forçado ou compulsório, além de outras práticas contrárias aos princípios do Código de Conduta e Integridade, devendo reportar as informações às esferas adequadas.
9. O Código de Ética Empresarial da Infraero também estabelece dentre as políticas, especificamente a de responsabilidade social, a prestação de serviços de maneira a demonstrar a solidez dos princípios sociais da empresa, a aderência às legislações locais e nacionais e absoluta consideração aos direitos humanos, primando pelo desenvolvimento sustentável.
10. Conforme dispõe o seu Código de Ética, a Infraero valoriza e prioriza ações voltadas para o desenvolvimento social e cultural da comunidade por meio de projetos sociais, respeitando os direitos humanos, e observando os princípios de justiça social.
11. Reforçando o compromisso da Infraero com os princípios de Direitos Humanos, constituem o arcabouço normativo da Companhia:
  - A Política de Gestão de Pessoas, que visa incentivar o desenvolvimento, a valorização e a integração dos empregados, assim como a produtividade e o engajamento do trabalhador de forma a contribuir com a sustentabilidade da empresa;
  - A Política de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalhador, que tem por objetivo a prevenção de riscos e a manutenção de um ambiente de trabalho seguro, saudável e livre do uso indevido de substâncias psicoativas;
  - A Política de Indicações, que tem por finalidade estabelecer os princípios e as diretrizes a serem observadas na indicação dos Administradores, Conselheiros Fiscais e Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração da Infraero, das sociedades investidas e do Instituto Infraero de Seguridade Social (Infraprev), bem como dos titulares máximos, não estatutários, das áreas de Auditoria Interna, Conformidade e Gerenciamento de Riscos, Ouvidoria e Corregedoria;
  - Código de Conduta e Integridade da Infraero, que tem por objetivo estabelecer e divulgar de maneira clara e transparente os princípios, os valores e a missão da Companhia, fixar parâmetros de conduta e orientar sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, disseminando as diretrizes que devem orientar o comportamento de todos os agentes

2

**Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero**  
Endereço: SHIS, SETOR DE CONCESSIONÁRIAS E LOCADORAS, LT 5 AEROPORTO  
CEP: 71608-050 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Autenticado com senha por SIDNEYA DOS SANTOS LIMA em 25/11/2021 08:57:52.  
Documento Nº: 2249348-5021 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2249348-5021>



SEDECAP202159191A

públicos da Infraero, assim considerados os empregados, os membros estatutários e os representantes em órgãos estatutários de empresa de que participe, os colaboradores da Infraero, bem como terceiros e demais partes relacionadas;

- O Código de Ética Empresarial da Infraero, que tem por objetivo ser fonte de referência para um padrão comportamental ético pautado em valores da Companhia, além de fortalecer a transparência empresarial perante todas as partes interessadas.

12. Ressalta-se que as duas primeiras Políticas relacionadas acima, além de estabelecerem as diretrizes e os objetivos relacionados à Gestão de Pessoas e à Saúde e Segurança do Trabalhador, definem as competências e responsabilidades da alta administração, da área de gestão de pessoas, dos gestores e dos empregados.
13. Considerando a relevância do assunto, assim como o relacionamento da Infraero com seus parceiros de negócios, foram incluídas cláusulas específicas nos editais padronizados e nas minutas de contrato padrão, relacionadas à obrigatoriedade do cumprimento do Código de Conduta e Integridade e do Código de Ética da Infraero, que abarcam o tema de Direitos Humanos, cujas cláusulas transcreve-se:

*(...) Disseminar as diretrizes que devem orientar o comportamento de seus empregados, requerendo o fiel cumprimento dessas, de acordo com o Código de Conduta e Integridade e o Código de Ética Empresarial da Infraero, disponíveis no site [www.infraero.gov.br](http://www.infraero.gov.br).*

*(...) Conhecer e cumprir, mediante consulta ao endereço: <https://transparencia.infraero.gov.br/codigo-de-conduta-e-integridade/>, o Programa de Integridade da Infraero;*

14. O tema Direitos Humanos também é abordado na capacitação dos agentes públicos da Infraero. A conscientização dos empregados acerca do assunto possibilita a Infraero conhecer possível situação de violação aos Direitos Humanos, por meio de denúncias. Para isso, a Infraero disponibiliza aos empregados, e ao público externo, um canal único de denúncias, para recebimento de sugestões, reclamações e denúncias, de maneira anônima ou identificada.
15. A coordenação do canal único é realizada pela Ouvidoria da Infraero, órgão independente vinculado ao Conselho de Administração, que recebe, trata, encaminha aos órgãos competentes, monitora e responde as manifestações com isenção, ética e confidencialidade.
16. Em 2020, a Ouvidoria da Infraero passou a integrar a Plataforma Fala.BR, canal de Ouvidoria e Acesso à Informação desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU) para o encaminhamento de manifestações (pedidos de acesso à informação, denúncias, reclamações, solicitações, sugestões, elogios, etc) a órgãos e entidades do poder público.
17. O Fala.BR está disponível no site <https://falabr.cgu.gov.br> e centraliza todos os pedidos de informação amparados pela Lei nº 12.527/2011 que forem dirigidos ao Poder Executivo Federal, suas entidades vinculadas e empresas estatais.
18. O acesso à Ouvidoria da Infraero pode ser realizado por meio da Central de Atendimento: 0800 727 1234, de segunda a sexta, das 7h às 19h, inclusive feriados; via carta endereçada à Ouvidoria: Caixa Postal 8626 – CEP 70312-970 – Brasília – DF; formulários impressos, disponíveis nas caixas de sugestões e balcões de informações nos aeroportos da rede; formulário eletrônico, disponível na intranet

3

**Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero**  
Endereço: SHIS, SETOR DE CONCESSIONÁRIAS E LOCADORAS, LT 5 AEROPORTO  
CEP: 71608-050 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Autenticado com senha por SIDNEYA DOS SANTOS LIMA em 25/11/2021 08:57:52.  
Documento Nº: 2249348-5021 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2249348-5021>



SEDECAP202159191A

e no site oficial da empresa; atendimento direto nos balcões de informações nos aeroportos; e atendimento presencial na Sede da Infraero: Estrada Parque Aeroporto, Setor de Concessionárias e Locadoras, lote 5, Brasília/DF, CEP: 71608-050, que em virtude da pandemia encontra-se suspenso.

## b) Princípios do Trabalho

**Princípio 3:** As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;

**Princípio 4:** a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório;

**Princípio 5:** a abolição efetiva do trabalho infantil; e

**Princípio 6:** a eliminação da discriminação com relação a emprego e profissão.

19. O efetivo da Infraero, até o final do ano de 2020, era de 7.893 empregados, entre cedidos e ativos, e a maioria se encontrava na faixa etária entre 41 e 50 anos.
20. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o Regulamento de Pessoal, os Normativos Internos, o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Infraero, firmado com o Sindicato representativo dos empregados da empresa, e a Política de Gestão de Pessoas, regem a relação de trabalho na Infraero.
21. Destaca-se que a Convenção nº 155, da Organização Internacional do Trabalho, também fundamenta a Política de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalhador na empresa.
22. Dentre os normativos internos que regulamentam os direitos e responsabilidades dos empregados da Infraero, encontram-se, dentre outros:
  - NI 18.01 (SRH), que disciplina a jornada de trabalho e o controle de frequência dos profissionais;
  - NI 18.06 (APE), que dispõe sobre o Programa de Transporte Funcional;
  - NI 7.01 (GPE), que estabelece as diretrizes para a ocupação de função/cargo de confiança;
  - NI 7.04 (DRH), que dispõe sobre o Plano de Classificação de Cargos e Salários - PCCS;
  - NI 7.10 (GPE), que rege o Teletrabalho;
  - NI 7.11 (GPE), que define os critérios para rescisão consensual do contrato de trabalho;
  - NI 15.04 (JUR), que regula o regime disciplinar na Infraero;
  - Código de Ética da Infraero;
  - Código de Conduta e Integridade da Infraero.
23. A NI 15.04 (JUR) estabelece, em seu artigo 5º, que é dever dos empregados da Infraero denunciar a suposta falta disciplinar que tenha conhecimento diretamente à autoridade competente ou à Ouvidoria, descrevendo os fatos e as circunstâncias a ela relacionadas e indicando as provas e demais elementos que sirvam de subsídio à apuração de responsabilidade disciplinar.
24. Importante salientar que a Infraero apoia a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. Desse modo, estabeleceu no item 8 do seu Código de Ética, que reconhece a importância do Sindicato Nacional dos Aeroportuários - SINA, como Entidade de Classe regularmente constituída, legítima representante da categoria na resolução de conflitos de interesse, e mantém uma relação de respeito e cordialidade quando da interação com seus representantes, bem como não pratica qualquer tipo de discriminação aos empregados sindicalizados e não sindicalizados.



25. A Companhia também reconhece a fundamental importância do Instituto INFRAERO de Seguridade Social – INFRAPREV, e por isso estimula a participação de seus colaboradores na Instituição de Previdência Complementar.
26. A Infraero repudia todas as formas de trabalho infantil, forçado ou compulsório, assim sendo, estabeleceu no inciso II, artigo 46-E, do Código de Conduta e Integridade que os agentes públicos da Infraero devem relatar o imediato conhecimento de ações de fornecedores e prestadores de serviços que utilizarem práticas de concorrência desleal, trabalho infantil, forçado ou compulsório, fins encaminhamento dos dados e informações a esfera adequada.
27. Adicionalmente, inseriu em seus editais padronizados e nas minutas de contrato padrão cláusulas específicas relacionadas à obrigatoriedade do cumprimento do Código de Conduta e Integridade e do Código de Ética por seus fornecedores/prestadores de serviços.
28. No ano de 2020, devido à situação da pandemia da Covid-19 que acometeu todo o mundo, foi necessária atenção a uma série de medidas, dentre elas, o acompanhamento às orientações do Governo Federal acerca das circunstâncias envolvendo o combate à disseminação da pandemia. Ações imediatas foram tomadas dentro da Companhia com vistas à preservação da saúde dos empregados, mitigação dos riscos de contaminação e continuidade das operações, sobretudo nos Aeroportos e Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTAs), cujo trabalho presencial é imprescindível para a operação das atividades.
29. Mesmo com o Acordo Coletivo 2019-2021 vigente, no início da pandemia, a Infraero assinou um Acordo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato da categoria, com características especiais quanto à jornada de trabalho dos empregados durante a pandemia. Esse acordo também permitiu maior autonomia da companhia para a definição de procedimentos de trabalho, como a aplicação de escalas de revezamento diferenciadas.
30. O processo de admissão na Companhia ocorre via concurso público, o que garante isonomia e ausência de discriminação de qualquer natureza para acesso ao emprego, o que garante a igualdade de salário para homens e mulheres. Além disso, a seleção interna para ocupação de vagas nas dependências, assim como a realocação de empregados entre aeroportos obedecem a requisitos de perfis estabelecidos pelos gestores e validados pela área de Gestão de Pessoas.
31. Tendo por base os perfis dos postos de trabalho estabelecidos pelas chefias, foi realizada em 2020 a Avaliação Funcional, que tem por objetivo principal identificar gaps de competência e desempenho, possibilitando ações de melhoria e o direcionamento de investimentos para o desenvolvimento de pessoas.
32. Complementando a Avaliação Funcional, foi instituído também o Acompanhamento Bimestral que busca possibilitar maior proximidade com a rotina profissional dos empregados, fins de balizar ações de gestão e desenvolvimento profissional, em alinhamento com o Planejamento Empresarial e com o reposicionamento da Infraero no mercado.
33. A Infraero também dispõe de “Banco de Talentos”, que é um ambiente disponível no Portal Gestão de Pessoas, que permite ao empregado a atualização do seu currículo de forma simples e objetiva, assim como a impressão do documento. O “Banco de Talentos” tem interface direta com o “Banco de Oportunidades”, ambiente onde estão concentradas as possibilidades de cessão prospectadas pela Companhia junto aos órgãos da Administração Pública.





34. A despesa com o quadro de pessoal, em 2020, ficou na ordem de 1,3 bilhão, importando na redução de 16% em relação ao ano anterior, consequência das ações implementadas para a adequação do efetivo. O menor salário pago na empresa, excetuadas questões judiciais, foi o referente à Categoria/Padrão D/15, com valor de R\$ 2.198,07. O valor foi percebido por 322 empregados, sendo 137 mulheres (43%) e 185 homens (57%). Os empregados cedidos a outros órgãos da Administração Pública não foram contabilizados.
35. Ademais, a Infraero concede aos seus empregados ocupantes de cargo regular, percentuais (de 1% a 35%) sobre o salário-base a título de adicional por tempo de serviço, a cada ano de serviço completo de efetivo trabalho.
36. Confere, ainda, um adicional de incentivo ao estudo (5% a 11% do valor do salário base), para aqueles que tenham ou venham a conquistar títulos de educação acima do exigido para o ingresso em seu cargo/carreira, conforme regras previstas no Plano de Classificação de Cargos e Salários e no ACT.
37. No que tange ao programa de capacitação aos empregados para o ano de 2020, devido à pandemia e ao contingenciamento orçamentário da Empresa, foram realizados apenas os cursos obrigatórios, exigidos por legislação específica do setor, como por exemplo as capacitações contra atos de interferência ilícita na aviação (AVSEC), de segurança operacional, de transporte e manuseio de artigos perigosos, habilitação e atualização de bombeiros de aeródromo e cursos para a área de Navegação Aérea.
38. Esforços foram envidados na migração de alguns treinamentos obrigatórios da modalidade presencial para a modalidade a distância e/ou ensino remoto. Além disso, foram planejados e realizados cursos à distância com o objetivo de desenvolver os empregados em temas relacionados à empregabilidade, bem como divulgados sites de empresas que ministraram cursos de forma gratuita. Também foram oferecidos aos empregados cursos à distância da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do International Civil Aviation Organization (ICAO), de acordo com o público-alvo de cada curso, além de capacitações voltadas ao reposicionamento da Empresa e à prestação de novos serviços à aviação civil.
39. Dentre as medidas restritivas de combate à pandemia do coronavírus, destaca-se uma série de ações adotadas pela Infraero em resposta à emergência da saúde pública, de acordo com a lista de critérios estabelecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), as quais são:
- a) manutenção da maioria dos empregados trabalhando em casa (Home Office);
  - b) aplicação do home office para grupos de risco e outras opções para empregados operacionais – banco de horas, antecipação de férias, sobreaviso emergencial;
  - c) assinatura do Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato;
  - d) aplicação de ações previstas na Medida Provisória nº 927/2020, de 22 de março de 2020, que dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus (COVID-19), e dá outras providências;
  - e) continuidade presencial nas unidades físicas apenas dos empregados necessários à manutenção dos serviços ou atividades essenciais;
  - f) revisão de escalas operacionais para manter o mínimo de pessoas necessárias à operação;
  - g) alteração de horários de funcionamento dos Aeroportos e EPTAs com emissão de *Notice to Airmen* - Aviso aos Aeronavegantes (NOTAM); e
  - h) renegociação dos contratos de serviços contínuos, a fim de reduzir custos.



40. A Infraero também distribuiu aos seus colaboradores todos os itens de higiene e equipamentos de proteção individual visando mitigar a disseminação da pandemia da COVID-19 entre os seus colaboradores, a exemplo de álcool gel, máscaras e equipamentos exigidos para a atividade (EPI).
41. Além disso, considerando a flexibilidade trazida pelo Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho e em parceria com a área de Gestão da Operação, foram criados diversos modelos de escalas de trabalho para utilização nos aeroportos, durante o período da pandemia, que deverão ser aplicados quando do retorno às atividades, trazendo principalmente mais eficiência à operação.
42. Nesse contexto, a Norma Interna sobre Teletrabalho (NI 7.10) foi revisada e algumas inovações implementadas, a exemplo da possibilidade de participação dos empregados ocupantes de função de confiança/cargo em comissão na modalidade de teletrabalho, assim como a possibilidade de empréstimo, na forma de comodato, de monitores e cadeiras.
43. Destaca-se, ainda, que foi disponibilizado o “Plantão Psicossocial Covid 19 - Atendimentos a distância”, no qual a área de Saúde do Trabalho estruturou uma rede de apoio e assistência psicossocial online, com objetivo de oferecer suporte emocional aos empregados da Infraero no contexto da pandemia da Covid-19 e no futuro processo de retorno ao trabalho presencial. Mais de 3.000 atendimentos foram realizados no período de março a dezembro de 2020. O Programa de Gerenciamento de Mudanças foi adaptado para continuidade, à distância, com a atuação de equipe psicossocial, a fim de apoiar os empregados dos aeroportos em processo de concessão à iniciativa privada.
44. Também houve a disponibilização de ferramentas tecnológicas em apoio aos membros das equipes no desenvolvimento das atividades em teletrabalho, a exemplo do Microsoft TEAMS, em especial quanto ao uso para realização de reuniões virtuais, e o Microsoft PLANNER, para acompanhamento de atividades.
45. Acrescenta-se ainda, que a Infraero é auditada externamente pela empresa MOORE VR AUDITORES E CONSULTORES S/S, no tocante as Demonstrações Contábeis, em que, dentre as políticas contábeis analisadas cita-se o passivo contingente relacionado a benefícios a empregados.

### c) Princípios Ambientais

**Princípio 7:** As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;

**Princípio 8:** realizar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e

**Princípio 9:** encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias que não agridem o meio ambiente

46. As diretrizes normativas que disciplinam as questões socioambientais no âmbito da Infraero estão estabelecidas na Política Ambiental, na NI 23.02 (MAM), que trata do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), e na NI 23.03 (MAM), que versa sobre o processo de Licenciamento Ambiental.
47. A Política Ambiental da Infraero tem por finalidade definir as diretrizes, princípios e programas que consolidam a responsabilidade socioambiental da empresa, assim como estabelece as responsabilidades

7

**Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero**  
Endereço: SHIS, SETOR DE CONCESSIONÁRIAS E LOCADORAS, LT 5 AEROPORTO  
CEP: 71608-050 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Autenticado com senha por SIDNEYA DOS SANTOS LIMA em 25/11/2021 08:57:52.  
Documento Nº: 2249348-5021 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2249348-5021>





da Alta Administração, da Diretoria Executiva, da área de meio ambiente, dos gestores e dos empregados.

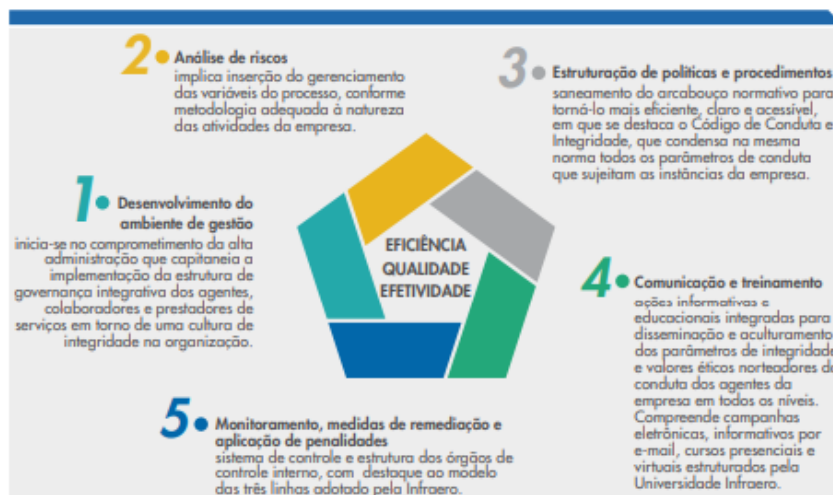
48. Desse modo, em consonância com a Política Ambiental e as diretrizes do Plano de Gestão de Logística Sustentável da Infraero, foram atingidos os seguintes resultados em 2020:
- a) implementação de 15 obras com Planos de Controle Ambiental da Obra (PCAO);
  - b) redução de 69% no consumo de copos descartáveis, ou seja, 21 mil centos de copos plásticos a menos;
  - c) 3.780 Kg de resíduos plásticos descartados a menos;
  - d) redução de 65% no consumo de papel, ou seja, 7 mil resmas de papel a menos; e
  - e) 24,5 toneladas de CO2 não emitidas.
49. No tocante às ações para redução do consumo de recursos naturais, aspectos regulatórios, tecnológicos, operacionais e medidas de eficiência energética norteiam o uso da energia na Empresa.
50. Devido à pandemia da Covid-19, as operações nos aeroportos foram reduzidas em 62%, resultando em uma queda de 25% no consumo de energia, comparado ao ano de 2019.
51. Do mesmo modo, ações como a ampliação da usina fotovoltaica no Aeroporto Santos Dumont e a adoção de lâmpadas LED, a exemplo do Aeroporto de Congonhas, contribuíram ainda mais para a redução de emissões de poluentes, assim como a redução do consumo de energia regulada em razão da produção de energia limpa e o uso de equipamentos mais eficientes.
52. Nesse cenário, o consumo de água também é um importante aspecto ambiental da Empresa. O uso racional desse recurso, com ações de redução no consumo, reuso e o aproveitamento de água de chuva contribuíram para a redução global de 45 mil m<sup>3</sup> de água em 2020. Importante destacar que o aproveitamento de água nos aeroportos propiciou uma economia aproximada de R\$ 1,33 milhão.
53. Quanto ao Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), a aplicação de suas ações nos aeroportos contribui para melhoria da gestão dos resíduos, bem como para segurança no tratamento e sua destinação final. Podemos destacar que 100% dos aeroportos possuem PGRS, estando em conformidade com a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 56, de 06/08/2008, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).
54. Em 2020, houve uma produção de 8.822,15 toneladas (ton.) de resíduos nos aeroportos, sendo que 695 ton. foram destinados para reciclagem. A maioria dos aeroportos (84%) realizam a coleta seletiva. Aproximadamente 1% dos resíduos gerados, em 2020, foram destinados e tratados como infectantes.
55. Registra-se que, a Infraero, comprometida com a responsabilidade socioambiental e tendo em vista o arcabouço normativo, assim como as melhores práticas, inseriu em seus editais padrão cláusula que exige dos fornecedores/parceiros comerciais adesão aos ditames da Lei do Meio Ambiente quando do fornecimento e/ou prestação de serviços.



#### d) Princípios Anticorrupção

**Princípio 10:** As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno

56. No que diz respeito aos princípios anticorrupção, as diretrizes normativas da empresa relacionadas ao combate à corrupção estão disciplinadas no Código de Conduta e Integridade da Infraero, na Política de Conformidade, no Código de Ética Empresarial, e na NI 15.04 (JUR), que regulamenta o regime disciplinar da Infraero decorrente de atos e fatos ilegais, irregulares, impróprios, inadequados e nocivos aos interesses da empresa ou ofensivos aos princípios da Administração Pública.
57. O Regimento Interno da Infraero, a Política de Conformidade e o Código de Conduta e Integridade disciplinam as competências dos agentes públicos responsáveis pelas ações anticorrupção na empresa.
58. Considerando a relevância do assunto, a Infraero anualmente manifesta seu apoio aos 10 (dez) princípios universais advogados pelo Pacto Global pautados na Declaração Universal de Direitos Humanos, na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, por meio da publicação de Declaração expressa do Senhor Presidente, acompanhada do Relatório Anual da Companhia (COP), no site do Global Compact, e o pagamento da contribuição obrigatória.
59. Nesse contexto, a Infraero mantém, integrado às ferramentas de governança, o seu Programa de Integridade, o qual é monitorado pela Controladoria Geral da União - CGU. O documento reúne os principais institutos de controle adotados na Companhia, os quais asseguram a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização. O referido programa está estruturado em cinco pilares: Desenvolvimento do ambiente de gestão; Análise de riscos; Estruturação de políticas e procedimentos; Comunicação e treinamento; e monitoramento, medidas de remediação e aplicação de penalidades.



60. Salienta-se que os órgãos de controle interno são independentes e integrados, responsáveis por implementar, em conjunto, o sistema de apuração de irregularidades, respeitada a segregação de suas competências, conforme quadro a seguir.

ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO	VINCULAÇÃO COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO	PROCESSOS DE APURAÇÃO	FUNDAMENTO NORMATIVO
Auditoria Interna	Conselho de Administração	Auditoria	IN/CGU nº 9/2018; IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016; IN/CGU nº 3/2017; IN/CGU nº 7/2017; IN/CGU nº 8/2017.
Governança, Riscos e Compliance	Presidência	Análise de Conformidade	Lei nº 13.303/ 2016; Política da Conformidade; NI nº 8.02 (GRC).
Corregedoria	Presidência	Processo disciplinar e Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica (PAR)	NI nº 15.04 (JUR); MPP 15.05 (JUR); Lei nº 12.846/2013; Decreto nº 8.420/2015; Resolução CGU nº 016/2019.
Comissão de Ética	Presidência	Processo de Apuração Ética	Regimento Interno da PRCE.
Ouvidoria	Conselho de Administração	Canal Único de Denúncias	NI nº 21.09 (CSO).

61. Dentre os mecanismos de combate à corrupção que fazem parte do Programa de Integridade da Infraero encontra-se o incentivo à denúncia de irregularidades, por parte de seus agentes públicos, fins detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Companhia.
62. A Infraero incentiva os empregados, assim como os demais públicos de interesse, a denunciar qualquer situação que indique violação ou potencial transgressão de princípios éticos, políticas, normas, leis e regulamentos ou quaisquer outras condutas impróprias e/ou ilegais.
63. As violações ao Programa de Integridade podem ser denunciadas por meio do canal único de denúncias, conforme informado no parágrafo 18, de responsabilidade da Ouvidoria da Infraero, responsável pelo recebimento de denúncias, reclamações, sugestões, solicitações e elogios, tendo por finalidade a melhoria do atendimento e serviços prestados pela empresa ao público interno e a sociedade em geral.
64. Considerando a natureza da denúncia, a mesma é distribuída, pela Ouvidoria, ao órgão de apuração competente (Comissão de Ética ou Corregedoria), ou a esferas superiores, a depender do envolvido. A sistemática possibilita, ainda, a otimização dos processos por meio da revisão dos pontos de controle, visando minimizar os riscos de reincidência.
65. Ressalta-se que o teor das denúncias e os principais apontamentos/achados/recomendações/resultados de apurações dos órgãos de controle da Infraero, ou seja, Comissão de Ética, Corregedoria, Auditoria Interna e Ouvidoria, registrados no ano de 2020, também serviram de insumos para a construção da Matriz de Riscos para a Integridade, elaborada pela área de *Compliance*, ferramenta de gestão que permite identificar fragilidades que possibilitam a ocorrência de fraudes e atos de corrupção, e a partir disso, implementar mecanismos preventivos que minimizam as vulnerabilidades e evitam quebras de integridade.



66. A Infraero inseriu em seus editais padronizados e nas minutas de contrato padrão cláusula específica anticorrupção, cuja cláusula transcreve-se:

*(...) "A Infraero é signatária do Pacto Global das Nações Unidas, e adota como política interna o seguinte princípio: "Conduzir nossos negócios com transparência e integridade, comprometida com a manutenção de um ambiente empresarial ético, combatendo o conflito de interesses, todas as formas de atos ilícitos e/ou corruptos e reprimindo exemplarmente qualquer manifestação contrária aos princípios éticos preconizados".*

67. A conscientização dos empregados por meio de campanhas periódicas de acultramento ético e treinamentos sobre o tema é outra ação adotada pela empresa na condução das medidas de combate à corrupção.
68. As campanhas de integridade têm a duração de um ano, e utilizam os temas constantes do Código de Conduta e Integridade da Infraero, sendo divulgados semanalmente, por meio do correio eletrônico corporativo, que possui potencial de grande abrangência aos empregados. Todo ano, é escolhido um selo para a Campanha, sendo que em 2020 foi: “Ser Omissos não é Legal”.
69. Adicionalmente, em cumprimento à recomendação da CGU, a Infraero, por meio da intranet, disponibilizou aos empregados a “Declaração de Ciência do Código de Conduta e Integridade”, que alcançou aproximadamente 94% do público alvo.
70. A Infraero também promoveu, em 08/12/2020, o I Webinar de *Compliance* intitulado “A Governança Pública gerando valor para o combate à corrupção”, tendo em vista o fomento da cultura institucional de integridade e o fortalecimento dos princípios da governança no âmbito da empresa. O evento contou com a participação do Presidente da Infraero e do Diretor de Soluções Jurídicas e Administrativas, foi transmitido ao vivo por meio da plataforma Teams da Microsoft, marcando, ainda, as ações alusivas ao Dia Internacional Anticorrupção, que é celebrado no dia 9/12.
71. No tocante ao Programa de Capacitação em temas de integridade, a Infraero promoveu no ano os cursos abaixo:
- Curso sobre o Código de Conduta e Integridade, na modalidade “EAD”;
  - Treinamento dos agentes de Governança, Riscos e *Compliance* - GRC, empregados designados formalmente para serem multiplicadores do Programa de Integridade e auxiliarem os gestores da empresa nas ações de gestão de riscos e conformidade no âmbito de sua área de atuação;
  - Treinamento específico para conselheiros e administradores da Infraero - em cumprimento aos termos da Lei nº 13.303/2016, foi fornecido treinamento específico sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, governança, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), entre outros.
72. Salienta-se que, além de fazer parte da plataforma de ação “Contra a Corrupção” do Pacto Global, a Infraero participa das ações promovidas pela Rede GIRC, que é uma rede colaborativa aberta, instituída em 29/08/2017, liderada pelo Ministério da Economia e pela Controladoria-Geral da



União - CGU, que dissemina boas práticas e promove debates sobre os temas de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público.

73. Complementa-se, ainda, no que se refere aos demais órgãos de governança, que a Comissão de Ética da Infraero e a Secretaria-Executiva contribuem para o aprimoramento da consciência e da conduta ética dos colaboradores da empresa, promovendo campanhas periódicas sobre o tema e capacitação.
74. A Auditoria Interna, que tem como missão “aumentar e proteger o valor organizacional, por meio de avaliações e consultorias, contribuindo para a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos”, realiza a aferição da adequação do controle interno, da efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança, bem como a confiabilidade das informações que servem de base para as demonstrações financeiras.
75. E, por fim, a Corregedoria, como órgão correccional, é responsável por apurar falta disciplinar, mediante o devido processo legal, nos termos do Regulamento de Controle Disciplinar da Infraero - NI 15.04 (JUR), e por conduzir e gerenciar os procedimentos relacionados ao Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) de pessoas jurídicas, de acordo com a Lei nº 12.846/2013, e à Tomada de Contas Especial (TCE).
76. Nos termos do Regulamento do Regime Disciplinar da Infraero - NI 15.04 (JUR), ao se confirmar situações de irregularidades que violam o Programa de Integridade, o empregado faltoso pode ser punido disciplinarmente com as penalidades de advertência, suspensão ou dispensa por justa causa, a depender da gravidade, e, ainda, responder pela reparação dos danos causados.
77. Quanto à pessoa jurídica, a apuração da responsabilidade administrativa é efetuada por meio de Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), que pode resultar na aplicação das sanções previstas no art. 6º da Lei nº 12.846, de 2013.
78. A Alta Administração tem comprometimento com a integridade, que se verifica por meio da participação pessoal nos eventos relacionados ao tema, no apoio às iniciativas de incremento promovidas pelas unidades responsáveis, além de ser responsável por aprovar os normativos sobre integridade, inclusive políticas e códigos.
79. Por fim, cabe acrescentar que, ao incorporar os princípios do Pacto Global em suas estratégias, políticas e procedimentos, estabelecendo uma cultura de integridade, a Infraero não está defendendo apenas suas responsabilidades básicas para com as pessoas e o planeta, como também tecendo um ambiente propício para o sucesso a longo prazo, motivo pelo qual vem legitimando seu compromisso de apoio ao Pacto no decorrer dos anos.





RELATÓRIO ANUAL

2020



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A

SIGA



# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 1.0

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS \_ 4

MENSAGEM DO PRESIDENTE \_ 5

SOBRE O RELATÓRIO \_ 7

### Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo \_ 9

1.1 QUEM SOMOS \_ 11

1.2 CONTEXTO DO SETOR \_ 12

1.3 O QUE FAZEMOS \_ 15

1.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA \_ 21

1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL \_ 24

1.6 COMO GERAMOS VALOR \_ 25

## CAPÍTULO 2.0

### Riscos, Oportunidades e Perspectivas \_ 27

2.1 GESTÃO DE RISCOS \_ 29

## CAPÍTULO 3.0

### GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO \_ 33

3.1 REFLEXÃO ESTRATÉGICA \_ 35

3.2 REVISÃO DA ESTRATÉGIA \_ 37

3.3 INDICADORES \_ 38

3.4 PROGRAMAS, PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO \_ 40

3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS \_ 43

3.6 NOSSOS RELACIONAMENTOS \_ 49

3.7 NOSSO DESEMPENHO \_ 56

Gestão de Pessoas e Competências, 59

Gestão de Tecnologia da Informação, 65

Gestão Patrimonial e Infraestrutura, 72

Gestão de Licitações e Contratos, 75

Gestão de Sustentabilidade Ambiental, 79

Gestão Orçamentária, 81

Gestão de Custos, 84

## CAPÍTULO 4.0

### INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS \_ 89

5.1 DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO \_ 91

5.2 PRINCIPAIS FATOS CONTÁBEIS \_ 96



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU	Controladoria-Geral da União
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
DIN	Desligamento Incentivado
DN-TCU	Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União
EIRI	Estrutura Internacional Para Relato Integrado
EPTAS	Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo
GRCs	Agentes de Governança, Riscos e <i>Compliance</i>
IN-TCU	Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MINFRA	Ministério da Infraestrutura
OBUs	Obras em Bens da União
PAN	Plano Aeroviário Nacional
PDITA	Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria
PEAE	Programa Especial de Adequação do Efetivo
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
SAC	Secretaria Nacional de Aviação Civil
SPE	Sociedades de Propósito Específico
TCE	Tomada de Contas Especial
TCU	Tribunal de Contas da União



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A

## MENSAGEM DO PRESIDENTE



Presidir uma empresa pública com as características da Infraero exige o máximo empenho e criatividade. Entretanto, o ano de 2020 foi, sem dúvida, ainda mais desafiador. A pandemia da covid-19 que se instalou no País nos obrigou a repensar prioridades e a modificar processos para viabilizar o cumprimento da missão, porém, sem abdicar do fator mais importante no momento, a proteção da saúde dos clientes, dos empregados e seus familiares, dos prestadores de serviços, enfim, de todos que necessitam circular pelas áreas aeroportuárias sob nossa responsabilidade.

Como planejado, a Infraero manteve ao longo de 2020 o foco nos três pilares de sustentação de sua estratégia empresarial: Operação e Transição dos Aeroportos; Transformação e Repositionamento dos Negócios e Sustentabilidade Econômico-Financeira, permitindo a sua atuação no desenvolvimento da aviação civil brasileira e no fomento à aviação regional.

Embora a pandemia tenha exigido das autoridades competentes a decretação de medidas sanitárias que impactaram a atividade aérea no mundo inteiro, temos orgulho de afirmar que a Infraero cumpriu o seu papel, fornecendo inúmeras soluções e serviços.



Seguindo estritamente as orientações do Ministério da Infraestrutura e da Secretaria Nacional de Aviação Civil, realizou com êxito a transferência dos aeroportos da 5ª rodada de concessões, garantindo a segurança e a qualidade dos serviços prestados até a entrega aos operadores privados.

Em consonância com a sua função de executora de políticas públicas, a Infraero tem sido efetiva na valorização da integração nacional, contribuindo com a conectividade de regiões afastadas das principais linhas de transporte aéreo. Nesse sentido, vem ampliando sua atuação como prestadora de serviços técnico-operacionais e provedora de soluções aeroportuárias no interior do País, priorizando, assim, o avanço da aviação regional. É notório, pois, que a aviação regional permite impulsionar a economia local, fomentando o empreendedorismo, o turismo e a geração de mais empregos.

As circunstâncias inéditas decorrentes da pandemia atingiram em cheio a atividade aérea no Brasil. Em comparação a 2019, nos aeroportos da rede, a movimentação de passageiros diminuiu em 67,5% e de aeronaves em 48,7%. Evidentemente, isso afetou significativamente o desempenho econômico-financeiro da Infraero. Todavia, com muito esforço foram implementadas ações estratégicas com a finalidade de amenizar os efeitos da crise.

O Programa Especial de Adequação do Efetivo (PEAE) contribuiu para uma economia estimada em R\$ 161 milhões, para um período de 12 meses, com os desligamentos efetivados em 2020, e uma economia anual gerada com as cessões/liberações a outros órgãos públicos na ordem de R\$ 264 milhões. A adoção do trabalho remoto, de forma ampla e sistemática, também se mostrou fundamental, resultando em uma contenção de despesas da ordem de R\$ 7,2 milhões, porém, sem afetar a produtividade dos empregados, uma vez que simultaneamente foram incorporadas soluções de TI sofisticadas e novas práticas gerenciais adequadas à situação.

Em vista da constatação de que haveria um período de baixo movimento nos aeroportos, aproveitou-se a oportunidade para acelerar o ritmo de entrega ou antecipar o início de obras de infraestrutura. Destaca-se a recuperação da pista principal do Aeroporto de Congonhas/SP, antecipada em um ano e executada em apenas um mês, sem interrupção das operações aéreas, realizadas a partir da pista auxiliar.



Em que pesem as incertezas da crise sanitária, frisa-se o compromisso da Infraero perante a sociedade brasileira em manter, sem interrupção, a prestação dos serviços aeroportuários em todas as unidades da sua rede. Vale ressaltar o apoio conferido ao Ministério da Saúde para a logística de distribuição de equipes e de material de saúde destinados à população que enfrentava dificuldades com a disseminação da doença. O conjunto dos esforços empreendidos pelo time da Infraero em 2020 gerou resultados expressivos.

Este Relatório Anual de 2020 foi elaborado por intermédio das principais áreas gestoras da Empresa. Os números apresentados estão aderentes às demonstrações financeiras anuais, as quais foram devidamente examinadas por empresa de auditoria independente.

Por fim, esclarece-se que foram observados os princípios básicos da Estrutura Internacional para Relato Integrado (EIRI), atendendo ao estabelecido na Decisão Normativa nº 187/2020 do Tribunal de Contas da União (TCU). Dessa maneira, a dinâmica utilizada no levantamento e disponibilização das informações apresentadas neste relato assegura a sua fidedignidade, precisão e completude.

**HÉLIO PAES DE BARROS JÚNIOR**

Presidente da Infraero



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A

## SOBRE O RELATÓRIO

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) apresenta à sociedade o desempenho dos seus negócios, por meio de dados financeiros e não financeiros. O documento demonstra como a estratégia, a governança, o desempenho e a perspectiva convergem para a geração de valor da organização.

O Relatório Anual, no formato integrado, atende ao comando do Inciso IX do Artigo 8º da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e aos preceitos da Instrução Normativa-TCU 84/2020 e da Decisão Normativa-TCU 187/2020. Trata-se de uma importante ferramenta que tem como propósito fundamental o estabelecimento de um diálogo transparente com as partes interessadas.

Por se tratar de um processo de melhoria contínua, entendemos que o aperfeiçoamento do reporte será constante. Essa nova abordagem de comunicação pressupõe a conectividade das informações, mediante o fortalecimento do pensamento integrado nas atividades da organização.

Esta edição do Relatório Anual traz o desempenho da Infraero e de suas atividades referentes ao exercício de 2020, que compreende o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro. O relatório englobando os resultados do ano anterior foi publicado no Portal Infraero em agosto de 2020.

As Demonstrações Financeiras referentes a 2020 foram auditadas pela MOORE VR AUDITORES E CONSULTORES S.S., cujas variações de 2020 em relação a 2019, estão resumidas no Capítulo Principais Fatos Contábeis.

Ressalta-se que os temas materiais que serão abordados no presente relatório, ou seja, os assuntos que afetam de maneira significativa a capacidade de a organização gerar valor, também não sofreram alterações em relação a 2019, cujas etapas de definição foram as seguintes:

1

### STAKEHOLDERS PRIORITÁRIOS

Foram definidos tendo como referência as circunstâncias individuais da organização, cujo foco se concentra no redirecionamento do negócio - prestação de serviços e desenvolvimento da aviação regional.

- Passageiros;
- Companhias Aéreas;
- Concessionários (Operadoras de Aeroportos e Operadores Logísticos);
- Governos Estadual, Municipal e Federal;
- Órgãos Reguladores e Supervisores;
- Empregados.

2

### MATERIALIDADE

Para seleção dos temas materiais foi avaliado o inter-relacionamento da Infraero com os seus stakeholders prioritários, mediante:

1. Identificação dos temas relevantes capazes de afetar a geração de valor;
2. Avaliação do impacto dos temas relevantes;
3. Priorização dos temas relevantes;
4. Determinação das informações a serem divulgadas.

- Processo de concessão dos aeroportos à iniciativa privada;
- Novo negócio: Aviação Regional e Serviços;
- Papel da Infraero na execução de políticas públicas;
- Governança e gestão;
- Comprometimento com o corpo funcional.

3

### CONTEÚDO

Compatibilização entre as orientações da EIRI e normativos divulgados pelo TCU acerca do processo de prestação de contas no formato Relato Integrado.

- Estrutura de acordo com a IN-TCU 84/2020 e DN-TCU 187/2020.

MAIS INFORMAÇÕES PODEM SER OBTIDAS PELO SITE DA INFRAERO:  
<https://transparencia.infraero.gov.br/relatorios-anuais/>.



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A

# CAPÍTULO 1

## VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A



## 1.1 QUEM SOMOS

A Infraero é uma empresa pública instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, sob vinculação do Ministério da Infraestrutura, atuando no território nacional, com sede na Capital Federal, na Estrada Parque Aeroporto, Setor de Concessionárias e Locadoras, Lote 5 - Edifício Sede - CEP 71608-050 - Brasília/DF - Brasil -

**Fone:** (61) 3312-3988  
**Homepage:**  
<http://www.infraero.gov.br>

### 'A NOSSA RAZÃO DE EXISTIR'

Prover soluções aeroportuárias de excelência, criando valor para os clientes e contribuindo com o desenvolvimento do País.

## Missão

## Visão

### 'O QUE BUSCAMOS'

Ser um elo estratégico na execução de políticas públicas para o setor de aviação civil e referência no mercado de soluções aeroportuárias.

## Valores

### 'O QUE PRATICAMOS NO DIA A DIA'

- Ética e transparência;
- Orgulho de ser Infraero;
- Responsabilidade socioambiental;
- Valorização dos colaboradores;
- Excelência e segurança dos serviços;
- Criatividade e inovação.

A Companhia está sujeita às determinações da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, bem como às orientações e determinações dos órgãos de controle, e, especificamente, às Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações

Societárias da União (CGPAR), que tratam de matérias relacionadas à governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União. (Saiba mais em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/> e <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/legislacao/resolucoes/resolucao/>)

Também obedece aos comandos emanados dos órgãos reguladores, em especial, aos normativos referentes à aviação civil, aos Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil (RBAC) e demais orientações emitidas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). (Saiba mais em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbac-e-rbac/rbac/>)

A Empresa busca adequar-se a toda legislação que direta ou indiretamente influencie o desempenho de sua atividade empresarial. Nesse sentido, promoveu projeto multidisciplinar, com objetivo de adequar as áreas e os processos que tratam dados pessoais, em conformidade com a Lei nº 13.709/2018 — Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e adota medidas para cumprimento da Lei nº 12.527/2011 — Lei de Acesso à Informação (LAI). (Saiba mais em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/>)

## 1.2 CONTEXTO DO SETOR

O Plano Aeroviário Nacional (PAN 2018-2038), da Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), continua sendo um importante marco para o setor de transporte aéreo brasileiro. Nele consta um conjunto de ações, programas, políticas e regulações elencados como estratégicos para o alcance dos objetivos do transporte aéreo no Brasil.

Vale destacar que os estudos do PAN 2018-2038 demonstram uma estimativa média de crescimento de demanda por transporte aéreo de aproximadamente 4,6% ao ano, para os pró-

ximos 20 anos. Isso faz com que haja a expectativa de que no ano de 2033 a demanda seja o dobro de 2018.

O modelo do PAN idealiza expressiva otimização da acessibilidade, conectividade, eficiência e desenvolvimento do setor. Todavia, em função de vários motivos, entre eles o tamanho do território brasileiro, constata-se que a atuação exclusiva da iniciativa privada não será suficiente para minimizar os gargalos da infraestrutura aeroportuária, sobretudo da aviação regional.

Diante disso, e em que pese a decisão do Governo Federal de continuar o processo de concessão dos aeroportos da Rede Infraero à iniciativa privada, a Companhia mantém sua diretriz de atuar como braço estatal para o fomento da operação, do desenvolvimento e do crescimento de aeroportos menores. O foco é a implementação de políticas públicas destinadas à integração nacional e ao desenvolvimento da aviação civil brasileira.

Além do PAN 2018-2038, a estratégia da Infraero também está em sintonia com o Planejamento Estratégico do Ministério da Infraestrutura (MInfra), que tem como missão "Proporcionar infraestrutura viária integrada e confiável para mobilidade segura e eficiente de pessoas e bens, com vistas ao aumento da competitividade nacional", e como visão "Tornar-se líder da América Latina em infraestrutura de transportes".

O MInfra tem como propósito transformar a logística no Brasil, uma vez que as deficiências de infraestrutura existentes dificultam o seu crescimento sustentável. Vislumbra-se, assim, um País mais produtivo e com benefícios que alcancem cada vez mais regiões, tornando-as participativas e desenvolvidas economicamente, com consequente redução das disparidades sociais.

Alinhada com essas aspirações de ganho social, a Infraero contribui diretamente para o atingimento dos objetivos estratégicos do Ministério por meio da implementação de importantes iniciativas estratégicas. Essas ações são monitoradas diretamente pelo Escritório de Projetos do MInfra em conjunto com o corpo técnico da Infraero.







Mapa do Minfra Adaptado

**LEGENDA: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DA INFRAERO**

- 1** PLANO DE SEGURANÇA OPERACIONAL DA INFRAERO
- 2** PLANO DE ATENDIMENTO À EXPANSÃO DA DEMANDA AEROPORTUÁRIA
- 3** PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BIM AEROPORTO DIGITAL
- 4** PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO E REPOSICIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DA INFRAERO
- 5** ALIENAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA INFRAERO NAS CONCESSIONÁRIAS DOS AEROPORTOS INTERNACIONAIS DE GUARULHOS/SP, BRASÍLIA/DF, GALEÃO/RJ E CONFINS/MG

## PROJETOS ACOMPANHADOS PELO MINFRA

### PLANO DE SEGURANÇA OPERACIONAL DA INFRAERO

visa a adequação da infraestrutura dos aeroportos para atendimento dos Regulamentos Brasileiro da Aviação Civil – RBAC 153 e 154 para manter a certificação operacional dos aeroportos. A grande expertise no assunto confere à Infraero significativo diferencial no mercado.  
Estimativa de conclusão: Ago/2023

### PLANO DE ATENDIMENTO À EXPANSÃO DA DEMANDA AEROPORTUÁRIA

contempla a realização de obras prioritárias de reforma e ampliação dos terminais de passageiros dos aeroportos de Foz do Iguaçu, Navegantes, Uberlândia, Campo Grande e Montes Claros; aderente com o Programa Nacional de Desestatização (PND).  
Estimativa de conclusão: Nov/2021

### PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BIM AEROPORTO DIGITAL

objetiva a aplicação do Building Information Modeling (BIM) na fiscalização de obras e na criação de projetos padrão em aeroportos regionais e de infraestrutura Lado Ar, com redução de custos, erros e tempo, alinhado à Estratégia Nacional BIM definida pelo Governo Federal (Decreto 9.377/18). Frisa-se o protagonismo da Infraero na condução desse projeto, reconhecida com o prêmio em categoria especial no “Year In Infrastructure 2018”, em Londres, Inglaterra, pelo Projeto Aeroporto Digital (Londrina).  
Estimativa de conclusão: Mar/2023

### PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO E REPOSICIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DA INFRAERO

acelerar a maturidade do processo de transformação, contribuindo para que a Empresa seja transformada até o final do ciclo de concessões e mantenha sua sustentabilidade econômico-financeira e sua finalidade de empresa pública.  
Conclusão do Plano de Negócios: Dez/2020

### ALIENAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA INFRAERO NAS CONCESSIONÁRIAS DOS AEROPORTOS INTERNACIONAIS DE GUARULHOS/SP, BRASÍLIA/DF, GALEÃO/RJ E CONFINS/MG

elaboração de estudo de viabilidade, por uma assessoria técnica contratada, e venda das participações societárias de 49% da Infraero nas Sociedades de Propósito Específico (SPE) firmadas nos aeroportos de Guarulhos, Brasília, Galeão e Confins.  
Estimativa de conclusão: Ago/2023



SEDECAI202150652A



O ano de 2020 foi marcado por circunstâncias inéditas decorrentes da pandemia da Covid-19. A atividade aérea no Brasil foi atingida em cheio, reduzindo, entre janeiro e dezembro, em 67,5% o número de passageiros e em 48,7% o movimento de aeronaves nos aeroportos administrados pela Empresa, em relação ao ano anterior.

Agindo com responsabilidade e transparência para com a sociedade e empresas parceiras, igualmente afetadas pela anormalidade, a Infraero traçou um conjunto de medidas de enfrentamento da situação para a diminuição de seus efeitos na sociedade e na economia. Para tanto, foi necessário empenho e criatividade, contando com o apoio do Mlnfra, da SAC e da ANAC.



Além dessas iniciativas, foram implementadas outras medidas para suplantiar os obstáculos decorrentes da crise sanitária, as quais serão descritas ao longo do relatório. Foi necessário, então, planejar rapidamente ações estratégicas de adaptação para manutenção dos mecanismos de funcionamento institucional, garantindo as atividades administrativas e a continuidade da prestação dos serviços públicos estabelecidos em lei.

Importante registrar que as operações aéreas ocorreram sem interrupção na prestação de serviço aeroportuário, ficando patente a relevância do transporte aéreo para a sociedade, por meio da realização de nobres missões, a exemplo do transporte de órgãos para transplante, de equipes médicas, de mercadorias e de equipamentos médicos.

## 1.3 O QUE FAZEMOS

Atuamos na promoção de políticas públicas de infraestrutura aeroportuária, maximizando os benefícios socioeconômicos por meio da integração nacional e do desenvolvimento da aviação regional. Ressalta-se que o fomento desse setor constitui importante instrumento para a produção de riquezas pelo País, tendo em vista o seu potencial de impulsionar as economias locais e, como consequência, gerar negócios, turismo e emprego, dentre outros valores.

A cadeia de valor da Infraero demonstra os processos por meio dos quais se cumpre sua missão e visão.

## CADEIA DE VALOR DA INFRAERO

### Visão de MACROPROCESSOS



**MISSÃO:** Prestar serviços aeroportuários de excelência, criando valor para os clientes e contribuindo para o desenvolvimento do país.



**VISÃO:** Ser um elo estratégico para o setor de aviação civil e se consolidar no mercado como uma empresa de serviços aeroportuários.

### FINALÍSTICO

Constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.

ADMINISTRAR  
ÁREAS  
COMERCIAIS

OPERAR  
AEROPORTOS

COMERCIALIZAR  
SOLUÇÕES

PROVER  
SOLUÇÕES

### GESTÃO

Medem, monitoram, controlam e administram o presente e o futuro negócio. Não agregam valor diretamente ao cliente, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com os seus objetivos e metas de desempenho.

GERENCIAR  
GOVERNANÇA E  
INTEGRIDADE  
CORPORATIVA

GERENCIAR  
ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL

GERENCIAR  
DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL

### SUPORTE

Entregam valor para outros processos não diretamente ao cliente.

REALIZAR  
GESTÃO  
FINANCEIRA

GERENCIAR  
MEIO  
AMBIENTE

PROVER  
SOLUÇÕES  
DE TI

DESENVOLVER  
E GERENCIAR  
PESSOAS

GERENCIAR  
COMUNICAÇÃO  
E RELAÇÕES COM  
A IMPRENSA

PROJETAR E  
IMPLANTAR  
INFRAESTRUTURA  
AEROPORTUÁRIA

PROVER  
SUPORTE  
JURÍDICO

MANTER A  
INFRAESTRUTURA  
AEROPORTUÁRIA

PROVER  
SERVIÇOS  
ADMINISTRATIVOS



**16**  
MACROPROCESSOS

**107**  
PROCESSOS

**31**  
FINALÍSTICO  
**18**  
GESTÃO E  
GOVERNANÇA

**58**  
SUPORTE

Os macroprocessos finalísticos abrangem as atividades essenciais da Empresa, responsáveis pela entrega final de valor ao cliente.



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



## MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

Atividades relacionadas à Administração de espaços comerciais, considerando o planejamento do mix, a prospecção de clientes e comercialização de áreas nos aeroportos, além do gerenciamento dos contratos firmados.

### ADMINISTRAR ÁREAS COMERCIAIS

Atividades relacionadas à oferta de soluções customizadas e realizadas de acordo com as necessidades do cliente e do mercado.

### PROVER SOLUÇÕES

### COMERCIALIZAR SOLUÇÕES

### OPERAR AEROPORTOS

Atividades de definição e quantificação do potencial de lucro do mercado, além da identificação, exploração, criação e entrega de valor para satisfazer as necessidades dos clientes, por meio do estabelecimento de preço, comunicação, comercialização, distribuição e desenvolvimento de produtos.

Atividades relacionadas ao processamento de passageiros, aeronaves e cargas, garantindo a segurança e qualidade dos serviços prestados no Aeroporto, em conformidade com as normas e regulações.

## PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS



### Gestão e Operação de Aeroportos

São disponibilizados profissionais especializados para assumir a gestão e a operação de aeroporto e/ou centro logístico, incluindo a administração e a manutenção. A Infraero também oferece o planejamento para obtenção de homologações e certificações regulatórias.



### Serviços Técnicos Especializados

Realiza diagnósticos, projetos de engenharia e suas manutenções, além de adequações das não conformidades de infraestrutura para a obtenção de certificações operacionais.



### Soluções Digitais

Oferece sistemas que otimizam processos, melhoram o controle e a segurança da gestão e da operação aeroportuária.



### Treinamentos

Inclui o planejamento e execução de programas de formação e atualização de quadros técnicos em todas as áreas da operação aeroportuária, além de realizar cursos certificados pela ANAC.



### Consultoria

A Infraero possui especialistas nas principais áreas da operação aeroportuária: regulamentação, gestão, operação, segurança, meio ambiente, finanças, logística, auditoria, entre outras.



SEDECAI202150652A



O Portfólio de Negócios oferece soluções otimizadas de acordo com as necessidades dos clientes, alinhadas às fases de desenvolvimento do aeródromo. O relevante know-how da Infraero, acumulado ao longo dos seus quase cinquenta anos de existência, faz com que ela se destaque com sua expertise na gestão e operação de aeroportos, cuja atividade é altamente complexa. Coloca-se agora ao alcance de estados e municípios toda a sua competência técnica na prestação de serviços.

As linhas de atuação apresentadas nesse portfólio ampliam as possibilidades de desenvolvimento de soluções aeroportuárias e disponibilizam equipes de profissionais especializados, com experiência reconhecida, para atuar em qualquer cenário de mercado, nas demandas de planejamento, consultoria, treinamento, execução de projetos e prestação de serviços técnicos. Quem mais conhece de infraestrutura aeroportuária no Brasil é agora uma aliada para o desenvolvimento de aeroportos regionais!

A Infraero participa com

**49%** NAS SOCIEDADES

DE PROPÓSITO  
ESPECÍFICO (SPE)

que administram os aeroportos internacionais de **Guarulhos/SP, Campinas/SP, Brasília/DF, Confins/MG e Galeão/RJ**, cujos resultados estão consolidados nas demonstrações financeiras da Empresa, proporcionalmente a sua participação acionária em cada companhia.



AEROPORTO	CONCESSIONÁRIA
Aeroporto Internacional de Guarulhos – São Paulo/SP	Concessionária do Aeroporto Internacional de Guarulhos S.A.
Aeroporto Internacional de Brasília / DF	Inframérica Concessionária do Aeroporto de Brasília S.A.
Aeroporto Internacional Viracopos – Campinas / SP	Aeroportos Brasil Viracopos S.A.
Aeroporto Internacional de Confins – Belo Horizonte / MG	Concessionária do Aeroporto Internacional de Confins S.A.
Aeroporto Internacional do Galeão – Rio de Janeiro / RJ	Concessionária Aeroporto Rio de Janeiro S.A.

Participações acionárias em Sociedades de Propósito Específico.

Em 08 de maio de 2019, o Conselho do Programa de Parcerias de Investimentos (CPPI) instituiu a Resolução nº 52/2019, definindo que empresa pública poderia alienar suas participações acionárias nas SPE. Dessa forma, a Infraero contratou Consultoria Especializada, cujo objeto consiste em elaboração de estudos, apresentação de alternativas e apoio aos processos de venda das suas participações acionárias (nos aeroportos de Guarulhos/SP, Brasília/DF, Galeão/RJ e Confins/MG). O projeto composto por quatro etapas teve início em agosto/2019 e a alienação está prevista para o segundo semestre de 2021.

Em relação ao Aeroporto Internacional de Viracopos, foi aprovada a relicitação, mediante 2º Termo Aditivo ao Contrato de Concessão, assinado em 15/10/2020 (Processo nº 00058.011447/2020-09).

Com o surgimento do novo coronavírus, uma série de medidas emergenciais foram adotadas pelo Governo Federal e pela ANAC com o propósito de mitigar os seus impactos negativos no setor aéreo, dentre elas:

A Medida Provisória nº 925, de 18 de março de 2020, que instituiu medidas emergenciais para a aviação civil brasileira, como a prorrogação até dezembro de 2020 do prazo para pagamento de outorga fixa e variável;

A Lei nº 14.034/2020, de 06 de agosto de 2020, que estabeleceu um conjunto de iniciativas que beneficiaram o setor de transporte aéreo brasileiro, como o adiamento do pagamento das outorgas das concessões aeroportuárias para 18 de dezembro de 2020;

As primeiras revisões extraordinárias dos contratos de concessão, aprovadas em 10/11/2020 pela ANAC;

A reprogramação da outorga fixa referente ao ano de 2020, aprovada em 17/12/2020, para os pleitos apresentados pelos aeroportos de Brasília, Confins e Guarulhos.



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



## 1.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança da Infraero é composta pelos órgãos societários, comitês, equipes técnicas e órgãos de apoio à gestão, alinhados ao Estatuto Social, políticas e normas internas da Companhia, conforme representação abaixo:



Modelo de Governança da Infraero

Os órgãos estatutários possuem a seguinte composição:

### ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS:

órgão máximo de decisão da Infraero, a quem compete alterar o Estatuto Social, eleger ou destituir os conselheiros da Companhia, aprovar as Demonstrações Financeiras, entre outras.

### COMITÊ DE PESSOAS, ELEGIBILIDADE, SUCESSÃO E REMUNERAÇÃO:

órgão instituído para assessorar os acionistas e o Conselho de Administração nos processos de indicação, avaliação, sucessão e remuneração dos administradores, conselheiros fiscais e demais membros de órgãos estatutários.

### CONSELHO FISCAL:

órgão independente fiscalizador dos atos dos Administradores, que atua

em defesa da Companhia e dos seus acionistas.

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

órgão colegiado de deliberação estratégica, responsável por fixar a política de orientação geral dos negócios da Infraero, definir as diretrizes, nomear e acompanhar o desempenho da Diretoria Executiva. É composto por sete membros, eleitos pela Assembleia Geral.

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO – DEZEMBRO DE 2020	
Representantes do Ministério da Infraestrutura	Ronei Saggiaro Glanzmann (Presidente)
	Rodrigo Otávio Moreira da Cruz
Membro independente – Ministério da Infraestrutura	Luiz Gylvan Meira Filho
Membro independente – Ministério da Infraestrutura	Aramis Sá de Andrade
Representante do Ministério da Economia	Bruno Westin Prado Soares Leal
Representante do Ministério da Defesa	Marcelo Kanitz Damasceno
Representante dos Empregados da Infraero	Rodrigo Silva Gonçalves

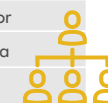


(Saiba mais em: <https://transparencia.infraero.gov.br/conselho-de-administracao/>)

**COMITÊ DE AUDITORIA:** órgão de assessoramento ao Conselho de Administração, auxiliando este, entre outros, no monitoramento da qualidade das demonstrações financeiras, dos controles internos, da conformidade, do gerenciamento de riscos e das auditorias interna e independente.

**DIRETORIA EXECUTIVA:** órgão executivo de administração e representação da Infraero, ao qual cabe assegurar o funcionamento regular da Companhia em conformidade com a orientação geral traçada pelo Conselho de Administração. É constituída de 01 (um) Presidente e 03 (três) diretores.

MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA – DEZEMBRO DE 2020	
Presidente da Infraero	Hélio Paes de Barros Júnior
Diretor de Operações e Serviços Técnicos	André Luiz Fonseca e Silva
Diretor de Finanças e Novos Negócios	Thiago Pereira Pedrosa
Diretor de Soluções Jurídicas e Administrativas	Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo



(Saiba mais em: <https://transparencia.infraero.gov.br/diretoria-executiva/>)

Além dos órgãos estatutários, compõem o sistema de governança da Companhia, o Comitê de Gestão da Mudança, o Comitê de Gestão de Resultados e as Equipes Técnicas.

Registra-se que, em 2020, foi identificada a necessidade de adequações do modelo de governança outrora vigente, no intuito de torná-lo mais efetivo e de retratar de forma mais fidedigna os processos de tomada de decisão. Definiu, inicialmente, a suspensão das Comissões Temáticas, que compunham o Comitê de Gestão de Resultados, até ulterior avaliação, após a entrega do Plano de Negócios pela consultoria contratada.

Com a aprovação do Plano de Negócios, as antigas Comissões Temáticas foram extintas. A decisão ocorreu pelo fato de o monitoramento das ações, indicadores/metad e riscos, do âmbito estratégico, já ser efetivamente realizado pela Diretoria Executiva.

Por meio da revisão, também foi definida a manutenção do Comitê de Gestão de Resultados apenas como fórum comunicativo. O encontro acontece com o objetivo de estreitar a conexão entre as diretorias e o corpo técnico, e de possibilitar o amplo conhecimento, no âmbito da Empresa, quanto aos principais projetos em andamento e ratificar o alinhamento entre todos.



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



Foi instituído o Comitê de Gestão da Mudança para atuar como órgão de apoio à alta administração. Exerce o papel de agente de mudança institucional, estimulando o engajamento nos projetos prioritários para a transformação da Infraero, observando os riscos estratégicos envolvidos nesse processo.

Complementarmente, há os órgãos que atuam como apoio à governança:

**AUDITORIA INTERNA:** vinculada ao Conselho de Administração, responsável por realizar auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional, além de aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento dos riscos e processos de governança.

**OUVIDORIA:** vinculada ao Conselho de Administração, a quem compete receber e examinar as sugestões, reclamações e denúncias de investidores, empregados, fornecedores, clientes, usuários e da sociedade em geral, relativas às atividades da Companhia.

**SECRETARIA EXECUTIVA:** responsável por coordenar a realização das reuniões e prestar apoio aos órgãos colegiados, inclusive nas Assembleias Gerais, e propor a revisão dos regimentos internos dos órgãos colegiados, dentre outras atribuições.

**COMISSÃO DE ÉTICA:** representa a Infraero na Rede de Ética do Poder Executivo Federal e atua como instância consultiva dos dirigentes, empregados e colaboradores da Companhia, dentre outras atribuições.

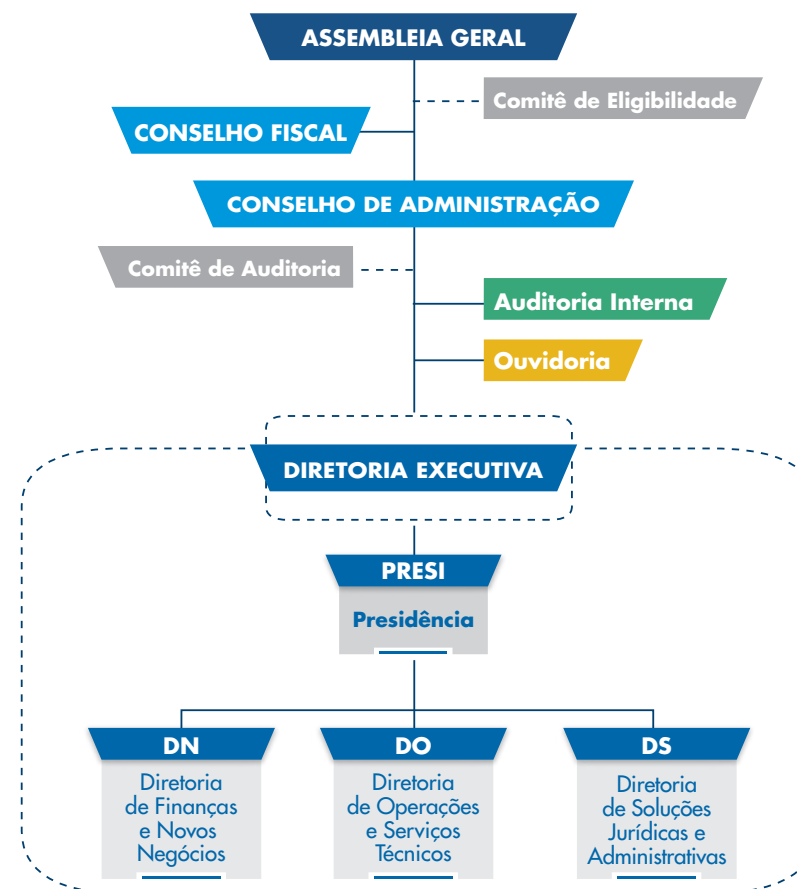
**GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE:** vinculada à Presidência, responsável por propor políticas de conformidade e gerenciamento de riscos; verificar a aderência da estrutura organizacional e processos, produtos e serviços prestados pela Infraero, às leis, políticas, diretrizes e normativos internos; verificar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade e disseminá-lo para todos os níveis da organização; coordenar os processos de identificação, monitoramento, classificação e avaliação dos riscos.

**AUDITORIA INDEPENDENTE:** a empresa de Auditoria Independente contratada pela Infraero para auditar as Demonstrações Financeiras dos exercícios sociais de 2020 e 2021 é a MOORE VR AUDITORES E CONSULTORES S.S, conforme Termo de Contrato nº 0270-AE/2020/0001, com valor anual de R\$ 250.500,00 e vigência de 24 meses.

Tem-se, ainda, os órgãos de apoio à gestão, que atuam nos processos de elaboração do Plano Empresarial e de identificação e monitoramento de riscos, indicadores, projetos e processos. Também, são responsáveis por realizar análises críticas e prover informações para tomada de decisão.

A estrutura de governança está disponível no endereço eletrônico: <https://transparencia.infraero.gov.br/governanca-corporativa/>.

## 1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



LEGENDA:

- Comitê
- Conselho
- Superintendência
- Gerência

SEDECAI202150652A



SIGA



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



# 1.6 COMO GERAMOS VALOR

## MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios demonstra como captamos e utilizamos os nossos capitais no processo de geração de valor. A seguir uma breve descrição dos capitais mais relevantes na produção dos produtos e serviços da Infraero.

### NOSSOS CAPITAIS

**HUMANO:** composto por nossos empregados com suas competências, habilidades e experiências, orientados ao processo de melhoria contínua e sempre pautados pelos valores éticos.

**INTELCTUAL:** composto por valores intangíveis que conferem a nossa equipe diferencial técnico no desenvolvimento dos produtos e serviços.

**RELACIONAMENTO:** composto pelo relacionamento com as partes interessadas, visando o compartilhamento de valor para o bem estar coletivo.

**PRODUTIVO:** composto por instalações físicas e toda infraestrutura utilizada na oferta de produtos e serviços e gestão dos negócios.

**FINANCEIRO:** composto pelo conjunto de recursos financeiros alocados no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços.

**NATURAL:** composto por recursos renováveis e não renováveis utilizados ou impactados pelo processo de geração de produtos e serviços.

NOSSOS **CAPITAIS** → Aplicados aos Nossos **Processos** → SÃO TRANSFORMADOS EM **PRODUTOS** QUE GERAM **RESULTADOS**

**HUMANO**  
7.893 empregados \*

**INTELCTUAL**  
160.980 horas de treinamento  
R\$ 2.380.000 investidos em treinamento  
11.771 participações em treinamento

**RELACIONAMENTO**  
291 propostas comerciais emitidas  
411 negócios prospectados  
5.259 atendimentos SAC

**PRODUTIVO**  
43 aeroportos Infraero  
5 aeroportos sob contrato

**FINANCEIRO**  
R\$ 628.033.559 investimento orçado

R\$ 2.170.250.000 custo orçado

**NATURAL**  
Recursos ambientais renováveis e não renováveis necessários ao funcionamento dos aeroportos como água, terra, vegetação e biodiversidade.



**AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL**

IDMAI é formado por uma cesta com 25 itens, entre eles destacam-se:  
 - Número de Planos de Gerenciamento: Resíduos e Recursos Hídricos  
 - Redução no Consumo de Água; - Gestão da Energia  
 - Ações mitigadoras para redução das Emissões Poluentes

**82% IDMAI**

R\$ 661.890.000 salários  
R\$ 258.410.000 benefícios

140 projetos orgânicos de Engenharia  
21 ações gerenciadas pelo PMO  
107 processos existentes

IDMAI indicador de referência nacional

34 contratos assinados  
39.622 clientes treinados  
15 estados atendidos por meio de serviços prestados  
média 4,38 pesquisa SAC satisfação dos passageiros\*\*

27.856.717 passageiros embarcados e desembarcados  
209 mil m² concedidos de áreas comerciais

633.896 pousos e decolagens  
34 obras entregues em aeroportos Infraero  
59,42 mil toneladas carga aérea processada

R\$ 443.700.000 aplicados em investimento  
R\$ 2.147.270.000 gastos com custeio

**RECEITAS:**  
R\$ 828.377.114 aeroportuária  
R\$ 530.348.525 comercial: concessão de áreas  
R\$ 51.237.199 portfólio de serviços

R\$ 31.523.230 soluções digitais  
R\$ 5.737.024 serviços técnicos  
R\$ 8.702.510 gestão e operação de aeroportos  
R\$ 5.274.435 treinamentos

\*Número total do Efetivo (Ativo: 5.784 e Cedidos: 2.109) | \*\*Monitoramento Suspenso em abril/2020

Dados Financeiros baseados em Classificação Gerencial

Em atendimento à IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020, informações mais atualizadas constam no Portal Infraero (Valor Público): [https://transparencia.infraero.gov.br/transparencia-prestacao-de-contas/Modelo-de-Neg%C3%B3cios\\_BI.pdf](https://transparencia.infraero.gov.br/transparencia-prestacao-de-contas/Modelo-de-Neg%C3%B3cios_BI.pdf)



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
 Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



# CAPÍTULO 2

## RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS



SEDECAI202150652A



## 2.1 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos na Infraero está estruturada a partir da formalização da Política de Gestão de Riscos, atualizada em setembro de 2018, na qual foram incorporados os princípios do COSO 2017 (*Comitê of Sponsoring Organizations*), com integração da estratégia e performance. Na Política, é destacada a importância de considerar os riscos tanto no estabelecimento da estratégia quanto na sua execução.

No gerenciamento dos riscos corporativos, identificam-se os potenciais riscos e oportunidades que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, para cada risco identificado são estabelecidas ações e iniciativas para o tratamento adequado das suas causas, no intuito de evitar sua ocorrência ou minimizar o impacto do risco, considerando o apetite ao risco definido pelo Conselho de Administração.



A Infraero possui um baixo apetite a risco em todas as categorias consideradas na Empresa, sendo classificada como “Conservador”. Esse Apetite a Risco é adotado como balizador dos processos decisórios e estabelece a necessidade de definição de ações mitigadoras para seus riscos cujo nível (severidade) seja moderado, alto e crítico.

Dessa forma, os riscos são identificados e avaliados pelo seu nível de severidade, produto da multiplicação da probabilidade com o impacto, conforme matriz demonstrada a seguir.

MATRIZ DE RISCOS					
PROBABILIDADE					
Quase certo	4				0
Provável	3			7	
Possível	2		7		
Improvável	1	0			
IMPACTO		1	2	3	4
Matriz de Riscos = 14 riscos mapeados		1) Afeta o alcance de um objetivo estratégico, porém a Infraero está preparada em caso de materialização do risco	2) Afeta o alcance da missão ou da visão de futuro, porém a Infraero está preparada em caso de materialização do risco	3) Afeta o alcance de um objetivo estratégico. Demanda esforços organizacionais por parte da Infraero	4) Afeta o alcance da missão ou da visão de futuro. Demanda esforços organizacionais por parte da Infraero



SEDECAI202150652A



Consequentemente, a alta administração e os proprietários de riscos priorizam as ações a serem implementadas, visando diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou a magnitude dos riscos, bem como contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e de processos que agregam valor à estratégia da Empresa.

No último trimestre de 2020, o grau de amadurecimento dos objetivos estratégicos da Infraero, focado nas ações de redirecionamento do seu negócio como desenvolvedora da aviação regional, ocasionou a necessidade de reavaliação dos riscos em monitoramento. Reduziu-se para 14 riscos estratégicos, direcionados para os novos negócios da Empresa, para a sustentabilidade financeira e para a manutenção operacional dos aeroportos até a entrega à iniciativa privada, com destaque para os temas:

RISCOS POR TEMAS	AÇÕES MITIGADORAS
Cultura organizacional (novo enfoque para soluções de serviços)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto Adequação do Efetivo – 6º Rodada</li> <li>Plano de Negócios da Infraero</li> <li>Implantação do BIM</li> <li>Reorganização Empresarial</li> </ul>
Operação, segurança e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Atendimento à Expansão da Demanda Aeroportuária Crítica</li> <li>Programa de Conformidade Operacional de Aeroportos</li> <li>Projeto Obtenção de Regularidade Ambiental Operacional e Gerenciamento do Risco da Fauna nos Aeroportos</li> <li>Transição dos Aeroportos da 6ª Rodada</li> <li>Projeto Adequação do Efetivo - 6º Rodada</li> </ul>
Demanda x atratividade e qualidade dos futuros serviços ofertados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de Negócios da Infraero</li> <li>Projeto Adequação do Efetivo – 6º Rodada</li> </ul>
Gestão do quadro de efetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto Adequação do Efetivo - 6º Rodada</li> <li>Dimensionamento do efetivo atual para o novo negócio</li> </ul>
Prospecção e manutenção de receitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de Negócios da Infraero</li> </ul>
Inadimplência Comercial e de Cessão de Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratativas com os órgãos públicos para sensibilização quanto à inadimplência de cessão</li> <li>Intensificação das ações de cobrança</li> </ul>

Em atendimento à Lei nº 13.303/2016, a Infraero realizou o monitoramento periódico, com apoio de indicadores e ações estratégicas, considerando o dinamismo dos cenários externos e internos. Ao identificar a iminência ou a própria materialização do risco, a área de gestão de riscos notificou os executivos e alta administração para implementação de ações contingenciais.

Ressalta-se que além de atuar nos riscos e oportunidades relacionados ao Plano Estratégico, realiza, também, o levantamento dos riscos dos processos organizacionais. Ao final do ano de 2019, a Diretoria Executiva elencou os processos prioritários a terem seus riscos mapeados. Esses processos impactam diretamente no desenvolvimento da estratégia da Companhia.

Dessa forma, dos 107 processos da Cadeia de Valor vigente, foram priorizados 56 para o levantamento dos riscos, cujo trabalho foi constituído das etapas de identificação, avaliação e tratamento dos riscos. Ao final, elaborou-se o plano de ação com estabelecimento ou revisão de controles internos, o qual é aprovado pelo gestor do processo.

Além do mapeamento dos riscos desses processos críticos estabelecidos, foi realizado o levantamento dos riscos de outros 29 processos da cadeia de valor, incluindo os riscos do Aeroporto de Congonhas.

A área de gestão de riscos, em parceria com as áreas gestoras, monitora a implantação dos controles/ações para mitigação dos riscos, prioritários e não prioritários, desses 85 processos aprovados por meio do Sistema Agatha.



SEDECAI202150652A



# CAPÍTULO 3

## GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A

## 3.1 REFLEXÃO ESTRATÉGICA

A concessão dos aeroportos administrados pela Infraero à iniciativa privada é um processo consolidado, tendo como previsão a entrega de todos até 2022, mediante a realização das 6ª e 7ª rodadas de concessões.

6ª RODADA DE CONCESSÕES 2020 – 2021 (22 aeroportos)	Bloco Sul	Bloco Norte	Bloco Central
	Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Bacacheri, Navegantes, Joinville, Pelotas, Uruguaiana e Bagé.	Manaus, Tabatinga, Tefé, Porto Velho, Rio Branco, Cruzeiro do Sul e Boa Vista.	Goiânia, Palmas, São Luís, Imperatriz, Teresina e Petrolina.
7ª RODADA DE CONCESSÕES 2021 – 2022 (16 Aeroportos)	Bloco RJ – MG	Bloco Norte II	Bloco SP-MS
	Santos Dumont, Uberlândia, Montes Claros, Jacarepaguá e Uberaba.	Belém, Macapá, Santarém, Marabá, Carajás e Altamira.	Congonhas, Campo Grande, Campo de Marte, Corumbá e Ponta Porã.

Fonte: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/concessoes/concessoes-aeroportuarias>

Devido às mudanças de cenário que têm impactado, sobremaneira, o negócio da Empresa nos últimos anos, a Infraero enfrenta o desafio de atuar concomitantemente na garantia e manutenção dos seus serviços com segurança e qualidade, até a concessão integral à iniciativa privada, e na transformação e reposicionamento dos seus negócios. Frisa-se, portanto, o seu compromisso com o oferecimento da necessária infraestrutura aeroportuária para o Brasil.

Convém destacar que os operadores privados têm como foco o retorno financeiro de curto prazo, situação que gera baixo interesse pelos aeroportos regionais (classificados como primários e secundários pelo PAN), uma vez que tendem a ser deficitários. Assim, fica patente a necessidade de uma abordagem ampla, incluindo planejamento integrado e avaliação dos riscos das concessões, tendo em vista a dimensão continental do Brasil, além de os aeroportos representarem infraestrutura crítica e que requer permanente atenção.

Nesse contexto, a importância da Infraero se avulta como instrumento estatal capaz de atuar no desenvolvimento da aviação regional por meio da distribuição equilibrada de aeroportos pelo território nacional. A justificativa para a manutenção de uma empresa pública não se restringe a identificar se existe um bom mercado de atuação, mas é fundamental que se avalie o impacto social com o desenvolvimento de políticas públicas.

Diversos setores da economia dependem do funcionamento adequado e eficiente da aviação civil, a exemplo do turismo, varejo e saúde. O nosso País ainda apresenta uma malha aérea desbalanceada, cuja predominância localiza-se no litoral, sendo nítida a necessidade de popularização do transporte aéreo com o consequente fomento da competitividade econômica por meio do aumento da produtividade.

A operação dos aeroportos deve assegurar o serviço de aviação civil às comunidades de

difícil acesso e com menores índices de desenvolvimento, haja vista preceito da Constituição Federal, que fixou como objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: garantir o desenvolvimento nacional e reduzir as desigualdades sociais e regionais.

Oportuno é, portanto, utilizar a expertise da Infraero na gestão e operação de aeroportos para promover a efetiva integração nacional, incluindo os aeroportos regionais. Todos os grandes aeroportos que estão sendo entregues à iniciativa privada são fruto do desenvolvimento promovido pela Infraero, não restando

dúvidas quanto ao seu significativo legado como “incubadora de aeroportos”.

Nesse sentido, visando acelerar o processo de transformação e reposicionamento dos negócios, foi contratada a empresa EloGroup Desenvolvimento e Consultoria Ltda para elaboração do Plano de Negócios da Infraero, concluído em dezembro de 2020, dentro do prazo estimado. Com o desenvolvimento do projeto, objetiva-se uma melhor tomada de decisão sobre o novo modelo empresarial, suportado pelos subsídios e expertise de mercado.



SEDECAI202150652A



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



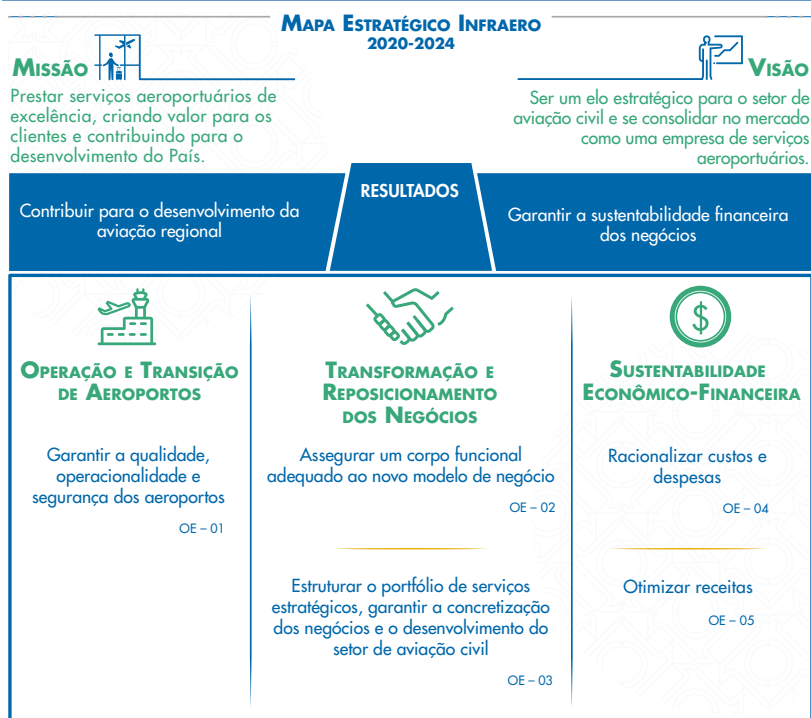
## 3.2 REVISÃO DA ESTRATÉGIA

Na elaboração do Plano Estratégico para o período 2020-2024, foram revisadas a Identidade Corporativa (Missão, Visão e Valores), o Mapa Estratégico, os Indicadores e Metas e os Riscos e Oportunidades, levando-se em consideração as perspectivas na mudança do negócio da Empresa, que ocorrem desde o início dos processos de concessão dos aeroportos.

A missão da Infraero permaneceu como "Prestar serviços aeroportuários de excelência, criando valor para os clientes e contribuindo para o desenvolvimento do País".

Também se manteve a visão, considerando o seu alinhamento com o cenário que se apresentava, cuja expectativa era "Ser um elo estratégico para o Setor de Aviação Civil e se consolidar no mercado como uma empresa de serviços aeroportuários".

O Mapa Estratégico demonstrou a necessidade de promover ações que conduzam aos resultados de "Contribuir para o desenvolvimento da aviação regional" e "Garantir a sustentabilidade financeira dos negócios". Os novos objetivos estratégicos foram agrupados em três pilares de governança: Operação e Transição de Aeroportos; Transformação e Repositionamento dos Negócios; e Sustentabilidade Econômico-Financeira.



## 3.3 INDICADORES

Os indicadores e metas estratégicos para 2020 foram revisados, mediante o reposicionamento de alguns indicadores para o nível tático e a fusão de outros. Prevaleceram os seguintes indicadores e metas.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2020	Polaridade
Garantir a qualidade, operacionalidade e segurança dos aeroportos	Satisfação dos Passageiros	4,50	+
Assegurar um corpo funcional adequado ao novo modelo de negócio	Adequação do Efetivo	1.019	+
Estruturar o portfólio de serviços estratégicos, garantir a concretização dos negócios e o desenvolvimento do setor de aviação civil	Crescimento dos Negócios	R\$ 46,3 mi	+
Garantir a sustentabilidade financeira dos negócios	Resultado Operacional	R\$ 327,0 mi	+

INDICADOR	DESCRIÇÃO
<b>Satisfação dos Passageiros</b>	Apura o resultado da pesquisa SAC pelo item Satisfação Geral com o aeroporto. Abrange os aeroportos administrados pela Infraero e participantes da pesquisa, sendo atribuídas as notas de 1 a 5.
<b>Adequação do Efetivo</b>	Mensura o somatório do número de empregados da empresa cedidos a outros órgãos e os desligados por meio de programas de incentivo ou por desligamentos naturais.
<b>Crescimento dos Negócios</b>	Mensura o crescimento das Receitas Comerciais provenientes do grupo "Novos Serviços", de forma a demonstrar o crescimento das receitas gerado por meio da linha de negócios existente no portfólio ou das oportunidades identificadas.
<b>Resultado Operacional</b>	Mensura o resultado da atividade principal relacionada às receitas aeroportuárias, comerciais e de serviços e as despesas necessárias para sustentação.

Todavia, em função dos impactos decorrentes da pandemia da Covid-19, foi necessário realizar a revisão extraordinária das metas dos indicadores estratégicos do Plano Empresarial 2020-2024, uma vez que não seria factível o seu alcance anteriormente projetado.

- a) **Satisfação dos Passageiros:** foi suspenso o monitoramento, por tempo indeterminado, até que a SAC retome as medições;
- b) **Adequação do Efetivo:** foi mantida a meta de 1.019 adequações;
- c) **Crescimento dos Negócios:** foi alterada a meta de R\$ 46,3 milhões para R\$ 30,4 milhões;
- d) **Resultado Operacional:** foi alterada a meta de R\$ 327,0 milhões para prejuízo operacional bruto de R\$ 358,0 milhões.



SEDECAI202150652A

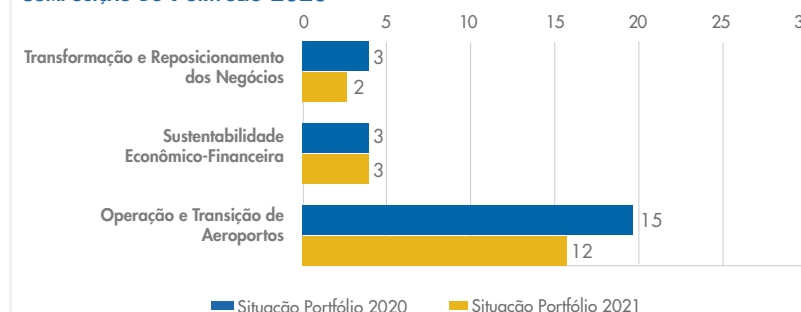


Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>

## 3.4 PROGRAMAS, PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

Visando garantir o cumprimento do Plano Estratégico 2020, foram propostas ações estratégicas destinadas a solidificar o equilíbrio financeiro da Infraero e a ofertar serviços com segurança e qualidade. O portfólio 2020 iniciou com 21 ações estratégicas e terminou com 17.

COMPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO 2020



A ações estratégicas se dividem em programas, projetos e planos de ação.

### PROGRAMAS

Conjunto de projetos sinérgicos gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se esses componentes fossem administrados individualmente.

### PROJETOS






Ações que geram produtos únicos, com escopo a ser desenvolvido e com começo e fim bem definidos.

### PLANOS DE AÇÃO

Projetos com acompanhamento unicamente dos seus riscos, cujo objetivo é monitorar as dificuldades e documentar as características de cada um, sendo um processo realizado ciclicamente.

SEDECAI202150652A

Destacam-se abaixo as principais ações estratégicas, vinculadas aos respectivos objetivos estratégicos.

Obj.	Ações Estratégicas (Programas e Projetos)	Un. Resp.	Escopo (O que é o Projeto)	Resultados Esperados	Estimativa de Conclusão	Estimativa de Alocação em 2020	Valor Executado em 2020
OE-1	<b>Programa Atendimento à Expansão da Demanda Aeroportuária Crítica</b> (Projetos de ampliação e reforma de TPS: Foz do Iguaçu/PR, Montes Claros/MG, Campo Grande/MS, Uberlândia/MG e Navegantes/SC)	DO	Reforma e ampliação dos terminais de passageiros dos aeroportos incluídos no programa. 	Infraestrutura aeroportuária mais moderna, que apresente condições mais adequadas em termos de conforto, capacidade, distribuição e fluxo de passageiros.	NOV/2021	R\$ 97.784.362,03	R\$ 92.066.100,2
OE-1	<b>Programa de Conformidade Operacional de Aeroportos</b> (Projetos: Belém/PA, Campo Grande/MS, Curitiba/PR, Manaus/AM, Goiânia/GO e Petrolina/PE)	DO	Realização de investimentos prioritários em infraestrutura “Lado AR” nos aeroportos incluídos no programa. 	Realização de investimentos prioritários em infraestrutura “Lado AR” nos aeroportos incluídos no programa.	AGO/2023	R\$ 75.198.205,32	R\$ 65.793.310,2
OE-3	<b>Projeto Plano de Negócios da Infraero</b>	DN	Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços de consultoria, assessoria técnica e elaboração de Plano de Negócios a partir da avaliação situacional da Infraero. 	Propiciar uma melhor tomada de decisão sobre o novo modelo empresarial Infraero, suportado pelos subsídios e a expertise de mercado. Acelerar a maturidade do processo de transformação, contribuindo para que a empresa seja transformada até o final do ciclo de concessões e mantenha sua sustentabilidade econômico-financeira e sua finalidade de empresa pública.	CONCLUÍDO DEZ/2020	R\$ 615.000,00	R\$ 615.000,00
OE-3	<b>Projeto Implantação do BIM - Building Information Modeling na Infraero</b>	DO	Criação do BMO Infraero (BIM Management Office). 	Aplicação da metodologia BIM na fiscalização de obras e criação de projetos padrão em aeroportos regionais e de infraestrutura Lado Ar, visando à redução de custos e alinhamento à Estratégia Nacional BIM, definida pelo Governo Federal (Decreto Nº 9.377/ 18).	MAR/2023	<b>CUSTEIO:</b> R\$ 2.041.473,88  <b>INVESTIMENTO:</b> R\$ 2.475.174,13	<b>CUSTEIO:</b> R\$ 731.198,00  <b>INVESTIMENTO:</b> R\$ 2.443.046,02
OE-4	<b>Projeto Estudo para a venda das participações societárias</b>	DN	Contratação de assessoramento técnico de <i>Valuation Due Diligence</i> , para definição da formatação do processo de apresentação de alternativas e apoio aos processos de venda e participações acionárias da Infraero nas SPE. 	Eliminação da perda com equivalência patrimonial.	DEZ/2021	R\$ 4.365.000,00	R\$ 2.520.368,58

Em atendimento à IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020, informações mais atualizadas constam no Portal Infraero: <https://transparencia.infraero.gov.br/projetos-estrategicos-e-obras/>.



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



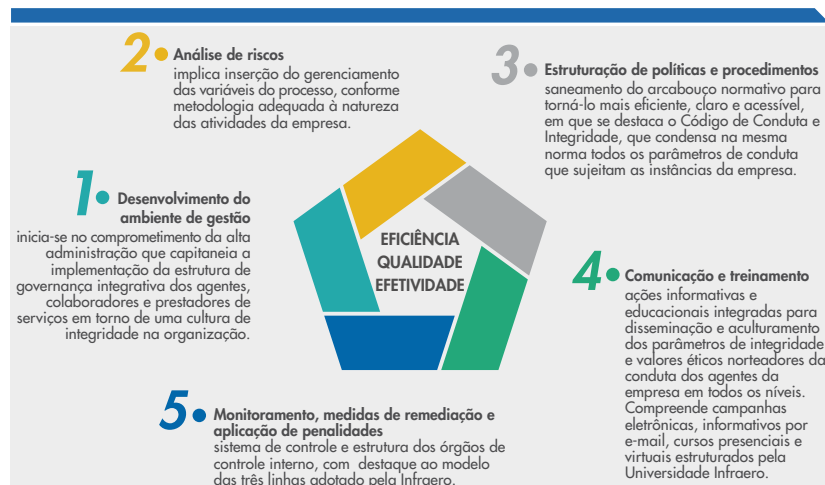
## 3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS

O sistema de governança adotado na Infraero se inicia pelos órgãos superiores, cuja composição em colegiados estatutários é qualificada a partir do perfil fixado na Política de Indicações, que condiciona o acesso aos cargos mediante preenchimento dos requisitos objetivos previstos nos artigos 13 e 14 do Estatuto Social da Companhia (Acesse o Estatuto em: <https://transparencia.infraero.gov.br/governanca/>). Em seguida é submetido à avaliação criteriosa do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da Companhia, responsável por aferir, em processo rigoroso e formal, o efetivo preenchimento dos critérios objetivos que legitimam o dirigente na investidura do cargo.

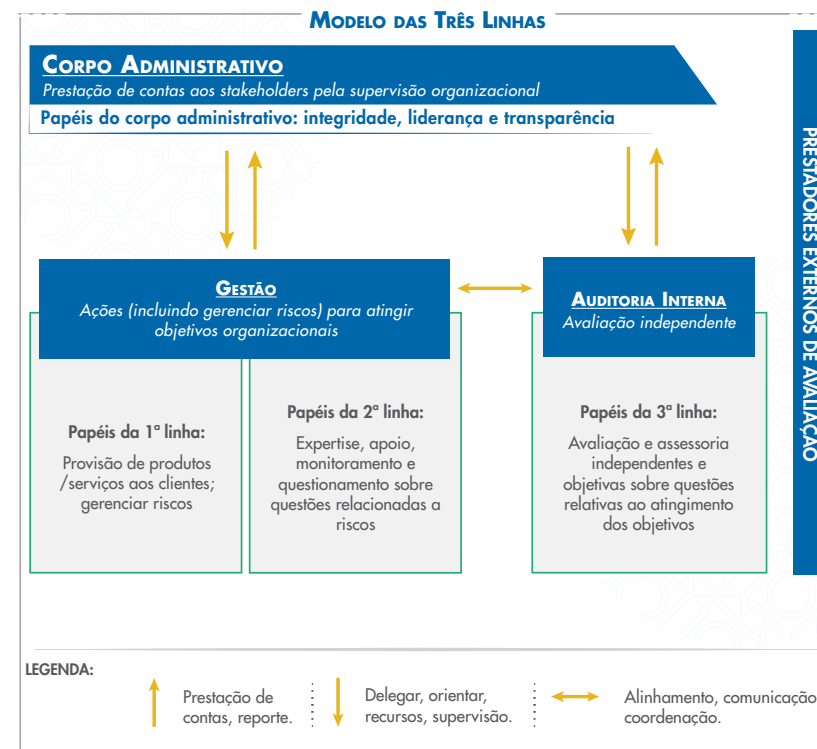
Na gestão empresarial, os colegiados interagem conforme sua competência institucional e em sinergia com os processos decisórios, aderentes à estrutura de governança e às melhores práticas de mercado. Buscam otimizar os recursos a fim de alcançar o melhor resultado empresarial possível, alinhando os objetivos estratégicos às diretrizes do setor.

As diretrizes da Política de Tomada de Decisão otimizaram o processo decisório, estabelecendo parâmetros essenciais à qualificação das decisões estratégicas, que se utiliza de adequada instrução técnica com prévia aferição da aderência das proposições aos objetivos estratégicos e avaliação de matriz de riscos e oportunidades.

Integrado às ferramentas de governança, a Infraero mantém, conforme determinação e orientações dos órgãos de controle externo, o Programa de Integridade. O documento reúne os principais institutos de controle adotados na Companhia, os quais asseguram a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização. Está estruturado em cinco pilares, cujo foco recai sobre a eficiência, qualidade e efetividade.



Convém, acrescentar, ainda, que o Programa de Integridade da Infraero é objeto de avaliação periódica pela Controladoria-Geral da União (CGU), cujo Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201801606 contempla uma série de medidas de integridade, de boas práticas, e de ações voltadas à prevenção, detecção, interrupção e remediação de atos de fraude e corrupção, dentre outras. Ações têm sido implementadas pela Infraero mediante a formalização de Plano de Ação, o qual é monitorado pela CGU.



Modelo baseado no Institute of Internal Auditors (IIA – Instituto dos Auditores Internos)



SEDECAI202150652A



Os órgãos de controle interno são independentes e integrados, responsáveis por implementar, em conjunto, o sistema de apuração de irregularidades, respeitada a segregação de suas competências, conforme quadro a seguir.

ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO	VINCULAÇÃO COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO	PROCESSOS DE APURAÇÃO	FUNDAMENTO NORMATIVO
Auditoria Interna	Conselho de Administração	Auditoria	IN/CGU nº 9/2018; IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016; IN/CGU nº 3/2017; IN/CGU nº 7/2017; IN/CGU nº 8/2017.
Governança, Riscos e Compliance	Presidência	Análise de Conformidade	Lei nº 13.303/2016; Política da Conformidade; NI nº 8.02 (GRC).
Corregedoria	Presidência	Processo disciplinar e Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica (PAR)	NI nº 15.04 (JUR); MPP 15.05 (JUR); Lei nº 12.846/2013; Decreto nº 8.420/2015; Resolução CGU nº 016/2019.
Comissão de Ética	Presidência	Processo de Apuração Ética	Regimento Interno da PRCE.
Ouvidoria	Conselho de Administração	Canal Único de Denúncias	NI nº 21.09 (CSO).

A centralização das denúncias em canal único, exercido pela Ouvidoria, favorece ação coordenada das tratativas de irregularidades, desvios de condutas e casos de corrupção. O assunto é distribuído diretamente ao órgão de apuração competente, considerando a demanda e a natureza do processo a ser implementado. A sistemática possibilita, ainda, a otimização dos processos por meio da revisão dos pontos de controle, visando minimizar os riscos de reincidência.

Em consonância às prescrições normativas e orientações dos órgãos de controle, o Programa de Integridade atua no reforço da cultura de transparência adotada pela Infraero, motivo pelo qual é disponibilizado ao público em geral informações empresariais relevantes.

Dentre o conteúdo disponibilizado, encontra-se a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa. O documento contém extrato institucional de cada exercício, tratando,

sumariamente, dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas, bem como, atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração. (Saiba mais em: <https://transparencia.infraero.gov.br/estatutos-sociais-e-cartas-anuais/>)

Fortalecendo as boas práticas de governança e gestão, a Companhia adota ações de melhorias com foco em quatro áreas: 1) Governança; 2) Gestão de Pessoas; 3) Gestão de Tecnologia da Informação; 4) Gestão de Contratos. Nesse sentido, em 2020, diversas ações foram adotadas com vistas à melhoria na governança, tendo por direcionador os requisitos dos indicadores de governança e gestão. Seguem as principais ações por área de atuação:

## GOVERNANÇA

- **Modelo de Governança** – o Conselho de Administração aprovou o novo modelo de governança, promovendo o alinhamento da governança à estratégia da Companhia;

- **Agentes de Governança, Riscos e Compliance (GRC's)** – foram designados empregados para auxiliar os gestores nas atividades relacionadas à governança, conformidade e gerenciamento de riscos nas suas respectivas unidades;

- **Treinamentos** – em cumprimento aos termos da Lei nº 13.303/2016, a Companhia disponibiliza treinamentos específicos para conselheiros e administradores da Infraero sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista. Além disso, realiza Curso de Capacitação de Agentes de GRC para empregados de diversas áreas da Empresa atuarem como Agentes de Governança, Riscos e Compliance;

- **Código de Conduta e Integridade** – cumprindo recomendação da CGU, a Infraero, por meio da intranet, coletou adesão dos empregados para “Declaração de Ciência do Código de Conduta e Integridade”, que alcançou 6.348 (seis mil trezentos e quarenta e oito) registros no âmbito da Companhia.

## GESTÃO DE PESSOAS

- **Provisionamento adequado de vagas** – seleções internas de realocação de empregados com requisitos estabelecidos por gestores e validadas pela área de Gestão de Pessoas, além de banco de oportunidades para cessão em outros órgãos;

- **Desenvolvimento de Competências** – realizado o levantamento das lacunas de competências dos empregados referente ao ano de 2019, por meio do processo de Avaliação Funcional que ocorreu no primeiro trimestre de 2020;

- **Sistema de Avaliação** – implementação de acompanhamento bimestral, complementar ao Sistema de Avaliação Anual;

- **Ambiente de trabalho ético e favorável** – com o início da pandemia da Covid-19, foram realizadas as seguintes ações: revisão do normativo interno sobre teletrabalho (NI 7.10); implantação do “Plantão Psicossocial Covid 19 – atendimentos a distância; adaptação do Programa de Gerenciamento de Mudanças.

## GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- **Pessoas em TI** – realização de processo de avaliação de desempenho e treinamento de empregados, conforme lacunas de competência identificadas;

- **Planejamento de TI** – emissão de relatórios de acompanhamento anuais dos indicadores de desempenho de TI, definidos no Planejamento Estratégico de TI (PETI), e de execução dos planos de ação descritos no Plano Diretor de TI (PDTI);

- **Processos TI** – revisão do mapeamento dos processos de TI e execução do processo de gestão de configuração e ativos, por meio do sistema Centro de Serviços Compartilhados (CSC). A implantação do CSC possibilita acordar formalmente os níveis de serviço com as áreas de negócio e comunicar o resultado do monitoramento de seu alcance. Realização do mapeamento do processo Prover Soluções Digitais para o Mercado, e elaboração dos Manuais de Procedimentos de Processo (MPP): Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), Processo de Gestão de Demandas de TI e Plano de Comunicação de Tecnologia da Informação (TI);

- **Desempenho TI** – em vista da revisão do modelo de governança da Infraero para atender o novo contexto em que a Empresa se encontra, as atribuições do comitê de nível estratégico de TI foram transferidas para a Diretoria Executiva, sendo responsável por assegurar a adoção de práticas estabelecidas na Resolução CGPAR nº



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>





11, de 10 de maio de 2016, pelo direcionamento estratégico de TI e pela avaliação de seus principais investimentos;

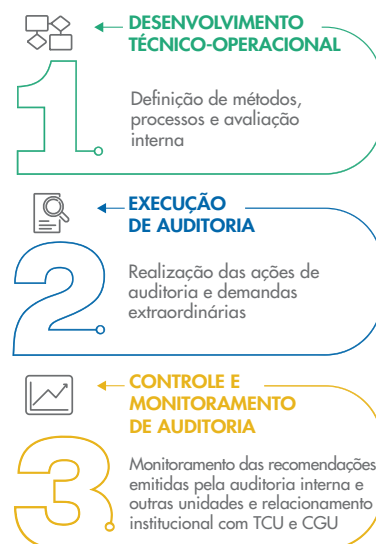
• **Contratos de TI** – com a publicação da Instrução Normativa Nº 1 pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, em 4 de abril de 2019, encontra-se em processo de aprovação a revisão de normativos internos, de modo a normalizar as atividades de planejamento da contratação de soluções de TI.

## GESTÃO DE CONTRATOS

• **Processos de contratação** – as diretrizes para contratações constam em documentos específicos, que também definem os papéis e as responsabilidades da área responsável pelas contratações e da comissão de gestão e fiscalização, dentre os quais podemos citar: o regulamento e normas internas, bem como manuais de procedimentos de processos, os quais encontram-se compatíveis com a legislação que rege a matéria, notadamente a Lei nº 13.303/2016. Dentre os documentos citados, destacam-se o RILCI (Regulamento Interno de Licitações e Contratos), a NI 6.01 (Norma Interna nº 6.01 – Licitação e Contratos), o MPP 6.04 (Manual de Procedimento e Processo de Fiscalização Documental), o MPP 6.05 (Manual de Procedimento e Processo de Gestão e Fiscalização) e o MPP 6.13 (Manual de Procedimentos de Penalidades). A Companhia possui modelos de minutas de instrumentos convocatórios e de contratos, relativos a objetos de contratações rotineiras, pré-aprovados pelo órgão jurídico, sendo vedada a alteração de quaisquer de suas cláusulas, com exceção do preenchimento de informações técnicas essenciais referentes às quantidades de bens e serviços, ao local de entrega, à dimensão de áreas etc. Os normativos supracitados, notadamente a NI 6.01 apresenta a relação padronizada de documentos a serem utilizados na gestão de contratos, os quais possuem modelos padronizados no Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA-DOC), adotado pela Infraero. Além disso, a Empresa tem utilizado indicadores de mensuração de resultados que servem de coeficientes para a definição da fatura de prestação de alguns serviços, dentre eles: limpeza, proteção, manutenção.

## AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna está vinculada ao Conselho de Administração e tem como missão “aumentar e proteger o valor organizacional, por meio de avaliações e consultorias, contribuindo para a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos”.



## COMPETÊNCIAS

- Realização de auditorias ordinárias em todas as áreas da Empresa, bem como no Infracrev, conforme previstas no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) ou por demandas da alta administração;
- Verificação do cumprimento e implementação das recomendações dos relatórios de auditoria interna, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, do Comitê de Auditoria e da Auditoria Independente;
- Verificação do cumprimento e implementação, pela Infraero, das recomendações ou determinações da CGU e do TCU, além de manter relacionamento institucional;
- Aferição da adequação do controle interno, da efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança, bem como a confiabilidade das informações que servem de base para as demonstrações financeiras.

A estrutura existente foi planejada no intuito de fortalecer o processo de auditoria, assim como manter a paridade e a separação entre as atividades.

## ÉTICA

A Comissão de Ética da Infraero e a Secretaria-Executiva atuam com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da consciência e da conduta ética dos colaboradores da Empresa.

Com os atuais desafios impostos a toda a humanidade, a tecnologia trouxe novas maneiras de interação, novos limites sociais e organizacionais, manifestando, por meio do comportamento ético, a importância da relação de confiança entre o colaborador e a organização. Em 2020, houve a realização de diversas ações destinadas à valorização das boas atitudes e algumas inovações, potencializando a cultura da ética como grande aliada estratégica da organização.

### REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO CONFLITOS ÉTICOS:

participação, em tempo real, de aproximadamente 250 colaboradores.



### PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS:

- IV Fórum de Integridade e Ética (Banco do Nordeste);
- XVI Seminário do Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estaduais;
- XXI Seminário de Ética na Gestão e Webinário de Integridade (Infraero).

A Comissão de Ética da Infraero também manteve a efetiva participação no Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estaduais, na forma virtual.

O Código de Ética da Infraero se encontra disponível no endereço:

<https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-Empresarial-da-Infraero.pdf>

## CONTROLE DISCIPLINAR

Em 2020, os expedientes de natureza correccional foram diretamente impactados pelos efeitos da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), sendo, inclusive, editada a Medida Provisória nº 928, de 23 de março de 2020, que suspendeu os prazos processuais em desfavor dos acusados e entes privados processados em processos administrativos, da data de sua edição até 20 julho de 2020.

Por sua vez, em 2020 também ocorreu significativa ampliação nas atribuições do órgão correccional, que passou a ser a área responsável por conduzir e gerenciar os procedimentos relacionados ao Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) de pessoas jurídicas e à Tomada de Contas Especial (TCE). A realocação de atribuições, além de buscar maior eficiência às atividades, observa recomendações da CGU sobre a atividade correccional, sobretudo no que se refere à competência para instaurar e processar o PAR.

Inobstante tais circunstâncias, finalizaram-se 92 (noventa e dois) processos/denúncias. Em 2 (dois) casos, foram detectados indícios de danos ao erário, tendo sido encaminhados à respectiva autoridade competente para adoção de providências com vistas à eventual ressarcimento e abertura de TCE.

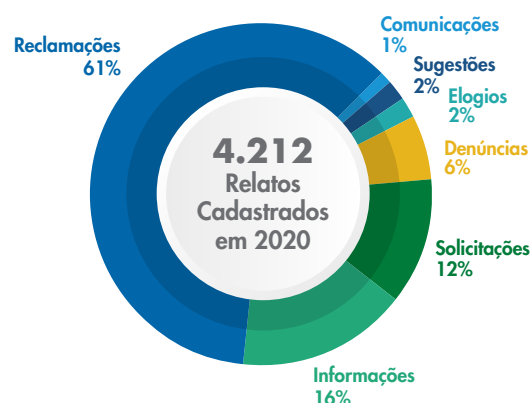
Em atendimento à IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020, informações mais atualizadas constam no Portal Infraero: <https://transparencia.infraero.gov.br/correicao/>

## 3.6 NOSSOS RELACIONAMENTOS

### OUVIDORIA

A Ouvidoria da Infraero é o canal responsável pelo recebimento de denúncias, reclamações, sugestões, solicitações e elogios, visando à melhoria do atendimento e serviços prestados pela Empresa ao público interno e sociedade em geral. No caso dos relatos de denúncias, é realizado o devido encaminhamento aos órgãos competentes para apuração dos fatos no âmbito da Empresa.

São emitidos relatórios gerenciais periódicos e sob demanda das áreas, por meio dos quais são identificados os pontos críticos que devem ser tratados. Constituem, pois, importante ferramenta de gestão integrada, cujos objetivos principais são a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela Empresa e a geração de novos negócios. O relatório também é apresentado, periodicamente, à Diretoria Executiva, ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e ao Comitê de Auditoria.



Ademais, a Ouvidoria é responsável, ainda, pela coordenação e execução das atividades relacionadas ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), em cumprimento à Lei nº 12.527/2011 (LAI) e ao Decreto nº 9.094/2017 – Simplifique!



**289**  
pedidos de  
acesso à  
informação

**15** DIAS  
prazo médio  
de resposta



### PRINCIPAIS CANAIS DE INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE



#### PRESENCIAL:

Estrada Parque do Aeroporto -  
Setor de Concessionárias e Loca-  
doras - Lote 05 - Ed. Sede - CEP:  
71.608-050 - Brasília (DF) - Brasil



#### SITE:

<https://transparencia.infraero.gov.br/ouvidoria/>



#### PLATAFORMA FALA.BR:

<https://falabr.cgu.gov.br>



#### TELEFONE:

0800 727 1234 (de 2ª a 6ª feira,  
das 07h às 19h)



#### CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO:

[https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/carta\\_cidadao\\_atualizada\\_v06.pdf](https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/carta_cidadao_atualizada_v06.pdf)



#### GUIA DO PASSAGEIRO:

<https://www4.infraero.gov.br/guia-do-passageiro/>



#### CAIXA POSTAL:

8626 - CEP 70.312-970 -  
Brasília (DF)



#### REDES SOCIAIS:



### COMUNICAÇÃO







A Infraero estabeleceu diálogo constante com seus públicos – interno e externo – para dar publicidade e informar sobre as realizações que contribuíram para o fomento da aviação civil do País. Além disso, atuou para uma efetiva adequação dos processos em decorrência das concessões dos aeroportos pelo Governo Federal e desafios do corrente ano, destacando obras e melhorias em sua rede de aeroportos, segurança operacional, transferência dos aeroportos concedidos e ações adotadas no cenário da pandemia de Covid-19.

Com a deflagração da crise sanitária, o papel da comunicação tornou-se ainda mais importante no estreitamento das relações com as partes interessadas, divulgando os protocolos de higienização e segurança adotados com base nas orientações dos órgãos de saúde, a fim de tranquilizar e orientar usuários quanto às novas posturas necessárias durante a permanência nos termi-

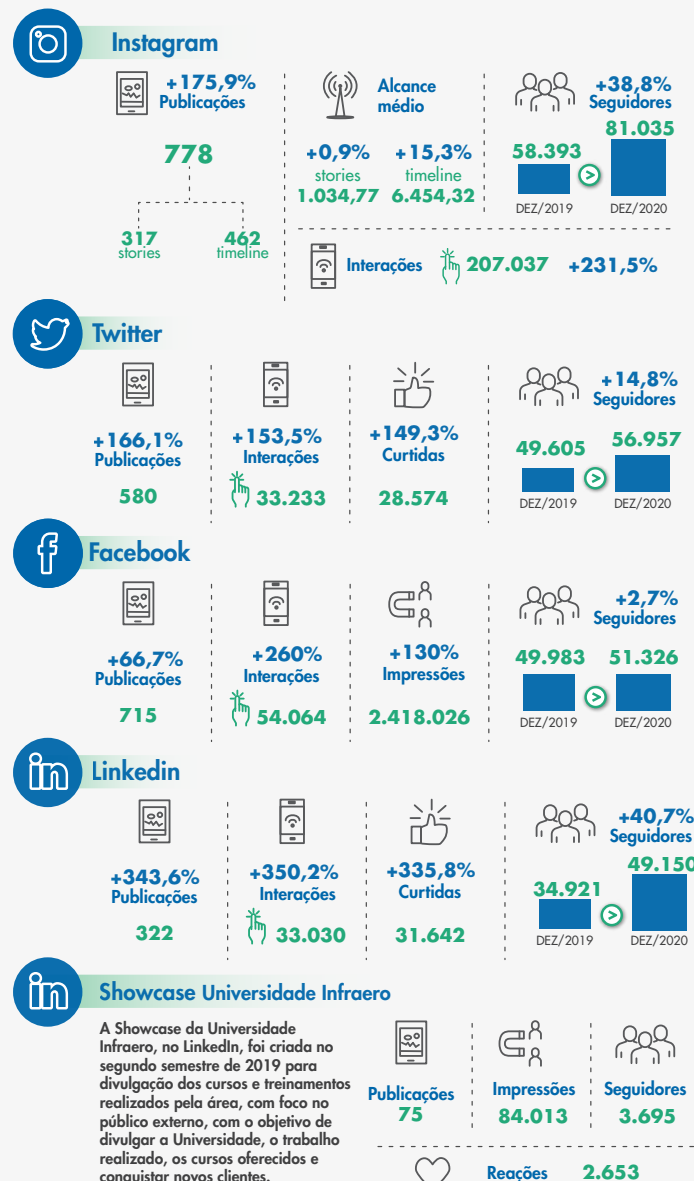
nais. Uma campanha (Cuide Ainda + de Você e dos Outros) foi rapidamente iniciada utilizando-se de todos os canais e ferramentas disponíveis – instalação de sinalizações orientativas nos aeroportos; divulgação de conteúdos alusivos nas redes sociais e no portal da Infraero – e por meio de e-mails para os colaboradores; criação de ambiente online exclusivo com orientações relacionadas; entre outras ações ainda em curso. As iniciativas contribuíram para a continuidade das operações e retomada do setor.

Internamente, as ações de comunicação desenvolvidas buscaram manter o corpo funcional informado e alinhado com os objetivos estratégicos da Companhia, inclusive para aqueles que desempenharam suas atividades de forma remota. No contexto de concessões, as iniciativas auxiliaram os empregados na definição do futuro em relação à trajetória profissional.



ASSUNTO	O QUE FOI FEITO	RESULTADO
<b>ASSESSORIA DE IMPRENSA</b> 	<b>182 pautas desenvolvidas</b> que geraram <b>3.077 reportagens</b> (977 jornais impressos, sites, TVs e rádios) com informações especializadas sobre as <b>medidas da Infraero para prestação do serviço aeroportuário</b> e contribuição da empresa para o desenvolvimento da aviação e do combate à pandemia do novo coronavírus.	<b>Maior destaque nos veículos de comunicação.</b>
	<b>1619 atendimentos de imprensa:</b> demandas por email, telefone e whatsapp.	
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA E EVENTOS</b> 	<b>Atualizadas as estratégias de relacionamento com o público interno</b> , garantindo uma maior simplificação às mensagens compartilhadas e priorizando a realização de campanhas temáticas.	<b>Transparência e maior objetividade.</b>
	Criação de <b>23 campanhas</b> para a abordagem de temas prioritários – <b>Ética e Integridade</b> ; <b>Assuntos de RH</b> ; <b>Novas ferramentas de trabalho</b> ; <b>Gerenciamento de Mudanças</b> ; <b>Adequação do Efetivo</b> ; <b>Ouvidoria</b> ; entre outras.	
	Peças divulgadas por meio de <b>e-mail marketing</b> , <b>Infrabook</b> (Yammer) e <b>WhatsApp</b> .	
<b>PROMOÇÃO DA MARCA</b> 	<b>788 notícias</b> e <b>236 informes</b> divulgados nos canais internos.	<b>Maior credibilidade.</b>
	<b>Monitoramento</b> diário de rede social interna INFRABOOK (Yammer).	
	Eventos de inaugurações de importantes empreendimentos: <b>inauguração pista Congonhas</b> ; <b>assinatura OS da pista de Foz do Iguaçu</b> .	
<b>PORTAL</b> 	Campanha <b>COVID</b> : utilidade pública e sinalização dos aeroportos da Rede.	<b>Maior credibilidade.</b>
	Campanhas <b>"Reforma da Pista de Congonhas"</b> e <b>"Infraero em Ação - Obras"</b> : valorização da marca.	
	Campanhas <b>"Aviação Regional"</b> e <b>"Universidade Infraero"</b> : promoção dos serviços do portfólio da Empresa.	
<b>PORTAL</b> 	Criação da página da <b>Universidade Infraero</b> .	<b>Maior credibilidade.</b>
	Criação das páginas <b>dos aeroportos regionais sob contrato</b> .	
	Criação da página <b>COVID-19</b> com orientações aos passageiros.	
<b>PORTAL</b> 	Criação da página de <b>prospecção de negócios</b> .	<b>Maior credibilidade.</b>
	Criação da página da <b>reforma da pista de Congonhas</b> .	
	Atualização da página da <b>Transparência</b> (CGU-TCU).	

## NÚMEROS DAS REDES SOCIAIS E DO PORTAL



Total de acessos ao  
**Portal**  
**4.112.262**

**Aeroportos**  
**2.540.844**  
acessos.

Os aeroportos mais acessados foram:  
**Santos Dumont (RJ)**  
**227.034**  
**Congonhas (SP)**  
**175.335**  
**Afonso Pena (PR)**  
**163.340**

**Imprensa**  
**92.777**  
acessos.

Desses, **14.183** foram para a nota de pichação ao muro de SP.

No início do ano a Universidade fazia parte da estrutura de negócios do site, após o desmembramento esta área ainda contabilizou:

**79.563**  
**Universidade**  
acessos.

**Negócios**  
**195.541**  
acessos.

**Portal da**  
**Transparência**  
**295.210**  
acessos.

Desses, **104.138** para a Home  
**25.350** para a Estatística da Imprensa  
**25.023** para a Ouvidoria

**Acesso dos**  
**empregados**  
**122.637**  
acessos.

**Home**  
**720.765**  
acessos.

Visando à segurança dos colaboradores, foram implementadas diversas campanhas internas para a prevenção da contaminação do novo coronavírus.



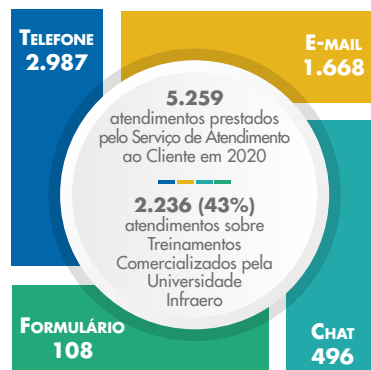
No contexto do esforço para a retomada da economia e do movimento nos aeroportos, também foi realizada a “Campanha de Retorno dos Passageiros”, cujo foco foi orientar os passageiros para proceder de forma a minimizar riscos de contaminação.



SEDECAI202150652A

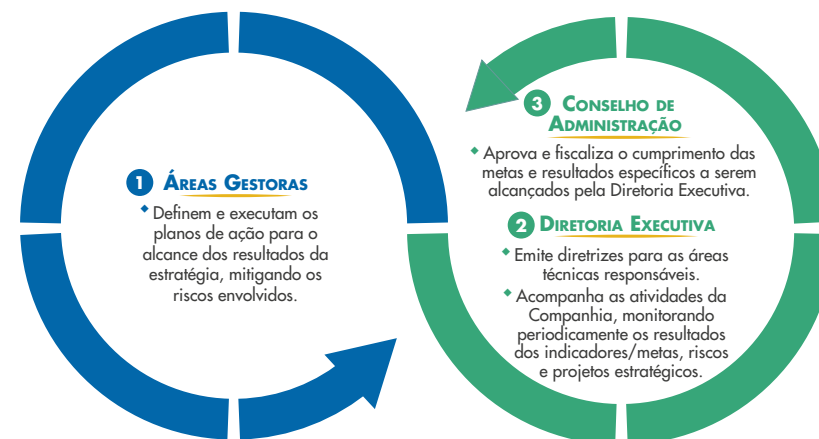
SIGA

Reforçando o compromisso em manter um relacionamento com as partes interessadas sobre a organização, a Infraero dispõe de uma equipe de atendimento ao cliente capacitada para o esclarecimento de dúvidas e o correto direcionamento de necessidades para os mais diversos assuntos: Serviços Aeroportuários, Comercialização de Cursos, Negócios Comerciais, Licitações, Cobrança. Ademais, presta informações sobre procedimentos em outras organizações, explicando sobre contato para negócios em aeroportos concedidos, assuntos de competência da ANAC, entre outros.



## 3.7 NOSSO DESEMPENHO

Em relação ao monitoramento da estratégia, o sistema adotado prevê a atuação dos diversos atores envolvidos na concretização dos resultados dos objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura abaixo:



Em 2020, foram monitorados 4 indicadores estratégicos instituídos no Planejamento Estratégico 2020-2024, mediante aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração. Os resultados alcançados serão abordados em seção específica para cada objetivo estratégico.

A **Infraero** foi uma das **principais vencedoras da edição 2020 do Prêmio**

**Aeroportos + Brasil**, realizado pelo Ministério da Infraestrutura. Vários aeroportos da rede receberam premiações, em diversas categorias, demonstrando o **compromisso da Empresa com a constante evolução na qualidade dos serviços prestados**, disputando de igual para igual com os aeroportos concedidos à iniciativa privada.



SEDECA1202150652A





**OBJETIVO ESTRATÉGICO 01 | GARANTIR A QUALIDADE, OPERACIONALIDADE E SEGURANÇA DOS AEROPORTOS.**

**Contextualização:** Busca garantir a operação e a infraestrutura dos aeroportos com qualidade, sustentabilidade ambiental, operacionalidade e segurança dos ativos até a transferência à iniciativa privada.

**INDICADOR E PRINCIPAIS RESULTADOS:**

INDICADOR:	RESPONSÁVEL:	META ANUAL:	REALIZADO:	DESEMPENHO:
 <b>Satisfação dos Passageiros</b>	DO	4,50	4,38	97,34% 



**ANÁLISE DE DESEMPENHO:**

O indicador alcançou desempenho de 97,34 %, na avaliação do 1º trimestre de 2020, no que se refere à performance dos 6 aeroportos administrados pela Infraero e avaliados na Pesquisa de Satisfação do Passageiro da SAC, com nota média de 4,38 diante da meta de 4,50. Em março de 2020, devido à pandemia da Covid-19, a SAC interrompeu as coletas presenciais para a pesquisa. Em agosto de 2020 retomou com outro modelo, não mais de pesquisa de desempenho aeroportuário, mas sim sobre a percepção do cidadão acerca das medidas sanitárias implantadas nos aeroportos e a expectativa de retorno ao transporte aéreo. Assim, foi aprovada a suspensão desse indicador estratégico até que a SAC retome as medições.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 02 | ASSEGURAR UM CORPO FUNCIONAL ADEQUADO AO NOVO MODELO DE NEGÓCIO.**

**Contextualização:** Visa apoiar o corpo funcional em suas escolhas profissionais, relacionadas ao cenário da empresa, reforçando as ações de cessão para atuação em outros órgãos públicos e a viabilização das condições apropriadas de incentivo ao desligamento e à readaptação de pessoal, com foco no alinhamento da força de trabalho ao novo modelo de negócio.

**INDICADOR E PRINCIPAIS RESULTADOS:**

INDICADOR:	RESPONSÁVEL:	META ANUAL:	REALIZADO:	DESEMPENHO:
 <b>Adequação do Efetivo</b>	DS	1.019	1.103	108,24% 

**ANÁLISE DE DESEMPENHO:**

O indicador alcançou o desempenho de 108,24% diante da meta anual de 1.019. Foram cedidos a outros órgãos públicos 422 empregados e desligados 681, por meio do Desligamento Incentivado (DIN) e do Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA). Ressaltam-se como fatores para o desempenho acima da meta a continuidade do Programa de Adequação do Efetivo (PEAE) da Infraero, com foco na ampliação de vagas e prazo, e a manutenção do relacionamento institucional com o Ministério da Economia, no intuito de prosseguimento das cessões de empregados. O alcance da meta proporcionou uma economia anual estimada de aproximadamente R\$ 161 milhões com os desligamentos efetivados em 2020, e uma economia anual com as cessões a outros órgãos públicos de R\$ 264 milhões.

LEGENDA:  Até 94,99%  Até 99,99%  Até 109,99%  110% ou acima

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 03 | ESTRUTURAR O PORTFÓLIO DE SERVIÇOS ESTRATÉGICOS, GARANTIR A CONCRETIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS E O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL.**

**Contextualização:** Visa qualificar o corpo técnico, identificar oportunidades de negócios, ampliar as ofertas de serviços, dar maior publicidade ao mercado e ao setor público quanto aos novos negócios, promover a prospecção de novos clientes, garantindo e aumentando a participação da empresa na prestação de serviços aeroportuários e contribuindo para o atendimento das expectativas em relação ao papel estratégico da Infraero para o setor de aviação civil.

**INDICADOR E PRINCIPAIS RESULTADOS:**

INDICADOR:	RESPONSÁVEL:	META ANUAL:	REALIZADO:	DESEMPENHO:
 <b>Crescimento dos Negócios</b>	DN	R\$30,4 mi	R\$51,24 mi	168,55% 

**ANÁLISE DE DESEMPENHO:**

O indicador alcançou desempenho de 168,55%, apresentando um realizado de R\$ 51,24 milhões em relação à meta anual de R\$ 30,4 milhões. Comparado ao resultado de 2019, R\$ 28,4 milhões, obteve um crescimento de aproximadamente 80%. Destaca-se para a melhoria da performance o aumento do número de concretização dos contratos comerciais. No âmbito do indicador, as linhas de serviços do portfólio apresentaram os seguintes resultados — Treinamentos: R\$ 5,27 milhões; Gestão e Operação: R\$ 8,70 milhões; Soluções Digitais: R\$ 31,52 milhões; Serviços Técnicos: R\$ 5,74 milhões.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 06 | GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS NEGÓCIOS.**

**Contextualização:** Busca obter como resultado principal a garantia da capacidade de geração de receitas e redução de custos, que possibilitem o equilíbrio econômico-financeiro dos negócios.

**INDICADOR E PRINCIPAIS RESULTADOS:**

INDICADOR:	RESPONSÁVEL:	META ANUAL:	REALIZADO:	DESEMPENHO:
 <b>Resultado Operacional</b>	DN	R\$(358,0) mi	R\$(355,88) mi	101% 

**ANÁLISE DE DESEMPENHO:**

As operações nos aeroportos brasileiros tiveram uma retração de grandes proporções, em função da queda na demanda dos assentos junto às companhias aéreas e redução de rotas. Diante desse contexto, a arrecadação das receitas aeronáuticas encolheu consideravelmente, com a expressiva redução do movimento de aeronaves (-48,7%) e de passageiros (-67,5%), no período de janeiro a dezembro de 2020, comparado a 2019. O resultado operacional registrou prejuízo de R\$ 355,88 milhões, frente ao prejuízo previsto na meta de R\$ 358 milhões.

LEGENDA:  Até 94,99%  Até 99,99%  Até 109,99%  110% ou acima

LEGENDA:

## GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

### CONFORMIDADE LEGAL

Os empregados da Infraero são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Regulamento de Pessoal, Normativos Internos e Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), firmado com o Sindicato representativo da categoria. As ações e a Política de Gestão de Pessoas estão pautadas nessa documentação.

Os mecanismos de controle na gestão da folha de pagamento e de gestão de pessoas estão contidos no Planejamento Estratégico 2020-2024, no pilar Transformação e Reposicionamento dos Negócios, com o objetivo estratégico de “assegurar um corpo funcional adequado ao novo modelo de negócio”, por meio do indicador estratégico – “adequação do efetivo”.

Para a boa gestão de pessoas durante o ano de 2020 foi necessária atenção a uma série de medidas. Inicialmente, foi imprescindível o acompanhamento às orientações do Governo Federal acerca das circunstâncias envolvendo o combate à disseminação da pandemia da Covid-19. Ações imediatas foram tomadas dentro da organização com vistas à preservação da saúde dos empregados, mitigação dos riscos de contaminação e continuidade das operações, sobretudo nos Aeroportos e Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTAs).

No início da pandemia, foi assinado um Acordo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato, com características especiais quanto à jornada de trabalho dos empregados da Infraero durante a pandemia. Esse acordo, também, permitiu maior autonomia da Empresa para a definição de procedimentos de trabalho, como a aplicação de escalas de revezamento diferenciados.

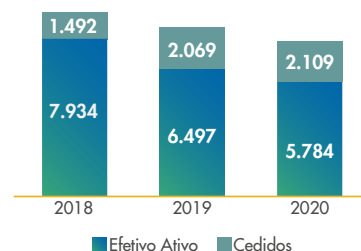
Foi realizada a revisão da Norma Interna de banco de horas, o que viabilizou o desenvolvimento de um sistema informatizado especial para implementação prática dos procedimentos. Adotaram-se, ainda, os protocolos

de afastamento de empregados do ambiente de trabalho, de forma a garantir a segurança dos profissionais e a continuidade dos serviços.

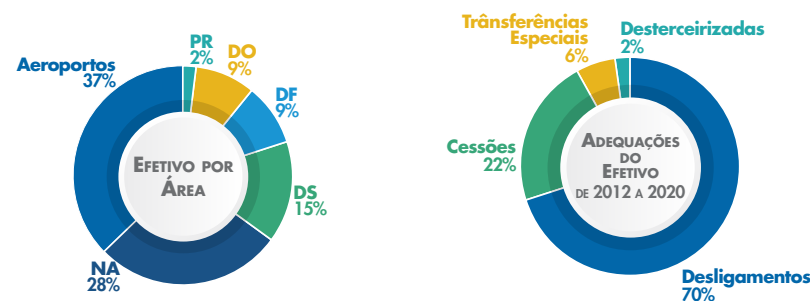
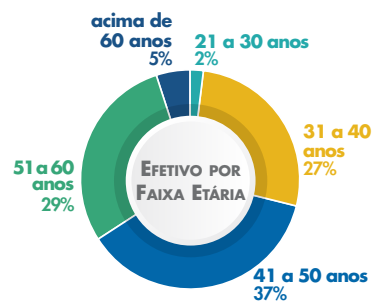
### AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Ao final de 2020, o efetivo da Infraero era de 7.893 empregados, representando uma redução de 7,86% em relação ao efetivo de 2019. Contamos com 1 Presidente e 3 Diretores Executivos. Também compõem o efetivo total, 13 profissionais contratados *ad nutum* para o exercício de cargo em comissão, ligados à alta administração, nos termos do Estatuto Social e autorizados pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), do Ministério da Economia.

#### EVOLUÇÃO NO QUANTITATIVO DO EFETIVO



A maioria do efetivo atual da Empresa está na faixa etária entre 41 e 50 anos, prevalecendo o gênero masculino.



LEGENDA:  
 DO: Diretoria de Operações e Serviços Técnicos  
 DS: Diretoria de Soluções Jurídicas e Administrativas  
 PR: Presidência  
 DF: Diretoria de Finanças e Novos Negócios  
 NA: Navegação Aérea

### ESTRATÉGIA DE RECRUTAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

A admissão na Infraero é realizada por meio de concurso público, garantindo que o processo seja isonômico e sem discriminação de qualquer natureza. Podem ocorrer contratações transitórias para ocupação de cargo em comissão e para atender demandas específicas da alta administração.

Os processos de seleção interna para ocupação de vagas obedecem aos requisitos de perfis estabelecidos pelos gestores e validados pela área de Gestão de Pessoas, para a realocação de empregados por meio de movimentação entre os aeroportos.

Em 2020 foram abertos 66 ciclos de processos de seleção com 109 empregados classificados para movimentação interna. A adequação do efetivo conta, ainda, com a disponibilização do banco de oportunidades para cessão e composição da força de trabalho a outros órgãos da administração pública.

A Empresa garante a igualdade de salário para homens e mulheres. Em 2020, foram realizadas 8 contratações, sendo 3 decorrentes de processos judiciais, 2 de retorno de aposentadoria por invalidez e 3 contratados para cargo em comissão. Desse total, são 6 homens e 2 mulheres.

Em 2020, foi dada continuidade ao PEAE, uma vez que os aeroportos de João Pessoa, Aracaju, Juazeiro do Norte, Campina Grande, Vitória, Recife e Maceió, concedidos em 2019, foram efetivamente repassados à iniciativa privada em 2020, com a conclusão dos respectivos Planos de Transferência Operacional (PTO). Também, foram continuadas as ações de realocação de empregados por meio da movimentação para os demais Aeroportos, Centro Corporativo e Centro de Serviços Administrativos e Técnicos, bem como promovido o desligamento incentivado por adesão dos empregados.

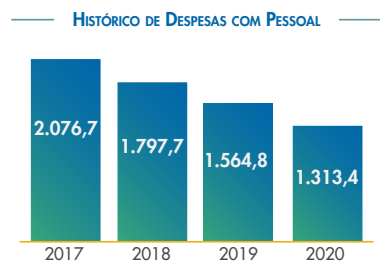
A Companhia possui em seu quadro de pessoal empregados aposentados, cujas aposentadorias foram concedidas antes da Emenda Constitucional nº 103, de 12/11/2019.



SEDECAI202150652A

## DESPESA DE PESSOAL

A despesa com o quadro de pessoal, em 2020, ficou na ordem de 1,3 bilhão, importando na redução de 16% em relação ao ano anterior, consequência das ações implementadas para a adequação do efetivo.



## AValiação DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÃO E MERITOCRACIA

A Avaliação Funcional foi realizada em 2020, tendo por base os perfis dos postos de trabalho estabelecidos pelas chefias. O objetivo principal foi identificar gaps de competência e desempenho, possibilitando ações de melhoria e o direcionamento de investimentos para o desenvolvimento de pessoas.



O Acompanhamento Bimestral foi implementado em complemento à Avaliação Funcional anual, com o objetivo de possibilitar maior proximidade com a rotina profissional dos empregados, a fim de balizar ações de gestão e desenvolvimento profissional, em alinhamento com o Planejamento Empresarial e com o reposicionamento da Infraero no mercado.

O plano de cargos e salários da Infraero, com regras claras e objetivas, é isento de questões não profissionais, como credo, raça ou gênero.

O ingresso no quadro da Empresa ocorre na primeira categoria e respectivo padrão estabelecido para cada cargo regular.

CARGO/CARREIRA	CAT/PAD INICIAL	CAT/PAD FINAL
PSA - Profissional de Serviços Aeroportuários	C/12	D/84
PEM - Profissional de Engenharia e Manutenção	C/31	B/76
PST - Profissional de Serviços Técnicos	B/28	A/72
PNA - Profissional de Navegação Aérea	C/32	A/72
PMET - Profissional de Meteorologia	C/32	B/76
PTA - Profissional de Tráfego Aéreo	D/36	C/80
AS-I - Analista Superior I	A/40	C/80
AS-II - Analista Superior II	B/44	D/84
AS-III - Analista Superior III	C/48	D/84
AS-III - Analista Superior III / Analista de Sistemas	D/52	D/84
AS-III - Analista Superior III / Médico do Trabalho	B/57	D/84
AS-IV - Analista Superior IV	B/57	D/84

Em 2020, o menor salário pago na empresa, excetuadas questões judiciais, foi o referente à cat/pad D/15, com valor de R\$ 2.198,07. O valor foi percebido por 322 empregados, sendo 137 mulheres (43%) e 185 homens (57%) — empregados cedidos não foram contabilizados.

A Infraero concede aos seus empregados ocupantes de cargo regular, percentuais (de 1% a 35%) sobre o salário-base a título de adicional por tempo de serviço, a cada ano de serviço completo de efetivo trabalho.

Confere, ainda, um adicional de incentivo ao estudo, 5% a 11% do valor do salário base, para aqueles que tenham ou venham a conquistar títulos de educação formal acima do exigido para o ingresso em seu cargo/carreira, conforme regras previstas no Plano de Classificação de Cargos e Salários e no ACT.

## CAPACITAÇÃO

No levantamento de necessidades foi realizada a análise e priorização dos cursos de acordo com o orçamento disponível para o ano, bem como a obrigatoriedade ou não de realização do curso.

Assim, os treinamentos foram priorizados conforme as ações obrigatórias regulamentadas por legislação específica do setor, como por exemplo as capacitações contra atos de interferência ilícita na aviação (AVSEC), de segurança operacional, de transporte e manuseio de artigos perigosos, habilitação e atualização de bombeiros de aeródromo e diversos cursos para Navegação Aérea. Tem como foco a segurança dos funcionários e visa garantir o melhor serviço aos passageiros e demais usuários da comunidade aeroportuária.

Em 2020, devido à pandemia e ao contingenciamento orçamentário da Empresa, a quantidade de treinamentos foi reduzida e o foco foi a realização dos principais treinamentos obrigatórios. Esforços foram envidados na migração de alguns treinamentos obrigatórios da modalidade presencial para a modalidade a distância e/ou ensino remoto. Além disso, foram planejados e

realizados cursos à distância com o objetivo de desenvolver os empregados em temas relacionados à empregabilidade, bem como divulgados sites de empresas que ministraram cursos de forma gratuita. Foram oferecidos aos empregados cursos à distância da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do *International Civil Aviation Organization* (ICAO), de acordo com o público-alvo de cada curso.

Foram realizadas, ainda, capacitações voltadas ao reposicionamento da Empresa e à prestação de novos serviços à aviação civil.

**160.980**  
horas de treinamento

Alta Administração: 208 h  
Gestores: 30.706 h  
Outras Funções: 6.824 h  
Nível Superior: 114.066 h  
Nível Técnico: 8.861 h  
Nível Operacional: 209 h  
Sem Classificação: 106 h

**3.983**  
funcionários treinados

**11.771**  
participações em cursos

**2.884**  
homens treinados

**1.099**  
mulheres treinadas

**41** horas/treinado



SEDECAI202150652A



## SISTEMAS/FERRAMENTAS DE APOIO, TRABALHO REMOTO, VALORIZAÇÃO DO AMBIENTE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Dentre as iniciativas de governança, destaca-se a aprovação do “Plano de Contingência Operacional para Retomada Presencial das Atividades da Infraero Diante do Coronavírus (COVID-19)”. A Infraero adotou uma série de ações com o objetivo de nortear uma atuação coerente na resposta à emergência da saúde pública, por meio de medidas restritivas, conforme lista de critérios estabelecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), com destaque para:

- Manutenção da maioria dos empregados trabalhando em casa (Home office);
- Aplicação do home office para grupos de risco e outras opções para empregados operacionais – banco de horas, antecipação de férias, sobreaviso emergencial;
- Assinatura do Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato;
- Aplicação de ações previstas na Medida Provisória nº 927/2020, de 22 de março de 2020, que dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus (COVID-19), e dá outras providências;
- Continuidade presencial nas unidades físicas apenas dos empregados necessários à manutenção dos serviços ou atividades essenciais;
- Revisão de escalas operacionais para manter o mínimo de pessoas necessárias à operação;
- Alteração de horários de funcionamento dos Aeroportos e EPTAs com emissão de *Notice to Airmen* - Aviso aos Aeronavegantes (NOTAM);
- Renegociação dos contratos de serviços contínuos, a fim de reduzir custos.

A Infraero adquiriu 50 mil máscaras faciais de tecido, de uso não profissional, para distribuição a todos os empregados ativos do quadro funcional.

Em razão do impacto financeiro trazido à Empresa pela queda brusca do movimento nos aeroportos, foi elaborado estudo para adoção de ações voltadas à redução dos custos de pessoal.

Em virtude da flexibilidade trazida pelo Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho e em parceria com a área de Gestão da Operação, foram criados diversos modelos de escalas de trabalho para utilização nos aeroportos, durante o período da pandemia, que deverão ser aplicadas quando do retorno às atividades, trazendo principalmente mais eficiência à operação.

Foi realizada a revisão da Norma Interna sobre Teletrabalho (NI 7.10), contendo algumas inovações como a participação dos empregados ocupantes de função de confiança/cargo em comissão nessa modalidade, assim como a possibilidade de empréstimo, na forma de comodato, de monitores e cadeiras.

Também foi disponibilizado o “Plantão Psicossocial Covid 19 - Atendimentos a distância”, no qual a área de Saúde do Trabalho estruturou uma rede de apoio e assistência psicossocial online, com objetivo de oferecer suporte emocional aos empregados da Infraero no contexto da pandemia da Covid-19 e no futuro processo de retorno ao trabalho presencial. Mais de 3.000 atendimentos foram realizados no período de março a dezembro de 2020. O Programa de Gerenciamento de Mudanças foi adaptado para continuidade, à distância, com a atuação de equipe psicossocial, a fim de apoiar os empregados dos aeroportos em processo de concessão à iniciativa privada.

De forma geral, foi possível constatar as vantagens da utilização de ferramentas que permitem o acompanhamento das entregas pelos membros da equipe. Como exemplo, o Microsoft TEAMS, em especial quanto ao uso para realização de reuniões virtuais, e a ferramenta Microsoft PLANNER, para acompanhamento de atividades.

## PRINCIPAIS DESAFIOS E AÇÕES FUTURAS

Desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em 2020:

- 1) Ampliação do Home Office, devido à pandemia;
- 2) Implantação do novo modelo de concessão de benefícios de assistência à saúde a empregados e aposentados;
- 3) Adequação do Efetivo: Foram desligados 681 empregados, sendo 592 (DIN/PDITA) e 89 (outros tipos de desligamentos). Além disso, o ano encerrou com 2.109 empregados cedidos;
- 4) Adoção de ações voltadas à redução dos custos de pessoal, tais como a ampliação do teletrabalho, a prorrogação do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), a gestão mais efetiva sobre a realização de horas extras.

### AÇÕES FUTURAS:

- 1) Adequação do efetivo – continuidade da adequação do efetivo administrativo do Centro Corporativo, dos aeroportos da 6ª rodada de concessões, bem como preparação e adequação do efetivo para a 7ª rodada de concessões, aprimorando o programa de gerenciamento de mudanças e promovendo a ampliação do PEAE;
- 2) Revisão do plano de funções;
- 3) Realização do 3º ciclo da avaliação funcional;
- 4) Transição dos empregados por sucessão trabalhista à NAV Brasil.



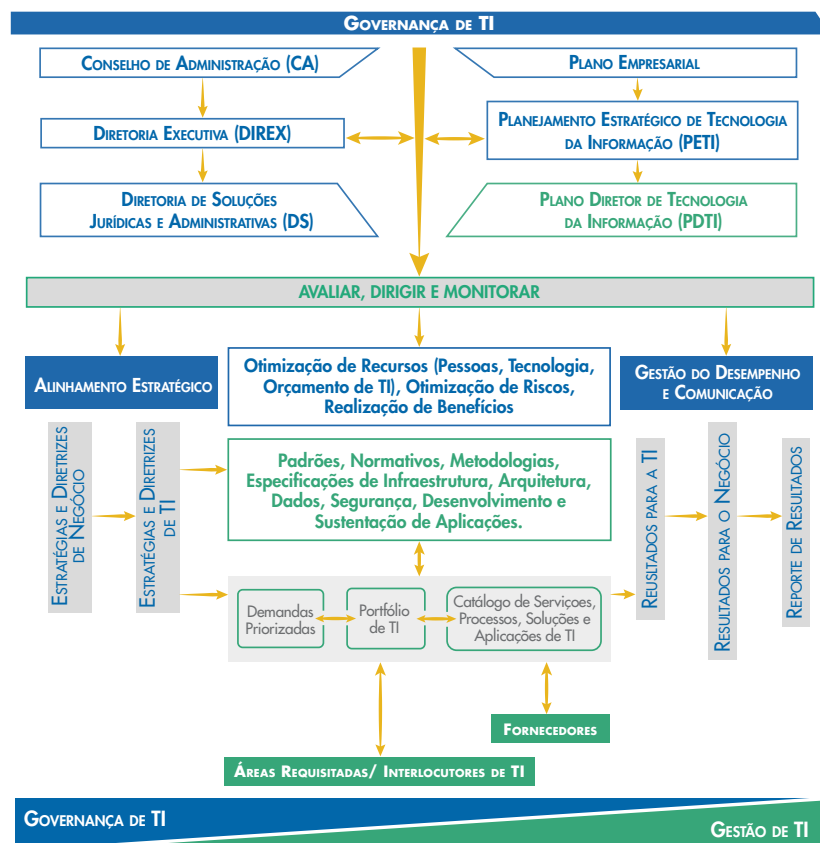
SEDECAI202150652A

## GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Em 2020, a Infraero teve como grande desafio disponibilizar ferramentas de viabilização do Home Office em tempos de pandemia, possibilitando que todos os empregados estivessem conectados e com capacidade de exercer suas atividades. Desse modo, buscou novas alternativas, racionalizando custos e despesas, e implementou com eficiência diversas soluções que auxiliam o trabalho remoto.

## MODELO DE GOVERNANÇA DE TI

O modelo de Governança de TI da Infraero, apoiado nas boas práticas preconizadas pelo COBIT5 (*Control Objectives for Information and Related Technologies*), segue um fluxo que se origina no Plano Estratégico da Infraero e nas diretrizes do negócio definidas pela alta administração, até a comunicação dos resultados alcançados.



## CONFORMIDADE LEGAL

Em 2020, a Companhia atuou ativamente na sua adequação às exigências da LGPD e promoveu a automatização da coleta e gestão de consentimento dos titulares de dados pessoais tratados pela Infraero.

Para isso, foi desenvolvido o Sistema de Gestão de Consentimento (SGC) e disponibilizado na internet a todos os empregados para que autorizem a empresa a tratar seus dados pessoais nos processos em que a LGPD impõe a obrigatoriedade do consentimento.



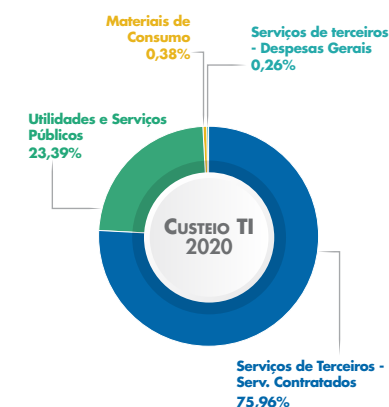
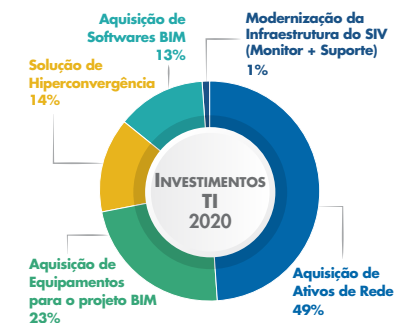
## SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Devido à pandemia da Covid-19, a Infraero adaptou sua infraestrutura para proporcionar acesso remoto aos seus funcionários e colaboradores por meio de conexão segura *Virtual Private Network (VPN)*, passando de cerca de 100 para 3.000 acessos concedidos.

Em novembro de 2020, após ataques cibernéticos em vários órgãos governamentais, principalmente ao Superior Tribunal de Justiça (STJ), foram ajustadas e reforçadas diversas configurações alinhadas às recomendações e boas práticas divulgadas pela comunidade de segurança da informação. Assim, em 2020, não houve incidente grave que comprometesse a rede de dados corporativa e nem a imagem da Infraero.

## MONTANTE DE RECURSOS APLICADOS EM TI (PREVISÃO)

RECURSOS APLICADOS EM TI (R\$ MILHÕES)			
Grupo	Orçado	Realizado	Realização
Investimento	8,9	7,6	85%
Custeio	62,1	60,1	97%





## PRINCIPAIS INICIATIVAS E RESULTADOS NA ÁREA DE TI

Cadeia de Valor/ Processos	Principais Iniciativas	Resultados (Benefícios e Impactos)
Prover soluções em softwares	Implantação sistemas comercializados AENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeiro cliente da Infraero trabalhando na modalidade de software como serviço (<i>Software as a Service</i> - SaaS).</li> <li>Aumento no caixa da Empresa.</li> </ul>
Prover soluções em softwares	Implantação Módulo Administração BPO RH ( <i>Business Process Outsourcing</i> de Recursos Humanos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de custos para sustentação das soluções administrativas.</li> <li>Maior autonomia para as equipes técnicas investirem em conhecimento e tecnologia nas soluções digitais de apoio ao negócio da Empresa.</li> </ul>
Prover soluções em softwares Gerenciar governança de TI	Implantação da Central de Serviços da Infraero - CSI para TI e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralização das ferramentas de gestão de atendimento aos usuários.</li> <li>Redução nas intervenções de manutenção nas soluções de - <i>Information Technology Service Manager</i> (ITSM).</li> </ul>
Prover serviços de TI Prover infraestrutura de TI	Adquirir solução de hiperconvergência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisionamento de serviços para os clientes Infraero (AENA, SOCICAM, ASEB, FRAPORT, BH AIRPORT, FLORIPA AIRPORT, VINCI AIRPORT), Aeroportos Regionais Contratualizados, Nav Brasil - Plano de Transição.</li> <li>Redundância do <i>Data Center</i> (Infraero e clientes) - ação do Plano de Continuidade de negócios.</li> <li>Criação do ambiente para execução periódica do Plano de Backup (Auditoria interna e externa [TCU]).</li> <li>Redução da quantidade servidores físicos.</li> <li>Redução da sala de micros ligados 24x7 com acesso à VPN.</li> <li>Redução do consumo de energia elétrica com a <i>Virtual Desktop Infrastructure</i> (VDI).</li> </ul>
Prover serviços de TI Prover soluções em softwares	Integração Fala-BR com o PROUVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de canal único de abertura de relatos de Ouvidoria, CGU e Infraero.</li> </ul>

Cadeia de Valor/ Processos	Principais Iniciativas	Resultados (Benefícios e Impactos)
Prover serviços de TI Prover soluções em softwares	E-Consig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação dos serviços para liberação do sistema de consignados E-Consig. Otimiza a liberação de empréstimos consignados.</li> </ul>
Prover serviços de TI Prover infraestrutura de TI	Aquisição de ativos de rede do data center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualização do parque de ativos de rede do data center, proporcionando maior segurança no tráfego dos dados e informações.</li> <li>Garantia e suporte do fabricante dos ativos de rede.</li> </ul>
Prover serviços de TI Prover infraestrutura de TI	Migração das contas de correios para nuvem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segurança: cinco camadas de segurança e monitoramento ajudam a manter seus dados seguros, pois a Microsoft atende aos principais padrões e termos internacionais, regionais e específicos do setor, com mais de 1.000 controles de segurança e privacidade que são mapeados para mais de 25 principais certificações de conformidade.</li> <li>Backup dos e-mails: está incluso no serviço de nuvem, com licença E3.</li> <li>Espaço disponível: 100 GB por caixa de correio.</li> <li>Limite de destinatários: 500 destinatários por e-mail.</li> <li>Limite de tamanho de anexo de arquivo: 150 MB entre caixas da Infraero.</li> <li>Acesso: continua por desktop, web e dispositivos mobile.</li> <li>Garantia de disponibilidade da Microsoft de 99,9%.</li> </ul>
Prover serviços de TI Prover infraestrutura de TI	Atualização da solução de antivírus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a segurança de todos os dispositivos conectados em toda a rede da Infraero, contra ataques cibernéticos.</li> <li>Suporte técnico e garantia do fabricante.</li> <li>Atualização em tempo real de vacinas contra todos os tipos de vírus.</li> </ul>
Prover serviços de TI Prover infraestrutura de TI	Atualização da solução de segurança de NIPS (Sistema de Prevenção de Intrusão de Rede)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a segurança da rede corporativa de toda a rede de dados da Infraero, contra ataques e intrusões cibernéticas.</li> <li>Suporte técnico e garantia do fabricante.</li> <li>Atualização diária de regras de segurança.</li> </ul>



## CONTRATAÇÕES MAIS RELEVANTES DE RECURSOS DE TI

Contratação	Resultados	Valor
Contratação de empresa para prestação de serviços técnicos de operação, monitoramento e suporte especializado de segundo e terceiro nível presencial ao ambiente de Tecnologia da Informação - TI da Infraero (Sede, Centro de Serviços Administrativos e Técnicos - CSAT).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio remoto e telefônico para os aeroportos, EPTAs e demais pontos de presença da Infraero.</li> </ul>	R\$ 4.075.819,68
Contratação de empresa especializada para fornecimento e instalação dos equipamentos ativos de rede de dados para datacenter da Infraero Brasília.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualização do parque de ativos de rede do data center, proporcionando maior segurança no tráfego dos dados e informações.</li> <li>Garantia e suporte do fabricante dos ativos de rede.</li> </ul>	R\$ 3.630.547,00
Aquisição de computadores <i>workstations</i> , com garantia de 48 (quarenta e oito) meses <i>on-site</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover infraestrutura de TI para o projeto BIM.</li> </ul>	R\$ 1.011.428,40
Contratação de empresa para a prestação de serviços contínuos de suporte técnico presencial e remoto aos usuários das soluções de tecnologia da informação, infraestrutura tecnológica, soluções corporativas e sustentação de sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir o pleno funcionamento do ambiente de Tecnologia da Informação – TI nos aeroportos, EPTAs e demais pontos de presença da Infraero.</li> </ul>	R\$ 5.899.999,92
Contratação de empresa para prestação de serviços de telecomunicações, por meio de uma rede <i>Internet Protocol</i> (IP) multiserviços, dividida em 2 (dois) lotes, um principal e um rede redundante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecimento, implantação, configuração, administração, gerenciamento e manutenção de uma rede corporativa integradora de voz, dados e vídeo na Infraero (lotes 1 e 2).</li> </ul>	R\$ 5.946.524,04
Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços de manutenção preditiva, de manutenção preventiva, de manutenção corretiva, de suporte técnico presencial e de fornecimento de componentes, peças, materiais e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento aos equipamentos do sistema de infraestrutura de alta disponibilidade composto de sistema de energia ininterrupta – <i>Uninterruptible Power Supply</i> (UPS) de tecnologia modular nos edifícios Infraero e Sede aeroporto.</li> </ul>	R\$ 868.800,00

Contratação	Resultados	Valor
Contratação de empresa especializada para aquisição e renovação de licenças de uso dos produtos da marca Bentley, suporte técnico e treinamento pelo período de 12 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelagem paramétrica de edificações, infraestrutura e cadastro aeroportuário, como parte das ações da implantação da metodologia BIM na Infraero.</li> </ul>	R\$ 792.675,62
Contratação de empresa especializada para atualização de licenças do software SOE (Sistema de Orçamentação de Obras e Serviços de Engenharia da Infraero) ou fornecimento de licenças de uso perpétuo de solução similar de orçamentação de obras e serviços de engenharia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parte das ações da implantação da metodologia BIM na Infraero.</li> </ul>	R\$ 587.078,40
Contratação de empresa para fornecimento de óculos de realidade virtual (vr) e aumentada para visualização de imagens para <i>Building Information Modeling</i> (BIM) para os projetos de engenharia no âmbito da Infraero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parte das ações da implantação da metodologia BIM na Infraero.</li> </ul>	R\$ 26.125,00
Contratação de empresa especializada para fornecimento de licença e suporte técnico de solução de Antivírus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a segurança de todos os dispositivos de rede, contra as ameaças cibernéticas.</li> </ul>	R\$ 709.000,00
Contratação de empresa especializada para fornecimento de manutenção, suporte técnico e atualização do equipamento NIPS ( <i>Network Intrusion Prevention System</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a segurança da rede corporativos contra ataques e intrusões cibernéticas.</li> </ul>	R\$ 1.840.000,00



SEDECAI202150652A



## PRINCIPAIS DESAFIOS, AÇÕES E PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

- Implantar o InfraBilling para gestão das operações de faturamento de tarifas aeroportuárias e comerciais dos aeroportos;
- Implementar o e-Commerce;
- Modernizar os sistemas passíveis de comercialização para a 6ª rodada de concessões e aviação regional, com adaptação para solução em Nuvem;
- Disponibilizar as soluções digitais da navegação aérea para a NAV Brasil;
- Celebrar novo Contrato de Fábrica de Software;
- Implantar Solução de Balanceamento de Carga para controlar a distribuição de grande volume de conexões simultâneas sem perda de performance;
- Implantar Vídeo Wall – NOC para o monitoramento dos ativos físicos e virtuais de TI em toda Rede Infraero;
- Aquisição de computadores e monitores para suprir as necessidades de infraestrutura dos aeroportos regionais;
- Renovação das Licenças de Backup;
- Aquisição de Licenças MICROSOFT para gerenciar projetos na nuvem do Office 365;
- Ampliar Solução de Segurança de Firewall de aplicação para aplicações WEB corporativa;
- Implantar Solução de Gerenciamento de Identidade – IDM para gestão do ciclo de vida das contas dos colaboradores Infraero e terceirizados (Ativação, Bloqueio, Revogação e Desativação);
- Expansão da infraestrutura de hiperconvergência para atender a necessidade de armazenamento e redundância de dados na Sede Aeroporto;
- Implantação da nova plataforma Moodle EAD em nuvem;
- Finalização do novo sistema de viagens com

integração com módulo de treinamento e folha de pagamento com BPO do RH (Business Process Outsourcing de Recursos Humanos);

- Realização da interoperabilidade entre o Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA-DOC) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), por meio do Módulo de Integração do SEI com o Barramento de Serviços do Processo Eletrônico Nacional (PEN), trazendo melhorias no desempenho dos processos da administração pública;
- Implantação do módulo fiscal de emissão de nota fiscal Infraero – Synchro.

## PRINCIPAIS METAS NÃO ALCANÇADAS

Ação	Justificativa
Ampliar a infraestrutura em Cloud, aumentando os serviços disponíveis para a venda.	Tendo em vista a complexidade do projeto e a necessidade de redução de custos devido à pandemia da Covid-19, este projeto continua em desenvolvimento.
Adquirir Dispositivo de Armazenamento de Dados para substituição do storage existente.	Este projeto foi substituído pela implantação da solução de hiperconvergência.
Desenvolver o InfraBilling para gestão das operações de faturamento de tarifas aeroportuárias e comerciais dos aeroportos.	Devido à implantação das soluções digitais para a AENA, ajustes no contrato da fábrica de software e priorização do atendimento de demandas legais a ação foi prorrogada para 2021.
Adquirir software de Monitoramento da Rede.	O processo licitatório foi realizado, todavia, devido à pandemia foi necessário reduzir custos e o contrato não foi celebrado.

## GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

### CONFORMIDADE LEGAL

As atividades de Administração Geral são regidas por normativos internos, os quais são devidamente cumpridos visando à gestão eficiente dos recursos.

### DESFAZIMENTOS DE ATIVOS E DESMOBILIZAÇÕES

Com o propósito de liberação de espaço físico e diminuição dos custos para o controle patrimonial, foram alienados, aproximadamente, 7.400 bens inservíveis/obsoletos, gerando uma receita de R\$ 5.584.962,36.

### ADMINISTRAÇÃO PREDIAL

PRINCIPAIS CUSTOS COM SERVIÇOS PREDIAIS	
Serviços	Custo 2020 (R\$)
Vigilância	2.445.267,96
Limpeza	2.474.428,74
Energia Elétrica	1.498.275,71
Água e Esgoto	138.745,80
Manutenção Predial	2.160.832,02
<b>Total</b>	<b>8.717.550,23</b>
Prédios Gerenciados	05*
Brasília	Ed. Sede Aeroporto
	Ed. Infraero
	Ed. Centro Oeste *(até 01/02/2020)
	Ed. Araguaia *(até 30/10/2020)
	Almoxarifado

## LOCAÇÕES

PRINCIPAIS CUSTOS COM LOCAÇÕES	
Edificação/Local	Custo 2020 (R\$)
Ed. Centro Oeste/Brasília	154.600,00
Ed. Araguaia/Brasília	227.240,00
Inframerica/Brasília	287.471,36
Aeroportos Brasil/Campinas	448.289,84
Fraport/Porto Alegre	182.947,01
<b>Total</b>	<b>1.300.548,21</b>

## TRANSPORTE

PRINCIPAIS CUSTOS COM TRANSPORTE	
Tipo	Custo 2020 (R\$)
Transporte Administrativo sob Demanda (Rede Infraero)	289.928,67
Consumo de Combustíveis (Rede Infraero)	2.121.216,78
<b>Total</b>	<b>2.411.145,45</b>

## PRINCIPAIS DESAFIOS

O principal desafio da Gestão Patrimonial e de Infraestrutura é dar continuidade ao provimento das atividades ligadas aos serviços gerais e operacionais que sustentam as ações voltadas para as melhorias estruturais, transporte administrativo, planejamento e entrega de layouts, controle de consumo e despesas dos imóveis próprios ou administrados pela Empresa. Para isso, faz-se necessário dar continuidade ao planejamento e execução das ações relacionadas à infraestrutura, edificação e processos que envolvam os serviços operacionais e de serviços gerais e que busquem a redução contínua dos custos da Infraero.



## INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

Em relação aos benefícios destinados à sociedade, em 2020 foram concluídas e entregues 24 grandes obras, listadas a seguir.

### LEGENDA:

PPD - Pista de Pouso e Decolagem  
TPS - Terminal de Passageiros  
SCI - Seção Contra Incêndio  
PPCI - Projeto de Proteção de Combate ao Incêndio

### Uberaba/MG

- Recuperação da PPD.

### São Luís/MA

- Substituição parcial do forro metálico do TPS.

### Santarém/PA

- Demolição e reconstrução de pavimentos rígidos.

### Petrolina/PE

- Implantação de sistema elétrico de emergência na SCI.
- Adequação do sistema de reabastecimento de água na SCI.

### Manaus/AM

- Recapamento da PPD e regularização da faixa preparada.

### Foz do Iguaçu/PR

- Reforma do TPS e obras complementares.
- Duplicação do acesso ao aeroporto.

### Corumbá/MS

- Adequação do sistema de prevenção e combate a incêndio.

### Belém/PA

- Fornecimento e instalação de novos elevadores.
- Substituição parcial das telhas da cobertura do TPS.
- Ampliação da sala de embarque remoto.

### Uberlândia/MG

- Adequação do sistema de balizamento noturno.

### Teresina/PI

- Instalação de placas de sinalização vertical.

### Santos Dumont/RJ

- Climatização da Sala de Desembarque do TPS – fechamento com esquadrias.

### Ponta Porã/MS

- Adequação do sistema de combate ao incêndio (PPCI).

### Navegantes/SC

- Nova Estação de Tratamento de Esgoto (ETE).

### Goiânia/GO

- Implantação de sinalização vertical.

### Curitiba/PR

- Execução do muro patrimonial – 2ª Fase.

### Congonhas/SP

- Recuperação da PPD 17R/35L e serviços complementares.
- Balizamento noturno.
- Reconstrução do pátio de aeronaves.
- Recomposição de taludes da PPD cabeceira 17.
- Modernização do sistema de iluminação das áreas públicas.



## OBRAS ACELERADAS ou ANTECIPADAS

### Navegantes/SC, Uberlândia/MG e Montes Claros

**Antecipou frentes das obras de reforma e ampliação de Terminais de Passageiros** – em virtude da baixa movimentação nos Terminais de Passageiros, as obras foram antecipadas e aceleradas, uma vez que causariam incômodos aos usuários e passageiros quando de sua execução, ou eram críticas para o bom andamento em caso de atrasos, trazendo mais segurança no cumprimento de prazos já firmados.

### Foz do Iguaçu/PR

**Acelerou etapas da obra de ampliação da pista principal** – a baixa movimentação de aeronaves permitiu a aceleração de etapas críticas da obra, com especial destaque as frentes relacionadas com a junção da pista existente com o trecho em ampliação. O aumento da pista em mais 600m permitirá a ampliação das rotas internacionais contando com novo sistema de balizamento luminoso, sinalização horizontal, adequação das faixas de escape laterais e novos auxílios à navegação aérea.

### Congonhas/SP

**A recuperação da pista principal foi antecipada em 1 ano e executada em 1 mês** – conclusão no prazo de 32 dias, tornando-a mais segura, com mais capacidade de drenagem e maior aderência para os pneus das aeronaves. Além da obra na pista também foram concluídas em 2020 a recuperação de todo o pátio de aeronaves, modernização do sistema de balizamento luminoso da pista principal, reforço e contenção estrutural dos taludes das cabeceiras das pistas de pouso e decolagem além da modernização do sistema de iluminação em LED das áreas públicas do Terminal de Passageiros.

### Belém/PA

**Acelerou etapas da obra de reforma da pista 06/24 (principal)** – a etapa de pavimentação das interseções entre as pistas 06/24 (principal) e 02/20 (auxiliar) foi concluída com antecipação de pelo menos quatro meses. Os serviços em execução incluem também adequação das faixas laterais, drenagem e implantação do *grooving* (ranhuras) para melhor aderência das aeronaves nas operações em pista molhada.



SEDECAI202150652A



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>





## PRINCIPAIS TIPOS DE CONTRATAÇÕES DIRETAS

### ■ CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS COM FUNDAMENTO NA LEI Nº 13.979/2020

**Justificativa:** Ações em virtude da pandemia do novo Coronavírus

**Forma de contratação direta:** Dispensa

Nº DO PROCESSO	OBJETO SIMPLIFICADO
027/LALI-3/CSAT/2020	Emergencial/Calamidade - Álcool Gel (Lei 13979)
032/LALI-4/CSAT/2020	Emergencial/Calamidade - Máscaras cirúrgicas descartáveis (Lei 13979)
046/LALI-4/CSAT/2020	Emergencial/Calamidade - Máscaras reutilizáveis (Lei 13979)
052/LALI-4/CSAT/2020	Emergencial/Calamidade - termômetro clínico infravermelho testa/ouvido para utilização nos aeroportos (Lei 13979)
069/LALI-4/SEDE/2020	Emergencial/Calamidade - totens de álcool em gel para os aeroportos (Lei 13979)

### ■ CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS COM FUNDAMENTO NA LEI Nº 13.303/2016

**Justificativa:** Rescisão de contrato junto à empresa Poderal

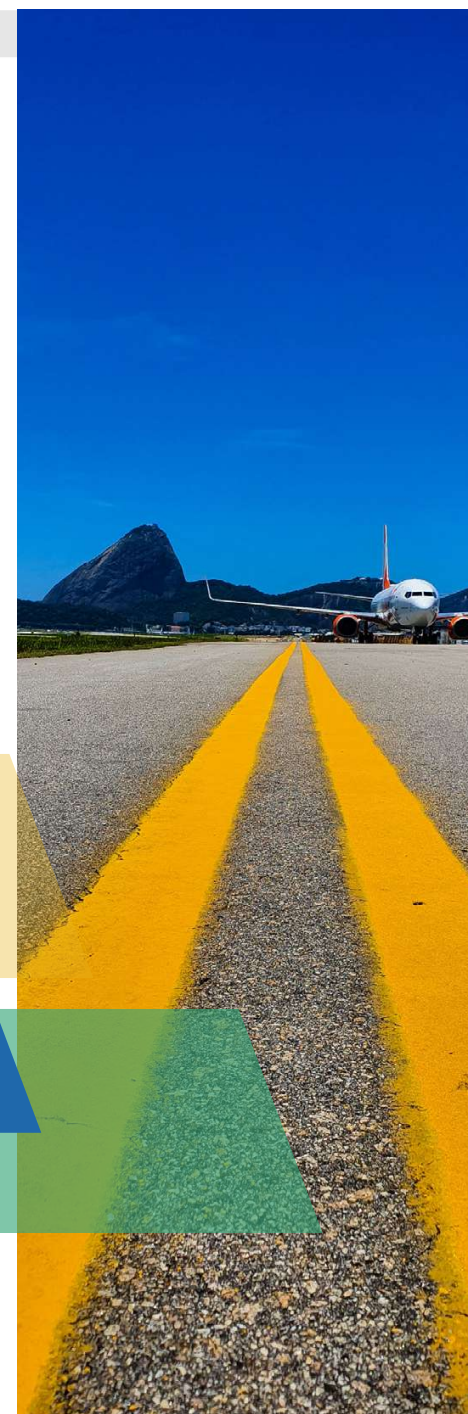
**Forma de contratação direta:** Dispensa

Nº DO PROCESSO	OBJETO SIMPLIFICADO
029/LALI-3/SBUL/2020	Emergencial - Limpeza SBUL (rescisão Poderal - 1º)
030/LALI-3/SBCG/2020	Emergencial - Limpeza SBCG (rescisão Poderal - 2º)
031/LALI-3/SEDE/2020	Emergencial - Limpeza SBBH, SBPR, TABH (rescisão Poderal - 3º)
033/LALI-3/SBUR/2020	Emergencial - Limpeza SBUR (rescisão Poderal - 4º)
034/LALI-3/SBUG/2020	Emergencial - Limpeza SBUG (rescisão Poderal - 5º)
038/LALI-3/SBBG/2020	Emergencial - Limpeza SBBG (rescisão Poderal - 9º)
039/LALI-3/SBMK/2020	Emergencial - Limpeza SBMK (rescisão Poderal - 7º)
041/LALI-3/TABW/2020	Emergencial - Limpeza TABW (rescisão Poderal - 8º)
043/LALI-3/TAAT/2020	Emergencial - Limpeza TAAT (EPTA Alta Floresta) (rescisão Poderal - 6º)

### ■ CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS COM FUNDAMENTO NA LEI Nº 13.303/2016

**Forma de contratação direta:** Inexigibilidade

Nº DO PROCESSO	OBJETO SIMPLIFICADO
013/LALI-1/SBSP/2020	Contratação de Empresa para realizar acompanhamento e apoio tecnológico à Infraero durante a execução das obras na pista de pouso e decolagens principal 17R/35L do SBSP – IPT
021/ADLI-4/SEDE/2020	Contratação de Instituição Financeira para o fornecimento de empréstimo financeiro à Infraero, com Linha de Crédito específica para Capital de Giro



SEDECAI202150652A



## CONTRATAÇÕES MAIS RELEVANTES

### ■ CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS COM FUNDAMENTO NA LEI Nº 13.303/2016

OE	PROCESSO/OBJETO	JUSTIFICATIVA
OE - 01	<p><b>LICITAÇÃO ELETRÔNICA Nº 080/LALI-1/SBSP/2020</b></p> <p>Contratação de serviços de elaboração de projeto executivo e execução das obras e serviços de fresagem do revestimento asfáltico existente, execução de camada estrutural de concreto asfáltico (CBUQ), e execução de camada superficial porosa de atrito (CPA) na Pista de Pouso e Decolagem 17R/35L e serviços complementares no Aeroporto de Congonhas/SP.</p>	Relatório de priorização de Pistas de Pouso e Decolagem para ações de manutenção e recuperação classificava a PPD 17R/35L na quarta posição no ranking de prioridade para investimentos, indicando a necessidade de antecipação de investimentos para mitigar risco de indisponibilidade do pavimento, haja vista o impacto operacional inaceitável de uma eventual manutenção corretiva.
OE - 01	<p><b>LICITAÇÃO ELETRÔNICA Nº 115/LALI-3/SEDE/2020</b></p> <p>Contratação de empresa especializada para a prestação dos serviços auxiliares de transporte aéreo, na modalidade proteção da aviação civil contra atos de interferência ilícita, por acordo de nível de serviço (ANS), em diversos aeroportos do estado de Minas Gerais, pelo Sistema de Registro de Preços (SRP).</p>	O principal objetivo da utilização do SRP foi permitir com que serviços essenciais para a operação de aeroportos estivesse plenamente disponível para a sua implantação quando a Infraero fosse acionada para prestar serviços de operação em aeroportos regionais, garantindo as premissas de agilidade e eficiência nos serviços.

OE	PROCESSO/OBJETO	JUSTIFICATIVA
OE - 01	<p><b>LICITAÇÃO ELETRÔNICA Nº 206/ADLI-3/SEDE/2020</b></p> <p>Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de salvamento e combate a incêndio em aeródromos, em diversos aeroportos do estado de Minas Gerais, pelo Sistema de Registro de Preços.</p>	No segundo semestre de 2020 foram instauradas contratações dos serviços de proteção, vigilância e combate a incêndio para o Estado de Minas Gerais, por meio das licitações 115/LALI-3/SEDE/2020, 117/LALI-3/SEDE/2020 e 206/ADLI-3/SEDE/2020, respectivamente. A sistemática se mostrou vantajosa, além de ter se mostrado possuir uma contundente aceitação por parte do mercado fornecedor. Todas as licitações registraram significativos deságios em relação aos preços-teto, perfazendo uma economia global estimada em cerca de R\$ 9,4 milhões à Infraero.
OE - 01	<p><b>LICITAÇÃO ELETRÔNICA Nº 168/ADLI-3/SEDE/2020</b></p> <p>Contratação de empresa para prestação dos serviços de vigia para diversos aeroportos da INFRAERO.</p>	Contratação de serviços terceirizados de modo centralizado, isto é, abrangendo várias unidades da Infraero (aeroportos, EPTAs e escritórios) num mesmo contrato. Os 5 lotes da licitação registraram, ao todo, um deságio de mais de 12% em relação ao preço-teto da licitação, representando uma economia global estimada em R\$ 3,2 milhões à Infraero.



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



## PRINCIPAIS METAS NÃO ALCANÇADAS, PRINCIPAIS DESAFIOS, AÇÕES E PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

### ■ PRINCIPAIS METAS NÃO ALCANÇADAS:

A licitação LRE 046/LAI-2/SBSP/2020 – Master Publicidade SBSP, que teve como objeto a “Exploração comercial dos espaços publicitários e promocionais nas dependências do Terminal de Passageiros do Aeroporto de São Paulo/Congonhas”, não foi concluída em função de decisões judiciais.

Tratava-se da implantação do modelo de exploração comercial e gestão dos espaços publicitários, que teria como principal objetivo reformular a oferta de mídia adotando um sistema de comercialização por um único operador, permitindo melhoria na oferta de mídia aeroportuária ao mercado, desenvolvendo o segmento de publicidade como negócio na Infraero e, assim, potencializando o aumento de receita do Pacote de Publicidade com a exploração desses espaços.

### ■ PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DA INFRAERO:

Os principais desafios são a continuidade no planejamento de ações que possibilitem prover celeridade aos processos e a redução de custos nas contratações, além do aprimoramento da automação, integração dos serviços prestados e a melhoria contínua dos Acordos de Níveis de Serviços, levando-se em consideração a necessidade de manter equipe qualificada para o andamento dos processos frente às recorrentes mudanças e inovações da legislação e do próprio ambiente público.

### ■ AÇÕES E PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS:

Ao longo do ano de 2020, a Infraero instaurou contratações de serviços terceirizados, cuja metodologia registrou significativos ganhos de eficiência e economia para a Administração Pública, adequados ao reposicionamento estratégico da empresa enquanto prestadora de serviços aeroportuários. Nesse sentido, destaca-se a contrata-

ção centralizada dos serviços de vigia, bem como a utilização do Sistema de Registro de Preços (SRP). Para o exercício de 2021 pretende-se dar continuidade a essa sistemática promissora.

## GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Em consonância com a Política Ambiental da Infraero e as diretrizes do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável, os seguintes resultados foram atingidos em 2020.

### CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE

#### CONTRATAÇÕES

**15 obras**  
com Planos de Controle Ambiental da Obra (PCAO) foram implementadas



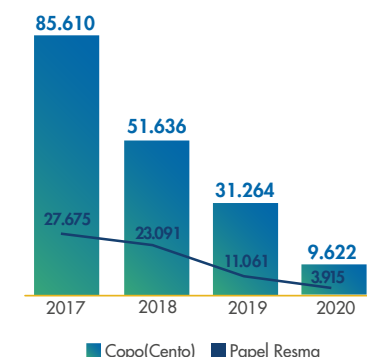
#### AQUISIÇÕES

REDUÇÃO DA AQUISIÇÃO DE INSUMOS  
(EM RELAÇÃO À 2019)



O gráfico apresenta os números do consumo de copos e de papel.

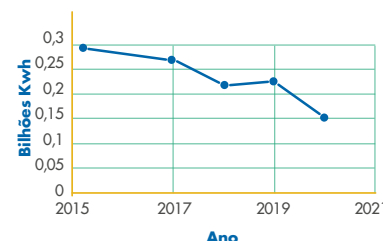
#### REDUÇÃO DO CONSUMO DE SUPRIMENTOS



## AÇÕES PARA REDUÇÃO DO CONSUMO DE RECURSOS NATURAIS

Aspectos regulatórios, tecnológicos, operacionais e medidas de eficiência energética nortearam o uso da **energia** na Empresa.

#### CONSUMO DE ENERGIA



**157,5 Gwh**  
CONSUMO ATÉ DEZEMBRO/2020



**R\$ 89 milhões**  
FATURAMENTO ATÉ DEZEMBRO/2020

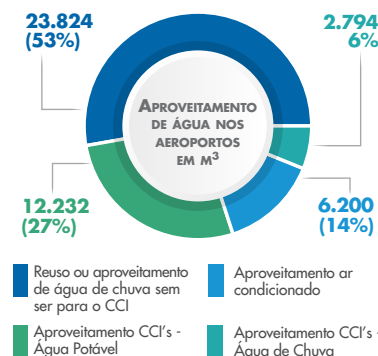
Devido à pandemia da Covid-19, as operações nos aeroportos foram reduzidas em 62%, resultando em uma queda de 25% no consumo de energia, comparado ao ano de 2019.

Não obstante, ações como a ampliação da usina fotovoltaica no Aeroporto Santos Dumont e adoção de lâmpadas LED, a exemplo do Aeroporto de Congonhas, contribuíram ainda mais para a redução de emissões de poluentes, assim como a redução do consumo de energia regulada em razão da produção de energia limpa e o uso de equipamentos mais eficientes.

O consumo de **água** é um importante aspecto ambiental da Empresa. O uso racional desse recurso, com ações de redução no consumo, reuso e o aproveitamento de água de chuva contribuíram para a redução global de 45 mil m<sup>3</sup> de água em 2020. Importante destacar que o aproveitamento de água nos aeroportos propiciou uma economia estimada de R\$ 1.332.991,60.



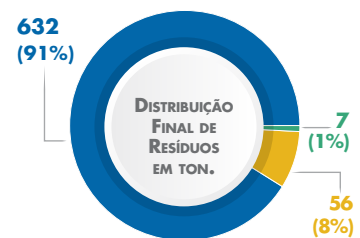
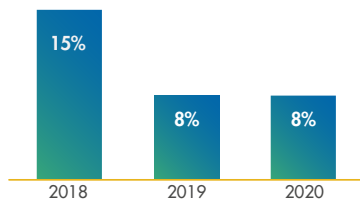
**R\$ 1.332.991,60**  
de economia



A aplicação das ações previstas no Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) nos aeroportos contribui para melhoria da gestão dos **resíduos**, bem como para segurança no tratamento e sua destinação final. Podemos destacar que 100% dos aeroportos possuem PGRS, estando em conformidade com a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 56, de 06/08/2008, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Em 2020 houve uma produção de 8.822,15 toneladas (ton.) de resíduos nos aeroportos, sendo que 695 ton. foram destinados para reciclagem. A maioria dos aeroportos (84%) realizam a coleta seletiva. Aproximadamente 1% dos resíduos gerados, em 2020, foram destinados e tratados como infectantes.

#### RECICLAGEM



Aterro Sanitário, Aterro Controlado e Lixão | Doação para Cooperativas de Reciclagem | Autoclavagem, Incineração

## GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

### INVESTIMENTOS

Na Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA) 2020 da Infraero, foram previstas as grandes obras a serem realizadas nos próximos anos, principalmente aquelas relacionadas à segurança e operacionalidade dos aeroportos. Além disso, esse planejamento previu os investimentos necessários para atender à correção das não conformidades apontadas pela agência reguladora.

Os investimentos projetados para esse período objetivaram atender as necessidades de execução de obras e serviços nos terminais de passageiros, pistas de pouso e decolagem, pátios, certificação operacional, vigilância continuada e segurança, bem como, a aquisição de equipamentos necessários à operação dos aeroportos.

Os investimentos planejados para 2020 foram fundamentais para preservar a segurança e operacionalidade dos aeroportos e EPTAs espalhados por todo o território nacional, bem como atender às necessidades de Certificação Operacional, o que resultou no cumprimento das exigências dos órgãos reguladores.

As obras para reabilitação dos pavimentos envolveram serviços técnicos diversos compatíveis com os problemas identificados nas pistas, pátios e taxis, e tiveram como objetivo estender sua vida útil dentro de parâmetros estabelecidos de segurança operacional e conforto de rolamento. Citam-se algumas: intervenções estruturais para tratamento das condições funcionais (superficiais), ajustes na sinalização horizontal e vertical, balizamento, ampliação de vias e pátios, recuperação de placas e juntas, adequação de faixa de pista.

Os investimentos, nos terminais de passageiros e em suas edificações complementares, adequaram as configurações, levando em consideração as necessidades operacionais e de segurança.

### PRINCIPAIS INVESTIMENTOS NOS TPS



Foram realizados investimentos na aquisição de equipamentos de Gestão da Segurança Aeroportuária para garantir a infraestrutura e serviços de qualidade, atendendo às Resoluções da ANAC.

### TOTAL DE INVESTIMENTOS 2020: R\$ 443,7



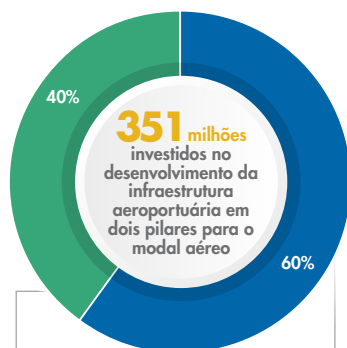
A Infraero, em cumprimento ao Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (PNAVSEC), deve adquirir, instalar e manter equipamentos para a inspeção de segurança de passageiros e suas bagagens e de pessoas que necessitem ingressar nas áreas restritas de segurança dos complexos aeroportuários. Com isso, foram adquiridos novos pórticos detectores de metal, raios X de inspeção de bagagens, detector de traços explosivos e narcóticos, desfibrilador, adequação dos sistemas de monitoramento (STVV), instalação de equipamentos de controle de acesso, dentre outros.

### EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS POR PROGRAMA DE GOVERNO

PROGRAMA	INVESTIMENTOS	REALIZADO
2017	Aviação Civil	R\$ 432,7 mi
2058	Política Nacional de Defesa	R\$ 3,6 mi
807	Gestão e Manutenção de Infraestrutura das Empresas Estatais Federais	R\$ 7,4 mi
Total de Investimentos		R\$ 443,7mi



Dando continuidade às medidas inerentes ao Programa de Investimentos em Logística: Aeroportos do Governo Federal, que tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços e da infraestrutura aeroportuária do País, a Infraero investiu em 2020 o montante de R\$ 443,7 milhões. Os investimentos foram executados com recursos previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA) no montante de R\$ 726,5 milhões, dos quais R\$ 679,3 milhões com recursos recebidos do Governo Federal e R\$ 47,2 milhões de recursos próprios/Convênio Itaipu-Infraero.



Houve um incremento de investimentos de aproximadamente **32%**, em relação à 2019. Isso demonstra o comprometimento da Infraero com a **melhoria contínua da infraestrutura aeroportuária**.



#### EXPANSÃO DA DEMANDA AEROPORTUÁRIA

Adequação da infraestrutura aeroportuária à realidade atual de demanda de passageiros e aeronaves. Visa acompanhar o crescimento populacional, turístico e industrial de suas localidades, com segurança, acessibilidade e eficiência no fluxo de passageiros e aeronaves em todos os ambientes e áreas dentro do complexo aeroportuário.



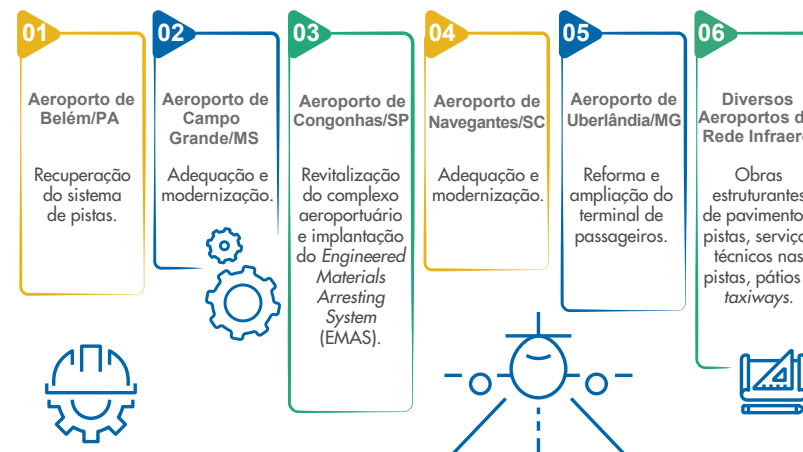
#### SEGURANÇA OPERACIONAL

Foco na manutenção da infraestrutura aeroportuária de pistas de pouso e decolagem, pistas de taxi, pátios de estacionamento de aeronaves, vias de circulação de veículos, equipamentos e pessoas, assim como mantê-las em condições físicas e operacionais dentro dos padrões exigidos.

Em decorrência da publicação do Decreto nº 9.589, de 29 de novembro de 2018, que dispõe sobre os procedimentos e critérios aplicáveis ao processo de liquidação de empresas estatais federais controladas diretamente pela União, os investimentos da Empresa para os próximos anos serão realizados apenas naquelas intervenções cuja finalidade seja manter o aeroporto dentro das normas de acessibilidade, operações e de segurança, bem como de conforto aos usuários do sistema.

#### PRINCIPAIS DESAFIOS E AÇÕES FUTURAS:

Para o exercício de 2021, de forma a contribuir com as ações de melhorias do setor aeroportuário e operacionalidade dos ativos dos aeroportos da Rede Infraero, consta dentro do planejamento R\$ 540,0 milhões para investimentos em infraestrutura, aparelhamento e adequação dos aeroportos administrados pela Infraero, reparo dos pavimentos das pistas de pouso e decolagem e pátios de aeronaves que tem como principais objetivos aumentar a vida útil e segurança nas operações dos sistemas de pistas e pátios e reduzir as intervenções corretivas, melhorando as condições operacionais desses ativos. Além disso, temos os investimentos em aquisição de equipamentos operacionais e de segurança para atendimento de normativos dos órgãos reguladores. Destaque para as seguintes empreendimentos:



#### GESTÃO DE CUSTOS

Com os efeitos da pandemia causada pela Covid-19 sobre o setor aéreo, houve o movimento da alta gestão da Empresa no sentido de adotar diversas medidas conservadoras em relação à contenção das despesas, em decorrência da queda do movimento operacional.

Nesse sentido, considerando a necessidade premente de garantir a sustentabilidade financeira nesse cenário e com o objetivo de readequar seus resultados, a Infraero intensificou o processo de revisão do seu modelo organizacional, adotando as melhores práticas de gestão do mercado, bem como a implantação de cortes orçamentários e o contingenciamento de limites.

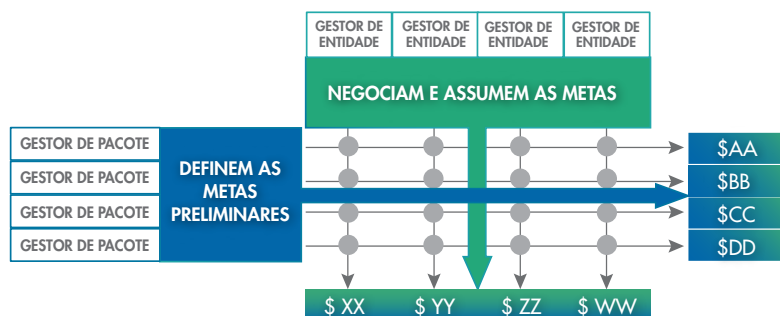
Atualmente, a gestão orçamentária e financeira da Infraero conta com o gerenciamento de resultados denominado Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR) e de Despesas (GMD). A metodologia base do Gerenciamento Matricial é o PDCA (Plan – Planejar; Do – Executar; Check – Verificar e Act – Atuar).

O Programa de Gestão Matricial da Despesa consiste na otimização e redução de despesas e custos por meio da melhoria da gestão orçamentária, subsidiado com indicadores que mensurem os gastos das diversas unidades, na identificação de melhores práticas de consumo e de compras e na criação de uma sistemática de acompanhamento das despesas que resulte no objetivo principal do projeto que é a redução consistente dos gastos.

O gerenciamento matricial é uma solução com foco orientado a um controle cruzado, tanto nas entidades como nos pacotes. São responsáveis por este controle os Gestores de Pacotes e Gestores de Entidades. Utilizando essa matriz, os resultados da Empresa são controlados sempre por no mínimo duas pessoas com diferentes papéis e visões dentro da organização. Para manter a sustentabilidade, a Infraero adotou diversas ações que se tornaram compromissos cumpridos pelos gestores.



### EXEMPLO DA MATRIZ PACOTE E ENTIDADE



Os Gestores de Pacotes e Gestores de Entidades foram os responsáveis diretos pelos Planos de Ação executados.

A sistemática de monitoramento e captura foi dividida nas seguintes etapas:



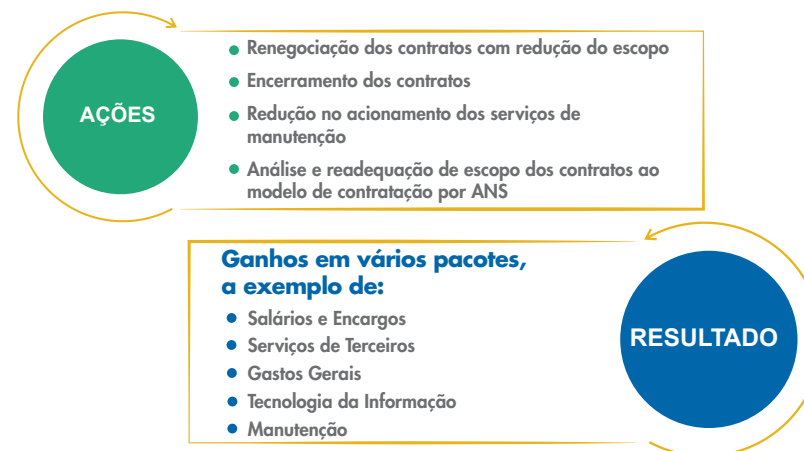
Com isso, o gestor teve que buscar a melhor ação para atingir as metas revisadas, destacando o que foi planejado, o que foi executado, os resultados e os pontos de melhoria e as proposições para solução dos desvios.

#### ■ ALGUNS DOS GANHOS ESPERADOS:

- Utilização mais inteligente dos recursos;
- Compartilhamento da responsabilidade, maior integração dos gestores (de áreas e de pacotes) com a definição clara dos papéis e responsabilidades;
- Comparação de despesas e receitas similares de áreas diferentes, compartilhando boas práticas de maximização de receitas e racionalização das despesas;
- Rápida identificação das áreas/pacotes que não atingiram as metas;
- Mapeamento dos planos de ações que foram acompanhados na execução do Orçamento;
- Criação de uma base histórica de informações, contendo as particularidades de cada centro.

No ano de 2020, com a aplicação da metodologia, obteve-se ganhos em relação aos montantes previstos nas despesas operacionais, em vários pacotes. O aumento dos desligamentos de empregados por meio dos programas de desligamentos PDITA e DIN teve impacto direto na redução do pacote Salários e Encargos.

Diante deste cenário, foi aprovado pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Infraero um corte dos créditos orçamentários de R\$ (438,6) milhões da seguinte forma: despesas com Pessoal R\$ (186,3) milhões e despesas com Material de Consumo, Serviços Contratados, Despesas Gerais e Utilidades e Serviços R\$ (252,3) milhões. Com isso, as Despesas Operacionais foram revisadas para R\$ 2.170,25 milhões. Também foi aprovado um contingenciamento no Orçamento Empresarial revisado de R\$ (49,3) milhões, dos quais foram executados R\$ (26,3) milhões, o que resultou numa economia de R\$ 23,0 milhões em relação aos montantes revisados.



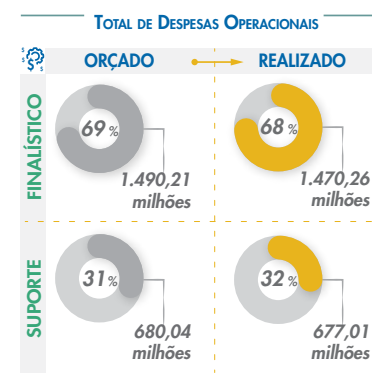
#### Ganhos em vários pacotes, a exemplo de:

- Salários e Encargos
- Serviços de Terceiros
- Gastos Gerais
- Tecnologia da Informação
- Manutenção

A seguir, demonstramos a meta/orçamento das despesas operacionais revisadas por área de atuação, detalhando a distribuição dos recursos entre as áreas finalísticas e de suporte no montante de R\$ 2.170,25 milhões e sua efetiva realização de R\$ 2.147,27 milhões.

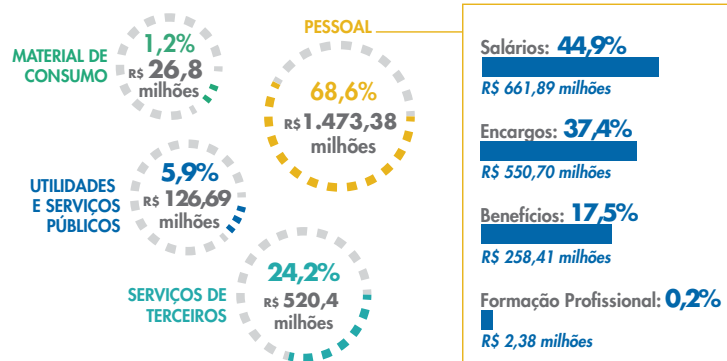
Ressaltamos que as despesas operacionais são custeadas com a arrecadação de receitas operacionais, restando, portanto, evidenciado que a Infraero é uma empresa estatal não dependente de recursos financeiros do Tesouro Nacional.

No ano 2020, para efeito de análise do desempenho das receitas e despesas da Infraero os resultados dos aeroportos concedidos não foram objeto da gestão dos custos.



SEDECAI202150652A

TOTAL DE CUSTEIO 2020: R\$ **2.147,27 milhões**



Nas despesas com Pessoal foi considerado o valor de R\$ 200,14 milhões referente aos gastos com o Programa de Desligamento da Infraero. Para os demais gastos com Pessoal, os resultados dos aeroportos concedidos não foram objeto da gestão dos custos.

#### PRINCIPAIS DESAFIOS E AÇÕES FUTURAS:

- Acompanhar os principais montantes aprovados, buscando oportunidades de racionalização das despesas operacionais e incremento das receitas operacionais;
- Intensificar a fiscalização dos serviços contratados pela Infraero (Limpeza, Segurança, Manutenção, dentre outros), visando ter maior controle sobre esses contratos e otimizar os acionamentos e a relação de glosas realizadas.



SEDECAI202150652A



# CAPÍTULO 4

## INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A



## 4.1 DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

### CONTEXTO ECONÔMICO E ASPECTOS GERAIS

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia do coronavírus (Covid-19), que afetou todos os setores da economia, tanto no ambiente interno quanto no externo, ocasionando profunda retração e incerteza em relação ao presente e futuro econômico.

Diante desse cenário, o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro registrou queda de 4,1% no ano, na comparação com 2019, ao passo que a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) foi de 4,52%, acima da meta estipulada pelo Conselho Monetário Nacional de 4%.

A demanda do setor aéreo no Brasil, impactada pelas medidas de isolamento social e proibição de funcionamento de diversos setores, visando ao combate da Covid-19, apresentou forte queda. Os dados de mercado do setor, de acordo com a ANAC, registraram declínio desde março de 2020, quando foi decretada a pandemia mundial.

Em 27/3/2020, a ANAC divulgou a malha aérea essencial de forma que o País continuasse conectado durante a pandemia do novo coronavírus (Covid-19). Foram estabelecidos 1.241 voos semanais para as capitais dos 26 estados mais o Distrito Federal, além de outras 19 cidades. Ao final do ano, a demanda por transporte aéreo no Brasil, voos domésticos e internacionais, foi de 51,9 milhões de passageiros, queda de 56,4% em relação a 2019, de acordo com os dados divulgados pela ANAC.

Nos aeroportos administrados pela Infraero, verificou-se queda de 67,5% no movimento de passageiros em 2020, perfazendo 27,8 milhões de embarques e desembarques, contra 85,7 milhões em 2019. Em relação ao movimento de aeronaves,

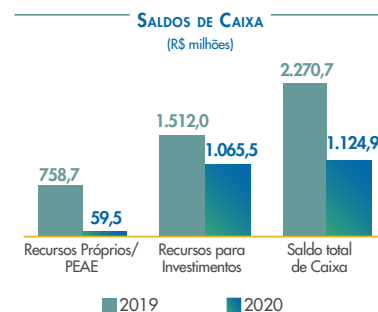
apurou-se 633,9 mil de operações de pousos e decolagens, 48,7% inferior ao verificado no exercício anterior.

Em continuidade ao processo de concessão de aeroportos pelo Governo Federal, em 2020 foi concluída a transferência à iniciativa privada da operação dos aeroportos de Vitória, Macaé, Cuiabá (a partir de janeiro), Campina Grande, Juazeiro do Norte (a partir de fevereiro), Aracaju, João Pessoa, Maceió (a partir de março) e Recife (a partir de abril), os quais respondiam, em 2019, por cerca de 24% dos passageiros operados na rede, 19% das Aeronaves, 9% da carga aérea, 19% do faturamento e 58% do resultado operacional da Empresa.

### FLUXO DE CAIXA

A Infraero iniciou o exercício com saldo de caixa operacional de R\$ 618,3 milhões, nos meses de janeiro e fevereiro verificou-se geração de caixa de mais de R\$ 60 milhões por mês. Com o início da pandemia e as restrições no setor verificou-se a queda de arrecadação e consumo das disponibilidades de caixa.

De forma a garantir o giro do fluxo de caixa em outubro foi realizada operação de contratação de empréstimo financeiro, com linha de crédito específica para Capital de Giro de curto prazo, em operação de 12 meses com 7 meses de carência, no valor de R\$ 54,4 milhões.



A redução significativa dos recursos próprios se deu em função da queda de demanda do setor aéreo, ocasionada pela Covid-19, aliado às medidas da Infraero, de conceder redução temporária no percentual das garantias mínimas (fixas) e prorrogação de seus pagamentos, dos contratos comerciais; visando atenuar os reflexos econômico-financeiros dos concessionários. Para as empresas aéreas, Grupo I, foram postergados por 120 dias os vencimentos dos boletos das tarifas de permanência e navegação aérea.

Em decorrência da queda da demanda houve aumento da quantidade de aeronaves estacionadas. Assim, foram estabelecidas 186 posições de estacionamento como Área de Permanência de Longa Duração com a tarifa mais baixa. Além disso, o Governo Federal custeou as despesas com serviços de estacionamento para a permanência de aeronaves de empresas nacionais de transporte aéreo regular de passageiros em pátios, de acordo com o disposto na Lei nº 14.047/2020.

### INDICADORES DE DESEMPENHO E DE LUCRATIVIDADE

INDICADORES	2020	2019	VAR.% 2020/19
Receita operacional líquida por passageiro (R\$ milhões)	57,1	32,2	77%
Custos dos serviços prestados por Passageiro (R\$ milhões)	52,5	22,1	137%
Margem Bruta	8,1%	31,4	-23 pp
Margem Líquida	-138,8%	-5,4%	-133 pp

Os indicadores apontam para um declínio na rentabilidade em 2020, com exceção ao índice da receita operacional por passageiro, que apresentou crescimento de 77%, reflexo da queda de 67,6% no movimento de passageiros, ao passo que as receitas comercial e aeronáuticas reduziram em proporção menor, 55,6% e 22,6%, respectivamente.

Os custos dos serviços prestados por passageiro em 2020 totalizaram R\$ 52,5 milhões, R\$ 30,4 milhões superior ao do exercício anterior. A elevação dos custos se deve pela redução de 58 milhões na quantidade de passageiros.

A Margem Bruta realizada foi de 8,1%, 23 pontos percentuais inferior ao apurado em 2019. Este resultado decorre do declínio das receitas operacionais líquidas, ocasionado pela crise no setor aéreo, impacto da Covid-19.

A redução de 133 pontos percentuais na Margem Líquida, decorre da combinação entre a queda do resultado operacional e a elevação das provisões.

### RESULTADOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS

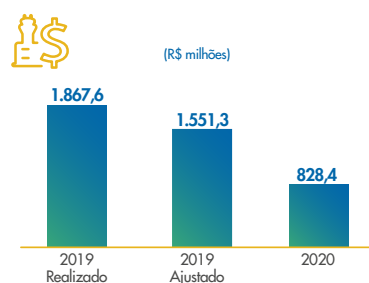
Diante do cenário completamente adverso, a performance financeira da Infraero em 2020 foi fortemente impactada pela queda da demanda de passageiros, com isso foi necessário que a alta gestão adotasse medidas de adequação e otimização de gastos, mediante o corte e o contingenciamento de recursos orçamentários, visando manter o equilíbrio econômico-financeiro, bem como garantir a operação dos aeroportos e da navegação aérea.

De forma a reduzir o impacto financeiro nas empresas parceiras, a Infraero adotou diversas medidas, dentre as quais destacam-se a postergação por 120 dias dos vencimentos dos boletos das tarifas aeroportuárias, permanência e navegação aérea, e comerciais, o desconto de 50% na garantia mínima dos contratos de concessão de áreas e a prorrogação de prazo contratual.

Neste contexto, apresentamos a seguir a análise, em consonância com a demonstração do resultado, do desempenho obtido em 2020, na comparação a 2019, em que serão relacionados os fatores e justificativas que impactaram as principais variações ocorridas no período.

Para fins de análise e comparabilidade, o resultado de 2019 ajustado retira o efeito financeiro dos aeroportos transferidos para a iniciativa privada: Vitória; Recife; Maceió; Macaé; Juazeiro do Norte; João Pessoa; Campina Grande; Aracaju e Várzea Grande.

## RECEITAS AEROPORTUÁRIAS



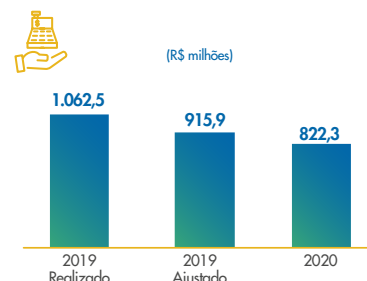
As receitas aeroportuárias apresentaram queda de 55,6%, o que representou redução de R\$ 1.039,2 milhões na comparação a 2019. Tal declínio foi motivado, especialmente, pela Covid-19 que afetou a demanda do setor aéreo e por consequência o movimento de passageiros e aeronaves de todos os aeroportos administrados pela Infraero.

As receitas de embarque doméstico apresentaram queda de 62,7%, o que corresponde a redução de R\$ 707,4 milhões na comparação com o ano anterior. Essa redução foi impulsionada, em grande parte, pelos aeroportos de Congonhas (-66,6%), Santos Dumont (-43,7%), Curitiba (-59,2%), Goiânia (-52,7%), Foz de Iguaçu (-62,1%), Manaus (-39,6%) e Belém (-42,7%), que em conjunto totalizaram R\$ 379,3 milhões a menos que no ano anterior e foram responsáveis por 54% do total da queda.

As tarifas de pouso doméstico atingiram o montante de R\$ 143,1 milhões em 2020, com declínio de 50,6% em relação a 2019, reflexo, especialmente, do baixo desempenho dos aeroportos de Congonhas (-55,8%), Santos Dumont (-37,6%) e Curitiba (-51,9%), que totalizaram redução de R\$ 62,9 milhões. O aeroporto de Congonhas registrou ainda queda de 70,4% nas receitas de conexão, o que representou 58% do total de redução desse segmento, que foi de R\$ 43,1 milhões.

No período de 5 de agosto a 5 de setembro de 2020, foi realizada obra de recapeamento da pista principal do aeroporto de Congonhas, afetando, assim, o desempenho das receitas. No decorrer da obra, somente a pista auxiliar permaneceu livre para atendimento, com isso algumas empresas aéreas migraram seus voos para outros aeroportos.

## RECEITAS COMERCIAIS

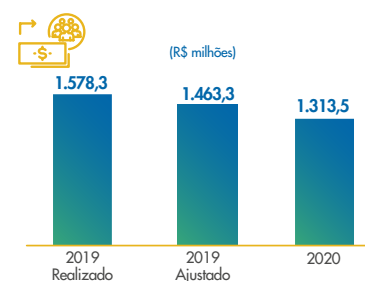


As receitas comerciais no exercício, também impactadas pela Covid-19, sofreram redução de R\$ 240,3 milhões, menos 22,6% na comparação a 2019. Em relação à receita de armazenagem e capatazia, verificou-se aumento de 3,1%, R\$ 6,3 milhões. O crescimento reflete o bom desempenho do terminal de cargas de Manaus, ocasionado, especialmente pelos seguintes fatores: crescimento aproximado de 7,9% em todas as atividades (importação, exportação, internação e carga nacional); elevação da taxa cambial; fidelização de clientes, e aumento da demanda ocasionado pela instalação de novos segmentos no Polo Industrial de Manaus.

As receitas de concessão de áreas atingiram R\$ 531,0 milhões em 2020, 32,5% inferior na comparação ao desempenho de 2019. A performance negativa deve-se, em sua maioria, pelas medidas restritivas voltadas para a área comercial, adotadas pela Infraero por meio do plano de contingência operacional, visando amenizar o impacto econômico-financeiro dos concessionários, uma vez que as ações de contenção da Covid-19, definidas pelos governantes, afetou de forma significativa a arrecadação dos estabelecimentos comerciais.

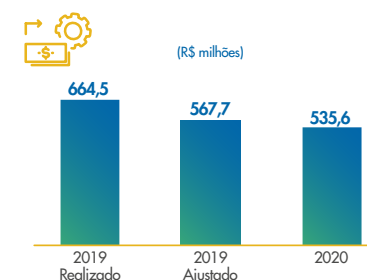
Dentre as medidas adotadas pela Infraero, destaca-se a redução temporária no percentual das garantias mínimas (fixas) no período de abril a dezembro de 2020, sendo que de abril a agosto o desconto foi de 50%, em setembro e outubro 30% e, em novembro e dezembro 20%. Além do referido desconto, foi autorizada a prorrogação no vencimento dos boletos e do prazo contratual.

## DESPESAS DE PESSOAL



As despesas de pessoal atingiram o montante de R\$ 1.313,5 milhões no ano, o que representa R\$ 264,8 milhões ou 16,8% a menos, na comparação ao ano anterior. Tal desempenho foi possível pela redução do quadro efetivo de empregados, decorrente da continuidade das políticas de desligamento por meio do PEA, em que foram desligados 592 empregados em 2020, bem como, em função da cessão de empregados a outros órgãos públicos e mudança na metodologia de subsídio do plano odontológico. Para fazer frente aos reflexos negativos provocados pela Covid-19, houve ainda contenção de gastos com formação profissional e abono pecuniário.

## DESPESAS DE SERVIÇOS DE TERCEIROS



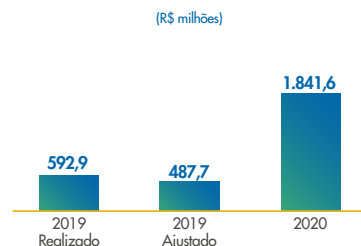
As despesas com serviços de terceiros totalizaram o valor de R\$ 535,6 milhões, frente ao montante de R\$ 664,5 milhões do exercício anterior, correspondendo a uma economia de R\$ 128,9 milhões. A performance positiva se deu, em grande parte, pelas medidas de contingenciamento dos gastos adotados pela Empresa, com o propósito de atenuar os efeitos negativos da Covid-19 no resultado operacional, para tanto foram realizados aditivos e repactuações em diversos contratos. As maiores reduções ocorreram nos serviços de limpeza, vigilância, manutenção, proteção à aviação civil, transporte de passageiros, convênios de combate a incêndio e na taxa de repasse sobre repasse de tarifa de embarque, que em conjunto apresentaram declínio de aproximadamente R\$ 127,5 milhões.





**RESULTADO OPERACIONAL BRUTO**

O lucro operacional bruto do exercício, obtido pela diferença entre as receitas operacionais e o montante dos custos necessários à manutenção das atividades aeroportuárias, foi de R\$ 128,0 milhões, 85,3% inferior ao realizado em 2019, o que representou déficit de R\$ 740,8 milhões no resultado. A performance negativa em 2020 foi ocasionada pela redução de R\$ 1.279,5 milhões nas receitas brutas.

**DEMAIS RECEITAS E DESPESAS**

As demais receitas e despesas que são compostas pelas provisões, perdas, depreciação, resultado financeiro, tributos e Obras em Bens da União (OBU), registraram no exercício, R\$ 1.841,6 milhões, contra R\$ 592,9 milhões de 2019. O crescimento das despesas em 2020 deve-se, principalmente, pelo aumento de 58,2% das perdas de devedores duvidosos e devido à reversão, em 2019, de R\$ 1.208,2 milhões relativos a benefício pós emprego, cujo montante revertido foi de R\$ 1.129,7 milhões superior ao deste exercício.

**PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO**

O resultado operacional apurado antes dos investimentos em OBU totalizou prejuízo de R\$ 1.821,4 milhões, frente ao lucro de R\$ 288,8 milhões apurado em 2019. Após o registro dos investimentos em OBU, apurou-se Prejuízo Líquido do Exercício de R\$ 2.199,4 milhões, representando crescimento de 1008% ante ao prejuízo apurado em 2019 de R\$ 149,6 milhões.

**4.2 PRINCIPAIS FATOS CONTÁBEIS****PRINCIPAIS DESTAQUES DO BALANÇO PATRIMONIAL 2020**

DESCRIÇÃO	31/12/2020	31/12/2019
<b>Ativo</b>		
<b>Circulante</b>	1.487,0	2.796,6
- Caixa e Equivalente de Caixa	1.100,6	2.264,2
- Contas a Receber	182,0	303,7
- Contas a Receber	809,7	756,0
- Contas a Receber - PCLD	(627,7)	(452,3)
- Impostos a Recuperar	84,1	144,7
- Despesas Antecipadas	9,0	6,8
- Outros Ativos	64,5	27,3
<b>Não Circulante</b>	1.388,3	2.406,4
- Contas a Receber	307,0	267,4
- Contas a Receber	330,2	339,5
- Contas a Receber - PCLD	(23,2)	(72,0)
- Depósitos Judiciais	207,1	275,3
- Investimentos	496,4	1.451,1
- Imobilizado	216,1	231,2
- Intangível	36,4	44,1
<b>Total do Ativo</b>	<b>2.875,3</b>	<b>5.203,3</b>
<b>Passivo</b>		
<b>Circulante</b>	938,3	1.059,7
- Empréstimo Bancário	54,4	0,0
- Provisão para PDITA/DIN	52,2	118,6
- PAMI	0,0	51,7
- Receitas Antecipadas	230,0	236,1
<b>Não Circulante</b>	2.127,0	2.237,5
- Benefício Pós-Emprego	832,6	1.004,7
- Provisão para Contingências	570,6	529,5
- Recursos para Futuro Aumento de Capital	705,2	686,3
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>(190,1)</b>	<b>1.905,8</b>
- Capital Social	3.399,4	2.855,9
- Adiantamento para Futuro Aumento de Capital	1.349,6	1.883,1
- Prejuízos Acumulados	(3.980,9)	(882,5)
- Ajustes de Avaliação Patrimonial	(958,3)	(1.950,7)
<b>Total do Passivo</b>	<b>2.875,3</b>	<b>5.203,0</b>



## COMENTÁRIOS DO BALANÇO PATRIMONIAL

ITEM	COMENTÁRIO
<b>Caixa e Equivalentes de Caixa (AC)</b>	A redução dos recursos em 2020 se deu em função da queda na demanda do setor aéreo e, por consequência, na arrecadação de tarifas aeroportuárias, ocasionada pela Covid-19, aliado as medidas adotadas pela Infraero visando atenuar o impacto financeiro nas empresas parceiras, de conceder redução temporária no percentual das garantias mínimas (fixas) e prorrogação de seus pagamentos, nos contratos comerciais e, a postergação por 120 dias no vencimento dos boletos das tarifas de permanência e da navegação aérea (NE 5).
<b>Contas a Receber (AC)</b>	Os aspectos que mais impactaram a variação foram: i) queda de aproximadamente R\$ 65,0 milhões no faturamento de embarque; ii) declínio das receitas do segmento comercial, em virtude da ação da Infraero de conceder desconto no percentual das garantias mínimas (fixas) no período de abril a dezembro de 2020, sendo que de abril a agosto o desconto foi de 50%, em setembro e outubro 30% e, em novembro e dezembro 20% (NE 7.a).
<b>PCLD (AC)</b>	Aumento da provisão de devedores duvidosos em 2020 ocasionado pela inclusão de novos devedores, impacto da crise financeira provocada pela COVID-19 (NE 7.c).
<b>Impostos a Recuperar (AC)</b>	A queda decorre das compensações de créditos de saldos negativos de 2016 e 2019, utilizados para quitar débitos vencidos (NE 8).
<b>Despesas Antecipadas (AC)</b>	O aumento ocorreu devido ao registro de despesa antecipada referente contratação de empresa para fornecimento de licenciamento de software da Microsoft na modalidade EAS (Enterprise Agreement Subscription) e serviços de combate a incêndio, cujos gastos não foram totalmente reconhecidos no resultado do exercício.
<b>Outros Ativos (AC)</b>	A elevação se deve pelo reconhecimento da folha de pagamento da competência de 12/2020, inerente aos empregados cedidos, cuja emissão dos boletos de cobrança aos respectivos órgãos públicos ocorrerá somente em janeiro de 2021. No exercício de 2019, tanto a apropriação da folha de pagamento, quanto a emissão dos boletos aos órgãos ocorreu em dezembro (NE 11).
<b>Investimentos (ANC)</b>	Variação ocasionada pelo reconhecimento de equivalência patrimonial no montante de R\$ 63,8 milhões e R\$ 890,3 milhões, nas concessionárias de Confinos e Galeão, respectivamente (NE 9).
<b>Imobilizado (ANC)</b>	Queda ocasionada pela baixa dos bens de propriedade dos aeroportos concedidos na 5ª rodada de concessão (NE 10).
<b>Indenizações PDITA (PC)</b>	Redução ocasionada pelo pagamento das indenizações do PDITA e DIN, cujo programa possibilitou o desligamento de 592 empregados em 2020.

ITEM	COMENTÁRIO
<b>Programa de Assistência Médica - PAMI (PC)</b>	A queda se deve pela adoção da nova regra de custeio do plano de saúde, conforme estabelecido no Acordo Coletivo de Trabalho - ACT 2019-2021. No decorrer do segundo trimestre de 2020, o saldo provisionado para atender aos gastos do plano antigo zerou e a parcela de responsabilidade da Infraero no novo plano, passou a ser reconhecida diretamente no resultado.
<b>Benefício Pós Emprego (PNC)</b>	O declínio se deu em função da aplicação da nova regra de custeio do plano de saúde, conforme estabelecido no Acordo Coletivo de Trabalho - ACT 2019-2021 (NE 15).
<b>Recursos para Futuro Aumento de Capital (PNC)</b>	A elevação foi impactada pela correção monetária sobre montante de recursos aportados em 2016 (NE 18).
<b>Capital Social (PL)</b>	Elevação em função da integralização de capital social no montante de R\$ 543,5 milhões, conforme autorizado por meio de Assembleia Geral Extraordinária realizada em 08/07/2020 (NE 18).
<b>Adiantamento para futuro aumento de capital (PL)</b>	A redução no 3º trimestre de 2020, ocorreu em virtude da integralização do capital social (NE 18).

## DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

DESCRIÇÃO	31/12/2020	31/12/2019	Var.% (2020/19)
Receita Operacional Líquida	1.584.423	2.762.884	-42,7%
Custos dos Serviços Prestados	(1.456.438)	(1.894.080)	-23,1%
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>127.985</b>	<b>868.803</b>	<b>-85,3%</b>
Despesas Gerais e Administrativas	(1.138.836)	(148.928)	664,7%
Outras Despesas	(29.610)	(2.908)	918,2%
Outras Receitas	46.042	443.578	-89,6%
Resultado de Equivalência Patrimonial	(954.092)	(978.318)	-2,5%
<b>Lucro (Prejuízo) Antes do Resultado Financeiro</b>	<b>(1.948.512)</b>	<b>182.228</b>	<b>-1169,3%</b>
Despesas Financeiras	(22.171)	(40.675)	-45,5%
Receitas Financeiras	149.326	147.247	1,4%
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>	<b>127.155</b>	<b>106.572</b>	<b>19,3%</b>
<b>Resultado Operacional Antes do OBU</b>	<b>(1.821.357)</b>	<b>288.800</b>	<b>-730,7%</b>
Recursos Aplicados em Bens da União	(378.034)	(438.375)	-13,8%
<b>Resultado antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social</b>	<b>(2.199.390)</b>	<b>(149.576)</b>	<b>1370,4%</b>
( - ) Imposto de renda e contribuição social	0,0	0,0	n.m
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>(2.199.390)</b>	<b>(149.575)</b>	<b>1370,4%</b>



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



## COMENTÁRIOS DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

ITEM	COMENTÁRIO
<b>Receita Operacional Líquida</b>	Queda devido a pandemia do novo coronavírus, que afetou a demanda do setor aéreo, e por consequência a arrecadação de tarifas aeroportuárias que registraram em 2020, R\$ 1.039,2 milhões a menos que em 2019, o que representa 81% do total de redução da receita bruta. O segmento de concessão de áreas também sofreu queda de R\$ 256,7 milhões, em função da ação da Infraero, de redução de 50% (abril a agosto), 30% (em setembro e outubro) e de 20% (em novembro e dezembro), nos preços fixos, visando amenizar impacto financeiro dos concessionários, decorrente da COVID-19. Outro aspecto que impactou a queda, foi a transferência da operação dos aeroportos concedidos em 2019* (NE 20).
<b>Custos dos Serviços Prestados</b>	Varição foi impactada, especialmente, pelos seguintes fatores: i) redução dos gastos com pessoal em função das políticas de adequação do efetivo por meio de indenização (PDITA/DIN) e cessão de empregados a outros órgãos; queda das despesas de formação profissional e abono pecuniário, ocasionada pela adoção de medidas de contenção e odontológicas, devido alteração na metodologia de subsídio; ii) declínio das despesas de energia elétrica, serviços contratados e despesas gerais, reflexo das ações de contingenciamento de gastos, visando manter equilíbrio financeiro frente a crise provocada pela Covid-19; iii) redução nos demais custos de serviços prestados e serviços públicos, por consequência da transferência da atividade dos aeroportos concedidos em 2019* (NE 21).
<b>Despesas Gerais e Administrativas</b>	O declínio se deve, especialmente, pela reversão em 2019 de R\$ 1.208,2 referente benefício pós emprego, ao passo que em 2020, a reversão foi de R\$ 78,6 milhões (NE 21).
<b>Outras Despesas</b>	A variação foi impactada, essencialmente, pela baixa dos bens dos aeroportos de Vitória, Macaé, Campina Grande, Juazeiro do Norte, Aracaju, João Pessoa, Maceió e Recife (concedidos na 5ª rodada de concessão), que totalizou aproximadamente R\$ 22 milhões.
<b>Resultado de Equivalência Patrimonial</b>	Redução devido registro de R\$ 135,3 milhões na concessionária Inframerica em 2019, ao passo que em 2020 não houve reconhecimento (NE 9).
<b>Resultado Financeiro</b>	A elevação das receitas financeiras foi ocasionada pelo incremento nos juros sobre boletos vencidos, impacto da implementação de medidas contingenciais comerciais, que permitiu a postergação dos vencimentos. No que tange as despesas, ocorreu queda de R\$ 19,8 milhões da correção monetária sobre aporte de capital, em virtude da integralização de parte dos recursos aportados em 2016 (NE 22).

\* Vitória, Macaé e Cuiabá (transferidos em janeiro 2020); Campina Grande e Juazeiro do Norte (transferidos em fevereiro 2020); Aracaju, João Pessoa e Maceió (transferidos em março 2020); Recife (transferido em abril 2020).

## CONCLUSÕES DE AUDITORIAS INDEPENDENTES E/OU DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE PÚBLICO E AS MEDIDAS ADOTADAS EM RELAÇÃO A CONCLUSÕES OU EVENTUAIS APONTAMENTOS

## Auditoria Independente

As recomendações emanadas dos relatórios da auditoria independente: Relatórios do Auditor Independente sobre as Demonstrações Financeiras Intermediárias; Relatórios de Revisão de Tributos Diretos e Indiretos; Relatórios de Recomendações dos Trabalhos de Auditoria; Relatório Sumário da Abordagem sobre as SPE's; e Relatório Sumário da Abordagem sobre os Benefícios Pós-emprego, já vêm sendo consideradas pela área contábil, com reflexos já a partir das nossas Demonstrações Financeiras de 2018. Fato que pode ser corroborado pelos fechamentos das Demonstrações Financeiras de 2018, 2019 e 2020, que não apresentaram ressalvas.

O relatório circunstanciado de avaliação da qualidade, adequação e do sistema de controles internos associados à geração de informações para demonstrações financeiras, do exercício findo em 31 de dezembro de 2020, trouxe alguns pontos de recomendações. Entre esses pontos (controle interno e contábil) destacamos os seguintes:

## ■ 1.1 CONTAS A RECEBER – INCONSISTÊNCIAS NOS RELATÓRIOS OPERACIONAIS

As inconsistências identificadas, no relatório, estão sendo tratadas em conjunto com a área de TI. Os vencimentos, dos boletos citados, estão de acordo com os termos assinados pela diretoria. São parcelamentos firmados com prazos de até 72 vezes. As inconsistências identificadas, assim como eventual reclassificação de valores para o ativo não circulante, serão analisadas e tratadas conforme o caso.

## ■ 1.4 DIVERGÊNCIA NÃO CONCILIADA ENTRE OS SALDOS CONTÁBEIS E OS RELATÓRIOS OPERACIONAIS

Quanto à divergência não conciliada, na conta contábil 212.02.001-4 FORNECEDORES – DIVERSOS, a diferença é referente à registros de serviços de bombeiros (convênios) que foram executados; mas, por não ter sido concluída a prestação de contas dos convênios ainda não foram apropriados e pagos. Esses registros foram necessários para apropriarmos a despesa (estimativa) na competência correta. Essas informações são fornecidas pela Coordenação de Contratos, Convênios e Credenciamentos – ADCO-3. Vamos reavaliar os registros para se for o caso, reclassificá-los para o não circulante.

## Órgãos de Controle Público

Importante destacar que as informações sobre o acompanhamento e monitoramento da atuação dos órgãos de controle e respectivas recomendações estão consolidadas no Relatório Anual de Auditoria Interna (RAINT) 2020, nas páginas 15 e 16, disponíveis por meio do endereço eletrônico: [https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/RAINT-2020\\_APROVADO\\_COMPACTADO.pdf](https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/RAINT-2020_APROVADO_COMPACTADO.pdf)

As demonstrações contábeis e o parecer da auditoria independente estão disponíveis no endereço eletrônico: <https://transparencia.infraero.gov.br/relatorios-anuais/>.



SEDECAI202150652A



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>

## SETOR DE CONTABILIDADE

SETOR DE CONTABILIDADE	
ESTRUTURA	Gerência de Contabilidade e Desempenho Financeiro
COMPOSIÇÃO	Gerência de Contabilidade e Custos, Coordenação de Validação e Registro Contábil, Coordenação de Análise Contábil, Coordenação de Custos, Coordenação de Apropriação Contábil e Validação Fiscal.
COMPETÊNCIAS	Gestão das atividades de contabilidade, custos e análise do desempenho financeiro.
RESPONSABILIDADES	Planejar, organizar e supervisionar a entrada de dados contábeis e de custos; identificar, propor e consolidar melhorias inerente a área contábil e de custos; gerenciar de forma tempestiva as atividades de escrituração contábil; elaborar as demonstrações contábeis trimestrais e anual, assegurando que reflitam corretamente a situação econômico-financeira da empresa; prestar os esclarecimentos necessários aos órgãos externos, fiscalizadores e auditorias interna e externa.
NOMES, CARGOS E PERÍODO DE ATUAÇÃO	Joelson da Mota, Analista Superior II (20 anos); Carlos Eduardo Padilha Casal, Analista Superior II (15 anos); Iria Simonetti, Profissional de Serviços Técnicos (19 anos); Antonio Akitomo Shinzato, Profissional de Serviços Técnicos (11 anos); Joedson Barroso Sousa, Analista Superior II (13 anos); Renata Lima Andrade, Profissional de Serviços Técnicos (10 anos).



## RELATÓRIO ANUAL 2020

O Conselho Fiscal da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero, em reunião realizada nesta data, em conformidade com a Lei nº 13.303, de 30.06.2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27.12.2016, Lei nº 6.404/76, de 15.12.1976 e Decisão Normativa TCU nº 187/2020, de 09.09.2020, considerando o Relatório Anual - Exercício 2020, composto pelo Relatório Integrado, as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas, devidamente auditadas pela Auditoria Independente, sem ressalvas e com ênfase constante do Parecer da Moore VR Auditores e Consultores S.S., cientes da manifestação do Comitê de Auditoria da Infraero, de 23.03.2021 referente as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas 2020, considerando os documentos constantes da aprovação pela Diretoria Executiva em reunião de 22.03.2021, entendeu que os referidos documentos retratam a situação patrimonial, contábil e financeira da Empresa em 31 de dezembro de 2020, estando em condições de serem submetidos à Assembleia Geral.

Brasília/DF, 23 de março de 2021.

  
 Neryson Lima da Silva  
 Presidente

  
 Eduardo Henn Bernardi  
 Membro

  
 Rogério Jesus Alves de Oliveira  
 Membro



SEDECAI202150652A





## MANIFESTAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Relatório Anual – Exercício: 2020

O Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero, ao aprovar o Relatório Anual - Exercício 2020, composto pelo Relatório Integrado, as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas, devidamente auditadas pela Auditoria Independente, sem ressalvas e com ênfase constante do Parecer da Moore VR Auditores e Consultores S.S., cientes da manifestação do Comitê de Auditoria da Infraero, de 23.03.2021 referente as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas 2020, considerando os documentos constantes da aprovação pela Diretoria Executiva em reunião de 22.03.2021, bem como o Parecer do Conselho Fiscal, de 23.03.2021, em conformidade com a Lei nº 13.303, de 30.06.2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27.12.2016, Lei n.º 6.404/76, de 15.12.1976 e Decisão Normativa TCU nº 187/2020, de 09.09.2020, entendeu que os referidos documentos retratam a situação patrimonial, contábil e financeira da Empresa em 31 de dezembro de 2020, estando em condições de serem submetidos à Assembleia Geral.

Brasília/DF, 23 de março de 2021.

Ronei Saggiaro Glanzmann  
Presidente

Aramis Sá de Andrade  
Membro

Bruno Westin Prado Soares Leal  
Membro

Luiz Gylvan Meira Filho  
Membro

Luis Roberto do Carmo Lourenço  
Membro

Rodrigo Otávio Moreira da Cruz  
Membro

Rodrigo Silva Gonçalves  
Membro

Brasília (DF), 23 de março de 2021

## DIRETORIA EXECUTIVA

HÉLIO PAES DE BARROS JÚNIOR  
Presidente

ANDRÉ LUIZ FONSECA E SILVA  
Diretor de Operações e Serviços Técnicos

THIAGO PEREIRA PEDROSO  
Diretor de Finanças e Novos Negócios

GILVANDRO VASCONCELOS COELHO DE  
ARAÚJO  
Diretor de Soluções Jurídicas e Administrativas



SEDECAI202150652A



Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



## CRÉDITOS

Este relatório é o resultado do esforço conjunto da equipe Infraero. Agradecemos a parceria e o comprometimento de todos.

### COORDENAÇÃO:

- Superintendência de Gestão Estratégica

### PROJETO GRÁFICO:

- Assessoria de Comunicação e Imprensa





Autenticado com senha por ANDERSON CARDOZO DE OLIVEIRA em 24/11/2021 15:51:17.  
Documento Nº: 2248666-2426 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2248666-2426>



SEDECAI202150652A