

OFÍCIO Nº SEDE-OFI-2022/11085

Brasília, 01 de dezembro de 2022.

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 2021-2022

Anexo: 1) COP 2021-2022 (SEDE-CAP-2022/44498); e 2) Relatório Anual 2021 da Infraero.

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 2021/2022 e o Relatório Anual 2021 da Infraero, contendo, além das ações implementadas por esta Companhia, em atendimento aos 10 princípios universais tutelados pelo Pacto Global, as demonstrações financeiras, o parecer da auditoria independente, bem como o parecer do Conselho Fiscal.

3. O Relatório Anual de 2021 também pode ser consultado pelo site https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2022/05/Relatorio-Anual_2021.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 - 01/12/2022 às 14:00:29.
Documento Nº: 2646467-330 - consulta à autenticidade em
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2646467-330>



SEDEOFI202211085A

Relatório de Comunicado de Progresso - COP 2021-2022

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. 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), que tratam de matérias relacionadas à governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União. Também está sujeita aos comandos emanados dos órgãos reguladores, em especial, normativos e demais orientações, referentes à aviação civil, emitidas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

5. A Companhia atua sempre orientada à conformidade tanto normativa quanto de 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. A Infraero aderiu ao Pacto Global em fevereiro de 2004, vislumbrando o alcance de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, a preservação de recursos ambientais e culturais para gerações futuras, o respeito à diversidade e a promoção da redução das desigualdades sociais, o que legitima o seu compromisso de apoio à iniciativa no decorrer dos anos.

7. Desse modo, tendo em vista a submissão do relatório anual, chamado de Comunicação de Progresso (COP), em que a empresa demonstra a evolução em sua jornada de sustentabilidade, a Infraero apresenta as ações realizadas no ano de 2021, pautadas nos 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.

8. A Infraero respeita e acolhe as iniciativas propostas pelos tratados e acordos internacionais que o Brasil seja signatário, atendendo aos direitos humanos e seguindo o que preceituam os princípios defendidos pela Organização das Nações Unidas, por meio do Pacto Global, Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico e congêneres.

9. Assim, estabeleceu em seu Código de Conduta e Integridade que todos os seus agentes públicos devem salvaguardar os direitos humanos e os princípios universais, bem 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 disciplinados no referido Código, devendo reportar as informações às esferas adequadas.

10. A Companhia pratica a equidade de tratamento em todos os níveis sem qualquer discriminação de raça, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, nacionalidade, origem, etnia, aparência, cor, idade, religião, opinião, inclinação política ou posição social, seja na forma verbal ou escrita.

11. Além disso, valoriza e prioriza ações voltadas ao desenvolvimento social e cultural por meio de promoção e apoio a políticas públicas e projetos sociais, com estreita observância dos direitos humanos e princípios de justiça social.

12. Desse modo, 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, bem 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;
- O Código de Conduta e Integridade da Infraero, que estabelece, de maneira clara e transparente, os princípios, os valores e a missão da Companhia, fixa parâmetros de conduta corporativa, bem como orienta sobre a prevenção de conflito de interesses e a vedação de atos de corrupção e fraude, disseminando as diretrizes que devem orientar o comportamento de todos os agentes públicos da Infraero, assim considerados os empregados, os integrantes de órgãos estatutários, os representantes da Infraero em órgãos estatutários de outras entidades de que a Companhia



tenha assento, e ainda terceiros, estagiários e demais partes relacionadas, mesmo que no exercício transitório de função

13. Destaca-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.

14. O tema Direitos Humanos também é abordado no programa de capacitação da Infraero, visto que a conscientização dos empregados possibilita a Companhia conhecer possível situação de violação aos Direitos Humanos, por meio de denúncias. Para isso, a Infraero disponibiliza, tanto para o público interno quanto para o público externo, o 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. A Ouvidoria da Infraero faz parte da 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 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, e está disponível no site <https://falabr.cgu.gov.br>.

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 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.

19. No que concerne ao tema Direitos Humanos e o relacionamento da Infraero com seus parceiros de negócios, foram incluídas cláusulas específicas nos editais padronizados e nas minutas de contrato padrão, referentes à obrigatoriedade do cumprimento do Código de Conduta e Integridade, que abarca o assunto, 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 disponível no site da Infraero, endereço eletrônico: <https://transparencia.infraero.gov.br/codigo-de-conduta-e-integridade/>.

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



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.

20. A relação de trabalho na Infraero é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o Regulamento de Pessoal, os Normativos Internos, o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), firmado com o Sindicato representativo dos empregados, e a Política de Gestão de Pessoas.

21. A Convenção nº 155, da Organização Internacional do Trabalho, também fundamenta a Política de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalhador na Companhia.

22. Dentre os normativos internos que regulamentam os direitos e responsabilidades dos empregados da Infraero, encontram-se, entre 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 Conduta e Integridade, que fixa os parâmetros de conduta corporativa.

23. A Infraero 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, de acordo com o estabelecido no Código de Conduta e Integridade da Companhia, o que evidencia o seu apoio a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.

24. Também reconhece a fundamental relevância do Instituto Infraero de Seguridade Social – INFRAPREV, por isso estimula a participação de seus colaboradores na Instituição de Previdência Complementar, bem como a Associação Nacional de Procuradores da Infraero – ANPINFRA como órgão representativo composto por Analistas Superiores II – Advogados, e se mantém disponível ao diálogo aberto para construção de soluções equânimes para as demandas formuladas por qualquer organização associativa legitimamente constituída.

25. A Infraero repudia todas as formas de discriminação, inclusive a relacionada a emprego e profissão, bem como trabalho infantil, forçado ou compulsório. Assim, incentiva seus agentes públicos a relatarem o imediato conhecimento de ações de fornecedores e prestadores de serviços que utilizarem práticas de concorrência desleal, trabalho infantil, forçado ou compulsório, fins de encaminhamento dos dados e informações a esfera adequada, de acordo com o que estabelece o Código de Conduta e Integridade.



26. A Universidade Infraero, em parceria com o Ministério do Trabalho – MPT, promove a divulgação do Projeto Liberdade no Ar que tem como objetivo disseminar ações de conscientização e promover a capacitação de profissionais que atuam no transporte de passageiros para o combate ao trabalho escravo e ao tráfico de pessoas. As videoaulas do projeto ficam disponíveis aos empregados na plataforma digital Infr@educ.

27. A NI 15.04 (JUR), que regulamenta o regime disciplinar da Infraero, estabelece em seu artigo 5º, que é dever dos empregados 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.

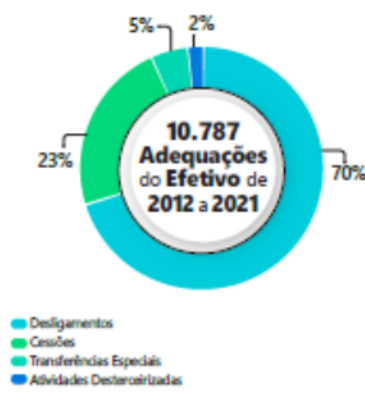
28. No tocante aos parceiros de negócios, a Companhia inseriu em seus editais padronizados e nas minutas de contrato padrão cláusulas específicas relacionadas à obrigatoriedade do cumprimento do Código de Conduta e Integridade por seus fornecedores/prestadores de serviços.

29. O ingresso aos quadros da Infraero é realizado por meio de concurso público, pautado pela isonomia e sem discriminação de qualquer natureza. Eventualmente, podem ocorrer contratações transitórias para ocupação de cargo em comissão e para atender demandas específicas da alta administração.

30. Em 2021, a Infraero encerrou o ano com um efetivo de 5.598 empregados, entre cedidos e ativos, sendo que a maioria se encontrava na faixa etária entre 41 e 50 anos.



31. Haja vista a concessão dos aeroportos à iniciativa privada, a Infraero vem realocando seus empregados por meio de processos de seleção interna, que obedecem aos requisitos de perfis estabelecidos pelos gestores e validados pela área de Gestão de Pessoas. Em 2021, foram abertos 72 ciclos de processos de seleção com 153 empregados classificados para movimentação interna, além da disponibilização do banco de oportunidades para cessão e composição da força de trabalho em outros órgãos da administração pública, bem como o desligamento incentivado por adesão dos empregados.



32. Tendo por base os perfis dos postos de trabalho estabelecidos pelas chefias, foi realizada em 2021 o acompanhamento bimestral dos empregados com avaliação dos fatores de Produtividade, Assiduidade, Flexibilidade, Urbanidade e Iniciativa, sendo essa complementar ao Sistema de Avaliação Anual. A avaliação funcional tem por objetivo principal identificar gaps de competência e desempenho, possibilitando ações de melhoria e o direcionamento de investimentos para o desenvolvimento de pessoas.

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 2021, ficou na ordem de 944 milhões, importando na redução de 28% em relação ao ano anterior, consequência das ações implementadas para a adequação do efetivo. O menor salário pago na Companhia, excetuadas questões judiciais, foi o referente à Categoria/Padrão D/15, com valor de R\$ 2.198,07. O valor foi percebido por 321 empregados, sendo 134 mulheres (42%) e 187 homens (58%). 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 – PCCS e no ACT.

37. No que tange ao programa de treinamentos para os empregados, em 2021, devido à pandemia e ao contingenciamento orçamentário da Companhia, foram priorizados 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.



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 a divulgação de sites com oportunidades de cursos gratuitos e à distância, a exemplo 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 Companhia e à prestação de novos serviços à aviação civil.

39. Dentre as iniciativas de governança de 2020, que perduraram em 2021, ocorreu a publicação do aditivo do “Plano de Contingência Operacional para Retomada Presencial das Atividades da Infraero diante do Coronavírus (Covid-19)”. A Infraero manteve 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), das quais ressaltamos:

- Manutenção da maioria dos empregados das áreas administrativas 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;
- Prorrogação do Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato;
- Aplicação de ações previstas na Medida Provisória nº 927, 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 com emissão de Notice to Airmen - Aviso aos Aeronavegantes (NOTAM);
- 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. Destaca-se que, a flexibilização trazida pelo Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho favoreceu a criação de diversos modelos de escalas de trabalho para utilização nos aeroportos, trazendo principalmente mais eficiência à operação.

42. Permaneceu 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, oferecendo suporte emocional aos empregados da Infraero no contexto da pandemia da Covid-19 e no futuro processo de retorno ao trabalho presencial.

43. 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. Mais de 3.500 atendimentos foram realizados no ano de 2021 pela equipe, incluindo o Programa de Intervenção Psicológica em Emergências Aeroportuárias (PIPEA).



44. Ademais, haja vista a constante melhoria das condições de trabalho, foi realizada ação de conscientização dos empregados, com informes sobre “Dicas Home Office: boas práticas”, e na Sede da Companhia foram instituídos novos escritórios com espaços de trabalho abertos e integrados, visando o compartilhamento de experiências e ideias, o estímulo à inovação e à criatividade e o reforço do senso de comunidade. Além da 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 agredem o meio ambiente

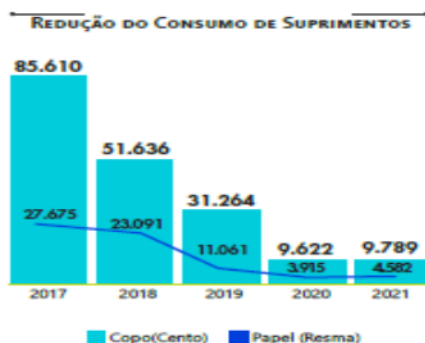
46. As diretrizes normativas que disciplinam as questões socioambientais no âmbito da Infraero estão estabelecidas na Política Ambiental, na NI 23.02 (MAM), que trata do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), e na NI 23.03 (MAM), que versa sobre o processo de Licenciamento Ambiental.

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

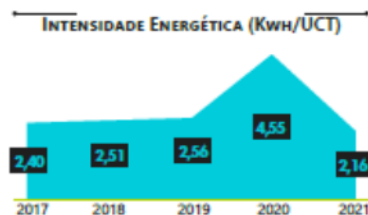
48. Desse modo, as ações adotadas nos anos anteriores, alinhadas com a Política Ambiental da Infraero e as diretrizes do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável, prosseguiram em 2021.

49. A Companhia tem como procedimento estabelecido a realização de Plano de Controle Ambiental da Obra (PCAO), sendo esse uma condicionante da licitação da obra ou de realização orgânica pela Infraero, visto que reduz o impacto das obras e o uso de insumos básicos. Assim, em 2021, foram implementados 16 PCAOs.

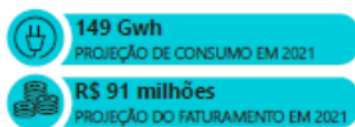
50. No tocante a aquisição de copos e papel, as quantidades se mantiveram em níveis equivalentes ao ano de 2020, com pequeno aumento devido ao retorno das atividades administrativas, bem como do aumento do movimento nos aeroportos da Rede Infraero. No entanto, nota-se uma clara tendência de queda no consumo desses insumos, em decorrência da concessão dos aeroportos da 7ª rodada prevista para o ano de 2022.



51. Quanto ao uso da energia pela Companhia é norteado por aspectos regulatórios, tecnológicos, operacionais e medidas de eficiência energética. Entre o período de 2020 e 2021, observa-se uma redução de 53% no consumo de energia por Unidade Carga-Trabalho (UCT). A queda é resultado do ajuste operacional em decorrência da pandemia da Covid-19. Sobre a UCT, cabe mencionar que ela corresponde ao processamento de passageiros e carga aérea em um determinado período, ou seja, $UCT = PAX$ (nº de passageiros) + carga aérea em kg/100.



52. A redução do consumo de energia por UCT e a ampliação da usina fotovoltaica no Aeroporto Santos Dumont de 50kW para 250kW, entre outras medidas, contribuíram para eficiência energética da empresa, bem como para redução de emissões de poluentes, quando se considera o acionamento das termoeletricas pelo governo brasileiro em decorrência do baixo nível dos reservatórios das hidrelétricas do País.

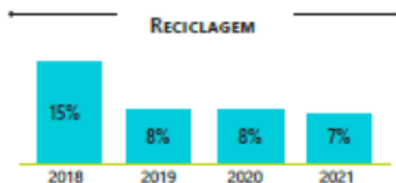


53. Além disso, a Infraero realiza campanhas de conscientização junto aos empregados, por meio de Informes, ressaltando a importância sobre o consumo de energia de forma consciente, os convidando a adotar a prática.

54. No que diz respeito ao uso racional da água, as ações de redução no consumo, reuso e o aproveitamento de água de chuva contribuíram para a redução de 38,5 mil m³ de água, em 2021. O aproveitamento de água nos aeroportos propiciou uma economia estimada de R\$ 622 mil.



55. A Companhia tem como prioridade a segurança no tratamento, a redução e a destinação final adequada dos resíduos. Para tanto, em seus procedimentos cotidianos de gestão, utiliza as diretrizes da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 56, de 06/08/2008, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).



56. Em 2021, foram produzidas 4.906 toneladas de resíduos nos aeroportos, sendo que 345 toneladas foram destinadas para reciclagem. Importante comentar que o percentual de reciclagem tem se mantido constante desde 2019, e que a maioria dos aeroportos da Rede Infraero (79,5%) realizam a coleta seletiva. Destaca-se que, aproximadamente 1% dos resíduos gerados, em 2021, foram destinados e tratados como infectantes.

57. 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

58. No que diz respeito aos princípios anticorrupção, as diretrizes normativas da empresa relacionadas ao combate à corrupção estão disciplinadas no Programa de Integridade, no Código de Conduta e Integridade da Infraero, na Política de Conformidade e na NI 15.04 (JUR), que regulamenta o regime disciplinar decorrente de atos e fatos ilegais, irregulares, impróprios, inadequados e nocivos aos interesses da Companhia ou ofensivos aos princípios da Administração Pública.

59. Alinhada à legislação de regência e as melhores práticas de governança se encontra a Política de Indicações da Companhia que estabelece 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.

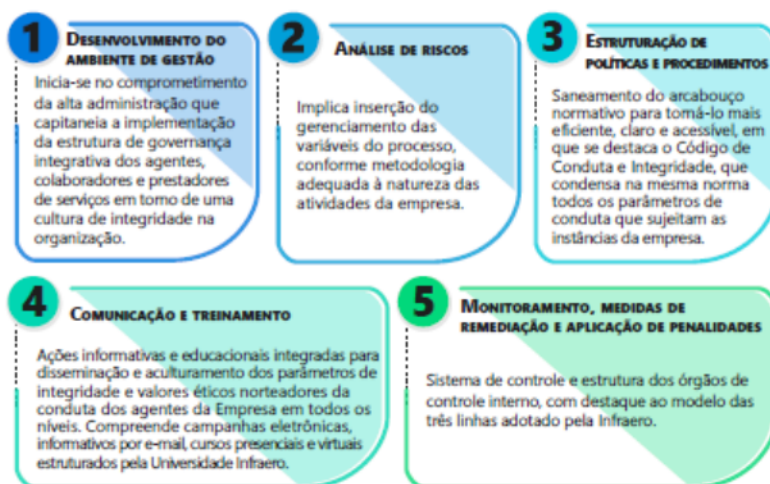
60. O Estatuto Social da Infraero, o Regimento Interno, a Política de Conformidade e o Código de Conduta e Integridade disciplinam as competências dos agentes públicos responsáveis pelas ações anticorrupção na empresa.

61. Haja vista a relevância do assunto, a Infraero, como membro signatário do Pacto Global, anualmente, manifesta seu apoio aos 10 (dez) princípios universais advogados pelo Pacto 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 Comunicado de Progresso (COP) e do Relatório Anual da Companhia, no site do Global Compact e o pagamento da contribuição obrigatória.

62. Nesse cenário, integrado às ferramentas de governança, a Infraero mantém o seu Programa de Integridade, conforme determinação e orientações dos órgãos de controle externo. O Programa reúne os principais institutos de controle adotados pela Companhia, os quais asseguram a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização. Estruturado em cinco pilares, o seu foco recai sobre a eficiência, qualidade e efetividade.



63. No tocante aos 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). |

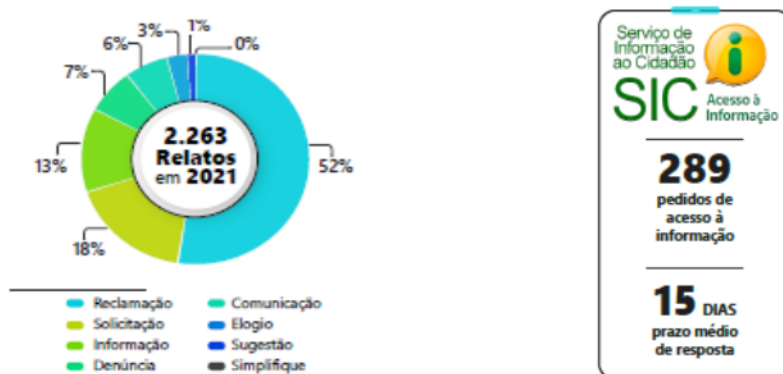


64. Dentre as medidas de combate à corrupção que compõem as ações de Integridade da Infraero se encontra o incentivo à denúncia de irregularidades, que visa detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Companhia.

65. A Infraero incentiva os seus 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.

66. 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.

67. Em 2021, foram recepcionados na Ouvidoria mais de dois mil relatos, bem como 289 (duzentos e oitenta e nove) pedidos de acesso à informação, conforme demonstrado nos gráficos abaixo.



68. A centralização das denúncias em canal único favorece ação coordenada das tratativas de irregularidades, desvios de condutas e casos de corrupção, visto que, 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.

69. A conscientização dos empregados por meio de campanhas periódicas de aculturação ético e treinamentos sobre o tema é outra ação adotada pela empresa na condução das medidas de combate à corrupção.

70. As campanhas de integridade têm a duração de um ano, são elaboradas a partir dos temas constantes do Código de Conduta e Integridade da Infraero, dentre outros, possuem divulgação quinzenal, e são realizadas via correio eletrônico corporativo, que possui potencial de grande abrangência aos empregados.

71. As peças educativas das campanhas contam com um selo e o símbolo C3: Coletividade, Conduta e Comportamento, que representa os 3 (três) pilares que norteiam as práticas, condutas e comportamentos dos empregados e gestores da Infraero.



72. Ressalta-se que, tanto na Infranet quanto no site da Infraero consta vídeo institucional explicativo sobre o conceito dos três pilares: Coletividade, Conduta e Comportamento.



73. Assim sendo, a Campanha de Integridade do ano de 2021 contou com a publicação de 23 peças educativas, cujos temas tratados foram: assédio moral; violência psicológica; conduta dos gestores; assiduidade; relacionamento interpessoal; identificação pessoal; zelo patrimonial; sigilo funcional e segurança da informação; direito autoral; assédio sexual; fraude e corrupção; conflito de interesses; atividades políticas e religiosas; canal de denúncias; proteção ao denunciante; participação em eventos externos; valores da Infraero; nepotismo; recebimento de brindes e presentes; e sanções, além das peças referentes ao conceito do Código de Conduta e Integridade e o público a que se destina, sendo que o selo trabalhado no decorrer do ano foi "Pacto pela Integridade, Eu participo!".



74. Destaca-se que, uma ação que perdurou no ano de 2021 foi a disponibilização da “Declaração de Ciência do Código de Conduta e Integridade” para os empregados, por meio da Infranet, haja vista o cumprimento da recomendação da CGU.

75. Ademais, tendo em vista o Dia Internacional contra a Corrupção (celebrado no dia 09 de dezembro), a área de Compliance, em ação alusiva à data comemorativa, e, em parceria com a área de TI e Comunicação da Infraero, promoveu um quiz com 6 (seis) questões de múltipla escolha junto aos empregados.

76. A referida ação teve por objetivo: disseminar a cultura de integridade na Companhia; promover o conhecimento aos seus colaboradores quanto aos mecanismos de combate à corrupção existentes na Companhia; incentivar a participação dos colaboradores nos cursos do “Programa de Integridade da Infraero” e do “Código de Conduta e Integridade da Infraero”, ofertados pela Universidade Infraero em parceria com a Superintendência de Governança, Riscos e Compliance; e envolver os empregados na escolha do “Selo” da campanha de Integridade para o ano de 2022, o qual foi adotado: Ética e Integridade, compromisso de todos!.



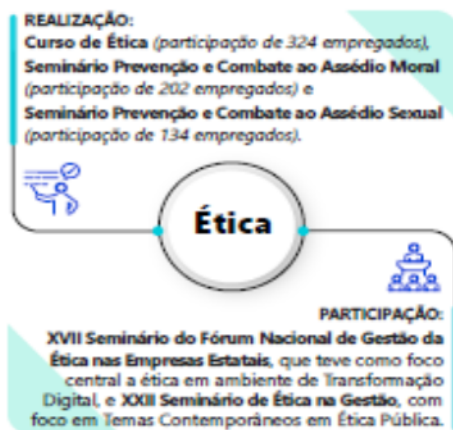
77. Cumpre mencionar que a Infraero inseriu em seus editais padronizados e nas minutas de contrato padrão cláusula específica anticorrupção, a qual transcreve-se:

(...) "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".

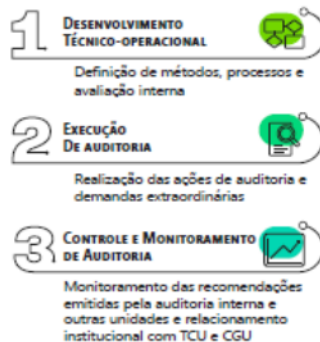
78. No tocante ao Programa de Capacitação em temas de integridade, a Superintendência de Governança, Riscos e Compliance promoveu no ano de 2021 os cursos abaixo:

- curso sobre o Programa de Integridade da Infraero, na modalidade “EAD”, total de 1.009 (um mil e nove) empregados treinados sobre o tema;
- curso sobre o Código de Conduta e Integridade da Infraero, na modalidade “EAD”, total de 103 (cento e três) empregados treinados sobre o tema;
- treinamento dos Agentes de Governança, Riscos e *Compliance* – GRC’s, que totalizam aproximadamente 160 (cento e sessenta) 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 - sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, governança, Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública.

79. A respeito dos demais órgãos de governança, destaca-se que 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 Companhia, promovendo campanhas periódicas sobre o tema e capacitação.



80. A Auditoria Interna 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”. Desse modo, realiza a aferição da adequação do controle interno, da efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança, agregando valor e protegendo o patrimônio da Companhia.



81. Já 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).

82. De acordo com o 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.

83. Em 2021, foram apurados 131 (cento e trinta e um) processos/denúncias, sendo que, em 2 (dois) casos foram detectados indícios de danos ao erário, com o encaminhamento à respectiva autoridade competente para adoção de providências com vistas à eventual ressarcimento e abertura de Tomada de Contas Especial (TCE).

84. No que diz respeito 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.

85. Por fim, acrescenta-se ainda que, a Infraero, além de fazer parte da plataforma de ação “Contra a Corrupção” do Pacto Global, 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.

86. A Alta Administração da Companhia tem compromisso 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.

87. Destaca-se 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 ratificando seu apoio ao Pacto no decorrer dos anos.



RELATÓRIO ANUAL

2021

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS, 4

MENSAGEM DO PRESIDENTE, 5

SOBRE O RELATÓRIO, 7

CAPÍTULO 1.0

VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

1.1 QUEM SOMOS, 11

1.2 CONTEXTO DO SETOR, 12

1.3 O QUE FAZEMOS, 15

1.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA, 18

1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 20

1.6 COMO GERAMOS VALOR, 21

CAPÍTULO 2.0

RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

2.1 GESTÃO DE RISCOS, 25

CAPÍTULO 3.0

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

3.1 REFLEXÃO ESTRATÉGICA, 31

3.2 REVISÃO DA ESTRATÉGIA, 32

3.3 INDICADORES, 33

3.4 PROGRAMAS E PROJETOS, 36

3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS, 40

3.6 NOSSOS RELACIONAMENTOS, 44

3.7 NOSSO DESEMPENHO, 52

 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS, 56

 GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 63

 GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA, 69

 GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS, 72

 GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, 76

 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, 78

 GESTÃO DE CUSTOS, 80

CAPÍTULO 4.0

INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

4.1 DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO, 85

4.2 PRINCIPAIS FATOS CONTÁBEIS, 92

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| ACT | Acordo Coletivo de Trabalho |
| Anac | Agência Nacional de Aviação Civil |
| BIM | <i>Building Information Modeling</i> |
| BPO-RH | <i>Business Process Outsourcing</i> - Recursos Humanos |
| CGM | Comitê de Gestão de Mudança |
| CGPAR | Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União |
| CGU | Controladoria-Geral da União |
| CSC | Centro de Serviços Compartilhados |
| Decea | Departamento de Controle do Espaço Aéreo |
| DIN | Desligamento Incentivado |
| DN-TCU | Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União |
| EBITDA | <i>Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> |
| EIRI | Estrutura Internacional para Relato Integrado |
| EMAS | <i>Engineered Material Arresting System</i> |
| 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 |
| MInfra | Ministério da Infraestrutura |
| MPP | Manual de Procedimento de Processo |
| NI | Norma Interna |
| NPS | <i>Net Promoter Score</i> |
| OBU | Obras em Bens da União |
| PAMI | Programa de Assistência Médica da Infraero |
| PAN | Plano Aeroviário Nacional |
| PCCS | Plano de Classificação de Cargos e Salários |
| PDITA | Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria |
| PDTI | Plano Diretor de TI |
| PEAE | Programa Especial de Adequação do Efetivo |
| PETI | Planejamento Estratégico de TI |
| PIT | Planejamento Integrado de Transportes |
| PNL | Plano Nacional de Logística |
| PPD | Pista de Pouso e Decolagem |
| RILCI | Regulamento Interno de Licitações e Contratos |
| SAC | Secretaria Nacional de Aviação Civil |
| SEST | Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais |
| SIGA-DOC | Sistema Integrado de Gestão Administrativa |
| SISO | Sistema Integrado de Soluções Operacionais |
| SISP | Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal |
| SPE | Sociedades de Propósito Específico |
| TCE | Tomada de Contas Especial |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TECAPLUS | Sistema de Controle de Carga Aérea |
| UCT | Unidade Carga-Trabalho |

MENSAGEM DO PRESIDENTE



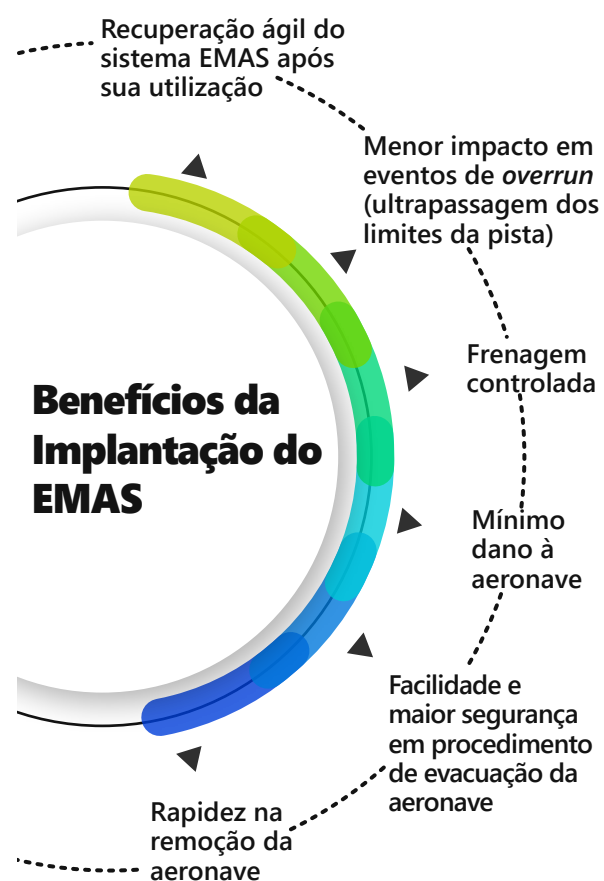
A vocação da Infraero é fornecer soluções aeroportuárias, não importando a envergadura do empreendimento, nem a sua localização. Tornar operacional uma pista no interior da Amazônia é tão importante quanto aprimorar a segurança do aeroporto mais movimentado do Brasil. Com esse espírito e muita dedicação, nosso time de profissionais encerrou o ano de 2021 com várias realizações. Dever cumprido!

Assim como todos os brasileiros, enfrentamos as incertezas do contexto pandêmico, o qual mostrou-se particularmente agressivo com o setor aeronáutico, incluindo atividades interdependentes, como o turismo. As operações da Companhia foram mantidas com êxito, sem qualquer interrupção na prestação dos serviços aeroportuários em todas as unidades, bem como realizamos a transição segura dos aeroportos concedidos à iniciativa privada, de acordo com as determinações do Governo Federal.

A execução das políticas públicas pela Companhia se traduz nas obras e serviços técnicos e especializados, realizados de acordo com as orientações da Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), órgão do Ministério da Infraestrutura, e observando rigorosamente os parâmetros regulatórios da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac).

Dentre as diversas obras e serviços realizados em todo o País, em 2021 podemos destacar a entrega dos novos terminais de passageiros — para Campo Grande/MS, Montes Claros/MG, Navegantes/SC e Uberlândia/MG — e a ampliação da pista de pouso e decolagem de Foz do Iguaçu/PR.

Mais uma vez em sua história, a Infraero demonstrou pioneirismo em trazer tecnologia de ponta para o País. Foi iniciada a implantação do EMAS (*Engineered Material Arresting System*) no Aeroporto de Congonhas/SP. Trata-se de um sistema de desaceleração de aeronaves único na América Latina, que incrementa a segurança operacional por meio de uma área de escape para as aeronaves que eventualmente ultrapassarem os limites da pista. Essa solução oferece várias vantagens, conforme apresentado no quadro abaixo. A obra foi iniciada em fevereiro de 2021, com previsão de conclusão em maio de 2022, a um custo aproximado de R\$ 122,5 milhões.



Com a retomada gradual do movimento operacional, a Companhia teve aumento de sua receita operacional líquida de 16,4% e redução dos custos dos serviços prestados de 19,9%, quando comparados a 2020. A queda dos custos se deveu, sobretudo, à continuidade do Programa Especial de Adequação do Efetivo (PEAE) e à transferência de empregados, via sucessão trabalhista, à NAV Brasil. Dessa forma, considerando todas as iniciativas, a economia anual estimada com pessoal foi de R\$ 478 milhões.

O futuro é promissor. As medidas de modernização da gestão e melhoria da performance, tomadas nos anos anteriores, para a transformação e reposicionamento dos negócios mostram-se acertadas e os resultados efetivos começam a surgir.

Já podemos celebrar muitas conquistas quanto ao desempenho da Infraero no segmento da aviação regional. Praticamente dobramos a participação nesse mercado em relação ao ano anterior, contabilizando 54 municípios brasileiros atendidos com inúmeros serviços. A Infraero oferece capilaridade nacional e competência técnica, resultando na certeza da entrega da solução aeroportuária aos nossos clientes.

Ao longo dos quase cinquenta anos de existência, somos os responsáveis pela maior parte do legado em infraestrutura aeroportuária do País e temos orgulho por continuar assumindo o protagonismo dessa história, a partir de agora dedicando-nos também a elevar a aviação regional ao patamar almejado pela sociedade brasileira, de forma a propiciar a efetiva integração nacional, com a adequada conectividade e acessibilidade para aqueles que mais precisam.

Em estrito alinhamento com as estimativas de crescimento da demanda do modal aéreo, para os próximos anos, temos convicção de que a aviação regional do Brasil passará por um período de acelerada transformação. Por isso seguiremos firmes na função de executores de políticas públicas do Governo Federal, contribuindo para o avanço sustentável desse segmento e para o desenvolvimento da aviação civil brasileira como um todo.

RESULTADOS RELEVANTES EM 2021



* Portaria SEST/SEDMM/ME Nº 661, de 26 de janeiro de 2022

Este Relatório Anual de 2021 foi elaborado por intermédio das principais áreas gestoras da Companhia. Os números apresentados estão aderentes às demonstrações financeiras anuais, as quais foram devidamente examinadas por empresa de auditoria independente.

Por fim, esclarecemos 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

SOBRE O RELATÓRIO

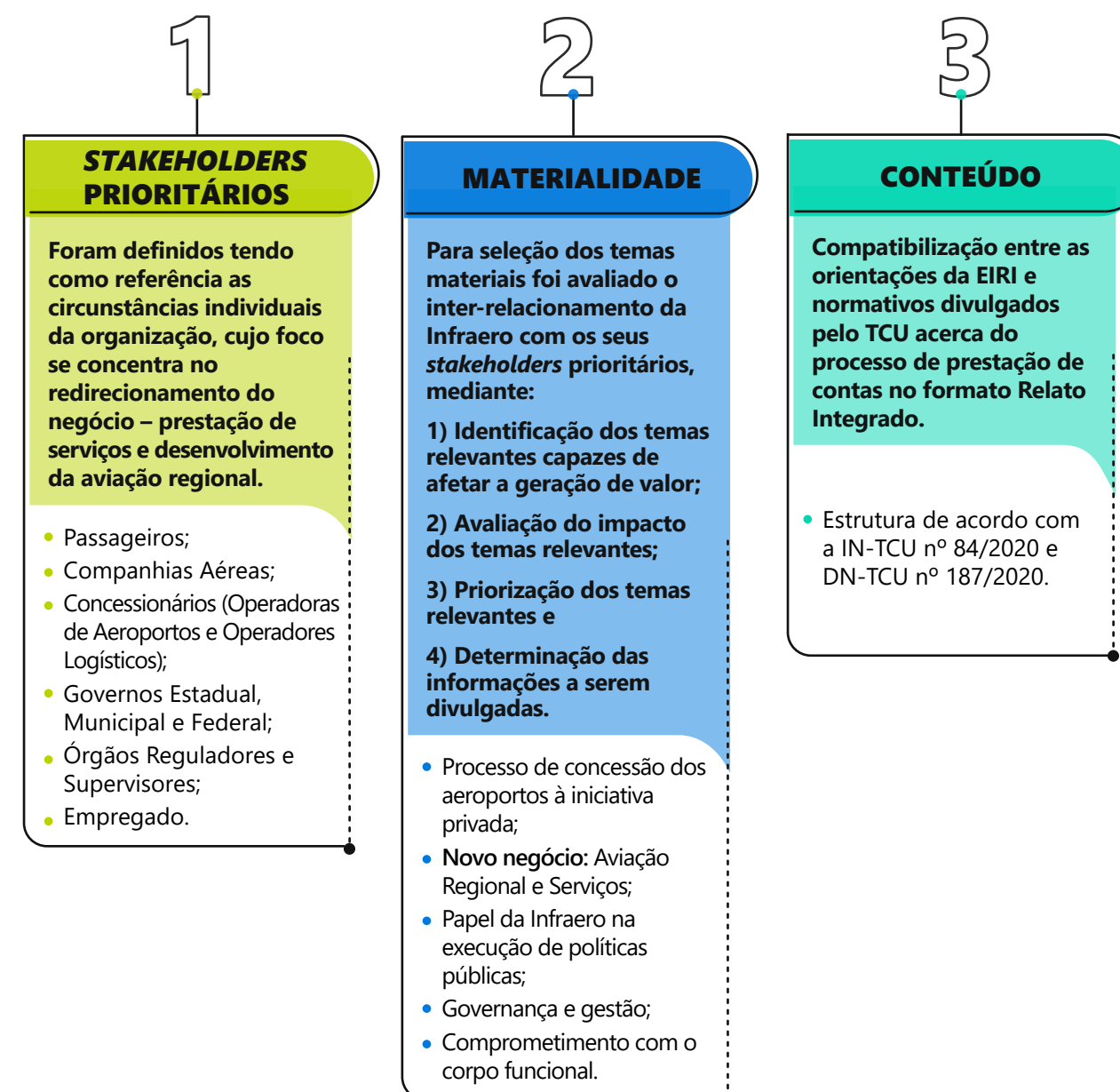
A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) apresenta à sociedade o desempenho dos seus negócios, por meio de dados financeiros e não financeiros. O documento demonstra como a estratégia, a governança, o desempenho e a perspectiva convergem para a geração de valor da organização.

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 nº 84/2020 e da Decisão Normativa-TCU nº 187/2020. Trata-se de uma importante ferramenta que tem como propósito fundamental o estabelecimento de um diálogo transparente com as partes interessadas. Essa nova abordagem de comunicação pressupõe a conectividade das informações, mediante o fortalecimento do pensamento integrado nas atividades da organização, sendo constante o processo de melhoria contínua.

Esta edição do Relatório Anual traz o desempenho da Infraero e de suas atividades referentes ao exercício de 2021, 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 junho de 2021.

As Demonstrações Financeiras referentes a 2021 foram auditadas pela MOORE VR AUDITORES E CONSULTORES S.S e as principais variações, de 2021 em relação a 2020, 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:



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

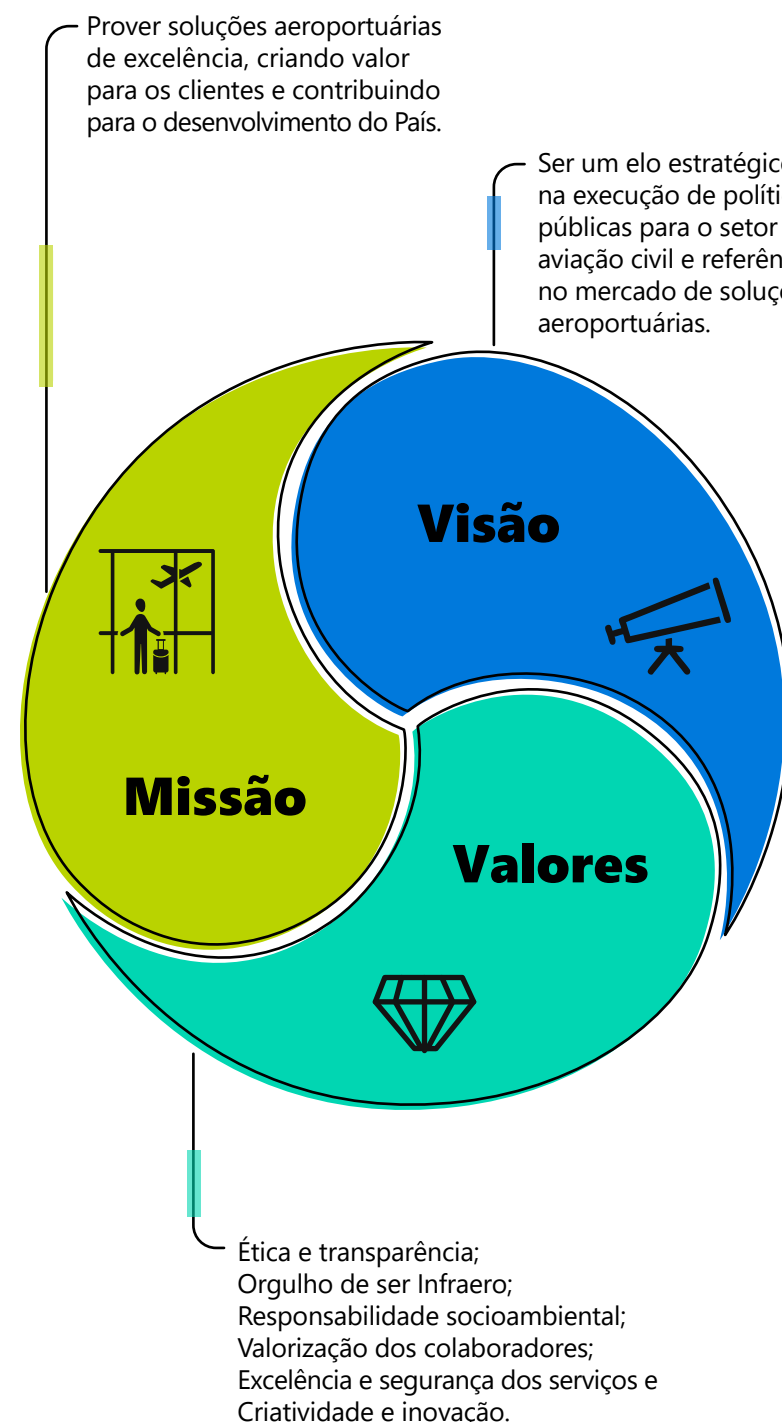


CAPÍTULO 1

VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

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 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://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm e <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/cgpar/>)

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/rbha-e-rbac/rbac>)

Busca atender 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://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm e http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/L12527.htm)

1.2 CONTEXTO DO SETOR

O Planejamento Estratégico do Ministério da Infraestrutura (MInfra), atualizado em 03/08/2020, tem como propósito a consolidação de um plano integrado com ações de priorização e investimentos no setor de infraestrutura logística para os próximos anos. Diante desse objetivo, o MInfra definiu 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”.

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



Mapa adaptado do MInfra

LEGENDA: Iniciativas Estratégicas da Infraero acompanhadas pelo MInfra

- 1 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.
- 2 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).

Representando um marco para o planejamento integrado de transportes no Brasil, foi divulgado o Plano Nacional de Logística 2035 (PNL) pela Empresa de Planejamento e Logística (EPL), em outubro de 2021. Ele visa sistematizar e integrar todo o ciclo de planejamento de transportes em nível federal.



A Portaria nº 123, de 21 de agosto de 2020, do MInfra, instituiu o Planejamento Integrado de Transportes (PIT), que contempla os subsistemas federais rodoviário, ferroviário, aquaviário e aeroviário. Já a Portaria nº 792, de 1º de julho de 2021, do MInfra, complementou os elementos do PIT ao instituir o Plano Geral de Ações Públicas.



Figura 1: Planejamento Integrado de Transportes
Fonte: EPL (2021)

Os resultados das análises do PNL servem de inputs para o desenvolvimento dos Planos Táticos Setoriais, que contêm um maior detalhamento e avaliação da forma como as necessidades e oportunidades identificadas poderão ser supridas. Ressalta-se que o Plano Aeroviário Nacional (PAN 2018-2038) já fora lançado pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), em novembro de 2018.

Estima-se que o transporte aéreo ocupará uma maior participação na divisão modal do transporte interurbano, sobretudo nas viagens de longa distância, reduzindo os tempos de deslocamento. O transporte aéreo doméstico pode chegar a 143 milhões¹ de passageiros transportados, um aumento acumulado de 87% em relação ao Cenário Ano-base 2017, enquanto o transporte por automóvel acumulará um crescimento de 29%. O aumento considerável é motivado pelo crescimento da renda.

¹ No PNL 2035, não se considera dupla contagem de passageiros em virtude de conexões, e, por esse motivo, o valor pode parecer um pouco menor em comparação aos dados da Anac. Considera-se aqui, que cada pessoa transportada é contabilizada como um passageiro, independente de quantas conexões realiza em uma mesma viagem interurbana.

Já os estudos do PAN 2018-2038, indicam uma estimativa média de crescimento de demanda por transporte aéreo na ordem de 4,6% ao ano para os próximos 20 anos. As projeções significativas de crescimento, principalmente após 2025, trazem a expectativa de que no ano de 2033 a demanda seja o dobro de 2018.

Ambos os planos citam, como iniciativa destinada ao aperfeiçoamento do setor aéreo, a utilização do Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) como importante ferramenta de política pública para fomento e desenvolvimento do setor. O PAN 2018-2038 estima uma projeção de arrecadação desse recurso na ordem de R\$ 143,6 bilhões, para os próximos 20 anos, ante uma necessidade de investimentos em infraestrutura no setor da ordem de R\$ 18,5 bilhões (13% da arrecadação).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PAN

- | | | |
|---|--|---|
| 1 Segurança | 4 Conservação do Meio Ambiente | 7 Conectividade |
| 2 Garantia aos Direitos dos Usuários | 5 Desenvolvimento Técnico e Institucional | 8 Eficiência |
| 3 Qualidade e Facilitação | 6 Acessibilidade | 9 Desenvolvimento do Setor de Transporte Aéreo |

Assim como o PAN 2018-2038, os números trazidos pelo PNL 2035 ratificam a necessidade de uma política pública integrada, entre os diversos atores dos sistemas de transportes, para o desenvolvimento equânime do Brasil. Fica notória a importância dos investimentos necessários na aviação regional para a efetiva integração nacional.

Em 2021 a Infraero continuou sentindo os reflexos da pandemia da Covid-19. Entretanto, em que pesem os desafios sociais e financeiros apresentados, manteve, sem interrupção, a prestação dos serviços aeroportuários em toda a sua rede, primando pela segurança, qualidade e operacionalidade dos aeroportos.

Neste momento, com o avanço da vacinação, o setor aéreo vem demonstrando uma recuperação gradual, que pode ser observada na movimentação dos voos comerciais no ano de 2021, quando, entre janeiro e dezembro, foram processados 35,6 milhões de passageiros e 753,5 mil aeronaves.

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.

Temos em nossa trajetória a estruturação do setor aeroportuário brasileiro, além de termos sido a segunda maior operadora de aeroportos do mundo e de já termos prestado serviços para os maiores operadores privados do País. Continuamos nos dedicando ao que mais sabemos fazer: desenvolver aeroportos.

A nossa cadeia de valor demonstra os processos por meio dos quais cumprimos a missão e a visão da Companhia.

CADEIA DE VALOR DA INFRAERO

Visão de Macroprocessos



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

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

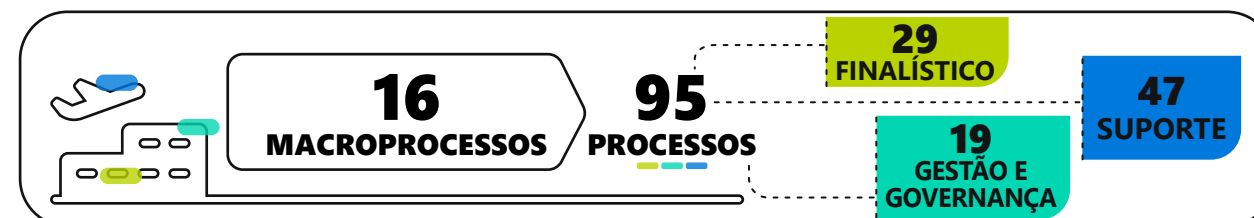
FINALÍSTICO



GESTÃO E GOVERNANÇA



SUPORTE



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



A Infraero oferece sua expertise para apoiar estados e municípios a concretizarem o desenvolvimento aeroportuário em suas regiões, relevante para suas economias e para o Brasil. Nos últimos cinquenta anos, projetou e operou os principais aeroportos do País, conectando de norte a sul e seguindo os mais rigorosos padrões de qualidade da aviação.

Desde o planejamento até a operação completa, cuida de todos os detalhes do aeroporto, encontrando a vocação ideal que atenda a localidade e oferecendo o melhor pacote de serviços técnicos especializados para o seu desenvolvimento. Possui um Portfólio de Serviços diversificado, com soluções customizadas nas diversas áreas aeroportuárias.

SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS



A Companhia vem ampliando sua participação no setor regional, com presença em mais de 50 localidades no País, entre aeroportos e aeródromos públicos e privados. A credibilidade da Companhia junto aos clientes aponta para o potencial crescente dessa presença, por meio de soluções customizáveis sob medida para cada desafio nos segmentos de serviços técnicos, gestão e operação, treinamentos e tecnologia.

Contribui para o desenvolvimento dos aeroportos e, consequentemente, para a economia e para a integração nacional, permitindo a conectividade entre as regiões e a geração de emprego e renda. Assim, a Infraero reafirma sua missão institucional, enquanto braço do Poder Público Federal vocacionado para a implementação e a execução de políticas públicas, compromissada, portanto, com as diretrizes governamentais para o setor.

Em 2021, a Infraero continuou com participação em 49% das 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 Companhia, proporcionalmente à sua participação acionária em cada companhia.

Em maio de 2021, as SPE dos 4 aeroportos (Brasília, Guarulhos, Confins e Galeão), protocolizaram junto à Anac o pleito de reequilíbrio econômico-financeiro, porém a Anac concedeu somente o desequilíbrio do período, não sendo abarcado o reequilíbrio de longo prazo, o que impacta na sustentabilidade financeira das concessionárias e, consequentemente, na viabilidade de alienação das participações acionárias da Infraero nos Aeroportos internacionais de Guarulhos/SP, Brasília/DF e Confins/MG.

O Aeroporto internacional de Viracopos está em processo de relicitação e a transação está sendo realizada com a Anac. Além disso, em fevereiro de 2022, a concessionária do Aeroporto Galeão/RJ também formalizou requerimento de relicitação da concessão junto àquela agência.

Diante deste contexto, muito embora tenha havido a qualificação contida na Resolução n.º 52, de 8 de maio de 2019, do Conselho do Programa de Parcerias de Investimentos (CPPI), para a alienação dos 49% pertencentes à Infraero nas SPE, houve necessidade de readequação dos prazos do projeto ante as indefinições observadas no cenário.

1.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

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

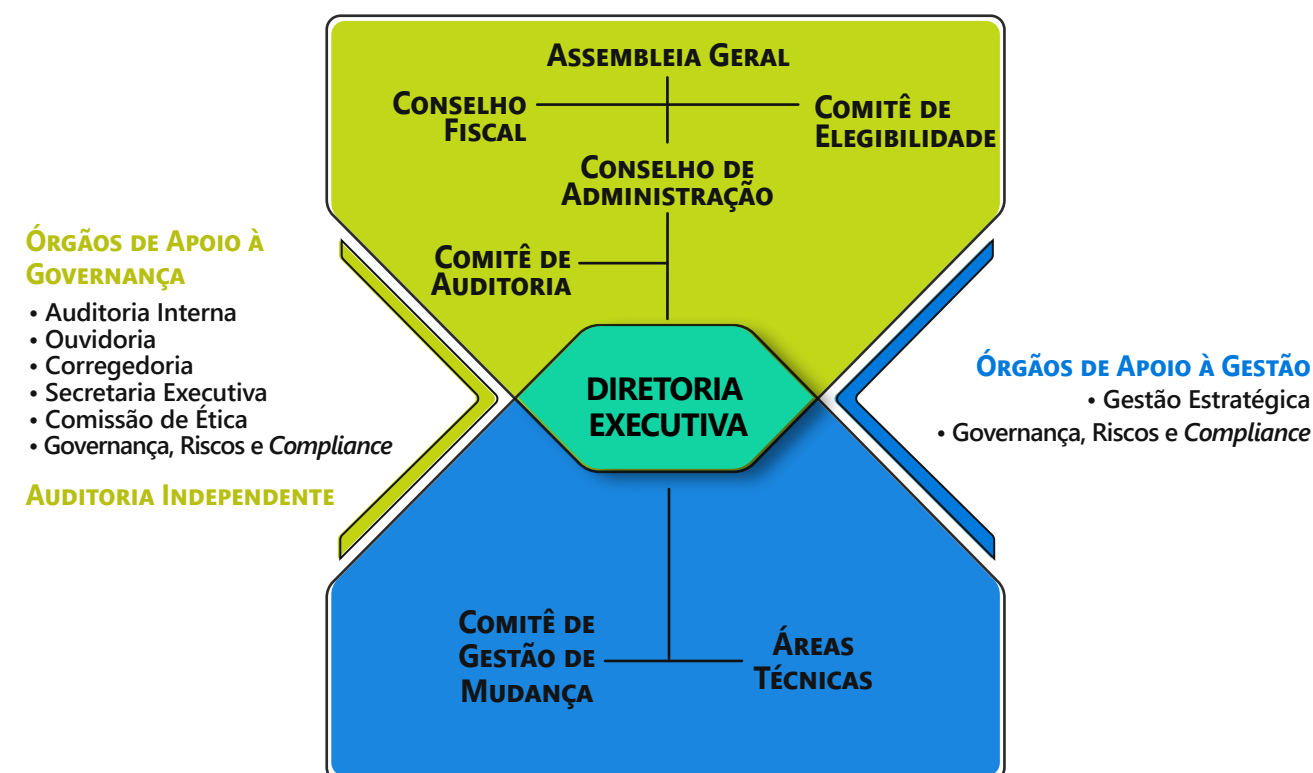


Figura – Modelo de Governança da Infraero

Os órgãos sociais e 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 outros.

• **CONSELHO FISCAL:** órgão independente fiscalizador dos atos dos administradores, que atua em defesa da Companhia e dos seus acionistas.

• **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 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.

• **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, quais sejam: Diretor de Operações e Serviços Técnicos, Diretor de Finanças e Novos Negócios e Diretor de Soluções Jurídicas e Administrativas.

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

• **COMITÊ DE GESTÃO DE MUDANÇA (CGM):** órgão instituído para apoio à Diretoria Executiva com o objetivo de promover e coordenar projetos

essenciais ao processo de transformação e reposicionamento da Companhia. Atua como agente de mudança institucional, estimulando o engajamento entre as equipes técnicas.

• **ÁREAS TÉCNICAS:** correspondem às equipes técnicas (executoras) estabelecidas na estrutura organizacional da Companhia – superintendências, gerências e assessorias – ligadas diretamente às diretorias.

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.

• **CORREGEDORIA:** órgão responsável pela atividade correcional, o qual instaura e julga as investigações preliminares e os Processos Administrativos de Responsabilidade (PAR) em primeira instância, relacionados à Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), bem como, gerencia os processos de Tomada de Contas Especial (TCE).

• **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:** é a empresa de Auditoria Independente contratada pela Infraero para auditar as Demonstrações Financeiras da Companhia. Para os exercícios sociais de 2020 e 2021, a contratada 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.

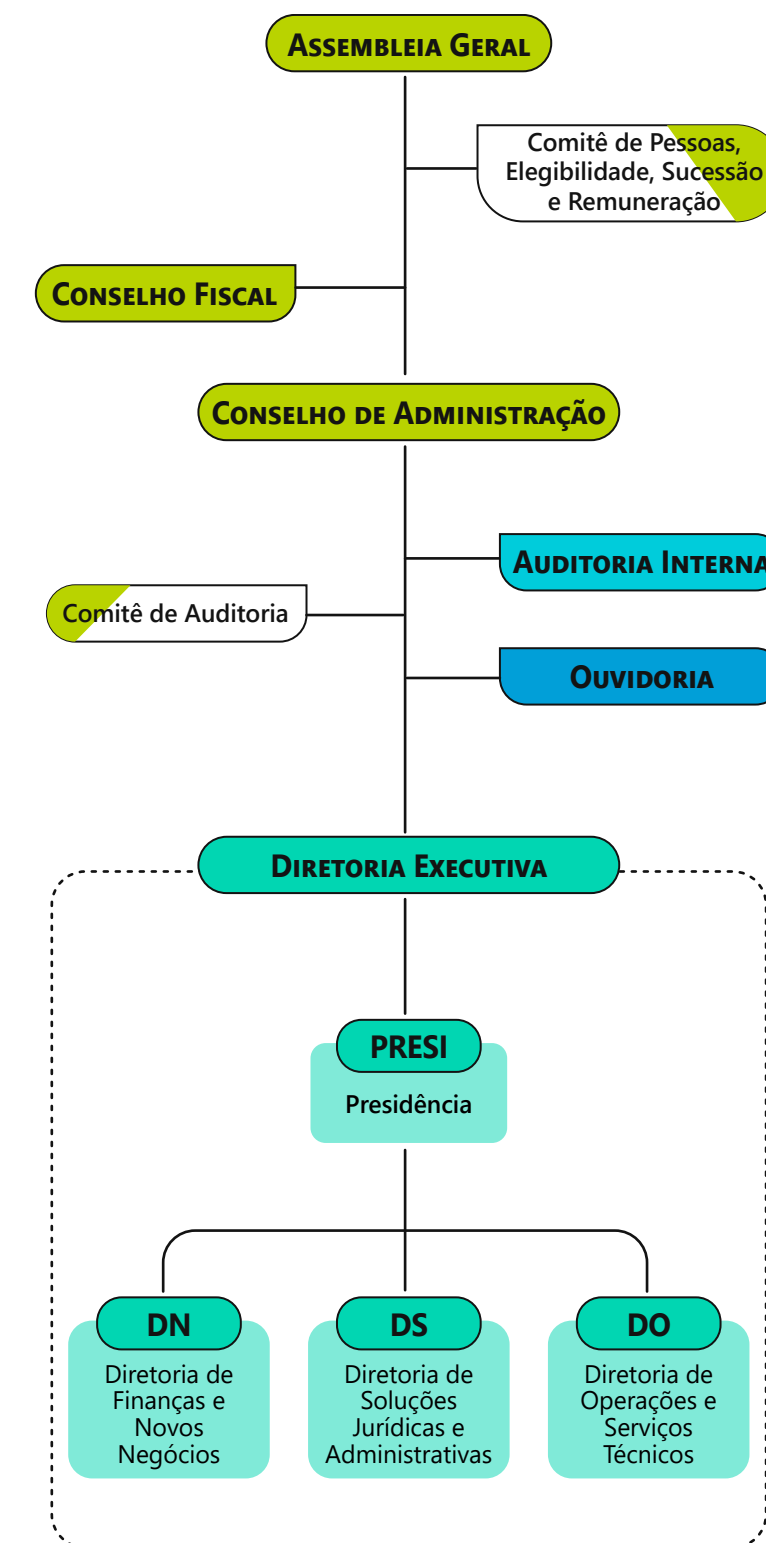
Tem-se, ainda, os órgãos de apoio à gestão:

• **GESTÃO ESTRATÉGICA:** atua nos processos de elaboração da estratégia empresarial, no monitoramento dos indicadores e dos projetos estratégicos, bem como nos processos organizacionais. É responsável por realizar análises críticas e prover informações para tomada de decisão da alta administração.

• **GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE:** atua nos processos de gestão de riscos, controle interno e *compliance*, realizando análises críticas e provendo informações para tomada de decisão da alta administração.

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

1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



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 CAPITALS

- 

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

INTELLECTUAL: 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 CAPITALS → Aplicados aos nossos Processos → SÃO TRANSFORMADOS EM PRODUTOS QUE GERAM RESULTADOS



HUMANO

5.598 empregados *



INTELLECTUAL

134.050 horas de treinamento R\$ 3.556.927 investidos em treinamento

8.398 participações em treinamento



RELACIONAMENTO

467 propostas comerciais emitidas 654 negócios prospectados

4.266 atendimentos SAC



PRODUTIVO

43 aeroportos Infraero 4 aeroportos sob contrato



FINANCEIRO

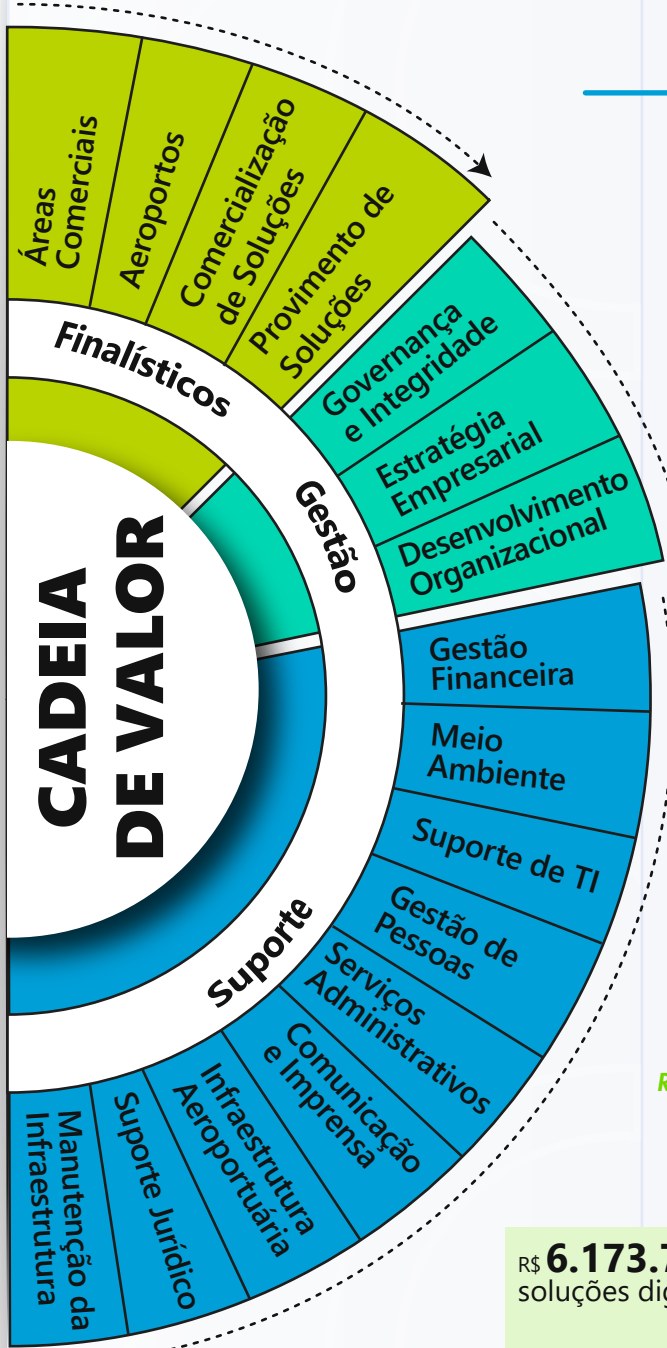
R\$ 703.554.706 investimento orçado

R\$ 1.643.996.614 custeio 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\$ 434.405.275 salários R\$ 202.615.692 benefícios

46 projetos orgânicos de Engenharia 15 ações gerenciadas pelo PMO

95 processos existentes

IDMAI indicador de referência nacional

59 contratos assinados 48.255 clientes treinados

17 estados atendidos por meio de serviços prestados 4,43 (média) pesquisa SAC satisfação dos passageiros

35.613.888 passageiros embarcados e desembarcados 189 mil m² concedidos de áreas comerciais

753.486 pousos e decolagens 21 obras entregues em aeroportos Infraero 59,98 mil toneladas carga aérea processada

R\$ 464.759.313 aplicados em investimento R\$ 1.593.254.213 gastos com custeio

RECEITAS:

R\$ 1.010.985.168 aeroportuária R\$ 588.618.001 comercial concessão de áreas R\$ 44.185.678 portfólio de serviços

R\$ 6.173.712 soluções digitais R\$ 18.019.036 serviços técnicos R\$ 13.107.168 gestão e operação de aeroportos R\$ 6.885.763 treinamentos

CAPÍTULO 2

RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS



2.1 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos na Infraero está estruturada a partir da formalização da Política de Gestão de Riscos, na qual estão incorporados os princípios do COSO 2017 (*Comitee of Sponsoring Organizations*), com integração da estratégia e performance, destacando, assim, a importância de considerar os riscos tanto no estabelecimento da estratégia quanto na sua execução.

Em 2021, deu-se continuidade ao acultamento e ao treinamento dos empregados, nos diversos níveis hierárquicos, quanto à metodologia da gestão de riscos e sua importância no fortalecimento da governança, contribuindo para melhores decisões corporativas, bem como para eficiência na gestão dos processos organizacionais da Companhia.

A maturidade edificada acerca da gestão de riscos na Infraero contribuiu para a revisão dos seus normativos internos, dentre eles a Política de Gestão de Riscos, a qual teve nova versão aprovada pela Diretoria Executiva em 14/12/2021 e pelo Conselho de Administração em 27/01/2022, já disponível no Portal da Infraero em: <https://transparencia.infraero.gov.br/politicas/>.

No gerenciamento dos riscos corporativos, mapearam-se os potenciais riscos 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 a risco definido pelo Conselho de Administração.



O Conselho de Administração estabeleceu para a Infraero um baixo apetite a risco em todas as categorias consideradas na Companhia, sendo classificado 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 | 8 | | 3 | |
| Possível | 2 | 1 | | | |
| Improvável | 1 | | | | |
| IMPACTO | → | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Matriz de Riscos = 12 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 |

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 Companhia.

No último trimestre de 2021, considerando o grau de amadurecimento dos objetivos estratégicos da Infraero, focado nas ações de transformação e reposicionamento do seu negócio para desenvolvedora da aviação regional, foi realizada a reavaliação e atualização dos riscos em monitoramento. Reduziu-se, assim, para 12 riscos estratégicos direcionados para os novos negócios da Companhia, para sua sustentabilidade financeira e para a manutenção operacional dos aeroportos até a entrega à iniciativa privada, com destaque para os seguintes temas:

| RISCOS POR TEMAS | AÇÕES MITIGADORAS |
|--|--|
| Cultura organizacional (novo enfoque para soluções de serviços) | <ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Comitê de Gestão da Mudança • Projetos do novo Plano de Negócio Infraero • Reorganização Empresarial |
| Operação, segurança e qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Programa atendimento à expansão da demanda aeroportuária crítica • Programa de conformidade operacional de aeroportos • Obtenção de regularidade ambiental operacional e gerenciamento do risco da fauna nos aeroportos • Transição dos aeroportos da 6ª rodada |
| Demanda x Prospecção e manutenção de receitas | <ul style="list-style-type: none"> • Estruturação da Modelagem de Propostas Comerciais • Instituição do Comitê de Gestão da Mudança • Projetos do novo Plano de Negócio Infraero |
| Gestão do quadro de efetivo | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desligamento incentivado • Programa de cessões • Reorganização Empresarial |
| Inadimplência Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de postergação/parcelamento dos pagamentos em função da pandemia • Intensificação das ações de cobrança |

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 notifica os executivos e a alta administração para implementação de ações contingenciais.

Ao avaliar os desafios e incertezas no processo de persecução dos objetivos estratégicos da Companhia, os dois principais desafios associados à gestão foram incorporados à avaliação dos riscos estratégicos, conforme apresentado na tabela acima, sendo eles: transformação da cultura organizacional e adequação do quadro de efetivo.

Além disso, expandir e promover a aviação regional é um desafio com potencial impacto nacional, sendo um dos focos de atuação da Infraero, conforme definido em seu objetivo estratégico de “Contribuir para a integração nacional por meio do desenvolvimento da aviação civil brasileira”, que, além do resultado direto de acessibilidade/disponibilidade desse modal às pessoas, possibilita o desenvolvimento das economias locais e do turismo regional.

Observa-se, adicionalmente, que, para os objetivos relacionados à sustentabilidade financeira da Companhia, a recuperação da demanda pelo transporte aéreo é primordial, a qual também impacta diretamente na retomada do desenvolvimento do setor.

A avaliação das incertezas não se restringe ao âmbito estratégico e, diante disso, a Infraero também trabalha no gerenciamento dos riscos dos seus processos organizacionais. Posto isso, dos 95 processos constantes da Cadeia de Valor vigente, 92 possuem mapeamento de riscos registrados no Sistema Ágatha². Esse trabalho compreende as etapas de identificação, avaliação e tratamento dos riscos, além da elaboração de plano de ação com estabelecimento ou revisão de controles internos, o qual ao final é aprovado pelo gestor do processo.

A área de gestão de riscos, em parceria com as áreas gestoras, monitora a implantação dos controles/ações para mitigação desses riscos, via Sistema Ágatha, e presta todo o suporte metodológico e aculturação das equipes.

Também contribui com o processo de transformação da Infraero, atuando constantemente com as equipes como replicadores na mudança da cultura organizacional e estudando formas mais ágeis e adequadas ao novo modelo de negócio da Companhia.

² Trata-se de ferramenta tecnológica desenvolvida pelo antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na qual são registrados os riscos dos processos organizacionais das entidades da administração pública, de modo a contribuir no controle e tratamento dos riscos corporativos.

CAPÍTULO 3

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO



3.1 REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Referente à concessão dos aeroportos administrados pela Infraero à iniciativa privada, várias rodadas já foram realizadas, estando em andamento a 6ª rodada (previsão de conclusão da operação assistida para março/2022), e prevista a 7ª rodada para 2022. (Saiba mais em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/concessoes/concessoes-aeroportuarias>).

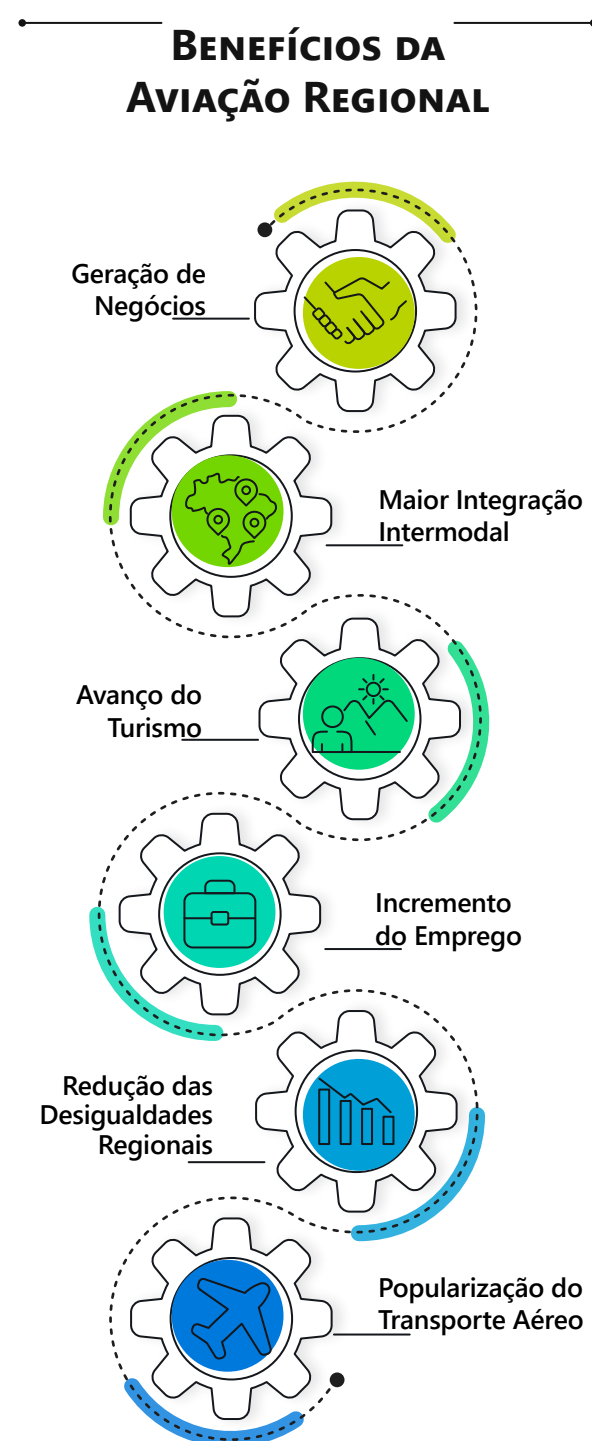
Dado o cenário de desafios, a Infraero atua, por um lado, estruturando o movimento de transformação e reposicionamento dos seus negócios e, por outro, garantindo a manutenção dos seus serviços com segurança e qualidade, até a concessão integral à iniciativa privada, respeitando o cronograma de transição apresentado pelos órgãos supervisores/reguladores.

Baseado nas estimativas do PAN 2018-2038 e do PNL 2035, e tendo como referência a visão do Mlnfra, entende-se que o atual panorama regional da aviação no País ainda apresenta um vasto campo a ser desenvolvido. Mesmo com a concessão à iniciativa privada de todos os aeroportos atualmente administrados pela Infraero, a Companhia ainda se apresenta como alternativa estatal para fomentar a operação, o desenvolvimento e o crescimento de aeroportos menores e menos atrativos ao mercado.

Desse modo, os direcionadores do Planejamento Estratégico da Infraero estão alinhados com as diretrizes governamentais, cuja ênfase recai sobre a adequada acessibilidade, conectividade entre as cidades brasileiras, eficiência nos deslocamentos e desenvolvimento do setor de transporte aéreo. Logo, o foco reside na implementação de políticas públicas destinadas à integração nacional e ao desenvolvimento da aviação civil brasileira.

O desenvolvimento do setor de aviação civil é moroso, em razão de suas peculiaridades e complexidade. Assim, é fundamental que haja muito planejamento e convergência entre os diversos atores que o compõe, para o estabelecimento de ações estruturantes que lhe garantam um funcionamento otimizado.

Atualmente, observa-se o desenrolar de importantes frentes que têm objetivos comuns, a exemplo das medidas que estão sendo adotadas pelo Governo Federal visando à simplificação da regulação do setor aéreo, o que gerará a redução dos custos das Companhias Aéreas e maior competitividade. Nesse contexto, vislumbra-se o quão vital é a devida e tempestiva valorização do desenvolvimento dos aeroportos regionais, sob pena de representar um caro gargalo para o avanço sincronizado dessas frentes.



A carteira de projetos essenciais, produto do projeto Plano de Negócio da Infraero, concluído em 2020, está sob monitoramento, visando à transformação e ao reposicionamento dos negócios da Companhia. Os projetos são acompanhados por meio de metodologia ágil, regidos pelo CGM.

Para a implementação dos novos negócios, a Companhia adota uma abordagem estruturada e um conjunto de ferramentas destinadas à materialização da sua estratégia. Além disso, utiliza-se da análise crítica e da proposição de medidas corretivas com vistas à melhoria contínua da organização.

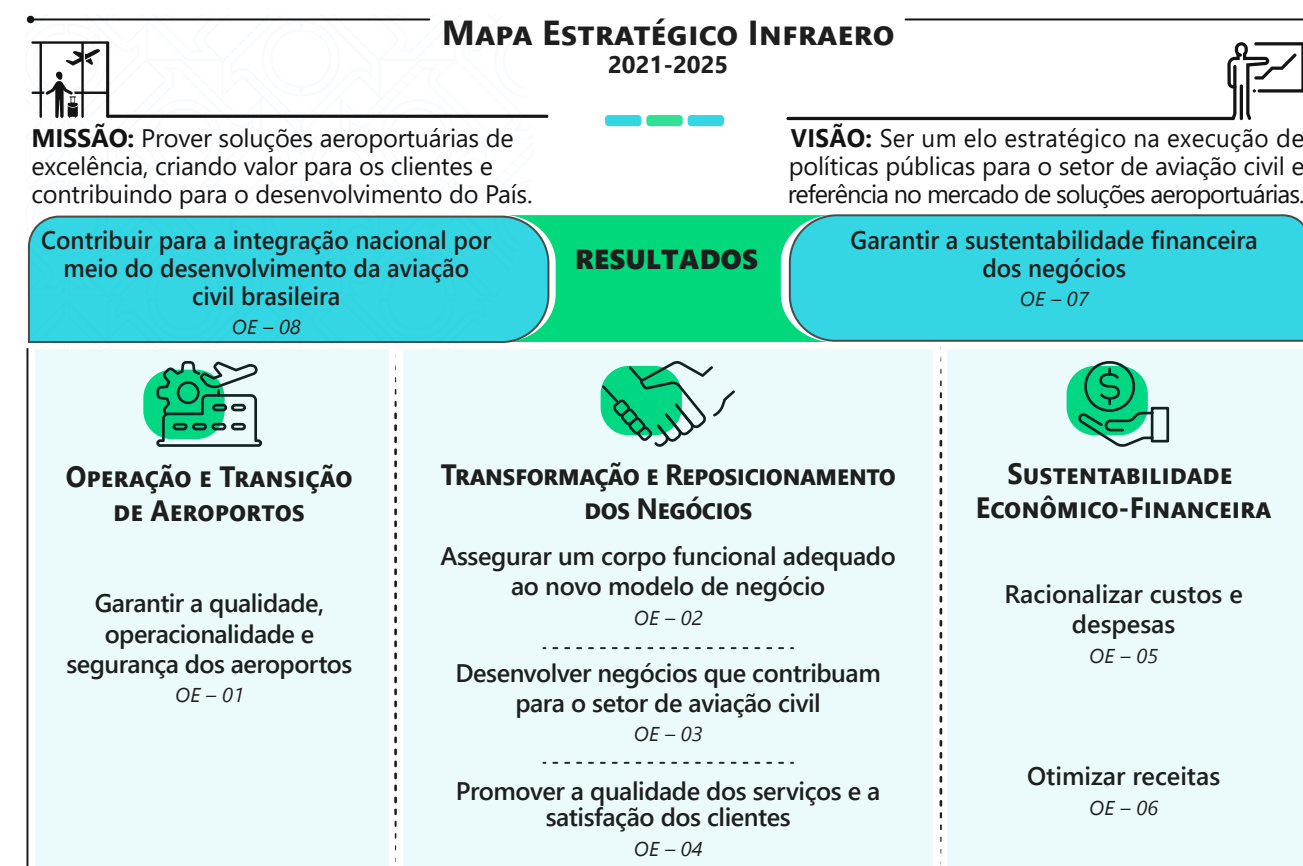
3.2 REVISÃO DA ESTRATÉGIA

Na revisão do Planejamento Estratégico da Infraero para o período 2021-2025, foram revisitados a Identidade Corporativa (Missão, Visão e Valores), o Mapa Estratégico, os Indicadores e Metas e os Riscos e Oportunidades, levando-se em consideração as premissas estratégicas que norteiam as ações da Companhia. Na ocasião, observou-se que a maioria dos pressupostos estratégicos continuavam válidos, com poucas alterações.

A Missão passou a ser *Prover soluções aeroportuárias de excelência, criando valor para os clientes e contribuindo para o desenvolvimento do País.*

Já a Visão, foi definida em *Ser um elo estratégico na execução de políticas públicas para o setor de aviação civil e referência no mercado de soluções aeroportuárias.*

Na revisão dos objetivos estratégicos, identificou-se a oportunidade de promoção de alguns ajustes, alinhados ao processo evolutivo da estratégia, os quais continuam agrupados em três pilares de governança: Operação e Transição de Aeroportos; Transformação e Reposicionamento dos Negócios; e Sustentabilidade Econômico-Financeira, conforme demonstrado no Mapa Estratégico.










OE - Objetivo Estratégico

3.3 INDICADORES

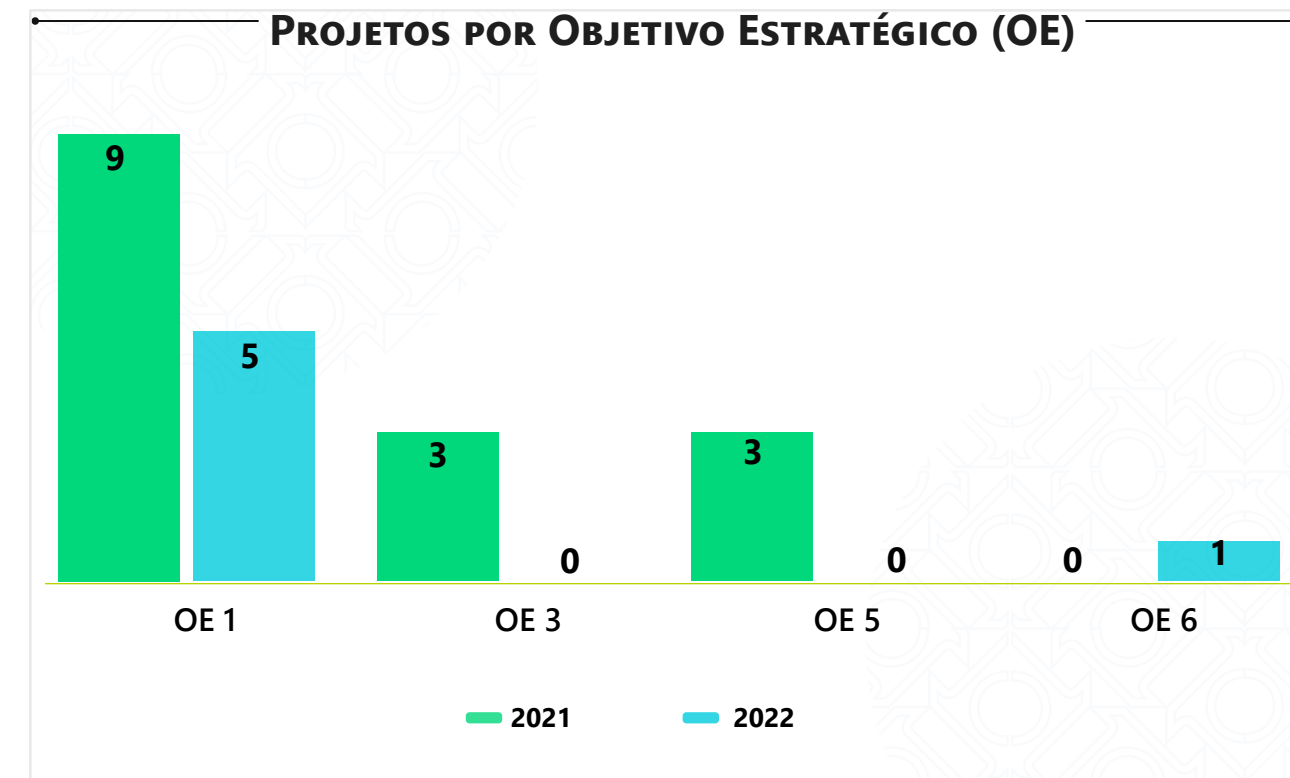
Os indicadores e metas estratégicos para 2021 foram revisados, analisando o que seria relevante mensurar e qual a relação de causa e efeito entre o indicador e o respectivo objetivo estratégico. Foram definidos os seguintes indicadores e metas.

| Objetivo Estratégico | Indicador | Meta 2021 | Polaridade |
|---|--|-----------------|------------|
| Garantir a qualidade, operacionalidade e segurança dos aeroportos | Satisfação dos Passageiros | 4,40 | + |
| | Conformidade Aeroportuária | 96,81% | + |
| Assegurar um corpo funcional adequado ao novo modelo de negócio | Adequação do Efetivo | 900 | + |
| Desenvolver negócios que contribuam para o setor de aviação civil | Crescimento de Receita dos Negócios | R\$ 33,34 mi | + |
| Promover a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes | Satisfação dos Clientes | 70% | + |
| Racionalizar custos e despesas | Despesa Operacional | R\$ 1.644,00 mi | - |
| Otimizar receitas | Receita Operacional | R\$ 1.783,67 mi | + |
| Garantir a sustentabilidade financeira dos negócios | Resultado Operacional | R\$ 139,67 mi | + |
| | Margem EBITDA | 19,03% | + |
| Contribuir para a integração nacional por meio do desenvolvimento da aviação civil brasileira | Municípios Atendidos por Soluções Aeroportuárias | 50 | + |

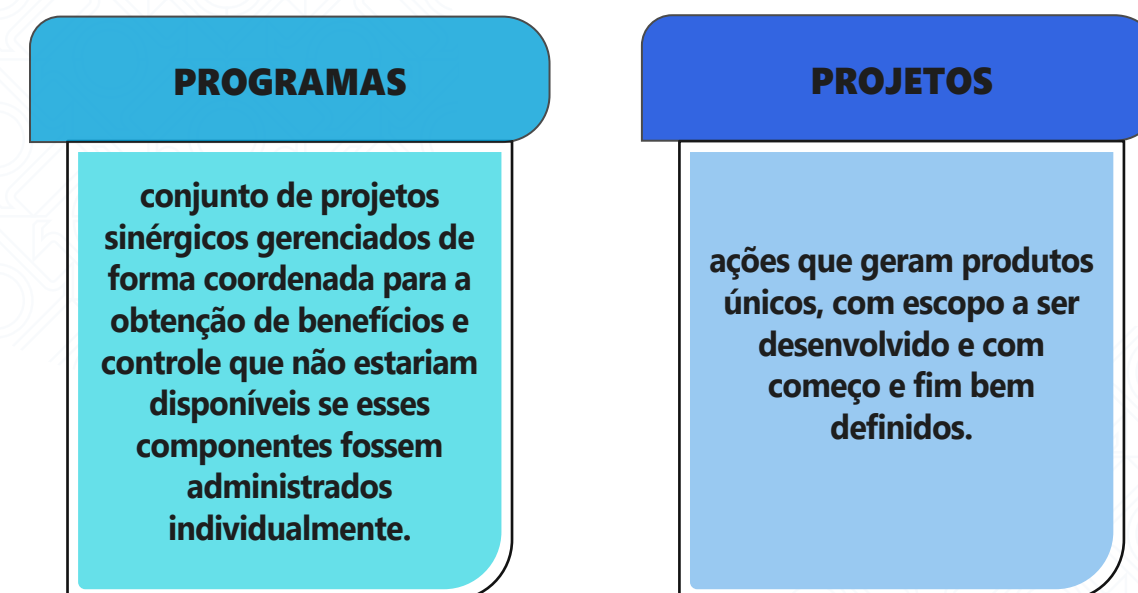
| INDICADOR | DESCRIÇÃO |
|---|---|
|  Satisfação dos Passageiros | Apura o resultado da pesquisa SAC pelo item Satisfação Geral com o aeroporto. Abrange os aeroportos administrados pela Infraero e participantes da pesquisa, sendo atribuídas as notas de 1 a 5. |
|  Conformidade Aeroportuária | Apura a conformidade aeroportuária, considerando as normas que regem cada requisito, constante do rol de atividades rotineiras e críticas do aeroporto, a fim de avaliar se estão aderentes e conformes. |
|  Adequação do Efetivo | 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. |
|  Crescimento de Receita dos Negócios | 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. |
|  Satisfação dos Clientes | Avalia a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados pela Infraero. Utiliza a metodologia <i>Net Promoter Score</i> (NPS), que avalia o grau de fidelidade dos clientes. |
|  Despesa Operacional | Mensura todos os gastos relacionados à execução da atividade fim, ou seja, as despesas necessárias para manter o negócio em funcionamento, dentre as quais destacam-se: pessoal, serviços de terceiros, serviços públicos e materiais de consumo. |
|  Receita Operacional | Mensura os recursos gerados pela empresa em sua atividade fim, ou seja, é o montante recebido pela execução das atividades aeroportuárias, armazenagem e capatazia, concessão de áreas e exploração de serviços. |
|  Resultado Operacional | Mensura o resultado da empresa com suas operações e desconsidera juros, impostos, perdas, provisões, receitas eventuais, despesas/receitas financeiras, depreciação/amortização e obras em bens da União. |
|  Margem EBITDA | Permite verificar o potencial de geração de caixa com a atividade fim da empresa, bem como determinar a evolução da produtividade e da eficiência ao longo dos anos. |
|  Municípios Atendidos por Soluções Aeroportuárias | Mensura a quantidade de municípios (aeroportos regionais ou aqueles administrados por operadores privados) que se tornaram clientes da Infraero, por meio da prestação de serviços da nova linha de negócios. |

3.4 PROGRAMAS E PROJETOS






O Portfólio de Ações Estratégicas visa atingir propósitos específicos, multidisciplinares, de forma organizada, contribuindo para o cumprimento do Planejamento Estratégico. A Carteira de projetos em 2021 iniciou com 15 ações, das quais 9 foram concluídas e 6 têm término previsto em 2022.



A ações estratégicas se dividem em programas e projetos.



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 2021 | VALOR EXECUTADO EM 2021 |
|------|---|--------------|---|---|---|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| OE-1 | Programa Atendimento à Expansão da Demanda Aeroportuária Crítica (Projetos de ampliação e reforma de TPS: 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 adequadas em termos de conforto, capacidade, distribuição e fluxo de passageiros. | MAR/2022 | R\$ 32.389.939,42 | R\$ 28.841.341,07 |
| OE-1 | Programa de Conformidade Operacional de Aeroportos [reúne os projetos referentes a Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) Anac e Decea] | DO | Cumprimento dos compromissos assumidos entre Infraero e órgãos reguladores com o objetivo de manter a Certificação Operacional dos aeroportos. |  | Compromisso assumido entre a Infraero e órgãos reguladores, que visa adequar a Infraestrutura Lado AR para atendimento dos Regulamentos Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) 153 e 154, com o objetivo de manter a certificação operacional dos aeroportos. | ABR/2022 | R\$ 58.382.074,40 | R\$ 54.324.653,42 |
| OE-3 | Projeto Implantação do BIM - Building Information Modeling na Infraero | 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). | ABR/2022 | R\$ 1.384.864,75 | R\$ 685.384,96 |
| OE-5 | Projeto Transição da Navegação Aérea | DO | Adotar todas as medidas necessárias à realização da Assembleia de cisão da Infraero, nos termos da Lei nº 13.903/19, com a transferência dos ativos e passivos relacionados à atividade de navegação aérea para a NAV Brasil. |  | Redução dos custos da Infraero em decorrência da transferência da atividade de navegação aérea para a NAV Brasil. | JAN/2022 | R\$ 1.004.000,00 | R\$ 1.004.000,00 |
| OE-5 | Projeto Estudo para a venda das participações societárias | 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/2022 | R\$ 1.844.937,74 | R\$ 1.189.582,70 |

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

3.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS

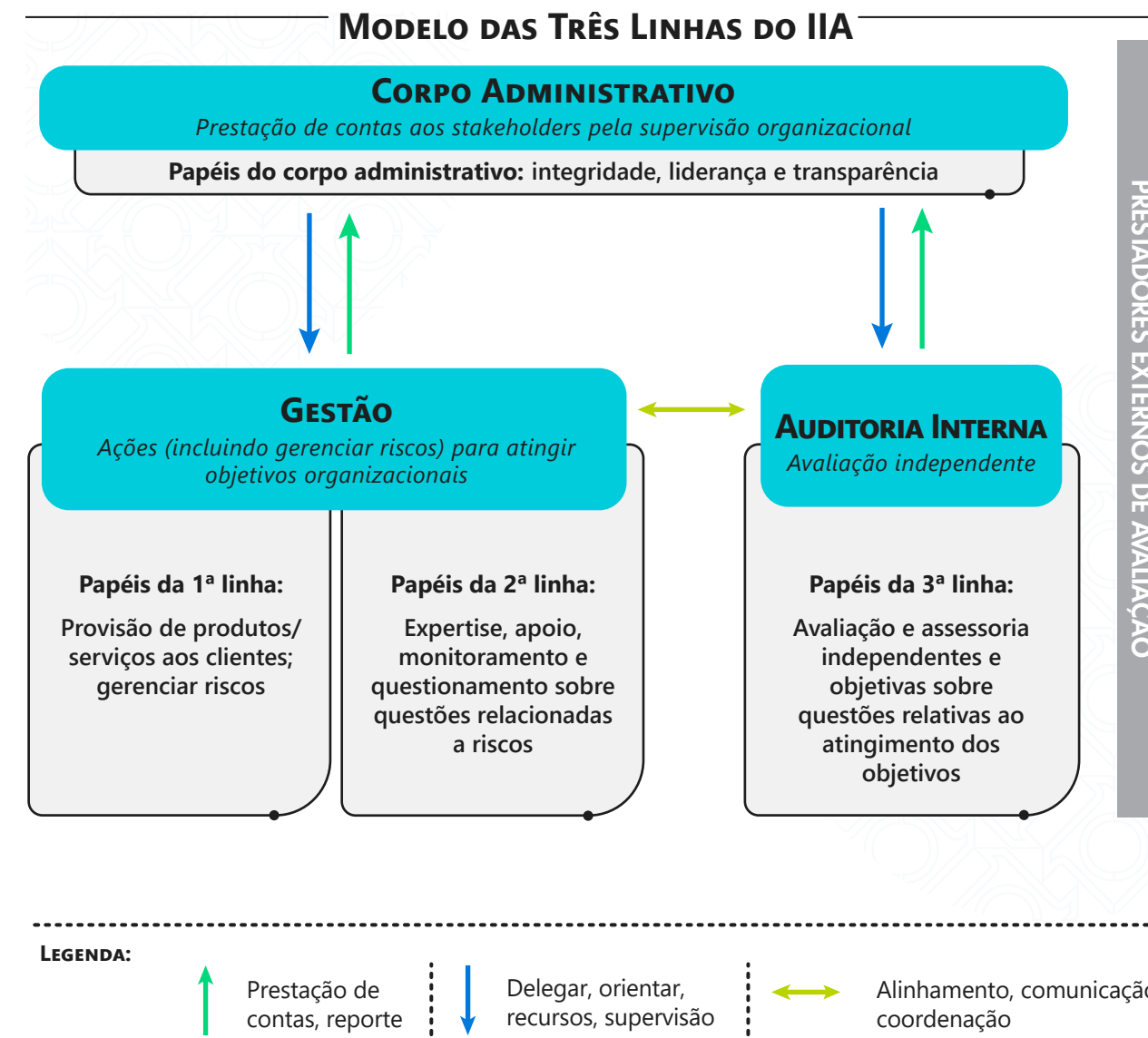
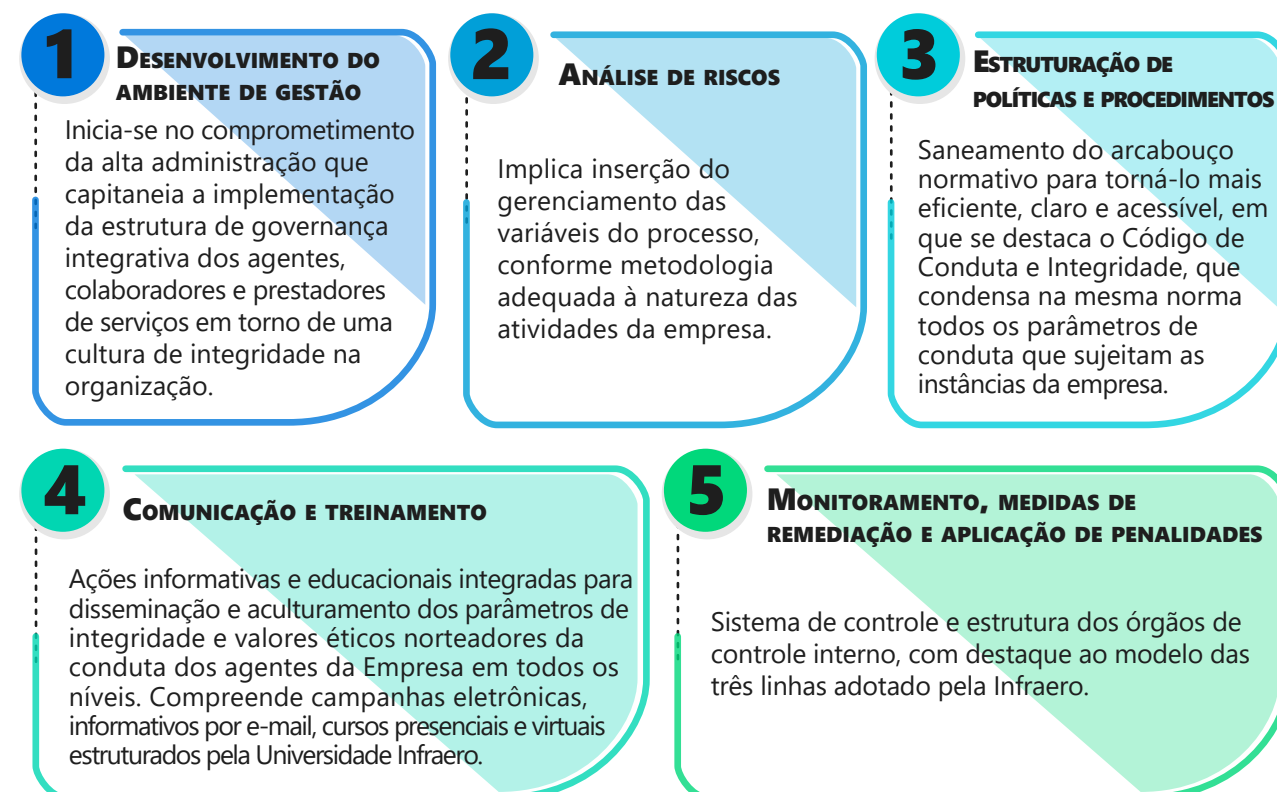
O sistema de governança adotado na Infraero se inicia pelos órgãos superiores, cuja composição em colegiados estatutários é qualificada a partir do perfil fixado na Política de Indicações, que condiciona o acesso aos cargos mediante preenchimento dos requisitos objetivos, previstos nos artigos 13 e 14 do Estatuto Social da Companhia. (Acesse o Estatuto em: <https://transparencia.infraero.gov.br/competencias/>)

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 otimizam 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 dos riscos de cada alternativa decisória.

Integrado às ferramentas de governança, a Infraero mantém, conforme determinação e orientações dos órgãos de controle externo, o Programa de Integridade, que 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.



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

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.

A centralização das denúncias em canal único, gerido 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 administrado-

res 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/>)

Consolidando as boas práticas de governança e gestão, a Companhia adotou ações de evolução e continuidade com foco em quatro áreas: 1) Governança; 2) Gestão de Pessoas; 3) Gestão de Tecnologia da Informação; 4) Gestão de Contratos. Nesse sentido, em 2021, diversas ações foram continuadas e outras adotadas, com vistas à evolução 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 em maio/2021 a revisão do modelo de governança, na qual foi promovido novo alinhamento da governança à estratégia da Companhia;

- **Agentes de Governança, Riscos e Compliance (GRC's)** – realizada nova designação de 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 disponibilizou 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. Além disso, realizou Curso de Capacitação dos Agentes de GRC para os empregados designados nas diversas áreas da Companhia;

- **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”.

GESTÃO DE PESSOAS

- **Provisionamento adequado de vagas** – adequação do efetivo da Infraero, representando uma redução de 29% em relação ao efetivo de 2020. Seleções internas de realocação de empregados com requisitos estabelecidos por gestores e validadas pela área de Gestão de Pessoas e banco de oportunidades para cessão em outros órgãos;

- **Sistema de Avaliação** – acompanhamento bimestral com avaliação dos fatores de Produtividade, Assiduidade, Flexibilidade, Urbanidade e Iniciativa, sendo essa complementar ao Sistema de Avaliação Anual;

- **Ambiente de trabalho ético e favorável** – com a 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. Revisão do Plano de Contingência Operacional para retorno dos empregados em função da Covid-19;

- **Programas de treinamento** – foram priorizados treinamentos de acordo com o orçamento disponível para o ano, bem como, em atendimento às ações obrigatórias regulamentadas por legislação específica do setor.

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** – execução do processo de gestão de configuração e ativos, por meio do sistema Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O 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 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 normatizar as atividades de planejamento da contratação de soluções de TI;

- **Normas em TI** – foi elaborada a Norma Interna (NI) de Proteção de Dados Pessoais, a qual foi publicada em 29 de março de 2021.

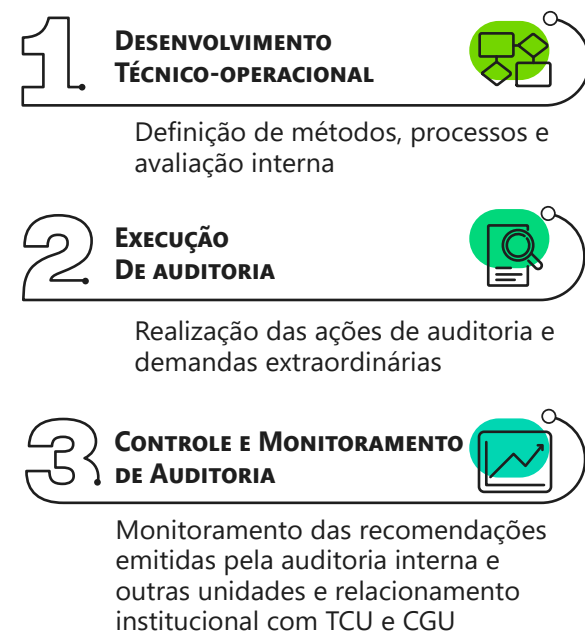
GESTÃO DE CONTRATOS:

- **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, entre outros. 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, supervisionada pelo Comitê de Auditoria Estatutário, tendo como propósito agregar valor e proteger o patrimônio da Companhia, fornecendo avaliação, consultoria e aprimoramento dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. Sua missão é "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

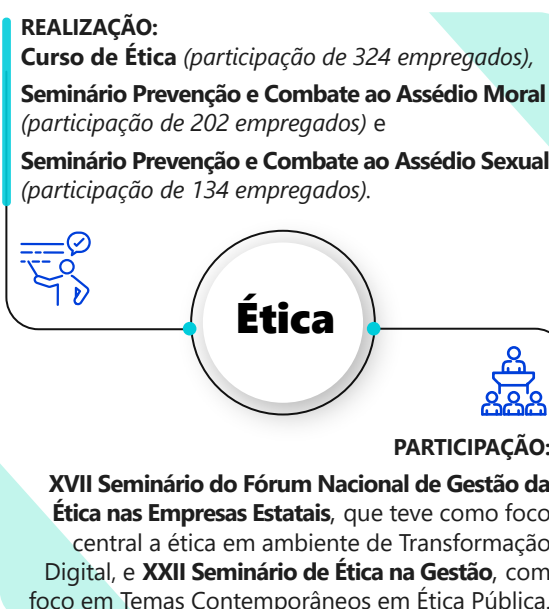
- Realizar serviços de avaliação e de consultoria, conforme previstos no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) ou por demandas da alta administração, apoiando a estruturação e o funcionamento da primeira e da segunda linhas da gestão;
- Verificar o cumprimento e a implementação das recomendações dos relatórios de auditoria interna, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, do Comitê de Auditoria e da Auditoria Independente;
- Verificar o atendimento, pela Companhia, das recomendações da CGU e das determinações do TCU, além de manter relacionamento institucional;
- Aferir a efetividade do gerenciamento dos riscos e controles instituídos, em conformidade com a Política de Gestão de Riscos, 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 Companhia.

Em 2021, com a continuidade da pandemia da Covid-19, a realização de eventos permaneceu sendo virtual, os quais destacamos:



Destacam-se, ainda, como iniciativas em 2021, o desenvolvimento de solução tecnológica para gestão de denúncias, o projeto "Mediação em conflitos de relacionamentos interpessoais", com o objetivo de restaurar as relações humanas pautadas no respeito e na tolerância, no ambiente corporativo, e a divulgação mensal, via informativo, do "Minuto da Ética".

Por fim, a Comissão de Ética da Infraero manteve a efetiva participação no Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais, que permaneceu se reunindo, mensalmente, de forma virtual.

O Código de Ética da Infraero se encontra disponível no link: <https://transparencia.infraero.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-Empresarial-da-Infraero.pdf>.

CONTROLE DISCIPLINAR

Em 2021, podemos destacar os esforços do órgão de controle disciplinar no sentido de buscar a implantação do modelo de maturidade, nos moldes do programa estabelecido pela Controladoria-Geral da União (CGU). Nesse sentido, foram iniciadas tratativas no sentido de incorporação de ferramentas corporativas de trabalho e desenho de indicadores, além da integração do processo de apuração disciplinar com os procedimentos relacionados ao Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) de pessoas jurídicas e à Tomada de Contas Especial (TCE).

Por fim, informamos que, em 2021, foram finalizados 131 processos/denúncias, ou seja, aproximadamente, 42% a mais do rendimento apresentado em 2020, quando foram concluídos 92 processos/denúncias. Em 2 casos foram detectados indícios de dano ao erário, com o encaminhamento à respectiva autoridade competente para adoção de providências com vistas à eventual ressarcimento e abertura de Tomada de Contas Especial (TCE).

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

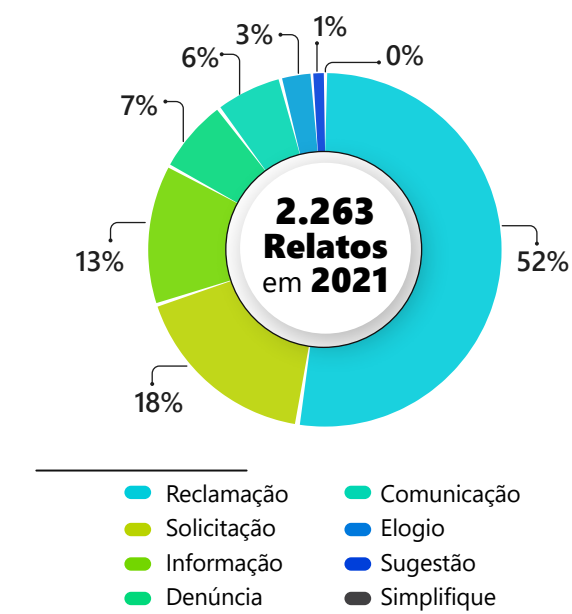
3.6 NOSSOS RELACIONAMENTOS

OUVIDORIA

A Ouvidoria da Infraero é o canal responsável pelo recebimento de denúncias, reclamações, sugestões, solicitações e elogios, visando à qualidade dos serviços oferecidos pela Companhia e à geração de novos negócios. No caso dos relatos de denúncias, é realizado o devido encaminhamento aos órgãos competentes para apuração dos fatos no âmbito da Empresa.

Como ferramenta de gestão integrada, são emitidos relatórios gerenciais periódicos e sob demanda das áreas, por meio dos quais são

identificados os pontos críticos que devem ser tratados. 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 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!



PRINCIPAIS CANAIS DE INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE



PRESENCIAL:

Estrada Parque do Aeroporto
Setor de Concessionárias e Locadoras
- 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>



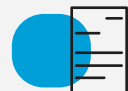
TELEFONE:

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



GUIA DO PASSAGEIRO:

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



CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO:

<https://transparencia.infraero.gov.br/carta-de-servicos-ao-usuario/>



REDES:



COMUNICAÇÃO

Em mais um ano de superação de desafios, a Infraero exerceu papel fundamental para o fortalecimento do diálogo com a sociedade e com o público interno, valorizando a transparência e a assertividade na divulgação das informações.

Atuou para informar com agilidade **importantes investimentos**, como a execução e a **entrega de diversas obras** em aeroportos estratégicos para o desenvolvimento econômico do País, para a melhoria dos níveis de segurança das operações, o conforto para os usuários e as possibilidades de negócios.

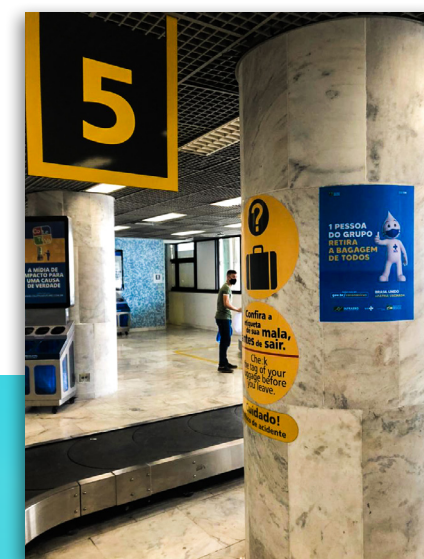
Além disso, deu continuidade às **campanhas de combate à disseminação da Covid-19**, extremamente relevantes para a retomada da movimentação de passageiros.



Matéria no G1



Evento de entrega das obras de reforma, ampliação e modernização do Terminal de Passageiros do Aeroporto de Uberlândia (MG).



Peça da Campanha de combate a Covid-19 nos aeroportos



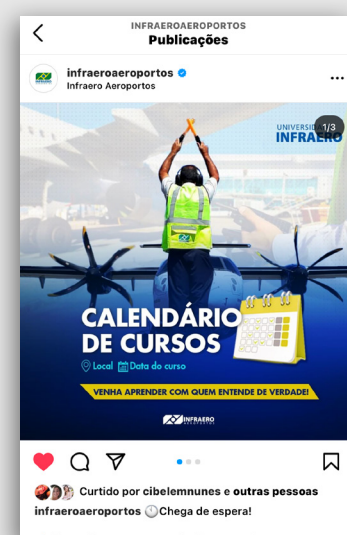
Peças da Campanha de combate a Covid-19 nas redes sociais

O trabalho também garantiu que a sociedade acompanhasse a transição dos aeroportos para a iniciativa privada realizada pela Companhia de forma segura e fluida, seguindo as diretrizes do governo federal para o setor.

As ações de comunicação ainda fortaleceram a imagem da Infraero como importante elo para o desenvolvimento da aviação regional brasileira ao **divulgar seus serviços prestados** por meio de contratos com aeroportos públicos e privados, em todas as regiões do País, **destacando sua expertise** e capacidade de ofertar soluções customizadas.



Portfólio de Serviços Infraero



Exemplos de posts de promoção dos cursos da Universidade Infraero

Para o público interno, dedicou esforços para disseminar as **ações da Companhia direcionadas à adequação de seu efetivo**, conscientizando e contribuindo para a tomada de decisão de dezenas de profissionais. Em outra importante tarefa, atuou para garantir visibilidade às negociações do **Acordo Coletivo de Trabalho 2021/2023**. Temas rotineiros e relevantes, como ética e integridade, segurança de dados, combate à Covid-19 e orientações sobre o trabalho remoto, foram mantidos em pauta por meio de campanhas executadas ao longo do ano.

AÇÕES E RESULTADOS

ASSESSORIA DE IMPRENSA



65 pautas desenvolvidas que geraram **3.190** reportagens sobre a prestação de serviço da Infraero, tanto em sua rede própria de aeroportos quanto para aeródromos geridos pela iniciativa privada, por estados ou municípios; bem como sobre a execução de investimentos e a conclusão de obras em diferentes terminais.

Do total, **27** pautas produzidas e **451** publicações geradas a partir delas com foco na área de Negócios.

2.031 atendimentos de imprensa: via e-mail, telefone e WhatsApp.

MAIOR DESTAQUE NOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO INTERNA E EVENTOS



Criação de **14** campanhas para abordagem de temas prioritários: Acordo Coletivo de Trabalho 2021/2023; Dicas Home Office; Assuntos de RH; Ética e Integridade; Segurança da Rede de Dados; Adequação do Efetivo; entre outros.

800 notícias e **177** Informes divulgados nos canais internos.

Produção de **11** vídeos institucionais: mensagens do Presidente; datas comemorativas como Dia das Mães, dos Pais e do Aeroportuário, e retrospectiva de fim de ano.

Utilização das **ferramentas de comunicação para atingir o público-alvo** por meio de campanhas temáticas, informes, cartilhas, vídeos, banners e podcasts, além da ferramenta WhatsApp.

Organização de **9** eventos presenciais e **2** seminários virtuais: no Aeroporto de Congonhas (SP), assinatura da Ordem de Serviço para o início das obras do sistema Emas, visita às obras e entrega do novo terminal internacional de aviação executiva; entrega das obras em Foz do Iguaçu (PR), Navegantes (SC), Campo Grande (MS) e Uberlândia (MG).

TRANSPARÊNCIA E MAIOR OBJETIVIDADE

PROMOÇÃO DA MARCA E DOS NEGÓCIOS

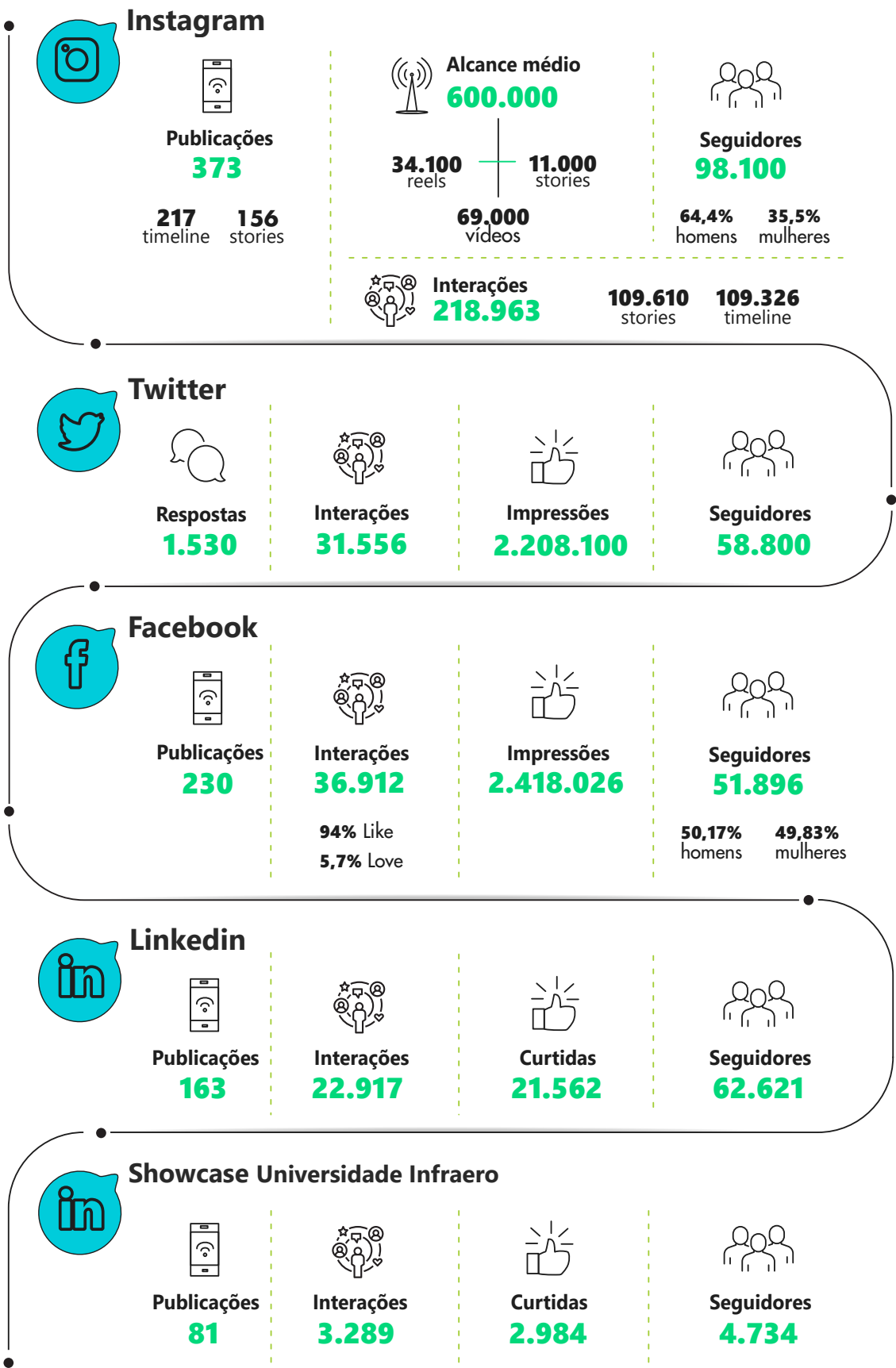


Campanha COVID: Aplicamos uma **nova campanha** contra a Covid-19 nos aeroportos da Rede, em parceria com o Ministério da Saúde. A campanha, com foco na **educação dos passageiros**, contou com adesivos sobre distanciamento social, higienização e uso correto de máscaras para viajar.

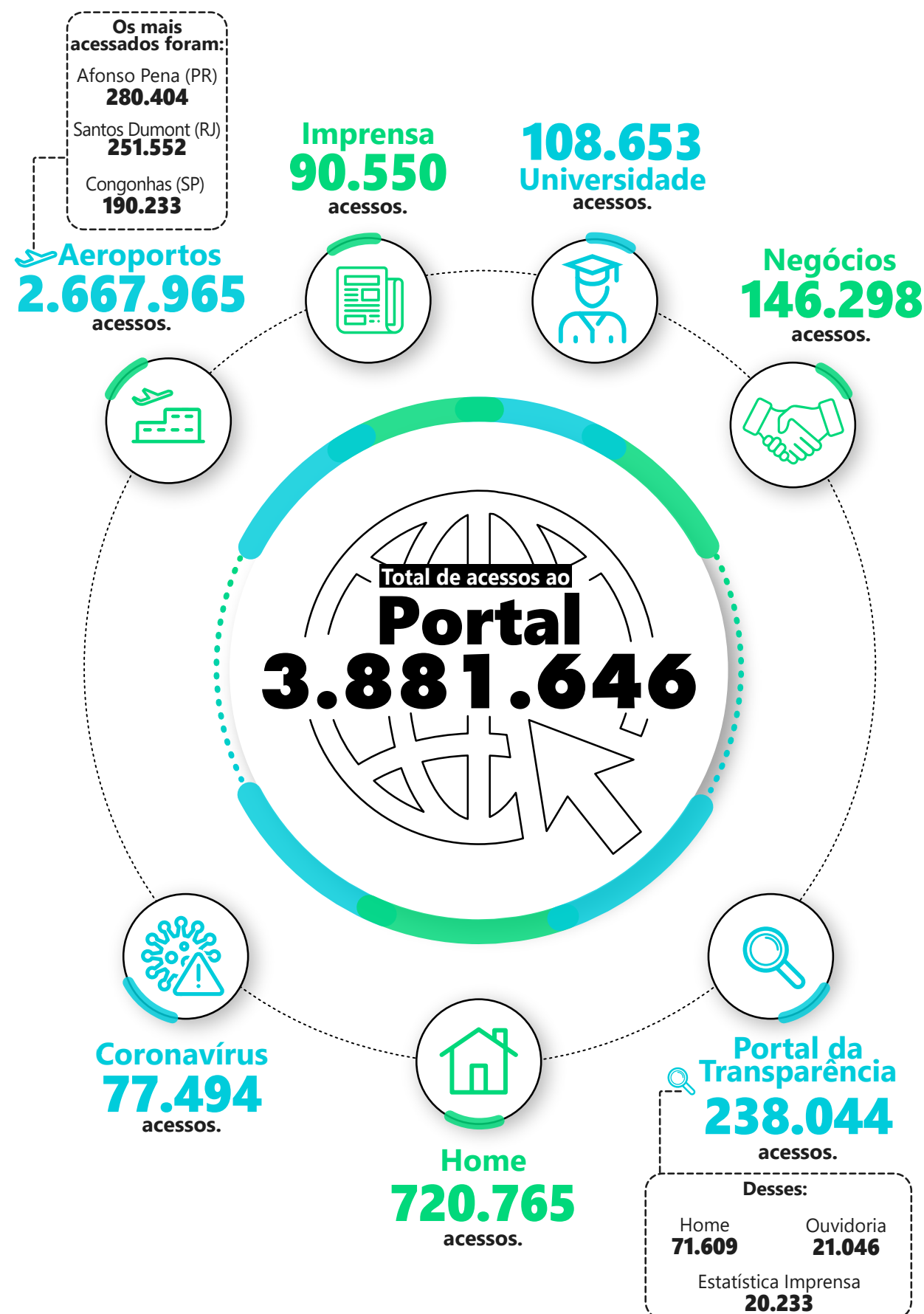
A divulgação dos novos negócios da Empresa foi intensificada, com foco na aviação regional. Foi criado o **Portfólio de Serviços da Infraero** nas versões impressa, digital e filme; além de **materiais para a divulgação da Universidade Infraero**. Ao longo do ano foram realizadas cerca de **400 veiculações de negócios** nas redes sociais da Empresa e de parceiros.

MAIOR CREDIBILIDADE

NÚMEROS DAS REDES SOCIAIS

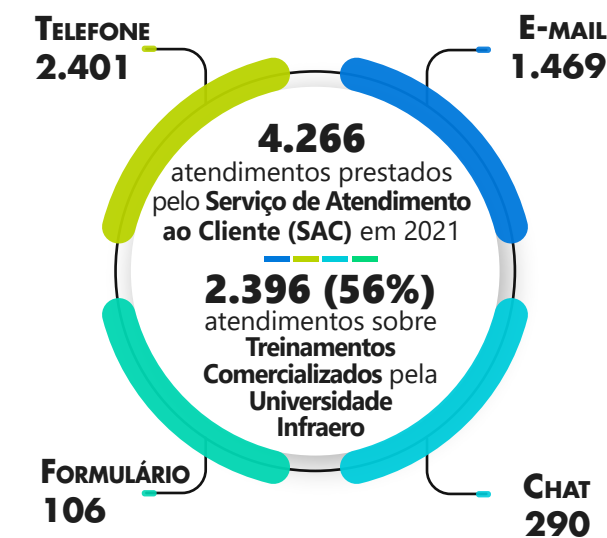


NÚMEROS DO PORTAL



Compromissada com o relacionamento com os seus clientes, a Companhia também mantém o Serviço de Atendimento ao Cliente capacitado para o esclarecimento de dúvidas e o correto direcionamento das suas necessidades, conforme o assunto — Serviços Aeroportuários, Comercialização de Cursos, Negócios Comerciais, Licitações, Cobrança. Além disso, fornece orientações quanto a procedimentos em outras organizações, a exemplo de contato para negócios em aeroportos concedidos, assuntos de competência da Anac, entre outros.

Assim, reafirmamos nosso empenho em prestar um atendimento assertivo e de qualidade ao cliente!



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 2021, foram monitorados 10 indicadores estratégicos instituídos no Planejamento Estratégico 2021-2025, mediante aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração. Os resultados alcançados serão abordados em seção específica para cada objetivo estratégico (OE).

LEGENDA: ■ Até 69,99% ■ Entre 70,00% e 99,99% ■ Acima de 99,99%


OE 01 | GARANTIR A QUALIDADE, OPERACIONALIDADE E SEGURANÇA DOS AEROPORTOS - 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: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: |
| | Satisfação dos Passageiros | DO | 4,40 | 4,43 | 100,68% ■ |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador, baseado na Pesquisa de Satisfação do Passageiro da SAC, alcançou a nota média de 4,43 diante da meta de 4,40. Dentre os fatores que contribuíram para o atingimento da meta, destacam-se ações contínuas de melhorias, além de gestão integrada com a comunidade aeroportuária.


Ressalta-se que em função do agravamento da pandemia da Covid-19 em 2021, ocorreu nova interrupção das coletas presenciais para a pesquisa, pela SAC, no período de abril a julho.

| | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--|
|  | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: |
| | Conformidade Regulatória | DO | 96,81% | 97,55% | 100,76% ■ |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador abrange a avaliação de itens relevantes na operação aeroportuária. Obteve o desempenho de 97,55%, superando a meta estipulada de 96,81%. O resultado é decorrente do empenho das equipes, na realização das ações previstas para a conformidade dos requisitos.

OE 02 | ASSEGURAR UM CORPO FUNCIONAL ADEQUADO AO NOVO MODELO DE NEGÓCIO - 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 readequação de pessoal, com foco no alinhamento da força de trabalho ao novo modelo de negócio.

| | | | | | |
|---|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--|
|  | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: |
| | Adequação do efetivo | DS | 900 | 1.008 | 112,00% ■ |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador alcançou 1.008 adequações, frente à meta anual de 900. Foram cedidos a outros órgãos públicos 333 empregados e desligados 676.

Destacam-se como fatores para o desempenho, a continuidade do Programa de Adequação do Efetivo (PEAE) da Infraero, o qual foi prorrogado até 2023, bem como o estreitamento das relações com órgãos cessionários e Ministério da Economia.

O alcance da meta proporcionou uma economia anual estimada de R\$ 125 milhões com os desligamentos efetivados, em 2021, e de R\$ 353 milhões com as cessões/liberações de empregados a outros órgãos públicos.


OE 03 | DESENVOLVER NEGÓCIOS QUE CONTRIBUAM PARA O SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL - 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 no provimento de soluções aeroportuárias e contribuindo para o atendimento das expectativas em relação ao papel estratégico da Infraero para o setor de aviação civil.

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--|
|  | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: |
| | Crescimento de Receita dos Negócios | DN | R\$33,34 mi | R\$ 44,19 mi | 132,54% ■ |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador apresentou um realizado de R\$ 44,19 milhões, acima da meta anual de R\$ 33,34 milhões. O atingimento da meta decorre da melhoria dos processos internos, que auxiliaram na concretização dos contratos comerciais, bem como do empenho da equipe de negócios. Destaca-se, sobretudo, o desempenho da linha de negócios ‘Serviços Técnicos’, que obteve resultado de 276% superior à meta.

OE 04 | PROMOVER A QUALIDADE DOS SERVIÇOS E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - visa otimizar processos com a finalidade de agregar valor aos produtos e obter a satisfação dos clientes quanto à prestação dos serviços constantes do Portfólio de Negócios.

| | | | | | |
|--|-------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|
|  | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: |
| | Satisfação dos Clientes | DN | 70% | 77% | 109,52 % ■ |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador, baseado na metodologia NPS, obteve a média de 77%, diante da meta de 70%. O resultado positivo decorre do compromisso da Companhia na promoção de soluções customizadas para o desenvolvimento aeroportuário, o que repercute na percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados.

Na pesquisa, os clientes ressaltaram como pontos positivos o atendimento recebido, a qualidade do serviço prestado, o profissionalismo e a confiança na vasta experiência de mercado da Infraero.

OE 05 | RACIONALIZAR CUSTOS E DESPESAS - objetiva à adoção de ações voltadas à redução de custos e despesas em todos os níveis, buscando obter melhores resultados econômicos e competitividade no mercado.

| | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|
|  | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: |
| | Despesa Operacional | DN | R\$ 1.644,00 mi | R\$ 1.593,25 mi | 103,09 % ■ |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O resultado positivo do indicador foi em função de R\$ 36,5 milhões abaixo do previsto nas despesas de terceiros, especialmente, em convênios de serviços de combate a incêndio, serviços de limpeza, contratação de mão de obra, serviços de informática, manutenção do sistema elétrico/civil, serviços técnicos especializados e proteção à aviação civil.

Além disso, as despesas foram impactadas pelas medidas de contingenciamento dos gastos adotados pela Companhia, bem como pela redução dos custos de pessoal em decorrência do desligamento e cessão de empregados.

OE 06 | OTIMIZAR RECEITAS - busca promover ações para garantir o desenvolvimento sustentável dos negócios.

| | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: | |
|--|---------------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------|--|
| | Receita Operacional | DN | R\$ 1.783,67 mi | R\$ 1.934,18 mi | 106,76 % | |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O resultado do indicador foi motivado pela performance de 72,8 milhões acima do orçado nas tarifas de embarque/pouso doméstico e permanência, impacto da gradativa recuperação do setor aéreo pós pandemia da Covid-19, especialmente, a partir do 2º semestre em função do avanço da vacinação, bem como pelo maior tempo em solo das aeronaves em 2021.

Adicionalmente, houve o incremento de R\$ 53,6 milhões na Navegação Aérea, decorrente do recebimento de termo de ajuste do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea).

OE 07 | GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS NEGÓCIOS - 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: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: | |
|--|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|--|
| | Resultado Operacional ³ | DN | R\$ 139,67 mi | R\$ 340,94 mi | 222,61 % | |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O Resultado Operacional acima da meta se deu em função da realização das despesas de serviços de terceiros abaixo do previsto e pelo incremento nas receitas aeronáuticas.

| | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: | |
|--|---------------|--------------|-------------|------------|-------------|--|
| | Margem EBITDA | DN | 19,03% | 24,8% | 130,3 % | |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O desempenho positivo da margem EBITDA foi motivado, especialmente, pelos seguintes fatores: i) encontro de contas com a Nav Brasil; ii) recebimento de recursos das empresas vencedoras dos leilões da 6ª rodada de concessão, visando indenização dos empregados inscritos nos planos de desligamento incentivado; iii) desembolso de R\$ 36,5 milhões abaixo do previsto em serviços de terceiros e R\$ 16,3 milhões em pessoal; e iv) gradativa recuperação do setor aéreo.

3 O Resultado Operacional representa a diferença entre a Receita Operacional e a Despesa Operacional apurada no período.

OE 08 | CONTRIBUIR PARA A INTEGRAÇÃO NACIONAL POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA - busca obter como resultado principal fornecer produtos e serviços voltados ao fomento da infraestrutura aeroportuária para o atendimento de políticas públicas destinadas à integração nacional por meio do desenvolvimento da aviação civil brasileira.

| | INDICADOR: | RESPONSÁVEL: | META ANUAL: | REALIZADO: | DESEMPENHO: | |
|--|--|--------------|-------------|------------|-------------|--|
| | Municípios Atendidos por Soluções Aeroportuárias | DN | 50 | 54 | 108,00 % | |

ANÁLISE DE DESEMPENHO:

O indicador atingiu a marca de 54 municípios que se tornaram clientes nas novas linhas de negócios. A presença institucional da Infraero pelo território brasileiro é consequência da sua reconhecida expertise no desenvolvimento do setor de aviação civil do País.

GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

CONFORMIDADE LEGAL

Os instrumentos que regem os empregados da Infraero são: 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.

A Companhia dispõe de um conjunto de controles implementados por meio de sistema ou em normativos internos, que visam garantir a conformidade e a integridade das ações de gestão de pessoas. Em 2021, destacam-se:

- (i) Autorização de acesso à Declaração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física (DIR-PF), concedida pelo empregado(a) da Infraero, diretamente no sistema BPO-RH, em atendimento à Instrução Normativa TCU nº 87, de 12 de agosto de 2020, e à Lei nº 8.730, de 10 de novembro de 1993;
- (ii) Concessão de benefícios realizada mediante cadastro e adesão de empregados(as) e dependentes no sistema BPO-RH, ferramenta automatizada de processos de RH. Os documentos e informações são validados pelas equipes de serviços de RH;

- (iii) Concessão do benefício Auxílio Creche/Pré-escola ao empregado(a) que tenha filho(a), enteado(a) ou menor sob sua guarda, mesmo que provisória, tutela ou curatela, na faixa etária entre zero a 6 (seis) anos 11 (onze) meses e 29 (vinte e nove) dias e ainda ao empregado(a) que comprovar, por meio de atestado médico, que tenha filho(a) com deficiência, incapaz para o trabalho, conforme disposto no Decreto nº 3.298, de 24 de outubro de 1989, e pessoas nestas mesmas condições vivendo sob sua dependência econômica, mediante tutela ou curatela. O ressarcimento ocorre mediante:
 - a) Comprovação de pagamento de serviços prestados pela babá do(s) seu(s) filhos(as), na faixa etária entre 0 (zero) a 6 (seis) anos, 11 (onze) meses e 29 (vinte e nove) dias, mediante: o registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social, o recibo do pagamento e o recolhimento dos valores devidos ao INSS;
 - b) Apresentação do contrato firmado com a instituição de ensino, juntamente com boleto (comprovante de pagamento) e/ou nota fiscal e/ou recibo, em nome do empregado ou dependente;

c) Quando ambos os cônjuges forem empregados da Infraero, o reembolso de que trata esta Cláusula não será cumulativo, obrigando o(a) aeroportuário(a) a designar por escrito, à Infraero, o cônjuge que deverá receber o benefício.

(iv) Disponibilização de auxílio de assistência à saúde, de caráter indenizatório, aos(as) empregados(as) da Infraero, membros da diretoria executiva, contratado(as) para o exercício exclusivo de cargo em comissão, ex-empregados(as), aposentados(as), pensionistas e dependentes legais, mediante adesão às empresas credenciadas que atuam como Administradora de Benefícios com a finalidade de disponibilizar plano de assistência à saúde suplementar. O auxílio de assistência à saúde de caráter indenizatório é pago, exclusivamente, ao titular que contratar planos de assistência à saúde cadastrados pelas empresas credenciadas junto à Infraero e após a confirmação do pagamento da mensalidade informada pelas Administradoras credenciadas à Companhia.

Em função da pandemia da Covid-19, foi necessário continuar executando o "Plano de Contingência Operacional para Retomada Presencial das Atividades da Infraero", utilizando-se de uma série de medidas para o combate à disseminação do vírus.

No início da pandemia, foi assinado o Acordo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato, com características especiais quanto à jornada de trabalho dos empregados da Infraero durante a pandemia, que foi prorrogado e tem validade até 31/07/2022. O acordo, também, permitiu maior autonomia da Companhia para a definição de procedimentos de trabalho, como a aplicação de escalas de revezamento diferenciadas.

Ainda em função da pandemia da Covid-19, a Infraero seguiu as diretrizes do Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 – instituído pela Lei Complementar n.º 173, de 27 de maio de 2020, em seu art. 8º.

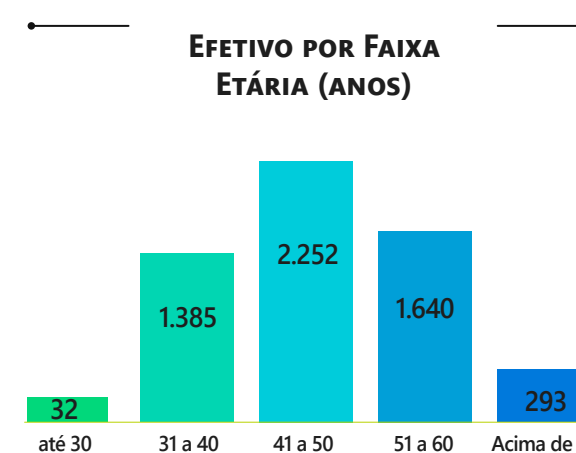
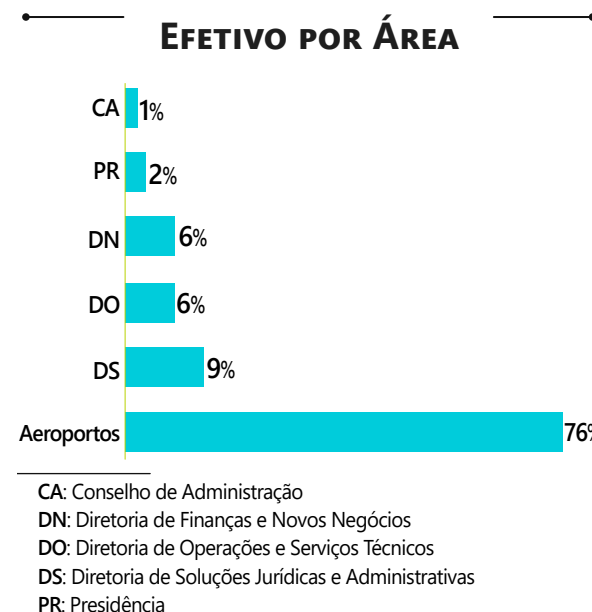
AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

A Infraero encerrou 2021 com um efetivo de 5.598 empregados, representando uma redução de 29% em relação a 2020.



Contamos com 1 Presidente e 3 Diretores Executivos. Também compõem o efetivo total, 11 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.

A maioria do efetivo atual da Companhia, 40% do total, está na faixa etária de 41 a 50 anos, prevalecendo o gênero masculino.



ESTRATÉGIA DE RECRUTAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

O ingresso aos quadros da Infraero é realizado por meio de concurso público, pautado pela isonomia e sem discriminação de qualquer natureza. Eventualmente, podem ocorrer contratações transitórias para ocupação de cargo em comissão e para atender demandas específicas da alta administração.

A realocação de empregados é realizada por meio de processos de seleção interna e obedecem aos requisitos de perfis estabelecidos pelos gestores e validados pela área de Gestão de Pessoas. Em 2021, foram abertos 72 ciclos de processos de seleção com 153 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 em outros órgãos da administração pública.

É garantido pela Companhia a igualdade de salário para homens e mulheres. Em 2021, foi realizada 1 (uma) contratação, sendo para ocupar cargo em comissão.

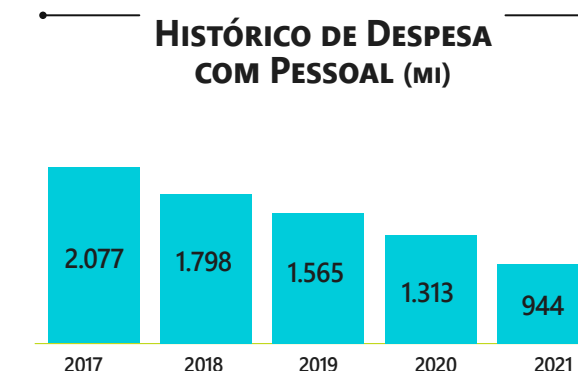
Em 2021, foi dada continuidade ao PEA, uma vez que foi efetivado o leilão da 6ª rodada de concessões, com 22 aeroportos contemplados, tendo iniciado os respectivos Planos de Transferência Operacional (PTO) de cada aeroporto concedido. Assim, permaneceram as ações de realocação de empregados por meio da movimentação para os demais Aeroportos e Sede, cessões para outros órgãos da administração pública, bem como 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 de novembro de 2019.

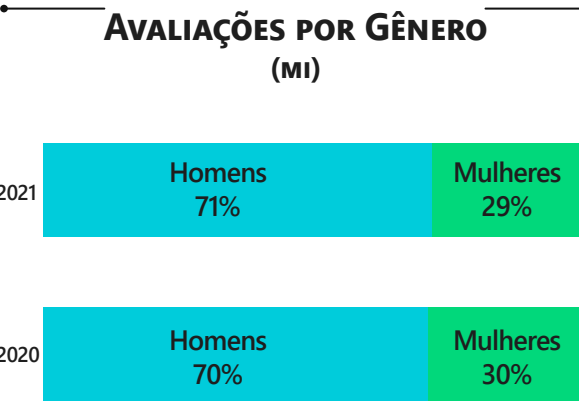
DESPESA DE PESSOAL

Em função das ações implementadas para a adequação do efetivo, a despesa de pessoal, em 2021, ficou na ordem de 944 milhões, importando na redução de 28% em relação a 2020. Desse montante, aproximadamente 357 milhões retornaram para a Infraero a título de reembolso referente aos empregados cedidos a outros órgãos da administração pública.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO,
REMUNERAÇÃO E MERITOCRACIA

Em 2021, o processo de avaliação de pessoas na Companhia foi composto por seis ciclos completos da Avaliação Bimestral, 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 Estratégico e com o reposicionamento da Infraero no mercado. Foram avaliados, em média, 4.116 empregados por ciclo, mantendo proporção de gênero semelhante a 2020.



O Plano de Classificação de Cargos e Salários (PCCS) da Infraero, com regras claras e objetivas, é isento de questões não profissionais, como credo, raça ou gênero.

O ingresso no quadro da Companhia 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 2021, o menor salário pago na Companhia foi o referente à cat/pad D/15, com valor de R\$ 2.198,07, excetuadas questões judiciais. O valor foi percebido por 321 empregados, sendo 134 mulheres (42%) e 187 homens (58%) (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 PCCS e no ACT.

CAPACITAÇÃO

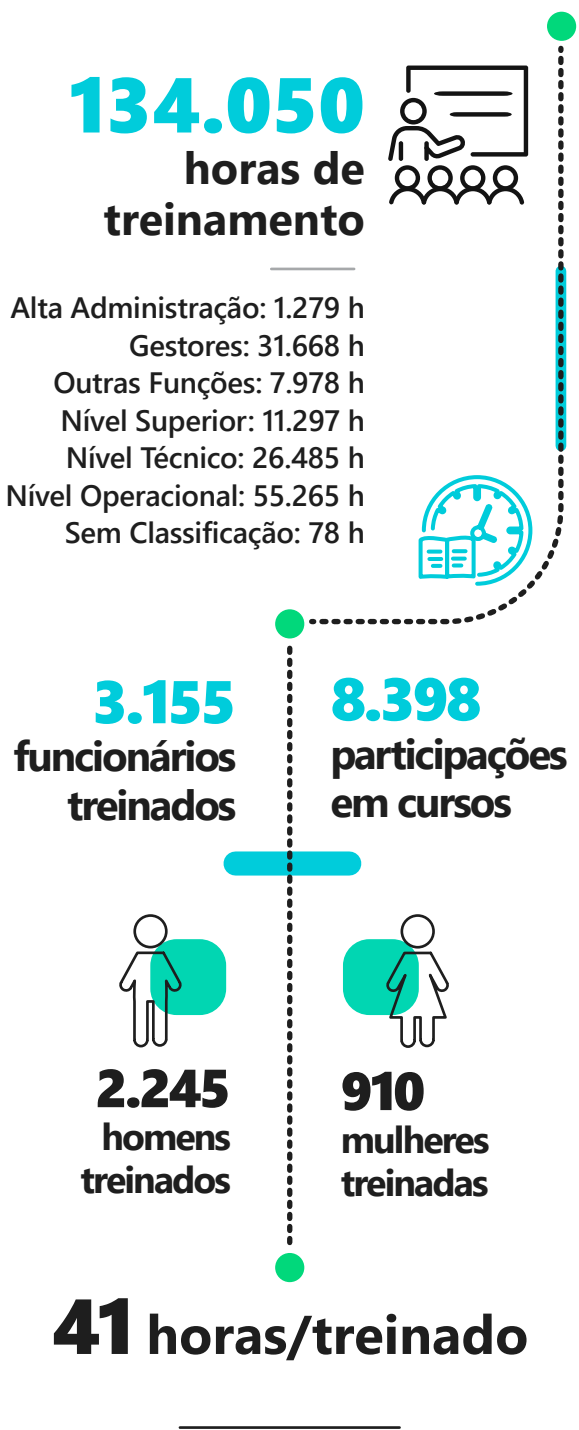
A Universidade Infraero realiza, anualmente, o levantamento de necessidades de treinamento, mediante o encaminhamento das demandas de capacitação por cada área. Em 2021, foi realizada a análise e priorização dos cursos de acordo com o orçamento disponível para o ano, bem como a obrigatoriedade ou não de realização do curso. Considerando a permanência da situação pandêmica naquele ano, o orçamento visou atender às necessidades de migração dos cursos para plataformas à distância ou via ensino remoto.

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.

Objetivam garantir a segurança operacional dos aeroportos e a prestação de serviço de qualidade aos passageiros e demais usuários da comunidade aeroportuária. Ademais, promovem a capacitação constante, considerando o cenário de reposicionamento da Companhia e de saída de empregados.

Foram realizados diversos treinamentos internos, além da divulgação de sites com oportunidades de cursos gratuitos. Os treinamentos foram comercializados para os concessionários privados e aeroportos regionais.

Ao lado, algumas informações referentes ao ano de 2021:



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

Dentre as iniciativas de governança de 2020, que perduraram em 2021, ocorreu a publicação do aditivo do “Plano de Contingência Operacional para Retomada Presencial das Atividades da Infraero Diante do Coronavírus (Covid-19)”. A Infraero manteve 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), das quais ressaltamos:

- Manutenção da maioria dos empregados das áreas administrativas 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;
- Prorrogação do Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho com o Sindicato;
- Aplicação de ações previstas na Medida Provisória nº 927, 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 com emissão de *Notice to Airmen* - Aviso aos Aeronavegantes (NOTAM);
- Renegociação dos contratos de serviços contínuos, a fim de reduzir custos.

Devido ao impacto financeiro trazido à Companhia, decorrente da queda brusca do movimento nos aeroportos, foi elaborado estudo

para adoção de ações voltadas à redução dos custos de pessoal.

A flexibilização trazida pelo Acordo Coletivo Especial Emergencial de Trabalho, e, em parceria com a área de Gestão da Operação, favoreceu a criação de diversos modelos de escalas de trabalho para utilização nos aeroportos, trazendo principalmente mais eficiência à operação.

Permaneceu 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, oferecendo suporte emocional aos empregados da Infraero no contexto da pandemia da Covid-19 e no futuro processo de retorno ao trabalho presencial.

O Programa de Gerenciamento de Mudanças, adaptado para continuidade, à distância, com atuação de equipe psicossocial, continuou apoiando os empregados dos aeroportos em processo de concessão à iniciativa privada. Mais de 3.500 atendimentos foram realizados no ano de 2021 pela equipe, incluindo o Programa de Intervenção Psicológica em Emergências Aeroportuárias (PIPEA).

Como ação do Programa de Gerenciamento de Mudanças, já instituído na Companhia, foi divulgado uma série de podcasts sobre “gerenciamento do estresse”, gravados pela equipe psicossocial da Infraero, no intuito de auxiliar os empregados durante o processo de concessão dos aeroportos, especialmente aqueles lotados em localidades que fazem parte da 6ª rodada de concessões.

Buscando a constante melhoria das condições de trabalho, foi realizada ação de conscientização dos empregados, com informes sobre “Dicas Home Office: boas práticas”, e na Sede da Companhia foram instituídos escritórios integrados, com novos espaços de trabalho abertos e integrados, buscando o compartilhamento de experiências e ideias, o estímulo à inovação e à criatividade e o reforço do senso de comunidade.

PRINCIPAIS DESAFIOS E AÇÕES FUTURAS

Desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em 2021:

- 1)** Adequação do Efetivo: foram desligados 676 empregados, sendo 611 (DIN/PDITA) e 65 (outros tipos de desligamentos). Além disso, o ano encerrou com 2.442 empregados cedidos em continuidade à adequação do efetivo administrativo da Sede e dos aeroportos da 6ª rodada de concessões, o que representa 44% do efetivo atual;
- 2)** Transição dos empregados por sucessão trabalhista à NAV Brasil: em 1º de julho de 2021, foi realizada a cisão da Infraero com a criação da empresa Pública NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S.A. (NAV Brasil), conforme Decreto nº 10.589, de 24 de dezembro de 2020. Nos termos do que constou da Lei nº 13.903, de 19 de novembro de 2019, a criação da NAV Brasil decorreu da cisão parcial da Infraero, assim, a nova empresa foi constituída a partir dos elementos ativos e passivos desta Estatal, relacionados às atividades de controle do tráfego aéreo, motivo pelo qual a transição foi gradativa e a Infraero participou com o apoio necessário para que não houvesse descontinuidade dos serviços de Navegação Aérea;
- 3)** Lançamento da campanha “Assuntos de RH” que trouxe transparência e efetividade na comunicação interna/endomarketing;
- 4)** Lançamento de nova metodologia para adesão e desligamentos nos programas de desligamentos, de forma 100% digital, proporcionando confiabilidade e rastreabilidade dos dados;
- 5)** Novo sistema de frequência: centralização da gestão na Sede, contribuindo para a segurança das informações sobre escalas operacionais, horários de trabalho e registro de ponto na forma web;
- 6)** Com a celebração do ACT 2019/2021, houve alteração da forma de concessão do Programa de Assistência Médica da Infraero (PAMI), por meio do qual a Infraero deixou de ser uma operadora de plano de saúde — autogestão por RH — e passou a conceder um Benefício de Assistência à Saúde de caráter indenizatório, que está vigente desde

1º de março de 2020. Entretanto, em decorrência dos pagamentos efetuados a rede credenciadas, referente aos atendimentos realizados pelos beneficiários até 29/02/2020 e dos 56 beneficiários que ainda permanecem ativos nessa modalidade, por decisão judicial, o PAMI na modalidade autogestão ainda está com o registro ativo perante a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), demandando esforços da equipe jurídica e gestão de pessoas para processar e findar a modalidade autogestão;

- 7)** Resolução de pendências de processos internos de auditoria;
- 8)** Plano de Funções (PFI): implantado com algumas restrições;
- 9)** Aprovação do Programa de Remuneração Variável da Administração (RVA) enviado à SEST;
- 10)** Implantação do BPO/RH adequando nossos processos às melhores práticas de mercado;
- 11)** Aprovação do Acordo Coletivo de Trabalho 2021/2023: após longo processo de negociação, tendo a data-base em maio/2021, o acordo foi assinado em 20 de dezembro de 2021, válido até 2023, atendendo às recomendações da SEST;
- 12)** Aprovação, pela SEST, da prorrogação do PEAE até 31 de dezembro de 2023;
- 13)** Adaptação às novas metodologias de ensino;
- 14)** Saída de empregados gerando constantes capacitações para execução de novas atividades.

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)** Plano de Funções (PFI): novos ajustes a serem realizados, conforme tratativas em andamento com a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST);

- 3) Plano de Classificação de Cargos e Salários (PCCS): ajuste do PCCS com vistas a maior aderência às mudanças corporativas;
- 4) Avaliação de Dirigentes: mudança na metodologia, aderindo a modelos de governança da SEST;
- 5) Divulgação dos treinamentos da Companhia objetivando o reposicionamento da Infraero e auxiliando na capacitação de pessoas.

GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Em 2021, o foco da Companhia foi a entrega de soluções responsivas aos avanços regulatórios e adaptáveis às necessidades da gestão de aeroportos. As Soluções Digitais da Infraero estão implantadas em 6 Concessionários de aeroportos e 3 companhias de Terminal de Carga. São 56 sistemas comercializados e 13 aeroportos atendidos, impactando em mais de 100 milhões de passageiros por ano.

Os sistemas presentes no portfólio de comercialização de soluções de TI estão voltados para as atividades de Operação, Logística de Carga e Segurança Aeroportuária, sendo os principais sistemas comercializados o Sistema Integrado de Soluções Operacionais (SISO), o Sistema de Controle de Carga Aérea (TECAPLUS) e o Sistema de Identificação e Controle de Acesso (SICOA). E, com o objetivo de manter a qualidade das soluções digitais comercializadas, foi elaborado o Roadmap 2021/2022, que apresenta planos de continuidade evolutiva para os sistemas do portfólio de TI.

MODELO DE GOVERNANÇA DE TI

Em atendimento ao art. 2º da Resolução CGPAR nº 11/2016, de 10 de maio de 2016, a Infraero aprovou o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) para o período de 2022-2025.

O PETI é um importante instrumento de governança e gestão dos recursos e processos de TI, sendo o desdobramento do Planejamento Estratégico 2021-2025 da Companhia. O PDTI é o instrumento

que complementa e detalha o PETI em um conjunto de ações táticas para o alcance dos objetivos estratégicos e metas de TI. O PETI e o PDTI 2022-2025 podem ser acessados por meio do Portal Transparência da Infraero: <https://transparencia.infraero.gov.br/peti-pdti/>.

CONFORMIDADE LEGAL

Atendendo à recomendação do Acórdão nº 928/2020-TCU-Plenário, a Infraero aderiu formalmente ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (SISP), sistema do Governo Federal que visa ao planejamento, coordenação, organização, operação, controle e supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Em 2021, a atuação da Companhia voltada para a Segurança da Informação foi bastante ativa. As camadas de segurança aplicadas nos recursos de TI foram efetivas, finalizando o ano sem registros de incidentes graves, impacto operacional, perda financeira, vazamento de dados e indisponibilidade de serviço crítico.

A Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes em Redes Computacionais apresentou mensalmente ao Comitê de Gestão de Segurança da Informação e Comunicações (CGSIC) da Infraero os resultados referentes à resposta aos incidentes de segurança, cujo resultado final do exercício é demonstrado a seguir:

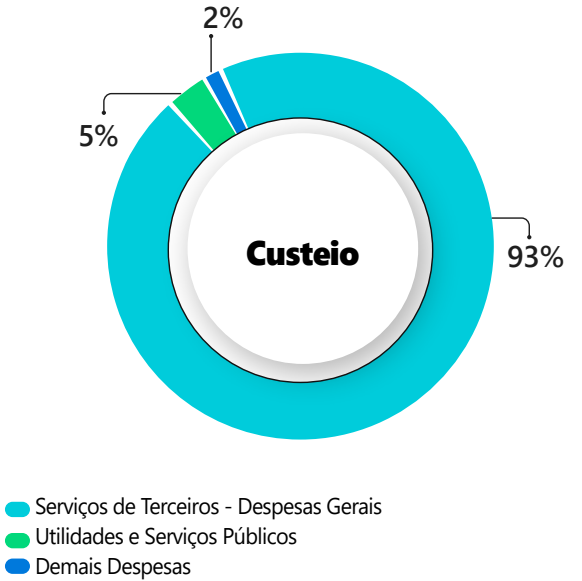
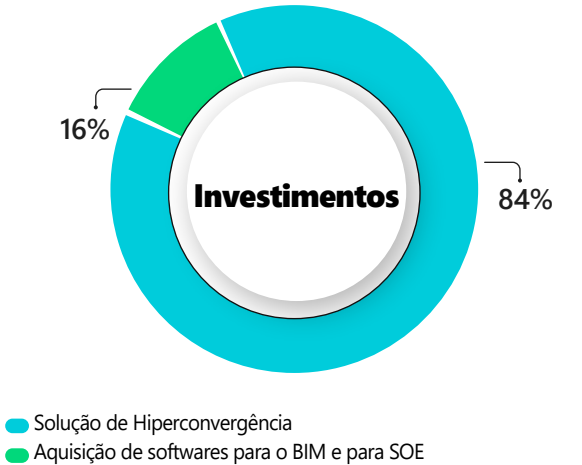
| 2021 | Quantidade | % Sucesso |
|------------------------------------|------------|-----------|
| E-mails Maliciosos | 48.562.688 | |
| Bloqueios e/ou Remoções Realizadas | 43.081.130 | 89,00% |
| Infecções por Código Malicioso | 6.275.108 | |
| Bloqueios e/ou Remoções Realizadas | 6.274.272 | 99,99% |
| Ataques Recebidos | 401.982 | |
| Bloqueios Realizados | 401.562 | 99,90% |

Visando à redução das vulnerabilidades e consequentemente às exposições da Companhia aos riscos de segurança de TI, destaca-se ainda a realização de 107 análises de vulnerabilidades, sendo 92 análises proativas e 15 sob demanda em estações de trabalho, servidores e sites WEB corporativos.

Também foi divulgado, ao longo do ano, campanha de conscientização aos empregados, realizada via e-mail corporativo, sobre a importância de manter hábitos e procedimentos seguros na utilização dos ativos e da rede corporativa da Infraero.

MONTANTE DE RECURSOS APLICADOS EM TI

| RECURSOS APLICADOS EM TI (R\$ MILHÕES) | | | |
|--|--------|-----------|----------------|
| Grupo | Orçado | Realizado | Realização (%) |
| Investimento | 10,6 | 3,6 | 33% |
| Custeio | 40,9 | 40,5 | 99% |



PRINCIPAIS INICIATIVAS E RESULTADOS NA ÁREA DE TI

| Cadeia de Valor/ Processos | Principais Iniciativas | Resultados (Benefícios e Impactos) |
|--|---|---|
| Prover soluções digitais para o mercado | Apoio Técnico para a NAV Brasil | <ul style="list-style-type: none"> • Implantação de soluções utilizadas na Infraero: ERP Financeiro, SIGA-DOC, NTB ELETRÔNICA, SIGOR, PORTAL NAV BRASIL, NF-e, VIAGENS, REINF, BPO-RH; • Suporte e sustentação de mais de 20 sistemas finalísticos da NAV Brasil; • Suporte de Infraestrutura de TI (contas de correio eletrônico, armazenamento, atendimento ao cliente, monitoramento, segurança da informação). |
| Prover serviços de TI | Implantação do SST no BPO-RH | <ul style="list-style-type: none"> • Adequação à legislação quanto à obrigatoriedade legal de envio dos eventos de SST no e-Social. |
| Prover infraestrutura de TI | Ampliação da solução de hiperconvergência | <ul style="list-style-type: none"> • Armazenamento de dados históricos dos aeroportos concedidos; • Ampliação da infraestrutura para atender aos clientes da Infraero. |
| Prover soluções em software | Evolução de tecnologia das soluções digitais / Modernização dos sistemas comercializáveis | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas mais atualizados em tecnologias voltadas para rodar em <i>cloud</i> (SISAP); • Adequação das soluções para a comercialização para aeroportos de menor porte (SISO); • Redução dos custos com licenciamento de SGBD e servidores de aplicação (SICOA e SISAP); • Adequação para requisitos legais (SISO e SICOA [Anac] e TECAPLUS [RFB]); • Redução de custo com sistemas que não são comercializados (descarte de software). |
| | Prestação de Serviços para os Aeroportos da 6ª Rodada | <ul style="list-style-type: none"> • Novos clientes agregando receita para a Infraero; • Readequação da modalidade de prestação de serviço, tanto para orgânicos quanto para terceirizados; • Aprimoramento das lições aprendidas na prestação de serviço aos aeroportos da 5ª rodada. |
| | Aviação Regional | <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização de soluções digitais já adequadas para a realidade de aeroportos de menor porte; • Instalação do Sistema Integrado de Soluções Operacionais (SISO) nos aeroportos contratualizados. |

| Cadeia de Valor/ Processos | Principais Iniciativas | Resultados (Benefícios e Impactos) |
|--------------------------------|---|--|
| Prover segurança de TI | Implantação do Request Tracker - TR | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência no gerenciamento dos tickets e tratamento de respostas aos incidentes de segurança de TI, em atendimento às recomendações e boas práticas do CTIR Gov (Centro de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernético de Governo) do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. |
| | Aquisição e suporte de Solução de Firewall de Aplicação | <ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos sistemas; • Identificação do tráfego proveniente de fontes maliciosas e fraudulentas; • Possibilidade de evitar ataques do tipo SQL <i>Injection</i> e outros nos sistemas da Infraero; • Permite constantes atualizações das defesas e ameaças. |
| | Campanha de Conscientização sobre Segurança de TI | <ul style="list-style-type: none"> • Conscientização dos empregados sobre a importância de manter hábitos e procedimentos seguros na utilização dos ativos e da rede corporativa da Infraero. |
| Prover governança de TI | Processo de Adesão ao SISP | <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a diversos documentos e conhecimentos consolidados pelo SISP; • Melhor gestão dos recursos em projetos e atividades de TI; • Oportunidade de treinamento de empregados em cursos de capacitação técnica disponibilizados aos órgãos do SISP; • Participação nos Fóruns, oficinas, palestras e seminários periódicos do SISP promovidos pela Secretaria de Governo Digital (SGD). |
| | Novo PETI e PDTI ciclo 2022-2025 | <ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento da governança e gestão dos recursos e processos de TI; • Definição de estratégias para o atendimento das necessidades tecnológicas e de informação da Infraero; • Melhor gestão dos recursos e maior qualidade na prestação de serviços. |
| | Redução de Custos | <ul style="list-style-type: none"> • Economicidade nos serviços contratados, agrupando os contratos de mesma natureza quando possível; • Adequação dos contratos tendo em vista a diminuição do efetivo e dos aeroportos administrados pela Infraero. |

CONTRATAÇÕES MAIS RELEVANTES DE RECURSOS DE TI

| Contratação | Resultados | Valor (30 meses) |
|---|---|-------------------|
| Serviço Fábrica de Software | Garantir o Desenvolvimento, a Manutenção e a Sustentação de sistemas para Infraero e Clientes das soluções digitais. Houve redução de R\$ 23.132,04 no valor mensal de sustentação. | R\$ 13.239.911,40 |
| Manutenção do ERP SmartStream | Manutenção e Sustentação do <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) Financeiro SmartStream. | R\$ 9.349.830,00 |
| Solução de Hiperconvergência | Ampliação da infraestrutura de armazenamento visando prover soluções digitais para a NAV Brasil, Aeroportos da 6ª rodada de concessões e contratualizados. | R\$ 2.974.290,00 |
| Manutenção do Sistema de Gestão de Ativos de Manutenção (SGAM) | Manutenção e Sustentação do SGAM. | R\$ 4.507.249,80 |
| Pregão para a compra de monitores e microcomputadores | Ata de Registro de Preço (ARP) homologada dos Lotes 11, 12 e 13 (monitores SIV tipos 5, 6 e 7). | R\$ 671.330,00 |
| Atualização e suporte da solução de AntiSpam | Atualização e manutenção da solução de AntiSpam, para impedir o recebimento de e-mails indesejados na rede corporativa. | R\$ 2.019.999,60 |

| Contratação | Resultados | Valor (30 meses) |
|--|--|------------------|
| Aquisição e suporte de Solução de Firewall de Aplicação | Promover a segurança de TI da Infraero. | R\$ 75.817,49 |
| Aquisição de Certificados Digitais | <ul style="list-style-type: none"> Permitir acesso aos empregados nos sistemas: Peticionamento Eletrônico (SIPE), Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Site da Receita Federal do Brasil (RFB) e Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX); Permitir utilização de Certificado Digital no Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SigaDoc), bem como para assinatura digital de Correio Eletrônico (e-mail); Emissões em 2021: 142 Certificados Pessoas Físicas, 03 Certificados Sites/Servidores, 11 Certificados Nota Fiscal Eletrônica. | R\$ 184.920,00 |
| Aquisição de software de Engenharia BIM | Atualização tecnológica da Autodesk e AltoQI para melhor desempenho dos projetos de engenharia baseados em BIM. | R\$ 525.642,00 |
| Renovação de licenças Adobe | Manter a Comunicação com os softwares Adobe com licenças regulares. | R\$ 408.780,00 |

PRINCIPAIS DESAFIOS, AÇÕES E PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

- Prestação de serviços para operadores privados e demais aeroportos contratualizados;
- Dar continuidade às ações de atualização das soluções digitais comercializadas;
- Promover qualificação técnica dos profissionais de TI, adequando o efetivo com o foco no atendimento aos clientes externos.

PRINCIPAIS METAS NÃO ALCANÇADAS

| Ação | Justificativa |
|---|---|
| Implantar o InfraBilling para a gestão das operações de faturamento de tarifas aeroportuárias e comerciais dos aeroportos | Devido às atividades emergentes e ao novo contrato de Fábrica de Software realizado em 2021, o projeto foi reprogramado para o ano de 2022. |
| Implantar Vídeo Wall – NOC para o monitoramento dos ativos físicos e virtuais de TI em toda rede Infraero | Tendo em vista a necessidade de redução de custos devido à pandemia, este projeto foi reprogramado para o ano de 2022. |
| 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) | A Licitação nº 093/ADLI-5/SEDE/2021 ocorreu no dia 03/12/2021 e foi considerada fracassada. |
| Modernizar os sistemas para comercialização para a sexta rodada de concessões e aviação regional, com adaptação para solução em Nuvem | Devido à complexidade técnica do projeto, esta ação continua em desenvolvimento no exercício 2022. |

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.

DESAZIMENTOS DE ATIVOS E DESMOBILIZAÇÕES

Visando à liberação de espaço físico e à diminuição dos custos para o controle patrimonial, foram alienados, aproximadamente, 10.300 bens inservíveis/obsoletos, gerando uma receita de R\$ 10,3 Milhões.

ADMINISTRAÇÃO PREDIAL

| PRINCIPAIS CUSTOS COM SERVIÇOS PREDIAIS | |
|---|--------------------|
| Serviços | Custo 2021 (R\$) |
| Vigilância | 2.090.255,60 |
| Limpeza | 1.910.286,00 |
| Energia Elétrica | 1.454.773,50 |
| Água e Esgoto | 204.835,23 |
| Manutenção Predial | 1.981.614,47 |
| Total | 7.641.764,80 |
| Prédios Gerenciados | 03 |
| Brasília | Ed. Sede Aeroporto |
| | Ed. Infraero |
| | Almoxarifado |

LOCAÇÕES

| PRINCIPAIS CUSTOS COM LOCAÇÕES | |
|--------------------------------|------------------|
| Edificação/Local | Custo 2021 (R\$) |
| Inframerica/Brasília | 301.280,51 |
| Aeroportos Brasil/Campinas | 765.097,51 |
| Fraport/Porto Alegre | 91.223,67 |
| Total | 1.157.601,69 |

TRANSPORTE

| PRINCIPAIS CUSTOS COM TRANSPORTE | |
|---|------------------|
| Tipo | Custo 2021 (R\$) |
| Transporte Administrativo sob Demanda (Rede Infraero) | 104.174,58 |
| Consumo de Combustíveis (Rede Infraero) | 2.748.432,69 |
| Total | 2.852.607,27 |

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 Companhia. 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

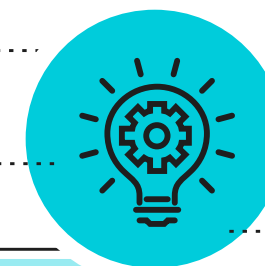
Em relação aos benefícios destinados à sociedade, em 2021, foram concluídas e entregues 19 grandes obras, listadas a seguir.



LEGENDA:

PPD - Pista de Pouso e Decolagem
TPS - Terminal de Passageiros
SCI - Seção Contra Incêndio

INOVAÇÃO INFRAERO



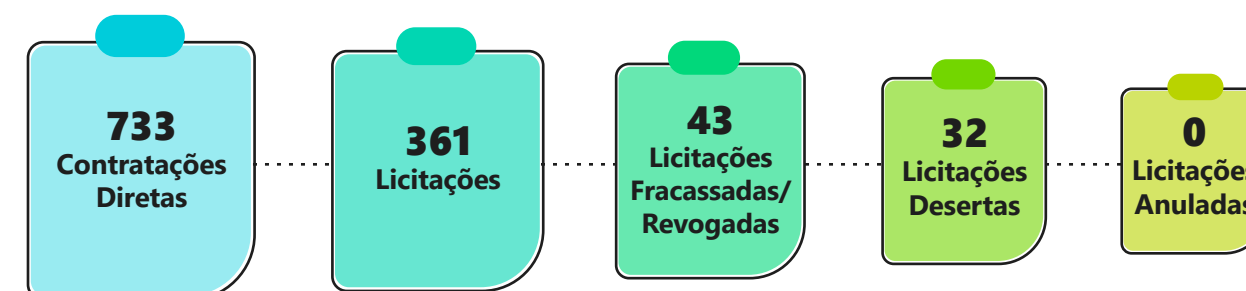
A pista principal do **AEROPORTO DE CONGONHAS/SP** será a primeira da América Latina a contar com a tecnologia **EMAS** (*Engineered Material Arresting System*), estrutura que cria uma nova área de escape com blocos de concreto que se deformam quando uma aeronave ultrapassa o limite final da pista. Com um investimento de R\$ 122,5 milhões, a obra iniciou em fevereiro de 2021, com previsão de conclusão em maio de 2022. O EMAS permite ampliar a segurança operacional em aeroportos com limitações de espaço, já adotado em aeroportos dos EUA, Europa e Ásia. Destaca-se, portanto, o **pioneirismo da Infraero**, sempre comprometida com o desenvolvimento da aviação civil brasileira.

BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO:

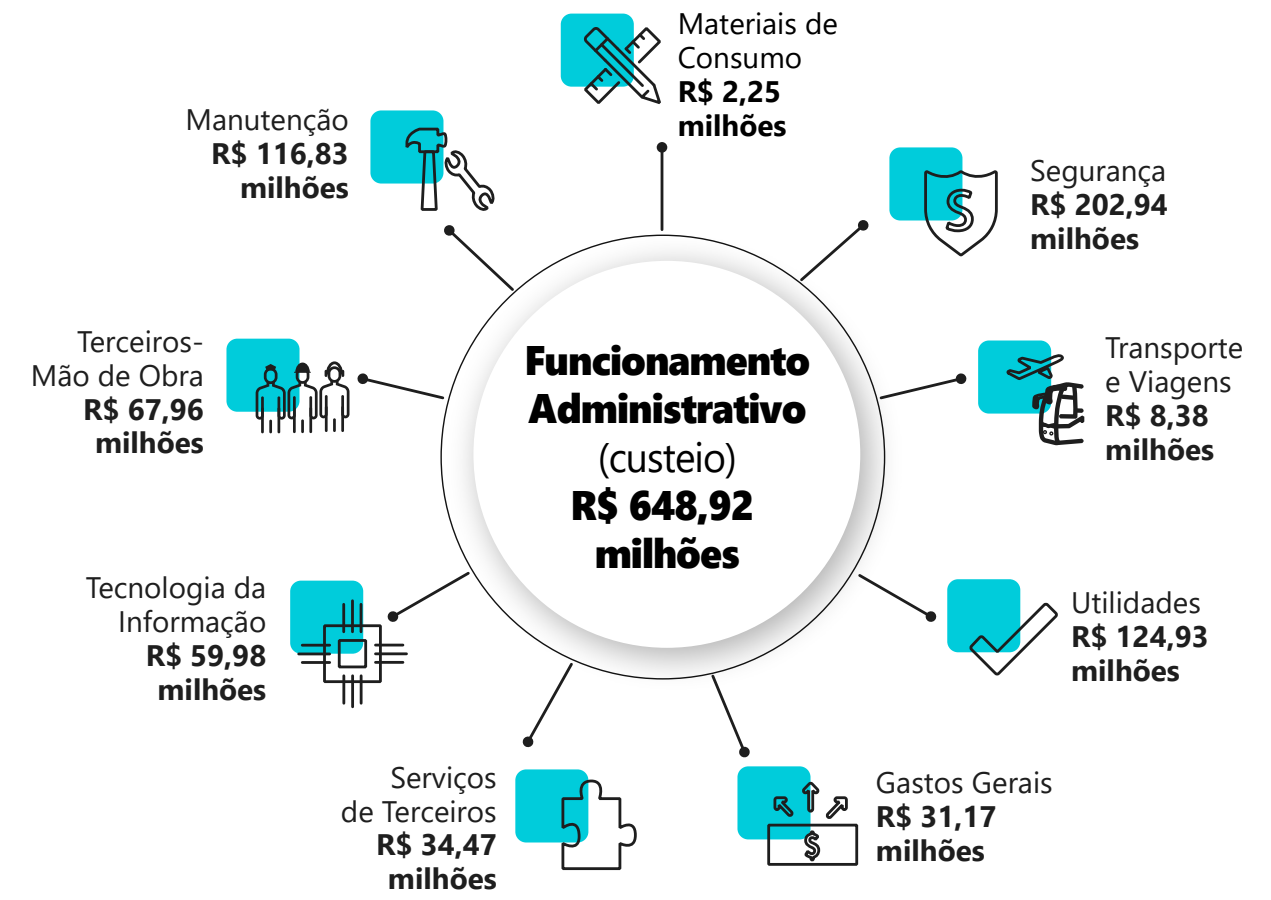
- Menor impacto em eventos de *overrun* (ultrapassagem dos limites da pista);
- Frenagem controlada;
- Mínimo dano à aeronave;
- Facilidade e maior segurança em procedimento de evacuação da aeronave;
- Rapidez na remoção da aeronave;
- Recuperação ágil do sistema EMAS após sua utilização.

GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO EM 2021



Fonte: Demonstrativos de Licitações



CONFORMIDADE LEGAL

Dentre as contratações efetuadas, os principais enquadramentos são fundamentados na Lei nº 13.303/2016 que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, e, ainda, o Regulamento Interno de Licitações e Contratos da Infraero (RILCI).

As avaliações por parte dos órgãos de auditoria interna e de riscos e *compliance* representam os mecanismos de controle e prevenção de irregularidades ou falhas. A partir das análises, são expedidas orientações, realizadas alterações de normas internas ou adaptação de procedimentos, com vistas a minimizar qualquer desvio no curso das contratações.

RESUMO DOS VALORES DE CONTRATAÇÕES CLASSIFICADAS PELOS PRINCIPAIS TIPOS DE SERVIÇOS OU BENS, BEM COMO A INDICAÇÃO DAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO FAVORECIDAS COM A AQUISIÇÃO

| Tipo de Contrato | 2021 | | |
|---|------------|--------------------|---|
| | Quantidade | Valor | Áreas favorecidas |
| Comerciais (comerciais + operacionais) | 209 | R\$ 82.703.165,06 | Comercial e Operações |
| Engenharia e fornecimento (contratos) | 70 | R\$ 204.403.558,82 | Engenharia e diversas áreas da empresa |
| Engenharia e fornecimento (aditivos/apostilamentos) | 74 | R\$ 24.679.457,56 | Engenharia e diversas áreas da empresa |
| Convênios | 8 | R\$ 25.007.200,00 | Diversas áreas da empresa |
| Serviços Contínuos Terceirizados | 60 | R\$ 155.403.416,88 | Área administrativa e diversas áreas da empresa |
| Outros Serviços/Fornecimentos | 16 | R\$ 1.870.118,48 | Diversas áreas da empresa |
| Atas de Registro de Preços | 68 | R\$ 266.908.312,25 | Diversas áreas da empresa |
| SMSs (solicitações de material/serviços) | 102 | R\$ 5.724.864,86 | Diversas áreas da empresa |

PRINCIPAIS TIPOS DE CONTRATAÇÕES DIRETAS

| | | |
|---|---------------------|--|
| Dispensa de Licitação Nº 010/ADLI-3/SBEG/2021 Prestação dos serviços de engenharia para manutenção preventiva, corretiva, e assessoramento técnico do sistema civil e de áreas verdes Aeroporto Internacional de Manaus/Eduardo Gomes, em Manaus/AM. | SEDE-ADM-2021/00208 | Contratada: ELETROCONTROLE ENGENHARIA COMERCIO E REPRESENTAÇÃO LTDA. Fundamento legal: Inciso XV, artigo 55 do RILCI c/c inciso XV, artigo 29 da Lei 13.303/2016. Valor médio mensal de R\$ 126.178,93, perfazendo o valor global de R\$ 39.374,98 |
| Dispensa de Licitação Nº 044/ADLI-3/SEDE/2021 Contratação em caráter emergencial de empresa para locação de 125 coletores de dados com tecnologia wi/fi, com 55 berços de comunicação e carga, e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e aplicativos. | SEDE-ADM-2021/00808 | Contratada: COMPEX TECNOLOGIA LTDA Fundamento legal: Inciso XV, artigo 55 do RILCI c/c inciso XV, artigo 29 da Lei 13.303/2016. Valor médio mensal de R\$ 41.264,49 perfazendo o valor global de R\$ 91.611,98 |
| Dispensa de Licitação Nº 142/ADLI-3/SBUF/2021 Contratação emergencial de empresa para execução dos serviços de vigilância, de forma contínua, a ser prestado nas dependências do aeroporto de Paulo Afonso. | SEDE-ADM-2021/02813 | Contratada: GENERAL SECURITY VIGILANCIA LTDA Fundamento legal: Inciso XV, artigo 55 do RILCI c/c inciso XV, artigo 29 da Lei 13.303/2016. Valor mensal de R\$ 17.617,53, perfazendo o valor total de R\$ 112.374,32 |

CONTRATAÇÕES MAIS RELEVANTES

Contratações com fundamento na Lei nº 13.303/2016, vinculadas ao Objetivo Estratégico 01: Garantir a qualidade, operacionalidade e segurança dos aeroportos.

| PROCESSO / OBJETO | JUSTIFICATIVA |
|---|---|
| LICITAÇÃO ELETRÔNICA N. 003/ADLI-1/SEDE/2021 Contratação de empresa para prestação de serviços de manutenção de pavimentos rígidos, nos aeroportos: Aeroporto Internacional de Boa Vista/SBBV, Aeroporto Internacional de Campo Grande/SBCG, Aeroporto Internacional Eduardo Gomes/Manaus/SBEG, Aeroporto de Altamira/SBHT, Aeroporto de Marabá/João Correa da Rocha/SBMA, Aeroporto Internacional Marechal Cunha Machado/São Luís/SBSL, Aeroporto de Santarém/Maestro Wilson Fonseca/SBSN, Aeroporto de Teresina/Senador Petrônio Portella/SBTE e Aeroporto de Uberlândia/Ten. Cel. Av. César Bombonato/SBUL, por meio do sistema de registro de preços. | O principal objetivo da utilização do sistema de registro de preços foi permitir com que os serviços objeto de cada contratação estivessem plenamente disponíveis para a sua implantação, garantindo as premissas de agilidade e eficiência. A sistemática, além de vantajosa em função da redução no número de processos e no ganho de escala, tem demonstrado possuir uma contundente aceitação por parte do mercado fornecedor. Todas as licitações registraram significativos deságios em relação aos preços-teto. |
| LICITAÇÃO ELETRÔNICA N. 014/ADLI-1/SEDE/2021 Contratação de empresa para prestação de serviços de manutenção de pavimentos flexíveis, nos aeroportos: Aeroporto Internacional Afonso Pena/SBCT, Aeroporto de Jacarepaguá - Roberto Marinho/SBJR, Aeroporto de Parnaíba-Prefeito Dr. João da Silva Filho/SBPB, Aeroporto de Petrolina/Senador Nilo Coelho/SBPL, Aeroporto Internacional de Ponta Porã/SBPP, Aeroporto de Teresina - Senador Petrônio Portella/SBTE, Aeroporto de Paulo Afonso/SBUF, Aeroporto Internacional Rubem Berta-Uruguaiana/SBUG, Aeroporto de Uberlândia/Ten. Cel. Av. César Bombonato, Uberlândia/MG/SBUL, pelo sistema de registro de preços. | |
| LICITAÇÃO ELETRÔNICA N. 036/ADLI-1/SEDE/2021 Contratação dos serviços técnicos especializados de engenharia de execução de sondagem, geotecnia e avaliação de pavimento para aeroportos de diversas localidades por meio do sistema de registro de preços. | |
| LICITAÇÃO ELETRÔNICA Nº 072/ADLI-1/SEDE/2021 Contratação de empresa para execução de serviços de manutenção de sinalização horizontal nos aeroportos: aeroporto internacional de Boa Vista/SBBV, aeroporto de Imperatriz/SBIZ, aeroporto de Joinville/SBJV, aeroporto de Parnaíba/SBPB, aeroporto de Petrolina/SBPL, aeroporto internacional de São Luís/SBSL, aeroporto de Teresina/SBTE e aeroporto de Paulo Afonso/SBUF por meio do sistema de registro de preços - SRP. | |
| LICITAÇÃO ELETRÔNICA Nº 154/ADLI-2/SBRJ/2021 Concessão de uso de área destinada à exploração comercial da atividade de estacionamento de veículos no aeroporto Santos Dumont. | Exploração comercial do Aeroporto de Santos Dumont, no Rio de Janeiro (RJ), alinhado ao Planejamento Estratégico 2018 - 2022, priorizando a viabilidade econômica, ou seja, gerando receita comercial. |

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

Principais metas não alcançadas:

A Licitação Eletrônica nº 203/ADLI-1/SEDE/2021 - Contratação de empresa especializada para execução das obras de reforma da pista de pouso e decolagem, taxi e pátio de aeronaves; ampliação do pátio de aeronaves e adequação da cerca operacional no Aeroporto de Maués - AM (SWMW), foi revogada em 26/11/2021 pela Superintendência de Engenharia (DOEG), porque das 3 (três) empresas participantes desse certame uma fora inabilitada e as demais licitantes, observada a ordem de classificação, após aberto/finalizado negociação, nos termos do art. 57 da Lei nº 13.303, de 30/06/2016, mantiveram o valor global superior ao da Infraero, conforme aviso de revogação publicado no Diário Oficial da União do dia 03/12/2021, Seção 3, pág. 133.

Por se tratar de uma licitação que visava a melhoria na infraestrutura aeroportuária de um aeródromo regional, fora do escopo de aeroportos administrados pela Empresa, entende-se que a meta não foi alcançada, haja vista que esse tipo de prestação de serviço tem como intuito, inclusive, fortalecer esse novo modelo de negócio da Companhia.

Licitação Eletrônica nº. 143/ADLI-1/SEDE/2021 - Contratação de empresa especializada para realizar o fornecimento de sistema modular automatizado de restituição de bandejas para canais de inspeção de segurança em aeroportos administrados pela Infraero, foi revogada pela Superintendência de Gestão da Segurança e Inteligência, haja vista que a única participante, após aberto/finalizado negociação, nos termos do art. 57 da Lei nº 13.303, de 30/06/2016, manteve o valor global superior ao da Infraero.

Por se tratar de aquisição de um sistema transportador que visa à melhoria no fluxo de passageiros pelos canais de inspeção e, consequentemente, ao aumento da produtividade dos módulos de inspeção sem vulnerabilizar os níveis de segurança do processo de inspeção, trata-se de uma meta não alcançada, uma vez

que deixa-se de proporcionar melhor qualidade na execução dos serviços e experiência para o passageiro.

Principais desafios da gestão de Licitações e Contratos da Infraero

Os principais desafios são prover celeridade nos processos de licitação aliado à redução de custos nas contratações, sobretudo, para os novos aeroportos regionais contratualizados, em que a Infraero configura no papel de contratada, que apresentam necessidades diversas de serviços.

Ações e perspectivas para os próximos exercícios

Para o ano de 2022, as ações visam à continuidade das contratações de serviços terceirizados de forma centralizada, à utilização do sistema de registro de preços para diversos aeroportos e, principalmente, para as situações em que a Infraero for parte contratada, trabalhar os processos alinhados ao Plano de Contratações de Serviços de Natureza Contínua, estabelecido no segundo semestre de 2021.

GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Em continuidade das ações adotadas nos anos anteriores, e alinhado com a Política Ambiental da Infraero e com as diretrizes do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável, os seguintes resultados foram atingidos em 2021.

1. Critérios adotados para contratação de obra e uso de insumos básicos

São procedimentos adotados pela Empresa para reduzir o impacto de suas obras e o uso de insumos básicos.

1.1 Contratações

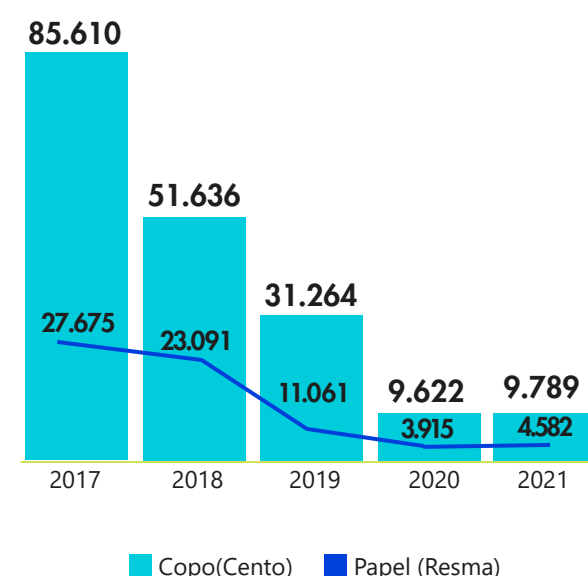
A Companhia tem como procedimento estabelecido a realização de Plano de Controle Ambiental da Obra (PCAO), sendo esse uma condicionante da licitação da obra ou de realização orgânica pela Infraero.

Em 2021, foram implementados 16 PCAOs.

1.2 Insumos

Com relação à aquisição de copos e papel, as quantidades se mantiveram em níveis equivalentes ao ano de 2020, com pequeno aumento devido ao retorno das atividades administrativas, bem como do aumento do movimento nos aeroportos da Rede Infraero. No entanto, nota-se uma clara tendência de queda no consumo desses insumos, em decorrência da concessão dos aeroportos da 7ª rodada prevista para o ano de 2022.

REDUÇÃO DO CONSUMO DE SUPRIMENTOS

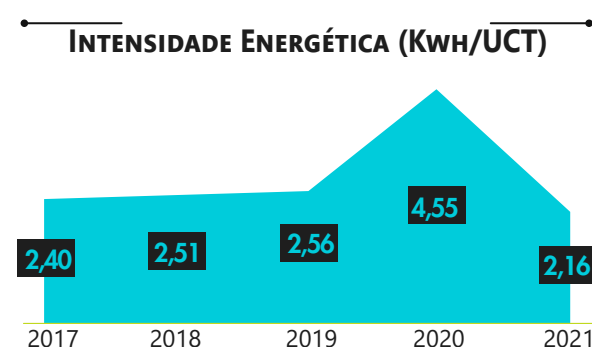


AÇÕES PARA REDUÇÃO DO CONSUMO DE RECURSOS NATURAIS

Energia

O uso da energia pela Companhia é norteado por aspectos regulatórios, tecnológicos, operacionais e medidas de eficiência energética.

Entre o período de 2020 e 2021, observa-se uma redução de 53% no consumo de energia por Unidade Carga-Trabalho (UCT). A queda é resultado do ajuste operacional em decorrência da pandemia da Covid-19. Sobre a UCT, cabe mencionar que ela corresponde ao processamento de passageiros e carga aérea em um determinado período, ou seja, UCT = PAX (nº de passageiros) + carga aérea em kg/100.

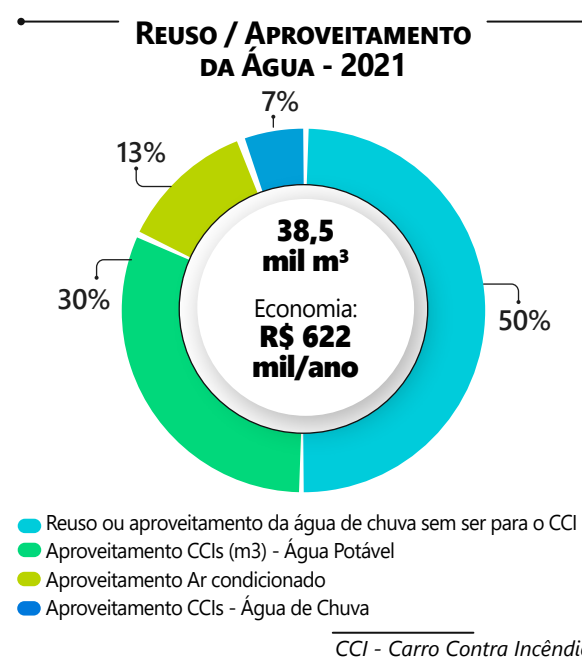


A redução do consumo de energia por UCT e a ampliação da usina fotovoltaica no Aeroporto Santos Dumont de 50kW para 250kW, entre outras medidas, contribuíram para eficiência energética da empresa, bem como para redução de emissões de poluentes, quando se considera o acionamento das termoeletricas pelo governo brasileiro em decorrência do baixo nível dos reservatórios das hidrelétricas do País.



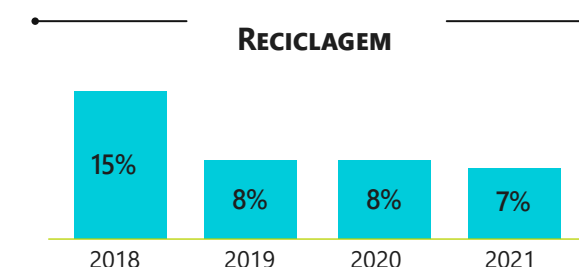
Água

O uso racional da água, com ações de redução no consumo, reuso e o aproveitamento de água de chuva contribuiu para a redução de 38,5 mil m³ de água em 2021. O aproveitamento de água nos aeroportos propiciou uma economia estimada de R\$ 622 mil.



Redução de resíduos

A Companhia tem como prioridade a segurança no tratamento, a redução e a destinação final adequada dos resíduos. Para tanto, em seus procedimentos cotidianos de gestão, utiliza as diretrizes da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 56, de 06/08/2008, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).



Em 2021, foram produzidas 4.906 toneladas de resíduos nos aeroportos. Desse montante, 345 toneladas foram destinadas para reciclagem. Importante comentar que o percentual de reciclagem tem se mantido constante desde 2019, conforme pode ser observado no gráfico. Sobre a coleta seletiva, 79,5% dos aeroportos da Rede Infraero realizam essa ação.

Ainda cabe destacar que em 2021 a produção de resíduos infectantes nos aeroportos manteve o patamar de 2020, correspondendo à aproximadamente 1% do valor total dos resíduos produzidos pelos aeroportos em 2021, sendo que esses 1% receberam o tratamento e destinação final adequados.

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

INVESTIMENTOS

A Lei Orçamentária Anual (LOA) – 2021 da Infraero previu recursos para, dentre outras demandas, as principais obras que serão concluídas ao longo dos próximos anos, principalmente, aquelas relacionadas à segurança e à operacionalidade dos aeroportos. Além disso, esse planejamento foi elaborado de forma a atender os investimentos necessários à correção de não conformidades apontadas pela agência reguladora.

Os investimentos realizados objetivaram atender às 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.

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 a vida útil dentro de parâmetros estabelecidos de segurança operacional e conforto de rolamento. Foram realizadas intervenções estruturais para tratamento das condições funcionais (superficiais); ajustes na sinalização horizontal, vertical e balizamento; ampliação de vias e pátios; recuperação de placas e juntas; adequação de faixa de pista, dentre outros. Ressalta-se que a execução dos investimentos atendeu à Certificação Operacional, o que resultou no cumprimento das exigências dos órgãos reguladores.

No que se refere aos investimentos nos **Terminais de Passageiros** e de suas **Edificações Complementares**, foram consideradas as necessidades operacionais e de segurança, além do maior conforto e melhoria no fluxo de passageiros e usuários. Citam-se as principais intervenções: adequação de áreas comerciais; modernização de fachadas; instalação de elevador; revitalização interna de pontes de embarque; implementação e adequação de sistema de climatização.

Foram realizados investimentos na **aquisição de equipamentos de Gestão da Segurança Aeroportuária**, dentre os quais se destacam: sistemas de detecção de alarme de incêndio; adequação dos sistemas de monitoramento (STVV); instalação de equipamentos de controle de acesso; sistema de monitoramento térmico corporal.

Dando continuidade às medidas inerentes ao Programa de Investimentos em Logística (PIL): Aeroportos do Governo Federal, que tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços e da infraestrutura aeroportuária do País, a Infraero investiu em 2021 o montante de R\$ 406,0 milhões, sendo R\$ 402,4 milhões em obras de construção, ampliação e modernização da infraestrutura aeroportuária, R\$ 3,6 milhões em aquisição de equipamentos e softwares de informática e demais investimentos em infraestrutura aeroportuária.

Execução do Orçamento de Investimentos por Programa de Governo

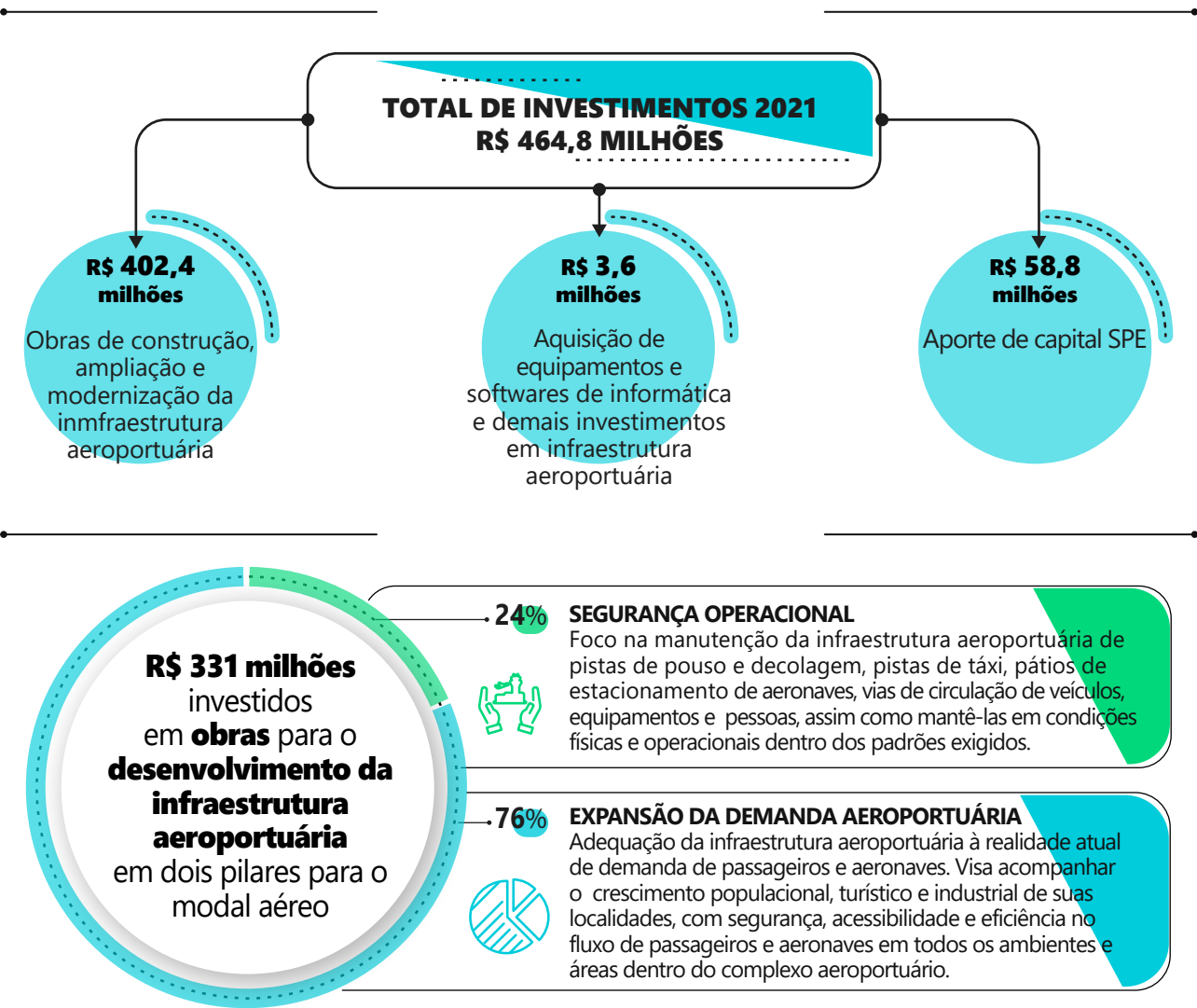
| Em R\$ milhões | | |
|------------------------|--|-----------|
| Programa | Investimentos | Realizado |
| 3004 | Aviação Civil | 402,3 |
| 0035 | Gestão e Manutenção das Empresas Estatais Federais | 3,7 |
| Total de Investimentos | | 406,0 |

Os investimentos foram executados com recursos previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA) no montante de R\$ 691,6 milhões, dos quais R\$ 650,7 milhões com recursos recebidos do Governo Federal, R\$ 40,8 milhões de recursos provenientes dos Convênios Itaipu-Infraero e Governo do Estado do Pará-Infraero.

Além dos investimentos na infraestrutura aeroportuária, em 2021, a Infraero efetuou aporte de capital na concessionária do Aeroporto de Brasília no montante de R\$ 58,8 milhões, referente à sua parcela de participação no capital social, atendendo à chamada de capital da Concessionária Inframerica.

Dessa forma, o montante total de investimentos de Capital totalizou R\$ 464,8 milhões, conforme detalhado no quadro abaixo:

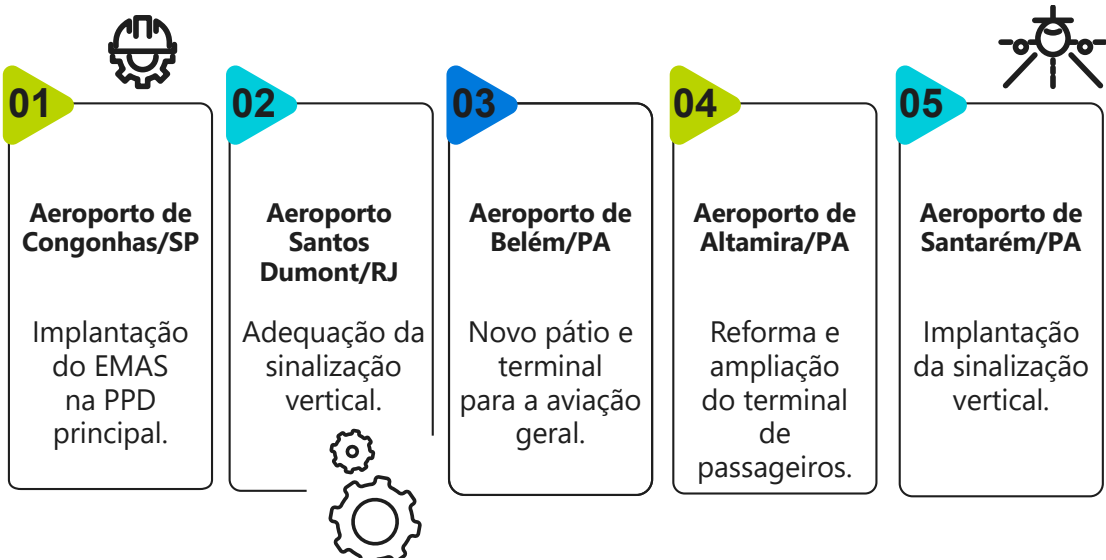
| Em R\$ milhões | |
|-----------------------------------|-----------|
| Investimentos | Realizado |
| Obras, Instalações e Equipamentos | 406,0 |
| Aporte de Capital - SPE | 58,8 |
| Total de Investimentos | 464,8 |



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 Companhia para os próximos anos serão realizados apenas naquelas intervenções cuja finalidade seja manter o aeroporto dentro das normas de acessibilidade, operações e de segurança, assim como de conforto aos usuários do sistema.

PRINCIPAIS DESAFIOS E AÇÕES FUTURAS:

Para o exercício de 2022, 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\$ 180,0 milhões para investimentos em infraestrutura, reparo dos pavimentos da área de movimentação de aeronaves e adequação dos terminais de passageiros e demais edificações, com foco na conformidade das instalações de acordo com os normativos dos órgãos reguladores, na manutenção dos ativos, no aumento de sua vida útil e na segurança e condições operacionais dos nossos aeroportos. Destaque para os seguintes empreendimentos:



GESTÃO DE CUSTOS

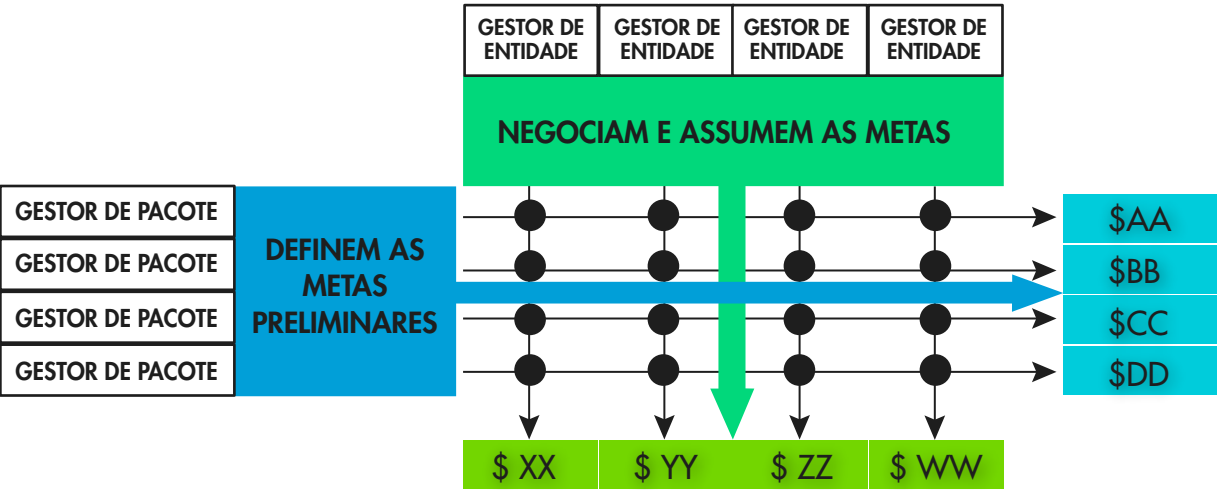
Em decorrência dos efeitos da pandemia causada pela segunda onda da Covid-19 sobre o setor aéreo, a alta administração adotou diversas medidas, visando à contenção das despesas, à melhoria do desempenho e à sustentabilidade financeira da Companhia.

A gestão orçamentária e financeira teve como premissa o gerenciamento de resultados por meio do Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR) e de Despesas (GMD). Essa metodologia está baseada no Gerenciamento Matricial pelo 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 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 em 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 Companhia 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 pela negociação das metas/orçamento. A sistemática de monitoramento e captura foi dividida nas seguintes etapas:



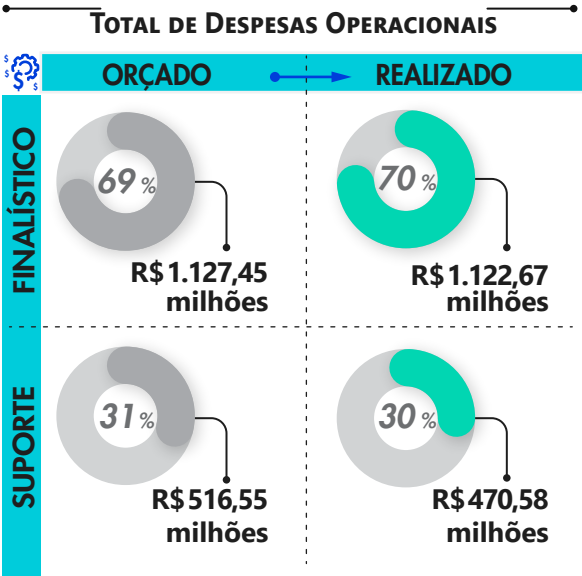
Com isso, os gestores foram responsáveis por elaborar ações para atingir as metas revisadas, destacando o planejado, o executado, os resultados, os pontos de melhoria e as proposições para solução dos desvios.

Alguns dos Ganhos Esperados:

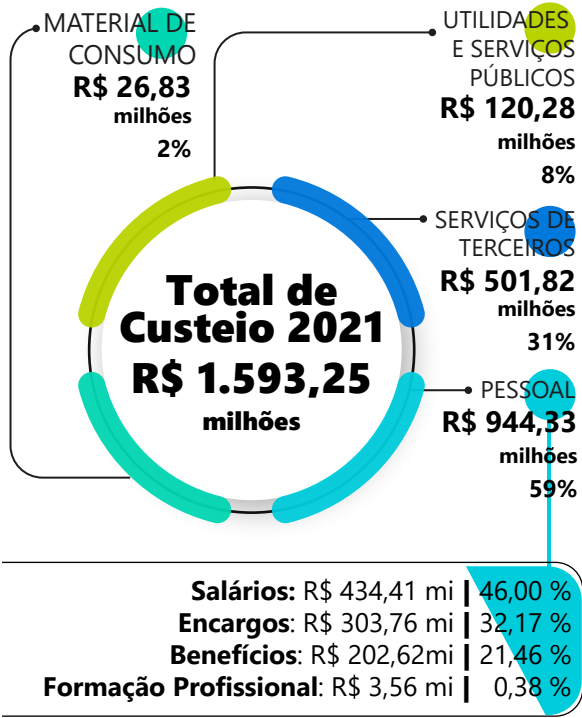
- Utilização mais inteligente dos recursos;
- Compartilhamento da responsabilidade, maior integração dos gestores (de áreas e de pacotes) com a definição clara dos papéis e responsabilidades;
- Comparação de despesas e receitas similares de áreas diferentes, compartilhando boas práticas para a maximização 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 base histórica de informações, contendo as particularidades de cada centro.

No decorrer do ano de 2021, com a manutenção 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 PDITA e DIN, teve impacto direto na redução do pacote Salários e Encargos.

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\$ 1.644,00 milhões e sua efetiva realização de R\$ 1.593,25 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.



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.

A blue-tinted photograph of an airport tarmac. In the background, the tail and rear fuselage of a large commercial airplane are visible. A boarding bridge (air stairs) is extended from the right side of the frame towards the aircraft. Several people are standing on the bridge. The foreground shows the paved surface of the tarmac with some white markings. The sky is blue with some light clouds.

CAPÍTULO 4

INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

4.1 DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

CONTEXTO ECONÔMICO E ASPECTOS GERAIS

A flexibilização das ações de isolamento social, como a reabertura de setores econômicos no Brasil e no mundo, permitiu o aumento na propagação do vírus da Covid-19, com isso vários países voltaram a registrar alta na transmissão, especialmente a partir do quarto trimestre de 2020. Esse fato provocou o surgimento de novas variantes da doença e, no primeiro trimestre de 2021, o Brasil foi fortemente afetado pela segunda onda da Covid-19.

O agravamento das condições sanitárias, decorrentes da segunda onda da Covid-19, impactaram negativamente o desempenho da economia do Brasil, o que permaneceu sendo obstáculo para a retomada do crescimento do setor de serviços, principalmente, no primeiro semestre de 2021.

No segundo semestre, com o avanço da vacinação de grande parte da população mundial e a flexibilização das restrições à circulação de pessoas, verificou-se a reabertura de muitos setores no Brasil e o ambiente interno e externo mais favorável para a aceleração gradual da atividade econômica. Neste cenário, o setor aéreo apresentou melhora na comparação ao ano anterior.

O desempenho do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro registrou crescimento de 4,6% no ano, na comparação com 2020, ao passo que a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) foi de 10,06%, muito acima do teto da meta estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) para 2021, de 5,25%.

O setor aéreo apresentou desempenho superior ao verificado em 2020, porém ainda em patamares bem inferiores aos de 2019. De acordo com os dados divulgados pela SAC, a demanda por transporte aéreo no Brasil, voos domésticos e internacionais, foi de 132,5 milhões de passageiros, aumento de 33,4% em relação a 2020, e 60,7% do realizado em 2019.

Nos aeroportos administrados pela Infraero, verificou-se crescimento de 27,8% no movimento de passageiros em 2021, em relação a 2020, perfazendo 35,6 milhões de embarques e desembarques, o que representa 54,5% do movimento de 2019. Em relação ao movimento de aeronaves, apurou-se 753,5 mil de operações de pousos e decolagens, crescimento de 18,9% em relação ao exercício anterior, 75,7% do movimento de 2019.

Em continuidade ao processo de concessão de aeroportos pelo Governo Federal, em abril de 2021, a Anac realizou o leilão da 6ª rodada, composto pelos aeroportos de Curitiba, Foz do Iguaçu, Navegantes, Londrina, Joinville, Bacacheri, Pelotas, Uruguaiana, Bagé, Goiânia, São Luís, Teresina, Palmas, Petrolina, Imperatriz, Manaus, Tabatinga, Tefé, Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Porto Velho e Boa Vista. A transferência da operação das atividades, para as empresas vencedoras do leilão, será efetivada ao longo do primeiro trimestre de 2022.

Por meio da Lei nº 13.903, de 19 de novembro de 2019, foi autorizada a criação da NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S.A. Com isso, em 30/6/2021, a Assembleia Geral Extraordinária da Infraero aprovou o protocolo e justificativa de cisão parcial da atividade de navegação aérea. Desse modo, a partir de julho de 2021 a Infraero realizou a transferência dos ativos e passivos inerentes a atividade de navegação aérea, para a NAV Brasil.

O capital social inicial da NAV Brasil foi constituído pela divisão do patrimônio da Infraero e pertence integralmente à União. Conforme estabelecido na Lei nº 13.903/2019, o quadro inicial de pessoal da NAV Brasil foi composto pelos empregados da Infraero que, em 1º de setembro de 2018, já exerciam atividades diretamente relacionadas com a prestação de serviços de navegação aérea. A Infraero permanece prestando apoio técnico e administrativo, sendo remunerada de forma a suportar exclusivamente os custos envolvidos.

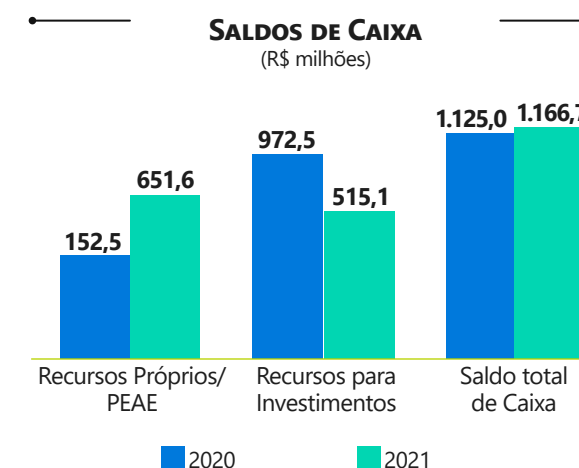
Ainda no que tange à atividade de navegação aérea, destaca-se que até junho de 2021, a Infraero administrou Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTA) as quais prestavam serviços de controle de aproximação (APP), torre de

controle de aeródromo (TWR) e estação de telecomunicações aeronáuticas (Rádio). O Decea realizava o repasse dos recursos para a remuneração desses serviços, contudo, verificou-se que as receitas não eram suficientes para cobrir os custos de operação e manutenção, apurando-se prejuízo financeiro.

Para resolver o desequilíbrio entre a arrecadação e o custo de operação da atividade de navegação aérea seria necessário a transferência de recursos adicionais do Decea para a Infraero. Após uma série de negociações e provocação de procedimento de mediação e conciliação pela Infraero, junto à Câmara de Mediação e de Conciliação da Administração Pública Federal - CCAF/CGU/AGU, foi firmado o Termo de Conciliação nº 006/2021/CCAF/CGU/AGU-CDC, de 29 de dezembro de 2021, o qual previu a remuneração à Infraero, dos serviços relativos à meteorologia, comunicações, informações aeronáuticas e apoio operacional à navegação aérea em rota, prestados ao Comando da Aeronáutica entre os anos de 2017 a 2021, no montante de R\$ 785,0 milhões.

A partir de 2023 a Infraero passará por reposicionamento no mercado, atuando como prestadora de serviços. Assim, a Companhia vem adotando diversas ações para divulgação de seu portfólio de serviços. Nesse contexto, entre 2019 e 2021, já foram assinados 97 contratos de prestação de serviços para a aviação regional, e atualmente possui 40 contratos vigentes; 33 processos em fase de contratação; 218 propostas com clientes para avaliação e 40 propostas em elaboração. A receita auferida com essa atividade em 2021 foi de R\$ 44,0 milhões.

FLUXO DE CAIXA



A Infraero iniciou o exercício com saldo de caixa operacional de R\$ 152,2 milhões e encerrou com R\$ 651,6 milhões. O aumento na geração de caixa foi possível em função do recebimento de R\$ 112,0 milhões relativo 1ª parcela do Termo de Conciliação nº 006/2021/CCAF/CGU/AGU-CDC com o Decea; elevação da arrecadação tarifária e comerciais em função da retomada da movimentação de passageiros, bem como do recebimento de recursos das empresas vencedoras do leilão da 6ª rodada de concessão para o desligamento de empregados.

O montante de recursos recebidos das empresas vencedoras do leilão da 6ª rodada foi de R\$ 637,6 milhões, destinado exclusivamente para a indenização de empregados inscritos no DIN-II/PDITA-II 2020, conforme o PEA.

De forma a garantir o giro do fluxo de caixa operacional e antecipação dos benefícios dos desligamentos de empregados, a Infraero realizou em março de 2021, operação de contratação de empréstimo financeiro, com linha de crédito específica para Capital de Giro de curto prazo, com 9 meses de carência, no montante de R\$ 100,0 milhões.

Com a retomada do movimento de passageiros, a partir da competência de agosto de 2021 a Infraero deixou de conceder prorrogação no vencimento dos boletos relativos as cobranças dos preços fixos dos concessionários, cuja medida havia sido adotada para amenizar os impactos financeiros das empresas face à queda de demanda ocasionada pela Covid-19. Com essa medida, foi possível alavancar a arrecadação de receitas comerciais.

O montante de recursos para investimentos é composto pelos aportes oriundos da União visando realização de obras nos aeroportos e investimento na SPE. No ano, foram desembolsados R\$ 385,1 milhões em Obras e Bens da União (OBU) e R\$ 58,8 milhões foram aportados na concessionária do aeroporto de Brasília.

INDICADORES DE DESEMPENHO E DE LUCRATIVIDADE

O desempenho financeiro apurado no exercício foi novamente impactado pelos efeitos da segunda onda da Covid-19 no setor aéreo. Contudo, os indicadores apontam para um aumento na rentabilidade em 2021 e demonstram a capacidade da Companhia em capturar oportunidades e se adequar aos desafios e dificuldades alheias à sua capacidade de governança e gestão.

| INDICADORES | 2021 | 2020 | VAR.% 2021/20 |
|--|--------|---------|------------------|
| Receita operacional líquida por passageiro (R\$ milhões) | 51,8 | 57,1 | -9% |
| Custos dos serviços prestados por Passageiro (R\$ milhões) | 32,8 | 52,5 | -38% |
| Margem Bruta | 36,7% | 8,1% | 29 pp |
| Margem Líquida | -11,7% | -138,8% | 127 pp |

Os custos dos serviços prestados por passageiro em 2021 totalizaram R\$ 32,8 milhões, R\$ 19,7 milhões inferior ao do exercício anterior. A queda dos custos foi possível pela otimização dos gastos com pessoal e cisão parcial da atividade de navegação aérea.

A Margem Bruta realizada foi de 36,7%, 29 pontos percentuais superior ao apurado em 2020. Esse resultado decorre do crescimento das receitas operacionais líquidas, impacto principalmente da gradativa recuperação do setor aéreo.

A elevação de 127 pontos percentuais na margem líquida, decorre da combinação entre a maximização do resultado operacional e a redução das provisões.

INDICADOR EBITDA

A Infraero apresenta o EBITDA Ajustado, como forma de fornecer subsídios adicionais sobre o potencial de geração de caixa nas atividades operacionais e a respeito da evolução da produtividade e eficiência ao longo dos anos. Cabe esclarecer que, para fins de comparabilidade, apresentaremos também o resultado do EBITDA de 2020 ajustado, de forma a retirar o efeito dos aeroportos concedidos na 5ª rodada.

| Composição do EBITDA (R\$ milhões) | 2021 | 2020 | 2020 Ajustado |
|------------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| Prejuízo líquido | (216,2) | (2.199,4) | (2.215,0) |
| Resultado financeiro líquido | (90,0) | (127,2) | (127,2) |
| Provisão IR/CSLL | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Depreciação e amortizações | 45,1 | 60,2 | 58,6 |
| EBITDA | (261,1) | (2.266,3) | (2.283,5) |
| Demais provisões/perdas | 456,7 | 1.294,2 | 1.306,1 |
| Demais Tributos | 2,5 | 3,1 | 2,9 |
| Obras em bens da União | 385,1 | 378,0 | 376,8 |
| EBITDA ajustado | 583,3 | (590,9) | (597,6) |
| Margem EBITDA ajustada (%) | 24,8% | -36,5% | -38,6% |

O EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA ajustada em 2021 atingiram os patamares de R\$ 583,3 milhões e 24,8%, respectivamente, ao passo que em 2020, o resultado foi negativo em R\$ 590,9 milhões e margem de - 36,5%. A performance positiva foi motivada, especialmente, pelos seguintes fatores: i) acordo de conciliação entre a Infraero e o Decea para o déficit da atividade de navegação aérea; ii) recebimento de recursos das empresas vencedoras dos leilões da 6ª rodada de concessão; iii) queda de R\$ 415,1 milhões nas despesas operacionais; iv) incremento de R\$ 281,7 milhões nas receitas operacionais.

RESULTADOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS

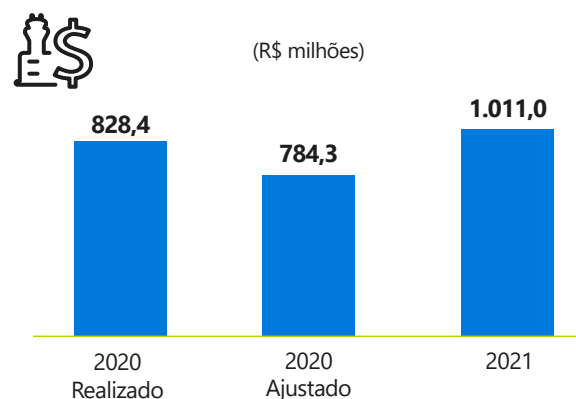
O ano de 2021, a exemplo do que ocorreu no ano anterior, foi bastante desafiador e transformador em decorrência da pandemia do novo Coronavírus. Diante desse cenário, a Infraero permaneceu concentrando seus esforços no aprimoramento do compromisso com a sustentabilidade econômico-financeira, oferecendo atendimento de qualidade aos usuários e apoiando seus clientes para que pudessem superar as adversidades, e na geração de caixa operacional.

No período de janeiro a julho de 2021, visando reduzir o impacto financeiro das empresas parceiras, a Infraero adotou diversas medidas, dentre as quais destacam-se a postergação por 150 dias nos vencimentos dos boletos das receitas comerciais e o desconto na garantia mínima dos contratos de concessão de áreas.

Embora a recuperação do setor aéreo tenha sido em ritmo lento, dado o panorama desfavorável da atividade econômica, os resultados de 2021 se mostraram bem melhores que os obtidos no ano anterior. Neste contexto, apresentamos a seguir, em consonância com a demonstração do resultado, a análise do desempenho obtido em 2021, na comparação a 2020, 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 2020 foi ajustado de forma a retirar 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



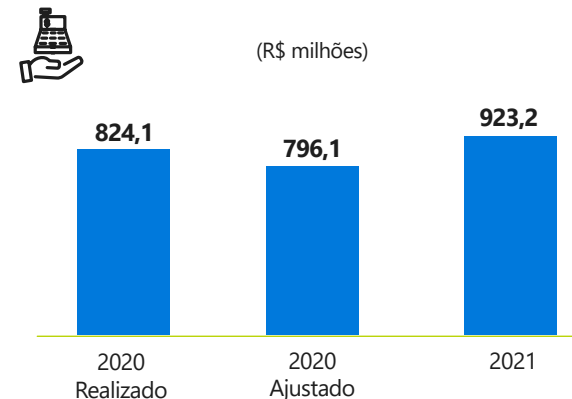
As receitas aeroportuárias apresentaram crescimento de 22%, o que representou incremento de R\$ 182,6 milhões na comparação a 2020. Esse aumento foi motivado, especialmente, pela gradativa recuperação da demanda do setor aéreo pós-segunda onda da pandemia da Covid-19, verificada em meados do segundo trimestre do ano.

As receitas de embarque doméstico apresentaram elevação de 32,1%, o que corresponde a R\$ 135,0 milhões a mais que no ano anterior. Esse desempenho foi possível, em grande parte, pela melhora da arrecadação dos aeroportos de Congonhas (+51,6%), Santos Dumont (+35,5%), Curitiba (+33,8%), Goiânia (+53,7%), Manaus (+34,3%), Navegantes (+55%) e Belém (+33,1%), que em conjunto totalizaram R\$ 124,0 milhões a mais que no ano anterior e foram responsáveis por 91% do total do aumento.

A arrecadação das tarifas de pouso doméstico atingiu o montante de R\$ 186,9 milhões em 2021, o que representa elevação de 30,6% em relação a 2020, reflexo, sobretudo, do crescimento dos aeroportos de Congonhas (+35,2%), Santos Dumont (+34,6%), Jacarepaguá (+28,9%), Belém (+32,4) e Curitiba (+25,1%), que totalizaram incremento de R\$ 29,5 milhões. Os aeroportos de Congonhas, Santos Dumont e Curitiba registraram ainda R\$ 5,5 milhões a mais que no ano anterior nas re-

ceitas de permanência, o que representou 53% do total do aumento desse segmento, que foi de R\$ 10,4 milhões.

RECEITAS COMERCIAIS

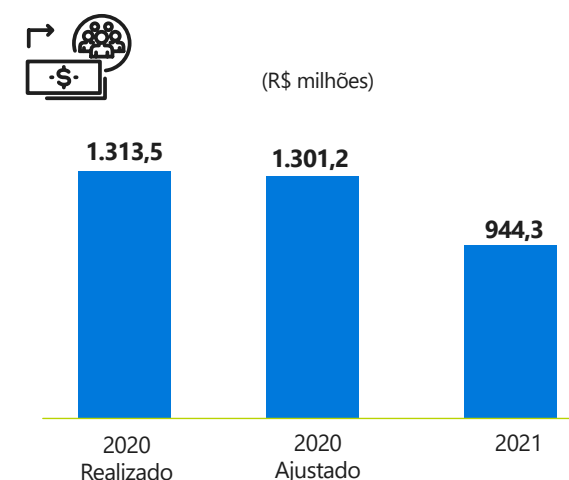


As receitas comerciais no exercício registraram acréscimo de R\$ 99,1 milhões, o que representa elevação de 12% na comparação a 2020, sendo que os segmentos responsáveis pela performance positiva foram a armazenagem e capatazia e a concessão de áreas. A receita de armazenagem e capatazia teve crescimento de 22,8%, R\$ 48,4 milhões, refletindo o bom desempenho do terminal de cargas de Manaus (+ R\$ 30,0 milhões), ocasionado, principalmente, pelo aumento da demanda de importação (+ 4 mil toneladas).

As receitas de concessão de áreas, atingiram o montante de R\$ 588,6 milhões em 2021, 11% superior ao desempenho de 2020. O crescimento deve-se, em sua maioria, pela gradativa recuperação do setor aéreo e flexibilização das 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.

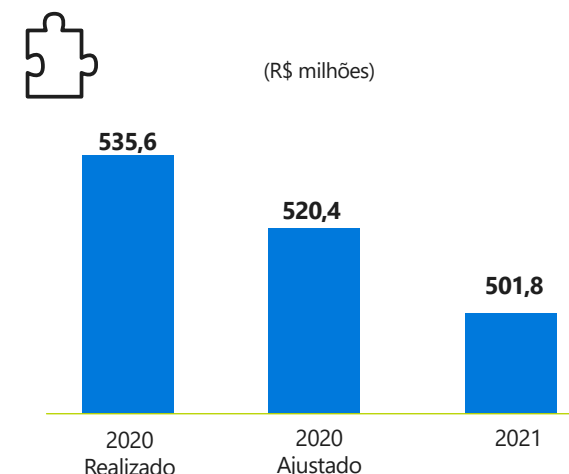
Dentre as medidas adotadas pela Infraero em 2021, visando ao enfrentamento da segunda onda da Covid-19, destaca-se a postergação das medidas contingenciais com a redução temporária no percentual das garantias mínimas (fixas) no período de março a julho, sendo que de março a maio o desconto foi de 30% e, em junho e julho de 20%.

DESPESAS DE PESSOAL



As despesas com pessoal no ano totalizaram R\$ 944,3 milhões, o que representa R\$ 369,2 milhões ou, 28,1% a menos, frente ao montante de R\$ 1.313,5 milhões do ano anterior. Tal performance foi possível pela adequação do quadro de pessoal, decorrente da continuidade das políticas de desligamento por meio do PEA, em que foram desligados 611 empregados em 2021, bem como em função da cessão de empregados a outros órgãos públicos e mudança na metodologia do plano de saúde.

SERVIÇOS DE TERCEIROS



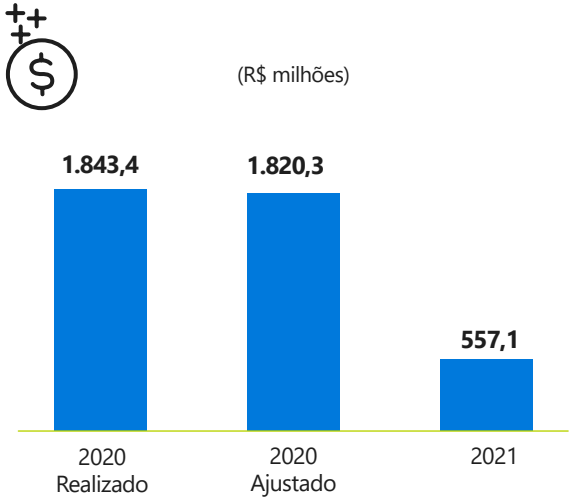
As despesas com serviços de terceiros totalizaram o valor de R\$ 501,8 milhões, frente ao montante de R\$ 535,6 milhões do exercício anterior, correspondendo à economia de R\$ 33,7 milhões. A performance positiva se deu, em grande parte, pela redução das despesas com serviços de informática, impacto das medidas de contingenciamento dos gastos da Companhia, com o propósito de atenuar os efeitos

negativos da Covid-19 no resultado operacional, para tanto foram realizados unificações, supressão e cancelamento em diversos contratos, bem como redução das despesas gerais, reflexo do registro em 2020, do encontro de contas entre Infraero e aeroporto do Galeão. Em conjunto, essas despesas apresentaram declínio de aproximadamente R\$ 27,1 milhões, o que representa 85,2% do total da queda.

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\$ 677,7 milhões, 430% acima do realizado em 2020, o que representou superávit de R\$ 549,7 milhões no resultado do ano. A performance positiva em 2021 foi ocasionada pelo aumento de R\$ 260,0 milhões na receita operacional líquida e queda de R\$ 289,7 milhões nos custos dos serviços prestados.

DEMAIS RECEITAS E DESPESAS



As demais receitas e despesas que são compostas pelas provisões, perdas, depreciação, resultado financeiro, tributos e OBU, registraram no exercício, R\$ 557,1 milhões, contra R\$ 1.843,4 milhões de 2020. A redução das despesas em 2021 deve-se, principalmente, pelos aspectos que seguem: i) recebimento de recursos das empresas vencedoras do leilão da 6ª rodada de concessão, visando indenização dos empregados inscritos no DIN-II/PDITA-II 2020; ii) acordo de conciliação do déficit da navegação aérea com o Comando da Aeronáutica; iii) queda de 42% da perda de equivalência patrimonial, motivada pela minimização do prejuízo do Galeão, bem como em virtude do reconhecimento de perda nesse aeroporto, somente até o 3º trimestre; iv) declínio na perda de imobilizado e depreciação, reflexo da cisão da atividade da navegação aérea e baixa dos bens dos aeroportos da 5ª rodada de concessão.

PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

O resultado operacional apurado antes dos investimentos em OBU totalizou lucro de R\$ 169,0 milhões, frente ao prejuízo de R\$ 1.821,4 milhões apurado em 2020. Após o registro dos investimentos em OBU, cujo montante totalizou R\$ 385,1 milhões, apurou-se Prejuízo Líquido do Exercício de R\$ 216,2 milhões, representando superávit de 90,2% ante ao prejuízo apurado em 2020 de R\$ 2.199,4 milhões.

4.2 PRINCIPAIS FATOS CONTÁBEIS

PRINCIPAIS DESTAQUES DO BALANÇO PATRIMONIAL 2021

| Descrição | 31/12/2021 | 31/12/2020 |
|--|----------------|----------------|
| Ativo | | |
| Circulante | 1.567,8 | 1.487,0 |
| -Caixa e Equivalente de Caixa | 1.135,4 | 1.100,6 |
| -Contas a Receber | 357,5 | 182,0 |
| -Contas a Receber | 1.014,5 | 809,7 |
| -Contas a Receber-PCLD | (657,0) | (627,7) |
| -Impostos a Recuperar | 13,4 | 84,1 |
| -Despesas Antecipadas | 5,0 | 9,0 |
| -Outros Ativos | 32,1 | 64,5 |
| Não Circulante | 1.242,8 | 1.388,3 |
| -Contas a Receber | 694,1 | 307,0 |
| -Contas a Receber | 727,8 | 330,2 |
| -Contas a Receber-PCLD | (33,7) | (23,2) |
| -Depósitos Judiciais | 233,8 | 207,1 |
| -Investimentos | 2,2 | 496,4 |
| -Imobilizado | 146,3 | 216,1 |
| -Intangível | 29,0 | 36,4 |
| Total do Ativo | 2.810,6 | 2.875,3 |
| Passivo | | |
| Circulante | 1.114,2 | 938,3 |
| -Empréstimo Bancário | 0,0 | 54,4 |
| -Provisão para PDITA/DIN | 135,6 | 52,2 |
| -Receitas Antecipadas | 449,1 | 230,0 |
| Não Circulante | 2.051,7 | 2.127,0 |
| -Benefício pós-emprego | 698,2 | 832,6 |
| -Provisão para Contingências | 594,9 | 570,6 |
| -Recursos para Futuro Aumento de Capital | 736,4 | 705,2 |
| Patrimônio Líquido | (355,3) | -190,1 |
| -Capital Social | 3.816,5 | 3.399,4 |
| -Adiantamento para Futuro Aumento de Ca | 905,9 | 1.349,6 |
| -Prejuízos Acumulados | (4.197,1) | (3.980,9) |
| -Ajustes de Avaliação Patrimonial | (880,6) | (958,3) |
| Total do Passivo | 2.810,6 | 2.875,3 |

COMENTÁRIOS DO BALANÇO PATRIMONIAL

| ITEM | COMENTÁRIO |
|---|---|
| Caixa e Equivalentes de Caixa (AC) | O aumento de 2021 se deu em função dos seguintes fatores: i) recebimento de recursos (R\$ 637,6 milhões), das empresas vencedoras dos leilões da 6ª rodada de concessão, com a finalidade de pagamento da indenização dos empregados inscritos no DIN-II/PDITA-II 2020; ii) Gradativa recuperação do setor aéreo, especialmente a partir de julho de 2021, o que permitiu o crescimento da arrecadação das tarifas aeronáuticas; iii) aumento da arrecadação do segmento comercial, reflexo do fim das ações de concessão de desconto e prorrogação dos boletos, a partir de julho de 2021; iv) recebimento de R\$ 112,0 milhões relativo 1ª parcela do Termo de Conciliação nº 006/2021/CCAF/CGU/AGU-CDC com DECEA (NE 6). |
| Contas a Receber (AC e ANC) | A variação foi impactada principalmente pelos seguintes aspectos: i) registro de R\$ 507,56 milhões relativo receita de navegação aérea do período de 2017 a 2021, conforme Termo de Conciliação nº 006/2021/CCAF/CGU/AGU-CDC com DECEA; ii) incremento na receita de embarque e pouso doméstico, reflexo da melhora no desempenho do setor aéreo; iii) crescimento da receita comercial acarretado pelo fim das ações de concessão de desconto e prorrogação dos boletos (NE 8.a). |
| PCLD (AC e ANC) | Variação ocasionada pela provisão da PCLD inerente a 2021 e reflete, principalmente, inclusão de boletos dos seguintes clientes: Hora Park; Concessionária do Aeroporto de Guarulhos; Socicam Administração; Concessionária do Aeroporto de Viracopos; Pac Logística; Sinart; HMSN Parking; OOH TV Embarque Eireli; CS Assessoria e Tecnologia em Estacionamento; MPC 11 Publicidade; Passaredo (NE 8.c). |
| Impostos a Recuperar (AC) | Queda em relação a 2020 foi motivada, especialmente, pela utilização dos créditos de IRPJ/CSLL de 2016, para compensação dos débitos de impostos inerentes ao 1º e 4º trimestres de 2021 (NE 9). |
| Outros Ativos (AC) | A queda em comparação a 2020 se deve pelo pagamento da folha de pagamento da competência de 12/2020, inerente aos empregados cedidos, cuja emissão dos boletos de cobrança aos respectivos órgãos públicos ocorreu dezembro (NE 12). |

| ITEM | COMENTÁRIO |
|---|---|
| Investimentos (ANC) | Variação em relação a 2020 ocasionada pelo reconhecimento de equivalência patrimonial no montante de R\$ 410,5 milhões e R\$ 83,8 milhões, nas concessionárias de Galeão e Confins, respectivamente (NE 10). |
| Imobilizado e Intangível (ANC) | Queda ocasionada pelos seguintes aspectos: i) baixa dos bens de propriedade dos aeroportos concedidos na 5ª rodada de concessão; ii) alienação de diversos bens, devido ao fim da vida útil; iii) baixa dos bens da NAV Brasil (NE 11). |
| Empréstimos (PC) | A queda se deve pela amortização dos empréstimos. |
| Provisão para PDITA/DIN (PC) | Aumento é reflexo do reconhecimento da provisão para pagamento de incentivo, visando desligamento dos empregados inscritos no DIN-II/PDITA-II 2020. |
| Receitas Antecipadas (PC) | Elevação decorrente do reconhecimento de recursos recebidos das empresas vencedoras dos leilões da 6ª rodada de concessão, visando indenização dos empregados inscritos no DIN-II/PDITA-II 2020, cujo reconhecimento no resultado ocorrerá por ocasião do pagamento das indenizações (NE 18). |
| Benefício Pós Emprego (PNC) | O declínio foi ocasionado, especialmente, pela cisão da atividade de navegação aérea (NE 17). |
| Recursos para Futuro Aumento de Capital (PNC) | A elevação é impacto do reconhecimento da correção monetária sobre montante de recursos aportados em 2016 (NE 20). |
| Capital Social (PL) | A queda em 2021 foi ocasionada pela integralização de capital social no montante de R\$ 443,7 milhões, conforme autorizado por meio de Assembleia Geral Extraordinária realizada em 29/04/2021 e transferência de R\$ 26,7 milhões para constituição do capital social da NAV Brasil (NE 21). |
| Adiantamento para futuro aumento de capital (PL) | A redução em 2021 foi motivada pela integralização do capital social (NE 21). |

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

| Descrição | 31/12/2021 | 31/12/2020 | Var.% (2021/20) |
|---|------------------|--------------------|--------------------|
| Receita Operacional Líquida | 1.844.422 | 1.584.423 | 16,4% |
| Custos dos Serviços Prestados | (1.166.741) | (1.456.438) | -19,9% |
| Lucro Operacional Bruto | 677.681 | 127.985 | 429,5% |
| Despesas Gerais e Administrativas | (516.156) | (1.138.836) | -54,7% |
| Outras Despesas | (55.123) | (29.610) | 86,2% |
| Outras Receitas | 525.686 | 46.042 | 1041,8% |
| Resultado de Equivalência Patrimonial | (553.109) | (954.092) | -42,0% |
| Lucro (Prejuízo) Antes do Resultado Financeiro | 78.979 | (1.948.512) | n.m |
| Despesas Financeiras | (44.164) | (22.171) | 99,2% |
| Receitas Financeiras | 134.137 | 149.326 | -10,2% |
| Resultado Financeiro Líquido | 89.973 | 127.155 | -29,2% |
| Resultado Operacional Antes do OBU | 168.952 | (1.821.357) | n.m |
| Recursos Aplicados em Bens da União | (385.144) | (378.034) | 1,9% |
| Resultado antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social | (216.192) | (2.199.390) | -90,2% |
| (-) Imposto de renda e contribuição social | 0,0 | 0,0 | n.m |
| Resultado Líquido do Exercício | (216.192) | (2.199.390) | -90,2% |

COMENTÁRIOS DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

| ITEM | COMENTÁRIO |
|--|---|
| Receita Operacional Líquida | A elevação no ano em relação a 2020, foi ocasionada pelo incremento de R\$ 260,0 milhões em 2021, na receita operacional líquida, com destaque para: i) R\$ 54,2 milhões em tarifas de Pouso Doméstico e Permanência, impacto de maior tempo em solo das aeronaves em 2021 e gradativa recuperação do setor aéreo; ii) R\$ 135,0 milhões em Embarque Doméstico, motivado pelo aumento da demanda do setor aéreo, especialmente a partir de julho; iii) R\$ 99,1 milhões no segmento comercial, reflexo principalmente do fim da ação de concessão de desconto na garantia mínima dos contratos de concessão de áreas, a partir de julho de 2021, bem como, crescimento de 21,6% na receita do Teca de Manaus. Destaca-se que do total das receitas de 2020, R\$ 72,0 milhões, são oriundas dos aeroportos concedidos na 5ª rodada, cuja operação foi transferida gradativamente até abril/2020 (NE 22). |
| Custos dos Serviços Prestados | Variação foi impactada, especialmente, pelos seguintes fatores: i) redução dos gastos com pessoal em função das políticas de adequação do efetivo por meio do Programa Especial de Adequação do Efetivo - PEAE, cessão de empregados a outros órgãos e transferência dos empregados da navegação aérea, para a NAV Brasil; ii) declínio das despesas com plano saúde, impacto da alteração na metodologia de subsídio; iii) redução em teleprocessamento motivada pela contratação de serviços de conexão rede através da tecnologia MPLS; iv) redução de aproximadamente R\$ 33,3 milhões nos demais custos de pessoal, serviços de terceiros e serviços públicos, por consequência da transferência da atividade dos aeroportos concedidos na 5ª rodada (NE 23). |
| Despesas Gerais e Administrativas | O declínio se deve, especialmente, pelos seguintes aspectos: i) redução de aproximadamente R\$ 83,4 milhões em Provisão de Contingências Trabalhistas/Cíveis, ocasionada pelo reconhecimento em 2020, de processos onde as partes já haviam levantado os valores deferidos no processo judicial; ii) queda de R\$ 526,3 milhões na provisão de devedores duvidosos, impacto da melhora do cenário do setor aéreo, que reduziu a expectativa de perdas, bem como, pela reversão da dívida do DECEA frente ao reconhecimento do Termo de Conciliação nº 006/2021/CCAF/CGU/AGU-CDC (NE 23). |
| Outras Despesas | Elevação das demais despesas foi motivada pela alienação de diversos bens, devido ao fim da vida útil, bem como, pela baixa dos bens da navegação aérea. |
| Outras Receitas | O aumento das outras receitas foi ocasionado, especialmente, pelo recebimento de recursos das empresas vencedoras dos leilões da 6ª rodada de concessão, visando indenização dos empregados inscritos no DIN-II/PDITA-II 2020, bem como, pelo encontro de contas com a NAV Brasil. |
| Resultado de Equivalência Patrimonial | Variação ocasionada pela queda de R\$ 586,2 milhões no prejuízo do Galeão, que passou de R\$ 1.817,0 de 2020 para R\$ 1.230,8 milhões em 2021, bem como em virtude do reconhecimento de perda nesse aeroporto, somente até o 3º trimestre (NE 10). |
| Resultado Financeiro | A variação das receitas financeiras foi ocasionada pela queda nos rendimentos sobre aplicações financeiras, reflexo da redução do montante de recursos aplicados. No que tange as despesas, a queda foi impacto do reconhecimento de juros e correção monetária sobre empréstimo bancário (NE 24). |

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, 2020 e 2021 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 2021, 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. As inconsistências identificadas, assim como eventual reclassificação de valores, serão analisadas e tratadas conforme o caso.

1.7 Inconsistências nos relatórios de Fornecedores

Revisão dos relatórios a fim de verificar os saldos com vencimentos antigos. Em relação aos relatórios, temos a demanda "D21-2639 » Ajuste de Relatórios Posição do Contas a Pagar e de Faturas Apropriadas e Não Pagas" junto a área de TI.

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 Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2021, disponíveis por meio do endereço eletrônico: <https://transparencia.infraero.gov.br/relatorio-anual-de-auditoria-interna/>.

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

SETOR DE CONTABILIDADE

| SETOR DE CONTABILIDADE | |
|------------------------------------|--|
| Estrutura | Gerência de Contabilidade e Desempenho Financeiro. |
| Composição | Coordenação de Validação e Registro Contábil, Coordenação de Análise Contábil e Coordenação de Custos. |
| 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 (21 anos); Carlos Eduardo Padilha Casal, Analista Superior II (16 anos); Iria Simonetti, Profissional de Serviços Técnicos (20 anos); Antonio Akitomo Shinzato, Profissional de Serviços Técnicos (12 anos); Joedson Barroso Sousa, Analista Superior II (14 anos); Maria do Socorro Ferreira, Profissional de Serviços Técnicos (12 anos). |



Brasília, 24 de março de 2022.

PARECER DO CONSELHO FISCAL
Relatório Anual - Exercício de 2021

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 2021, 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 24.03.2022, referente as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas 2021, considerando os documentos constantes da aprovação pela Diretoria Executiva em reunião de 16.03.2022, entendeu que os referidos documentos retratam a posição patrimonial, contábil e financeira da Empresa em 31 de dezembro de 2021, estando em condições de serem submetidos à Assembleia Geral.

Brasília, 24 de Março de 2022

NERYLSON LIMA DA SILVA
Presidente

ALAN DE OLIVEIRA LOPES
Membro

ROGERIO JESUS ALVES DE OLIVEIRA
Membro

Classif. documental 005.100

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 ALAN DE OLIVEIRA LOPES - 24/03/2022 às 15:15:15, NERYLSON LIMA DA SILVA - 24/03/2022 às 15:15:58 e ROGERIO JESUS ALVES DE OLIVEIRA - 24/03/2022 às 16:31:18.
Documento Nº: 2436853-909 - consulta à autenticidade em
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2436853-909>



SIGA



Brasília, 24 de março de 2022.

MANIFESTAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Relatório Anual - Exercício de 2021

O Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero, ao aprovar o Relatório Anual - Exercício 2021, 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 24.03.2022 referente as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas 2021, considerando os documentos constantes da aprovação pela Diretoria Executiva em reunião de 16.03.2022, bem como o Parecer do Conselho Fiscal, de 24.03.2022, 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, entendeu que os referidos documentos retratam a posição patrimonial, contábil e financeira da Empresa em 31 de dezembro de 2021, estando em condições de serem submetidos à Assembleia Geral.

Brasília, 24 de Março de 2022

RONEI SAGGIORO GLANZMANN
Presidente

ARAMIS SA DE ANDRADE
Membro

BRUNO WESTIN PRADO SOARES LEAL
Membro

LUIZ GYLVAN MEIRA FILHO
Membro

LUIS ROBERTO DO CARMO LOURENCO
Membro

Classif. documental 005.100

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero



Assinado com senha por LUIZ GYLVAN MEIRA FILHO - 24/03/2022 às 15:10:47, RONEI SAGGIORO GLANZMANN - 24/03/2022 às 15:18:45, ARAMIS SA DE ANDRADE - 24/03/2022 às 16:27:58, LUIS ROBERTO DO CARMO LOURENÇO - 24/03/2022 às 16:52:41, RODRIGO SILVA GONCALVES - 24/03/2022 às 17:26:34, BRUNO WESTIN PRADO SOARES LEAL - 24/03/2022 às 17:31:57 e RODRIGO OTAVIO MOREIRA DA CRUZ - 24/03/2022 às 17:45:33.
Documento Nº: 2436756-909 - consulta à autenticidade em
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2436756-909>



SIGA



RODRIGO OTAVIO MOREIRA DA CRUZ
Membro

RODRIGO SILVA GONCALVES
Membro

Brasília(DF), 16 de março de 2022.

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



SEDEPAR202200244A

SIGA

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero
Endereço : SHIS, SETOR DE CONCESSIONÁRIAS E LOCADORAS, LT 5 AEROPORTO

Assinado com senha por LUIZ GYLVAN MEIRA FILHO - 24/03/2022 às 15:10:47, RONEI SAGGIORO GLANZMANN - 24/03/2022 às 15:18:45, ARAMIS SA DE ANDRADE - 24/03/2022 às 16:27:58, LUIS ROBERTO DO CARMO LOURENCO - 24/03/2022 às 16:52:41, RODRIGO SILVA GONCALVES - 24/03/2022 às 17:26:34, BRUNO WESTIN PRADO SOARES LÉAL - 24/03/2022 às 17:31:57 e RODRIGO OTAVIO MOREIRA DA CRUZ - 24/03/2022 às 17:45:33.
Documento Nº: 2436756-909 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=2436756-909>



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

