

II – Sobre as fases que envolvem o programa, se houve cancelamentos, interrupções, reinícios e os motivos dessas ocorrências.

Segundo o gestor<sup>14</sup>, os principais óbices à realização das ações do programa foram: a) demora na abertura de cartas de crédito; b) problemas com licença ambiental e de infraestrutura, que atrasaram a instalação de equipamentos; e c) problemas com as licitações e na área jurídica.

III – Sobre os processos licitatórios/contratos que envolvem o programa.

Dos sete procedimentos licitatórios ou contratos atrelados às ações do programa, relatados pelo gestor<sup>15</sup>, para as diversas regiões do país, constatamos que: a) apenas um teve seu objeto totalmente executado (item 29972); b) três contratos foram ou serão iniciados em 2010; e c) os objetos de outros três contratos encontram-se em andamento.

IV – Sobre os resultados, nesse programa, obtidos pela atuação da Célula de Aceleração de Processos (CAP).

Sobre esse tópico, não há informações por parte do gestor.

V – Sobre as providências adotadas objetivando melhorar a eficácia na aplicação de recursos e evitar o comprometimento das condições de segurança de voos.

Segundo o gestor<sup>16</sup>, salvo situações extraordinárias, o planejamento para a substituição de equipamentos leva em consideração uma margem de antecipação de prazos relacionados à obsolescência, o que evitaria o colapso do sistema e não poria em risco as condições de segurança de voos e operações.

b) Programa 0631 – Desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária

I – Sobre o nível de utilização da infraestrutura aeroportuária, atual e previsto para períodos futuros, e a necessidade atual de investimentos.

Conforme se depreende da leitura da tabela apresentada pelo gestor<sup>17</sup>, com dados de dezembro de 2009, dos 66 aeroportos pertencentes à Infraero, 32 (48%) têm demanda acima de sua capacidade horária no embarque ou desembarque. É o caso, por exemplo, do aeroporto de São Paulo (Campo de Marte – SBMT), que chega a atingir 884% de sua capacidade nos horários de pico de embarque. Onze deles estão próximos ou já superaram o ponto de saturação quando se toma por referência a capacidade anual que dispõem (demanda anual de alta densidade: 12h/dia x 300 dias/ano).

De acordo com a Empresa<sup>18</sup>, os investimentos realizados visam a aprimorar a infraestrutura existente, para fins de adequação à legislação vigente, aumento de sua eficiência operacional ou atendimento de demandas específicas. Não há informações sobre a previsão de utilização futura da infraestrutura aeroportuária.

Sobre a existência de desequilíbrios substanciais entre os índices de realização financeira e de realização física<sup>19</sup>, o gestor informou que o fato se deve ao desembolso do remanescente de obras executadas em 2008 ter-se concretizado somente em 2009, muitas vezes após o termo de recebimento contratual.

<sup>14</sup> Fl. 2 da CF 19456/Dona(Nain)/2010, de 10/8/2010, anexa à CF 19802/Prai(AIPD)/2010.

<sup>15</sup> Fls. 2 e 3 da CF 19456/Dona(Nain)/2010, de 10/8/2010, anexa à CF 19802/Prai(AIPD)/2010.

<sup>16</sup> Fl.3 da CF 19456/Dona(Nain)/2010, de 10/8/2010, anexa à CF 19802/Prai(AIPD)/2010.

<sup>17</sup> Anexo à CF 19317/DOGP(GPAN)/2010, de 10/8/2010, apenso à CF 19802/Prai(AIPD)/2010.

<sup>18</sup> CF 19261/Dosa(SADS)/2010, de 9/8/2010, apensa à CF 19802/Prai(AIPD)/2010.

<sup>19</sup> Solicitação de Auditoria Geaud/Ciset-MD 08.01/2010, de 1º/6/2010.

C2

M

Fel

A respeito dessas ressalvas, presentes no Relatório Preliminar de Auditoria de Contas Anual, de 16/9/2010, a Infraero encaminhou<sup>20</sup> documento acrescentando sua posição sobre cada uma das avaliações e recomendações consignadas naquela peça, conforme a seguir.

Em relação aos fatos analisados acerca da falta de dados sobre a previsão de utilização futura da infraestrutura aeroportuária, o gestor informou<sup>21</sup> que a Infraero dispõe de plano de investimentos para todas as suas dependências para um período de cinco anos, embora reconheça só ter encaminhado à Ciset-MD as informações referentes aos principais empreendimentos, remetendo ao conteúdo do anexo 2 da CF 817/PRPG(PGPI)/2010, de 22/6/2010.

Sobre a constatação de demanda superior à capacidade instalada de boa parte dos aeroportos da rede Infraero, o gestor informou<sup>22</sup> que uma das explicações possíveis é a operação em nível de serviço “D”, que por permitir pequenos atrasos, possibilita a maior capacidade para as mesmas instalações, o que impediria a previsão do nível de serviço ao longo do dia, sendo os atrasos ocorridos recuperados nas horas seguintes. Outra explicação, segundo o gestor, é que alguns aeroportos se destinam à operação da aviação geral. Nesse caso, muitos viajantes não passam pelo terminal de passageiros e o processamento se dá nos próprios hangares.

Sobre a avaliação da execução dos programas de governo feita pela equipe de auditoria da Geaud/Ciset-MD, a administração da empresa, em resposta ao Relatório Preliminar de Auditoria de Contas Anual<sup>23</sup>, não obstante ressaltar que as informações financeiras fornecidas correspondem aos registros contábeis da Infraero, auditados e aprovados por auditores independentes, ressaltou que a empresa vem realizando estudos visando à melhoria do cálculo da realização física dos investimentos, uma vez que as distorções entre os dados físicos e financeiros, apontadas pela Ciset-MD, estão relacionadas a problemas para os quais a Infraero está buscando soluções.

#### 2.1.5. Avaliação da Auditoria

Da avaliação da execução dos programas de governo, embora tenha havido sensível melhoria nos índices de realização financeira, 17% em 2008 contra 43% em 2009, verificamos que houve frustração na aplicação de recursos financeiros destinados a investimentos. Observamos ainda, a partir dos dados apresentados, baixos índices de execução física em parte das ações. Sobre esses, registramos que não é possível aferi-los, pois a Empresa não apresenta a metodologia de cálculo e a fonte das informações.

Dessa forma, ficam sem explicação alguns casos atípicos, em que a meta física prevista é bem inferior à realizada. Como exemplos, citamos as ações 10ZA e 10ZD do programa 0631, em que os valores previstos, respectivamente, são sete e três unidades, enquanto os índices de realização são 30,741% e 57,580%.

No tocante ao Programa 0623 – Segurança de Voo e Controle do Espaço Aéreo, embora o Relatório de Gestão relacione alguns bens e equipamentos nos quais parte dos recursos foi aplicada, o gestor apontou como responsáveis problemas de infraestrutura e de licença ambiental, que atrasaram a instalação de equipamentos, e problemas nas áreas de licitações e jurídica, além da demora na abertura de cartas de crédito.

Quanto ao Programa 0807 – Programa de Investimento das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio, os percentuais informados de realização das metas, segundo dados do Relatório de Gestão, são de 88% no caso da Ação 4102 e 94% no da Ação 4103.

<sup>20</sup> CF 23900/DFFI/DOGP/2010, de 22/9/2010.

<sup>21</sup> Carta Formal 23902/PRPG(PGPI)/2010, de 22/9/2010, anexa à CF 24039/Prai(AIPD)/2010, de 23/9/2010.

<sup>22</sup> CF 23902/PRPG(PGPI)/2010, de 22/9/2010.

<sup>23</sup> Itens 3 e 4 da CF 23902/PRPG(PGPI)/2010, de 22/9/2010, anexa à CF 24039/Prai(AIPD)/2010, de 23/9/2010.

C2

N

Ed

Relativo ao Programa 0623, foram aplicados 29% dos recursos previstos para o exercício, percentual inferior aos 31% registrados no exercício de 2008. Dessa forma, por se tratar de recursos destinados à manutenção dos sistemas de proteção ao voo, área finalística do programa, são necessárias providências destinadas a evitar os óbices já apontados como causas para os baixos índices aqui apresentados, para melhoria da eficiência do programa.

Por fim, avaliamos que a despeito das manifestações dos gestores encaminhadas em contraponto ao contido no Relatório Preliminar de Auditoria de Contas Anual, de 16/9/2010, ratificamos que as frustrações das metas físicas e financeiras ocorreram, principalmente, por dificuldades enfrentadas pela Infraero na condução dos procedimentos administrativos, em especial, os licitatórios.

Embora afirme possuir planejamento de investimentos a longo prazo, o documento citado pelo gestor como probante da existência desse planejamento<sup>24</sup> é um relato sucinto de ações a serem empreendidas na infraestrutura aeroportuária associadas aos programas correspondentes do Plano de Ação da Infraero, não havendo informações sobre valores orçados, períodos prováveis de execução dos projetos e os objetivos pretendidos com o atingimento de tais metas.

Da ausência de informações detalhadas ou a partir das fornecidas pelo gestor em seus relatórios e em outros documentos encaminhados a esta equipe de auditoria, verificamos que os dados informados de sua execução físico-financeira não são plenamente confiáveis, o que prejudica a avaliação. Outra fragilidade se refere à falta de detalhamento de planejamento de investimentos de longo prazo que vise atender demandas futuras em função do desenvolvimento e expansão do setor aéreo. Ou seja, o plano de investimentos atual da Infraero visa à solução de problemas já instalados.

No que concerne às propostas de recomendação da equipe de auditoria consignadas no Relatório Preliminar de Auditoria de Contas Anual, de 16/9/2010, a administração da empresa informou<sup>25</sup> estar em curso, na área de engenharia, as seguintes ações: 1) procedimento de coleta de índice de realização física diretamente nos processos de medição dos empreendimentos; 2) normatização interna, em fase de aprovação, de ferramentas de acompanhamento e monitoramento dos cronogramas físico-financeiros; e 3) implementação de sistema informatizado de envio e recebimento de informações gerenciais na rede interna de dados da Infraero.

Em que pese os esclarecimentos do gestor, a equipe de auditoria ratifica a avaliação que fez a respeito dos fatos de gestão analisados neste tópico. E a adoção pela empresa das medidas supra expostas corroboram essa apreciação, em particular a necessidade de tornar aferíveis seus índices de realização físico-financeiras.

#### 2.1.6. Recomendação da Auditoria

Diante do exposto, propomos reiterar à administração da Infraero que adote providências no sentido de tornar aferíveis os percentuais informados das metas físicas da execução dos programas que envolvam obras e ainda, para os programas do tipo “atividade”, que seja informado quais dependências, equipamentos e serviços foram previstos e efetivamente executados. De igual modo, que detalhe a aplicação dos recursos financeiros.

Com relação à providência levada a efeito pelo Ato Administrativo nº 2532/PR/2008, com o objetivo de melhorar a tramitação dos processos de licitação considerados de maior relevância, embora questionado a respeito, o gestor não informou os resultados da sua eficácia. Por isso, mantemos a sugestão de recomendar à administração que mantenha esta

<sup>24</sup> Anexo 2 à CF 817/PRPG(PGPI)/2010, de 22/6/2010.

<sup>25</sup> Item 5 da CF 23902/PRPG(PGPI)/2010, de 22/9/2010, anexa à CF 24039/Prai(AIPD)/2010, de 23/9/2010.

GZ  
ru  
Fell

Ciset/MD informada sobre o assunto, bem como sobre as demais providências tomadas no sentido de melhor aferir a execução físico-financeira dos programas de governo.

## 2.2. Dos Indicadores de Desempenho da Gestão

No Relatório de Gestão (fls. 114 a 284) são apresentados os indicadores e as iniciativas estratégicas utilizados pela Empresa para mensurar o seu desempenho operacional, separados por objetivos estratégicos. No Processo de Prestação de Contas Ordinária Anual de 2009 (Anexo I - fl. 324 a 446), o gestor descreve os indicadores e os critérios adotados para medi-los.

### Objetivo estratégico 1 – Promoção de estudos para revisão da configuração empresarial

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado informado	
		2008	2009
1.a – Percentual dos requisitos do nível 2 de governança corporativa Bovespa implementadas	Implementar 50% dos requisitos aplicáveis à Infraero. Resultado esperado: cumprimento das regras de gestão societária estabelecidas nos padrões de governança corporativa.	Não há informação	67%

**Avaliação do indicador** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 56 e 114 a 120) e em seu Anexo I (fl. 327 e 328), avaliamos que o indicador possui variáveis homogêneas, é de fácil compreensão e simples em sua metodologia de cálculo, sendo, portanto, confiável. Contudo, é questionável a utilidade desse índice como meio de avaliar a implementação do objetivo estratégico em epígrafe.

Diante do exposto, e considerando-se os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, o indicador, embora seja mensurável, não tem representatividade e cobertura ao objetivo estratégico a que está associado, devendo ser aperfeiçoado para que possa atender aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

### Objetivo estratégico 2 – Fortalecimento do relacionamento com os órgãos do sistema de aviação civil e demais órgãos públicos

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
Não há indicador.	Não há meta mensurável.	Não há informação	Resultado não mensurável.

**Avaliação do indicador** – Não há indicador a ser avaliado.

### Objetivo estratégico 3 – Reforço da aplicação dos princípios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas práticas administrativas e negociais

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
3.a - Estágio das dimensões <i>Consumidores e Clientes, Público Interno e Valores, Transparência e Governança</i> do Instituto Ethos	<b>Meta:</b> avançar 1 estágio. <b>Resultado esperado:</b> fortalecer as práticas de gestão corporativa da Infraero fundamentadas nos princípios da RSE.	Estágios 2 e 3	Somente estágio 2. A dimensão Valores Transparência e Governança regrediu 1 estágio.
3.b - Estágio das dimensões <i>Meio Ambiente, Fornecedores, Comunidade e Governo e Sociedade</i> do Instituto Ethos	<b>Meta:</b> manter o estágio alcançado em 2008. <b>Resultado esperado:</b> fortalecer as práticas de gestão corporativa da Infraero fundamentadas nos princípios da RSE.	Estágios 2 e 3	Meta cumprida
3.c – Pontuação nas dimensões dos indicadores do Instituto Ethos	<b>Meta:</b> avançar na pontuação interna. <b>Resultado esperado:</b> fortalecer as práticas de gestão corporativa da Infraero fundamentadas nos princípios da RSE.	Pontuação total: 34,46	Pontuação total: 31,13. Em 71% das dimensões, houve redução das notas.
3.d – Número de aeroportos com licença operacional ambiental	<b>Meta:</b> aumentar em 16 o número de aeroportos com Licença de Operação. <b>Resultado esperado:</b> atender a legislação vigente.	33%	6,25%

Handwritten initials and signature at the bottom right of the page.

3.e – Índice de consumo de água	<b>Meta:</b> manter o índice de consumo de 2008, de 36,7 litros/passageiro. <b>Resultado esperado:</b> reduzir o consumo de água per capita por meio de aumento na eficiência dos sistemas.	36,7 litros/passageiro	36,3 litros/passageiro. Redução de 1,14%
3.f – Dependências com coleta seletiva de lixo implantada	<b>Meta:</b> 55% das dependências com a coleta seletiva implantada. <b>Resultado esperado:</b> melhorar a imagem da empresa por meio de boas práticas de gestão de resíduos sólidos.	25 aeroportos em 32 (78%)	35 aeroportos em 67 (52%)
3.g – Taxa de relatos respondidos no prazo	<b>Meta:</b> responder 90% dos relatos em até 30 dias. <b>Resultado esperado:</b> consolidar um canal de comunicação que demonstre agilidade e efetividade nas respostas às reclamações e sugestões de clientes.	Não há informação	68%
Valor do Fator de Potência das unidades consumidoras.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	61%	Não há informação
Percentual de aeroportos com tratamento ambiental de lâmpadas fluorescentes usadas.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Meta não atingida	Não há informação
Percentual de aeroportos com consumo de biodiesel a 20% implantados.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	0%	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 58 e 126 a 134) e em seu Anexo I (fl. 329 a 346), concluímos que os indicadores 3.a, 3.b e 3.c não possuem variáveis homogêneas, têm critérios de acompanhamento subjetivos e infringem a característica simplicidade em sua metodologia de cálculo, comprometendo, assim, a sua confiabilidade. Os demais indicadores possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiáveis e representam adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar.

Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores 3.a, 3.b e 3.c devem ser aperfeiçoados para que possam atender aos critérios de utilidade e mensurabilidade; já os indicadores 3.d a 3.g atendem aos critérios estabelecidos pela Corte de Contas.

#### Objetivo estratégico 4 – Aumento da confiança da sociedade

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
4.a – Percentual de redução em relação ao ano anterior das matérias negativas na mídia	<b>Meta:</b> redução de 10%, em relação a 2008, do número de matérias negativas na mídia. <b>Resultado esperado:</b> melhoria da imagem da Infraero.	44,12%	23,32%
4.b – Percentual de pessoas que voam menos de 5 vezes ao ano e que sabem quem é a Infraero	<b>Meta:</b> 40%. <b>Resultado esperado:</b> identificação e reconhecimento da Infraero e suas atribuições como parte do sistema de aviação civil	Indicador inexistente em 2008	39%
4.c – Percentual de pessoas que voam ao menos 5 vezes ao ano e que sabem quem é a Infraero	<b>Meta:</b> 60%. <b>Resultado esperado:</b> identificação e reconhecimento da Infraero e suas atribuições como parte do sistema de aviação civil	Não mensurado	37%
Percentual de aumento da parcela da população que considera a Infraero transparente.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não informado	Não há informação
Percentual de aumento da avaliação positiva do relacionamento da Infraero com a comunidade.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não informado	Não há informação
Percentual de aumento da parcela da população que sabe quem é a Infraero e qual o benefício que gera para a sociedade	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não informado	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 59 e 150 a 153) e em seu Anexo I (fl. 347 a 350), concluímos que o indicador 4.a possui variáveis homogêneas, porém tem critérios de acompanhamento subjetivos; não infringe a característica simplicidade em sua metodologia de cálculo, mas sua confiabilidade é comprometida. Os indicadores 4.b e 4.c possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, porém a confiabilidade desses indicadores só poderia ser aferida se houvesse melhores informações quanto aos critérios utilizados na realização das pesquisas.

Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores 4.a, 4.b e 4.c devem ser aperfeiçoados para que possam atender aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

### Objetivo estratégico 5 – Crescimento real da receita operacional bruta em pelo menos duas vezes o percentual de crescimento do PIB

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
5.a – Taxa de crescimento da receita comercial	<b>Meta:</b> 11,80%. <b>Resultado esperado:</b> atingir em 2009 a receita comercial de R\$ 783,4 milhões.	14,16%	11,17%
5.b – Taxa de crescimento da receita de logística de carga	<b>Meta:</b> 8,8%. <b>Resultado esperado:</b> alcança em 2009 o total de R\$ 662,4 milhões.	Indicador inexistente em 2008	-18,6%
5.c – Número de aeroportos com Sistema de Gestão de Estacionamentos implantados	<b>Meta:</b> 6 aeroportos. <b>Resultado esperado:</b> elevar o controle e agilizar a gestão dos estacionamentos sob responsabilidade da Infraero.	Indicador inexistente em 2008	1 aeroporto (16,67%)
Taxa de crescimento da receita de pouso e permanência.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	23,6%.	Não há informação
Taxa de crescimento da receita de navegação aérea.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	5,1%.	Não há informação
Taxa de crescimento da receita de embarque.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	3%.	Não há informação
Taxa de crescimento da receita de armazenagem e capatazia.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	23,09%.	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 60 e 159 a 163) e em seu Anexo I (fl. 351 a 357), conclui-se que os indicadores 5.a, 5.b e 5.c possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiáveis e representam adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar.

Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores atendem aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

### Objetivo estratégico 6 – Melhoria da produtividade da Infraero

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
6.a – Produtividade (Receita Operacional/nº médio de empregados orgânicos e terceirizados)	<b>Meta:</b> aumentar a produtividade em relação a 2008. <b>Resultado esperado:</b> melhoria da qualidade dos serviços da empresa.	5,99%	-4,78%
6.b – Produtividade (Unidade de Carga de Trabalho/nº médio de empregados orgânicos e terceirizados)	<b>Meta:</b> aumentar a produtividade em relação a 2008. <b>Resultado esperado:</b> melhoria da qualidade dos serviços da empresa.	Indicador inexistente em 2008	2,58%
6.c – Despesa operacional por passageiro e carga TECA	<b>Meta:</b> igual ou inferior a R\$ 17,14. <b>Resultado esperado:</b> reduzir os gastos operacionais em relação à demanda de passageiros e cargas.	9,83%	R\$ 16,96 (-1,06%)
6.d – Receita operacional por passageiro e carga TECA	<b>Meta:</b> igual ou superior a R\$ 21,69. <b>Resultado esperado:</b> aumentar a arrecadação de receitas operacionais em relação à demanda de passageiros e cargas.	Indicador inexistente em 2008	R\$ 19,49 (-10,14%)
6.e – Número de aeroportos certificados com o Sistema de Gestão de Qualidade, com requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001: 2000	<b>Meta:</b> 4 aeroportos. <b>Resultado esperado:</b> aeroporto certificado.	100%.	100%
6.f – Número de aeroportos mantidos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001: 2000	<b>Meta:</b> 9 aeroportos. <b>Resultado esperado:</b> manutenção da certificação.	92,31%.	100%



6.g - Número de aeroportos com certificação do Sistema de Gestão de Qualidade, com requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001: 2000 adquirida	<b>Meta:</b> 19 aeroportos. <b>Resultado esperado:</b> readquirir certificação.	Indicador inexistente em 2008	100%
6.h – Número de aeroportos com sistemática de fiscalização boca de caixa implantada	<b>Meta:</b> 5 aeroportos. <b>Resultado esperado:</b> fortalecimento no controle das receitas da empresa.	Indicador inexistente em 2008	60% (3 aeroportos)
Produtividade (receita/número médio de empregados terceirizados)	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	10,71%	Não há informação
Produtividade (unidade de carga de trabalho/número médio de empregados orgânicos)	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	-4,25%	Não há informação
Produtividade (unidade de Carga de Trabalho por número médio de empregados terceirizados)	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	-0,01%	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 61 e 177 a 185) e em seu Anexo I (fl. 358 a 373), conclui-se que o indicador 6.a, não obstante apresentar como unidade apenas R\$ e não R\$/nº de empregados, possui variáveis homogêneas, é de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiável e representa adequadamente os fenômenos que deseja monitorar. Quanto aos indicadores 6.b, 6.c e 6.d, embora de fácil compreensão e de cálculo simples, apresentam um problema conceitual que compromete a sua representatividade: ao invés de expressar a produtividade (6.b), a despesa (6.c) e a receita (6.d) operacionais por pessoa ou por quantidade de carga separadamente, o gestor optou pela adoção de uma unidade chamada UCT (Unidade de Carga de Trabalho), definida como a soma do número de passageiros com a quantidade de carga (em kg) dividida por 100 kg. Assim, ao adicionar grandezas distintas, os números deixaram de refletir o que pessoas e cargas geram em receitas ou despesas.

Os indicadores 6.e, 6.f e 6.g possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiáveis e representam adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar. Já o indicador 6.h, embora de fácil compreensão, de cálculo simples e adequado à medição da meta estabelecida, tem confiabilidade questionável em virtude da ausência de dados quanto à metodologia utilizada para efetuar a “fiscalização boca de caixa” e a eficácia dessa sistemática na arrecadação de receitas nos aeroportos onde já foi implementada.

Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, somente os indicadores 6.a, 6.e, 6.f e 6.g atendem aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

### **Objetivo estratégico 7 – Aumento do nível de satisfação dos passageiros, clientes-carga, pilotos, empresas aéreas, concessionários e população das áreas vizinhas dos aeroportos, buscando atingir patamares de excelência até 2012**

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
7.a – Nível de satisfação dos passageiros	<b>Meta:</b> aumentar. <b>Resultado esperado:</b> melhoria do nível de satisfação dos passageiros, visando oferecer mais conforto e segurança.	Não houve mensuração de resultado	-0,2% (em relação a 2007)
7.b – Nível de satisfação das empresas aéreas	<b>Meta:</b> aumentar. <b>Resultado esperado:</b> melhoria do nível de satisfação das empresas aéreas, visando oferecer mais conforto e segurança.	Não houve mensuração de resultado	-0,2% (em relação a 2007)
7.c – Nível de satisfação dos pilotos	<b>Meta:</b> aumentar. <b>Resultado esperado:</b> melhoria do nível de satisfação dos pilotos, buscando atingir patamares de excelência até 2012.	Não houve mensuração de resultado	-0,2% (em relação a 2007)
7.d – Nível de satisfação dos concessionários	<b>Meta:</b> aumentar. <b>Resultado esperado:</b> atingir patamar de excelência até 2012, constatado por meio de pesquisa de imagem percebida, qualidade e satisfação de clientes e parceiros da Infraero, com índice de satisfação superior a 90%	Não houve mensuração de resultado	-0,8% (em relação a 2007)
7.e – Nível de satisfação dos clientes-carga	<b>Meta:</b> aumentar. <b>Resultado esperado:</b> conquistar a fidelidade dos clientes e maximizar as receitas comerciais relativas ao transporte de carga.	Não houve mensuração de resultado	-0,2% (em relação a 2007)

*Handwritten initials and signature.*

Formalização de acordos de cooperação técnica com prefeituras municipais visando à incorporação do Plano de Zona de Proteção do aeroporto (PZP), do Plano de Zoneamento de Ruído aeronáutico (PZR) e da Área de Segurança Aeroportuária (ASA) nos Planos Diretores Participativos dos municípios por eles abrangidos	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não houve mensuração de resultado	Não há informação
Índice de novos aproveitamentos nas áreas vizinhas aos aeroportos em conformidade com o PZP, PZR e ASA, nos aeroportos com cooperação formal com os Municípios.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não houve mensuração de resultado	Não há informação
Nível de satisfação da população das áreas vizinhas vinculadas aos aeroportos.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não houve mensuração de resultado	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 62 e 200 a 206) e em seu Anexo I (fl. 374 a 385), concluímos que os indicadores 7.a, 7.b e 7.c têm seus números obtidos por meio de pesquisas de opinião dirigidas a passageiros, empresas aéreas e pilotos. A confiabilidade é comprometida pela subjetividade envolvida (os pesquisados atribuem notas de 1 a 10 a itens apontados nos questionários para avaliação) e pela escassez de dados referentes à metodologia utilizada, que se não for abalizada pelo rigor do método científico induzirá distorções aos resultados.

Também os números dos indicadores 7.d e 7.e são obtidos por meio de pesquisas de opinião, nas quais os pesquisados atribuem notas aos itens apresentados para avaliação nos questionários. Pela descrição da metodologia utilizada (fl. 381 a 385 do Anexo I), percebemos não haver homogeneidade na apresentação dos índices, ora citando-se percentuais, como forma de apurar o nível de satisfação, ora números puros (unidades obtidas por média de notas). A subjetividade de algumas questões propostas para avaliação, como as apresentadas no tópico I (item 1.4, fl. 382) compromete a confiabilidade dos indicadores.

Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores devem ser aperfeiçoados para que possam atender aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

### Objetivo estratégico 8 – Aumento do nível de capacitação e satisfação dos empregados buscando atingir patamares de excelência até 2012

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
8.a – Percentual de implantação das ações de capacitação previstas no plano de treinamento	<b>Meta:</b> 85% dos cursos corporativos e internos previstos. <b>Resultado esperado:</b> atender todas as prioridades de treinamento da Infraero.	86,3%	78,6%
Clima Organizacional (percentual de implantação das ações de melhoria).	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não há mensuração de resultado	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 63 e 212 e 213) e em seu Anexo I (fl. 386 e 387), concluímos que o indicador 8.a possui variáveis homogêneas, é de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiável e representa adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar. Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, o indicador atende aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

### Objetivo estratégico 9 – Implantação de novo modelo de gestão 2010

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
Não há indicador.	Não há meta mensurável.	Não há informação	Não há resultado mensurável.

**Avaliação dos indicadores** – Não há indicador a ser avaliado

**Objetivo estratégico 10 – Manutenção da operacionalidade e da segurança da infraestrutura existente**

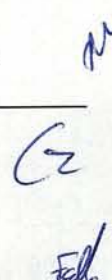
Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
10.a – Número de aeroportos com os requisitos atendidos na fase de consulta preliminar do processo de Certificação Operacional (RBHA 139-1001)	<b>Meta:</b> 8. <b>Resultado esperado:</b> 100% de atendimento à meta.	100%	0%
10.b – Número de aeroportos com o Manual de Operações do Aeroporto (MOA) concluído.	<b>Meta:</b> 10. <b>Resultado esperado:</b> 100% de atendimento à meta.	100%	78,9%
10.c – Número de dependências com os requisitos do Manual do Comando da Aeronáutica (MCA 100-12) atendidos.	<b>Meta:</b> 6. <b>Resultado esperado:</b> 100% de atendimento à meta.	100%	83,33%
10.d – Número de dependências com o Programa de Controle da Qualidade na AVSEC Contra Atos de Interferência Ilícita implantado.	<b>Meta:</b> 35. <b>Resultado esperado:</b> implantar o sistema nos 35 aeroportos.	100%	14,29%
10.e – Percentual de cumprimento do plano de recuperação das pistas e pátios	<b>Meta:</b> 100% do estabelecido no Plano de Ação 2009. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos na Ação 2003.	Indicador inexistente em 2008	36,0%
10.f – Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos	<b>Meta:</b> melhoria de 2% dos valores obtidos no 1º quadrimestre de 2009. <b>Resultado esperado:</b> aumento da disponibilidade dos subsistemas e equipamentos críticos.	Não informado	2,8%
Tempo médio de espera para inspeção de segurança de embarque de passageiros.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não informado	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – **Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 65 e 233 a 239) e em seu Anexo I (fl. 388 a 400), concluímos que o indicador 10.a deixou de ter utilidade em virtude de não mais existir o fenômeno que ele deveria monitorar; o indicador 10.b apresenta algumas falhas em sua formulação que podem comprometer sua confiabilidade: há discrepância entre o número estabelecido como meta e a quantidade de aeroportos citados como alvos dessa meta; a fórmula de cálculo é apresentada como percentual, mas a unidade de medida é *unidade*. Já os indicadores 10.c, 10.d e 10.e possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiáveis e representam adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar. O indicador 10.f apresenta método de cálculo simples, porém suas variáveis, embora homogêneas, são definidas de forma imprecisa, o que compromete sua estabilidade, e a escassez de informações sobre o funcionamento do Sistema de Controle de Manutenção compromete a confiabilidade dos dados.

Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores, exceto 10.c, 10.d e 10.e, devem ser aperfeiçoados para que possam atender aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

**Objetivo estratégico 11 – Adequação da infraestrutura às projeções de demanda de transporte aéreo**

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
11.a – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento de Aeroportos	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0120 – Desenvolvimento de Aeroportos.	Indicador inexistente em 2008	43%
11.b – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Navegação Aérea	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0121 – Desenvolvimento da Navegação Aérea.	Indicador inexistente em 2008	30%


  
 CZ  
 Fell

11.c – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Segurança Aeroportuária	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0122 – Desenvolvimento da Segurança Aeroportuária.	Indicador inexistente em 2008	61%
11.d – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Operação Aeroportuária	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0123 – Desenvolvimento da Operação Aeroportuária.	Indicador inexistente em 2008	69%
11.e – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Logística de Carga	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0124 – Desenvolvimento da Logística de Carga.	Indicador inexistente em 2008	77%
11.f – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento Comercial e Industrial	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0125 – Desenvolvimento Comercial e Industrial.	Indicador inexistente em 2008	50%
11.g – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Tecnologia e Sistemas Aeroportuários	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0128 – Desenvolvimento da Tecnologia e Sistemas Aeroportuários	Indicador inexistente em 2008	83%
11.h – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Gestão Ambiental	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0130 – Desenvolvimento da Gestão Ambiental.	Indicador inexistente em 2008	36%
11.i – Percentual de realização orçamentária do programa Apoio Administrativo	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 0200 – Apoio Administrativo.	Indicador inexistente em 2008	56%
11.j – Percentual de realização dos investimentos previstos no Plano de Aceleração do Crescimento – PAC.	<b>Meta:</b> 100%. <b>Resultado esperado:</b> realizar todos os investimentos previstos no Programa 2005.	10,4%	43%
Percentual de realização dos investimentos em obras e serviços de engenharia não previstos no PAC.	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	27,3%	Não há informação
Percentual de realização dos investimentos em equipamentos	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	55,3%	Não há informação
Percentual de realização dos investimentos em informática	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	80,24%	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 66 e 248 a 259) e em seu Anexo I (fl. 401 a 420), concluímos que os indicadores (11.a a 11.j) possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiáveis e representam adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar. Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores atendem aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

**Objetivo estratégico 12 – Implantação de soluções tecnológicas de ponta na empresa, tornando-a atualizada tecnologicamente até 2012**

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
Não há indicador.	Não há meta mensurável.	Não há informação	Não há resultado mensurável.

**Avaliação dos indicadores** – Não há indicador há ser avaliado.

**Objetivo estratégico 13 – Estabilização do comprometimento da receita operacional com as despesas de custeio com base na melhoria da qualidade do gasto**

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009

2  
 Falc



13.a – Margem operacional	<b>Meta:</b> 21%. <b>Resultado esperado:</b> manter o nível de gastos compatível com as receitas.	21,9%	13%
13.b – Retorno sobre o Patrimônio Líquido	<b>Meta:</b> 39,9%. <b>Resultado esperado:</b> controlar a rentabilidade do capital investido.	43,9%	10,3%
13.c – EBITDA (R\$ milhões)	<b>Meta:</b> 616,9. <b>Resultado esperado:</b> garantir a autossuficiência de caixa da Infraero.	585,9	359,5
13.d – Percentual de redução dos custos indiretos e despesas administrativas da Sede em relação à receita líquida referente a 2008	<b>Meta:</b> -1,2%. <b>Resultado esperado:</b> redução da participação dos custos indiretos e despesas administrativas da Sede.	-1,4%	+2,5%
13.e – Percentual de redução dos custos indiretos do aeroporto em relação a sua receita líquida referente a 2008	<b>Meta:</b> -0,4%. <b>Resultado esperado:</b> redução da participação dos custos indiretos no aeroporto.	-1%	+4%
13.f – Percentual de inadimplência	<b>Meta:</b> máx. 2%. <b>Resultado esperado:</b> redução do nível de inadimplência.	2,2%	1,1%
13.g – Margem líquida do segmento de negócio Comercialização de áreas	<b>Meta:</b> 82,9%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem de comercialização de áreas.	Indicador inexistente em 2008	82,7%
13.h – Margem líquida do segmento de negócio Estacionamento de Veículos	<b>Meta:</b> 79,1%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem de comercialização de áreas.	Indicador inexistente em 2008	81,5%
13.i – Margem líquida do segmento de negócio Logística de Carga Internacional	<b>Meta:</b> 46,8%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem do negócio.	Indicador inexistente em 2008	26,7%
13.j – Margem líquida do segmento de negócio Logística de Operações com Aeronaves	<b>Meta:</b> min. -20,3%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem do negócio.	Indicador inexistente em 2008	-58,4%
13.k – Margem líquida do segmento de negócio Logística de Operações com Passageiros	<b>Meta:</b> min. 1,8%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem do negócio.	Indicador inexistente em 2008	0,2%
13.l – Margem líquida do segmento de negócio Navegação Aérea	<b>Meta:</b> min. -1,7%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem do negócio Auxílio à Comunicação e Navegação Aérea.	Indicador inexistente em 2008	-9,7%
13.m – Margem líquida do segmento de negócio Telecomunicações	<b>Meta:</b> min. 33,8%. <b>Resultado esperado:</b> controle da margem do negócio.	Indicador inexistente em 2008	47,2%
Margem Líquida dos Segmentos dos Negócios (Evolução)	Não há informação sobre o indicador no Relatório de Gestão 2009.	Não informado	Não há informação

**Avaliação dos indicadores** – Da análise das informações contidas na prestação de contas supracitada (fl. 66 e 248 a 259) e em seu Anexo I (fl. 401 a 420), concluímos que os indicadores 13.a a 13.m, exceto 13.f, possuem variáveis homogêneas, são de fácil compreensão, simples em sua metodologia de cálculo, confiáveis e representam adequadamente os fenômenos que se deseja monitorar. O indicador 13.f, porém, utiliza variáveis não definidas, o que compromete a sua estabilidade, e a fórmula de cálculo, embora simples, não deixa claro se o resultado obtido representa o fato que se deseja monitorar, o que compromete a representatividade e a confiabilidade do indicador. Em resumo, diante das considerações anteriores, e levando-se em conta os critérios de avaliação apontados no item 2 do Anexo IV da DN TCU nº 103, de 10/2/2010, os indicadores, exceto o 13.f, atendem aos critérios de utilidade e mensurabilidade.

**Objetivo estratégico 14 – Estabelecimento e programação do conjunto de investimentos com critérios técnicos de retorno financeiro e ênfase na qualidade do gasto**

Nome do indicador	Meta/Resultado esperado	Resultado alcançado	
		2008	2009
Não há indicador.	Não há meta mensurável.	Não há informação	Não há resultado mensurável.

**Avaliação dos indicadores** – Não há indicador há ser avaliado.

2.2.1. Esclarecimentos do Gestor

Instada a prestar esclarecimentos sobre informações apresentadas no Relatório de

*Handwritten initials and signatures in the bottom right corner.*

Gestão e a manifestar-se a respeito de alguns fatos nele omitidos<sup>26</sup> acerca de seus objetivos estratégicos e dos respectivos indicadores, a Infraero encaminhou a esta equipe de auditoria a CF 18823/Prai(AIPD)/2010, de 4/8/2010, que dos anexos se extraem as informações, sucintamente relatadas a seguir:

2.2.1.1. Indicadores de gestão 2009

a) Objetivo estratégico Promoção de estudos para revisão da configuração empresarial: embora tenha afirmado que cumpriram 67% da meta estabelecida, o gestor relatou como realizadas apenas 50% das ações previstas. No documento em epígrafe<sup>27</sup>, ratificou o percentual maior e citou a publicação de demonstrações financeiras padronizadas como o item realizado e não informado.

2.2.1.2. Indicadores de 2008 sem referência no Relatório de Gestão 2009

A seguir os esclarecimentos do gestor sobre a situação atual de indicadores de gestão utilizados em 2008 sobre os quais não há informação no Relatório de Gestão 2009

a) Objetivo estratégico Promoção da abertura de capital da Infraero

Questionado sobre a persecução desse objetivo em 2009 e as ações que foram empreendidas para atingi-lo, o gestor informou<sup>28</sup> que após estudos promovidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) visando à elaboração de projeto de reestruturação da empresa, constatamos que o objetivo estratégico em tela era restritivo, ao impedir que fossem adotadas configurações empresariais alternativas. Assim, foi alterado para Promoção de Estudos para a Revisão da Configuração Empresarial, em que a abertura de capital figura como uma das possibilidades de possível implementação.

b) Objetivo estratégico Reforço da aplicação dos princípios de responsabilidade social empresarial:

I – indicador Valor do fator de potência das unidades consumidoras

De acordo com o gestor<sup>29</sup>, foi desenvolvido para gerenciar os contratos de energia elétrica dos aeroportos o Sistema de Gestão de Contratos de Energia Elétrica (GCE), que permite o levantamento dos valores do fator de potência das unidades consumidoras da Infraero. Como não havia meios de valorar a viabilidade técnica e econômica das ações necessárias ao cumprimento da meta estabelecida, o indicador foi retirado para nova avaliação. Segundo informou, “a Superintendência de Meio Ambiente realiza o monitoramento do fator de potência das unidades consumidoras e fomenta ações corretivas quando há viabilidade técnica e econômica”, embora não informe como isso é feito.

II – indicador Percentual de aeroportos com tratamento ambiental de lâmpadas fluorescentes usadas

Segundo o gestor<sup>30</sup>, o item da meta empresarial “foi desenvolvido por meio do Pregão Eletrônico 107/DALC/Sede/2008”, cujo objeto era a contratação de empresa especializada na coleta, descontaminação, transporte e destinação final de lâmpadas inservíveis provenientes das instalações prediais da Sede e dos aeroportos da Infraero. Entretanto, o processo foi revogado em virtude de a vencedora não ter apresentado documentação probante de regularidade para a execução dos serviços. Assim, a meta não foi cumprida em 2008 e o indicador foi abandonado em 2009.

<sup>26</sup> Solicitação de Auditoria Geaud/Ciset-MD 08.04/2010, de 16/7/2010.

<sup>27</sup> Fl. 1 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>28</sup> Fls. 2 e 3 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>29</sup> Item I, fl. 4 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>30</sup> Item II, fls. 4 e 5 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

III – indicador Percentual de aeroportos com consumo de biodiesel a 20% (B20) implantados

Segundo o gestor<sup>31</sup>, devido à inovação e complexidade da meta, a estatal decidiu estabelecer a utilização do B20, em caráter experimental, em três aeroportos paulistas, com o intuito de avaliar a viabilidade de expansão do projeto a outras unidades aeroportuárias. Tentou-se, ainda, efetuar testes pilotos com biodiesel a 50% (B50) e a 100%. Resultou, daí, a instauração de processos licitatórios para o fornecimento e instalação de kits de abastecimento (Pregão Eletrônico 071/DALC/Sede/2008), para o fornecimento de B20 e B50 (Pregão Eletrônico 065/DALC/Sede/2008) e para o monitoramento da experiência (Pregão Eletrônico 094/DALC/Sede/2008). Entretanto, em 24/11/2008 a Diretoria de Operações determinou a suspensão do projeto até que um laudo técnico comprovasse sua confiabilidade. Assim, juntamente com o Projeto Biodiesel, todos os processos foram encerrados e o indicador deixou de ter utilidade.

c) Objetivo estratégico - Aumento de confiança da sociedade:

I – indicadores 1) Percentual de aumento da parcela da população que sabe quem é a Infraero e qual o benefício que gera para a sociedade, 2) Percentual de aumento da parcela da população que considera a Infraero transparente e 3) Percentual de aumento da avaliação positiva do relacionamento da Infraero com a comunidade.

De acordo com o gestor<sup>32</sup>, “pela necessidade de focar em ação mais objetiva quanto à disseminação das atividades da Infraero para o conhecimento da sociedade”, a Superintendência de Marketing e Comunicação Social entendeu não serem importantes para o planejamento estratégico de 2009 os indicadores em epígrafe, tendo em vista o desconhecimento da sociedade a respeito das atividades-fim da empresa e por não ter sido possível aferir os resultados dos indicadores, uma vez que a modalidade de licitação utilizada para a contratação do serviço de pesquisa de satisfação e imagem em 2008 estava em desacordo com os ditames da Lei nº 8.666/1993.

d) Objetivo estratégico Crescimento real da receita operacional bruta em pelo menos duas vezes o percentual de crescimento do PIB:

I – indicadores 1) Taxa de crescimento da receita de pouso e permanência e 2) Taxa de crescimento da receita de embarque.

Segundo o gestor<sup>33</sup>, “o interesse na mensuração dos indicadores apresentados em 2008 decorreu da necessidade de acompanhamento do comportamento das receitas em comparação com o crescimento físico de tráfego”. Como não havia programas voltados para a captação de tráfego, considerou-se desnecessário o estabelecimento de metas. Assim, os indicadores foram desconsiderados em 2009.

II – indicador Taxa de crescimento da receita de navegação aérea

De acordo com o gestor<sup>34</sup>, o indicador foi desconsiderado em 2009 em decorrência de sua efetividade frente à metodologia de cálculo das tarifas atualmente em vigor.

III – indicador Taxa de crescimento de armazenagem e capatazia

Segundo o gestor<sup>35</sup>, não houve descontinuidade desse indicador, que sofreu apenas mudança de nomenclatura, passando a denominar-se Taxa de crescimento da receita de

<sup>31</sup> Item III, fls. 5 e 6 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>32</sup> Fls. 6 e 7 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>33</sup> Fl 8 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>34</sup> Item III, fl. 8 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>35</sup> Item IV, fl. 8, CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

C2  
M  
Fell.

logística de carga.

e) Objetivo estratégico Melhoria na produtividade da Infraero:

I – indicador Produtividade (receita/número médio de empregados terceirizados)

Segundo o gestor<sup>36</sup>, os indicadores Produtividade (receita operacional/número médio de empregados terceirizados) e Produtividade (receita operacional/número médio de empregados orgânicos), de 2008, foram unificados em 2009, resultando no indicador 6.a Produtividade (receita operacional/número médio de empregados orgânicos e terceirizados).

II – indicadores Produtividade (unidade de carga de trabalho/número médio de empregados orgânicos) e Produtividade (unidade de carga de trabalho/número médio de empregados terceirizados)

Segundo o gestor<sup>37</sup>, os indicadores em epígrafe foram unificados para dar origem ao indicador 6.b Produtividade (unidade de carga de trabalho/número médio de empregados orgânicos e terceirizados).

f) Objetivo estratégico Aumento do nível de satisfação dos passageiros, clientes-carga, pilotos, empresas aéreas, concessionários e população das áreas vizinhas dos aeroportos, buscando atingir patamares de excelência até 2012:

I – indicadores 1) Formalização de acordos de cooperação técnica com prefeituras municipais visando à incorporação do Plano de Zona de Proteção do aeroporto (PZP), do Plano de Zoneamento de Ruído aeronáutico (PZR) e da Área de Segurança Aeroportuária (ASA) nos Planos Diretores Participativos dos municípios por eles abrangidos, 2) Índice de novos aproveitamentos nas áreas vizinhas aos aeroportos em conformidade com o PZP, PZR e ASA, nos aeroportos com cooperação formal com os Municípios e 3) Nível de satisfação da população das áreas vizinhas vinculadas aos aeroportos

De acordo com o gestor<sup>38</sup>, a ausência de indicadores relacionados à formalização dos planos de integração operacional urbana (Pliu) para o exercício de 2009 se deve à prioridade dada a aeroportos instalados em cidades-sede da Copa do Mundo e ao impacto das mudanças decorrentes das eleições municipais, que resultariam em alterações técnicas e políticas que poderiam comprometer o acompanhamento e a aferição dos indicadores, cujas metas dependem da formalização de acordos de cooperação técnica (ACT).

g) Objetivo estratégico Aumento do nível de capacitação e satisfação dos empregados buscando atingir patamares de excelência até 2012:

I – indicador Clima Organizacional (percentual de implantação das ações de melhoria)

Segundo o gestor<sup>39</sup>, em função da reestruturação organizacional da empresa, que alterou o número de superintendências regionais e a subordinação de aeroportos, não se incluiu no planejamento para 2009 ações cujo acompanhamento se faria por meio desse indicador.

h) Objetivo estratégico Manutenção da operacionalidade e da segurança da infraestrutura existente:

I – indicador Tempo médio de espera para inspeção de segurança de embarque de passageiros

<sup>36</sup> Item I, fl. 9, CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>37</sup> Itens II e III, fls. 9 e 10, CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>38</sup> Fls. 10, 11 e 12 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>39</sup> Fls. 12 e 13 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

Segundo o gestor<sup>40</sup>, “a metodologia adotada para a obtenção do propósito em questão” não atingiu o resultado esperado, e o indicador foi abandonado em 2009.

i) Objetivo estratégico Adequação da infraestrutura às projeções de demanda de transporte aéreo:

I – indicador Percentual de realização dos investimentos em obras e serviços de engenharia não previstos no PAC

Segundo o gestor<sup>41</sup>, o indicador em epígrafe foi substituído pelos indicadores Percentual de realização orçamentária do Programa de Desenvolvimento de Aeroportos (11.a) e Cumprimento do plano de recuperação das pistas e pátios (10.e).

II indicador Percentual de realização dos investimentos em equipamentos

De acordo com o gestor<sup>42</sup>, houve alteração da metodologia de acompanhamento desse indicador em virtude da “implantação do Plano de Ação”. Assim, em 2009, ele foi substituído pelos indicadores 11.b – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da navegação aérea, 11.c - Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Segurança aeroportuária, 11.d – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da operação aeroportuária, 11.e – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da logística de carga, 11.f – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento comercial e industrial e 11.i – Percentual de realização orçamentária do programa Apoio Administrativo.

III - Percentual de realização dos investimentos em informática

Segundo o gestor<sup>43</sup>, com os investimentos em informática organizados num programa exclusivo, o indicador supra foi substituído pelo indicador 11.g – Percentual de realização orçamentária do programa Desenvolvimento da Tecnologia e Sistemas Aeroportuários.

Diante das considerações da equipe de auditoria contidas no Relatório Preliminar de Auditoria de Contas Anual da Infraero, o gestor informou<sup>44</sup> que desde o final de agosto de 2009 a empresa vem realizando uma reformulação de seu plano estratégico e, baseada nos preceitos da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), redefiniu seus objetivos estratégicos.

Ainda segundo o gestor, o plano empresarial 2010-2014 e seu conjunto de indicadores representam um aperfeiçoamento do processo de planejamento da empresa que permitirá eliminar a instabilidade dos indicadores verificada em exercícios anteriores, bem como melhorar sua qualidade e confiabilidade. Assim, em 2010, muitos indicadores existentes nos exercícios anteriores deixaram de ser monitorados e outros foram agregados a esse processo.

Por fim, embora conteste o julgamento da equipe de auditoria da Ciset-MD quanto à utilidade e confiabilidade de alguns indicadores, o gestor admitiu a possibilidade de aperfeiçoá-los.

#### 2.2.2. Avaliação da Auditoria

Da análise das informações postadas acima, constatamos a existência de indicadores que necessitam de aperfeiçoamentos em sua metodologia, para que possam medir, de forma precisa, a eficácia das ações desenvolvidas pela Empresa.

<sup>40</sup> Fls. 13 e 14 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>41</sup> Item I, fl. 14, CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>42</sup> Item II, fls. 14 e 15 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>43</sup> Item III, fl. 15 da CF 18760/PRPG(PGPE)/2010, de 3/8/2010, anexo à CF 18823.

<sup>44</sup> CF 23815/PRPG(PGPE)/2010, de 22/9/2010, anexa à CF 24039/Prai(AIPD)/2010, de 23/9/2010.