



MINISTÉRIO DA DEFESA
EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA
AEROPORTUÁRIA (INFRAERO)

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2009

Maio/2010



Relatório de Gestão 2009

MINISTÉRIO DA DEFESA
EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2009

Relatório de Gestão apresentado ao Tribunal de Contas da União como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 57/2008, da Decisão Normativa TCU nº 100/2009 e da Portaria TCU nº 389/2009.

Brasília, 31/5/2010

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

AAL – Administração Aeroportuária Local
ABNT NBR ISO 10002/2005 – Satisfação do Cliente – Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações
ACI – Conselho Internacional dos Aeroportos (*Airports Council International*)
ANA – Aeroportos de Portugal
ANA – Agência Nacional de Águas
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASEGCEA – Assessoria de Segurança do Controle do Espaço Aéreo
ATAERO – Adicional de Tarifa Aeroportuária
ATS – Serviço de Tráfego Aéreo
AVSEC – Segurança de Aviação Civil
AVSEC – Segurança de Aviação Civil Brasileira
BI – *Business Intelligence*
BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
BPO – Banco de Pendências Operacionais
BSC – *Balanced Scorecard*
BVC – *Bureau Veritas Certification*
CADIN – Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal
CAP – Célula de Aceleração de Processos
CD – Centro de Distribuição
CEP – Comissão de Ética Pública
CF – Carta Formal
CGU – Controladoria Geral da União
CIA – Cadastro de informações Aeroportuárias
CLS – Centro de Logística de Suprimentos
COBIT – Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias Relacionadas
COMAER – Comando da Aeronáutica
CONAC – Conselho de Aviação Civil
CONACES – Comitê Nacional de Acessibilidade
CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
DAAG – Superintendência de Administração Geral
DAGS – Gerência de Gestão para a Sustentabilidade
DALC – Superintendência de Licitações e Contratos
DARH – Superintendência de Recursos Humanos
DART – Gerência de Relações Trabalhistas
DCLC – Superintendência de Logística de Carga
DCRC – Superintendência de Relações Comerciais
DEC – Departamento de Engenharia de Construção
DECEA – Departamento de Controle de Espaço Aéreo
DEME – Superintendência de Meio Ambiente e Energia
DEOB – Superintendência de Obras
DEPE – Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia

DEST – Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
DFCT – Superintendência de Controladoria
DFFI – Superintendência de Finanças
DICAR – Discriminação das Aplicações dos Recursos
DICOR – Discriminação das Origens de Recursos
DOC – Diretoria de Obras de Cooperação
DOGP – Superintendência de Gestão Operacional
DOMN – Superintendência de Manutenção
DONA – Superintendência de Navegação Aérea
DOPL – Superintendência de Planejamento Aeroportuário e de Operações
DOSA – Superintendência de Segurança Aeroportuária
DOU – Diário Oficial da União
DPF – Demonstrações Financeiras Padronizadas Anual
DTCEA – Destacamento de Controle do Espaço Aéreo
DVOR/DME – *Doppler VHF Omini Range/Distance Measuring Equipment*
EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
ECM – *Enterprise Content management* (Sistema de Gestão de Conteúdo Empresarial)
ENANA-EP/Angola – Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea de Angola
EPM – *Enterprise Project Management* (Portal de Projetos)
ERP – *Enterprise Resource Planning*
ETE – Estação de Tratamento de Esgoto
EVE – Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FOD – *Foreign Object Damage*
GC – Gestão do Conhecimento
GEST – Sistema de Gestão de Estacionamentos
GNA – Grupamento de Navegação Aérea
GRI – *Global Reporting Initiative*
GT – Grupo de Trabalho
IAC – Instrução de Aviação Civil
IATA – *International Air Transport Association*
ICA – Instrução do Comando da Aeronáutica
ILS – *Instrument Landing System*
INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
INSTITUTO ETHOS – é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público)
IOG – Inspeção Operacional Geral
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo
ISO 9001 – Norma Internacional que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica
ITR – Demonstrações Financeiras Padronizadas Trimestrais
LO – Licença de Operação
LOA – Lei Orçamentária Anual
LPAE – Laboratório de Poluição Atmosférica Experimental
MAGES – Manual de Gestão de Manutenção

MCA – Manual do Comando da Aeronáutica
MD – Ministério da Defesa
MEG – Modelo de Excelência de Gestão
MEGA – Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária
MOPS – Manual de Operações do Aeroporto
NBR – Normas Brasileiras
NBR/ISO 9001:2000 – Versão brasileira da norma internacional ISO 9001
NEFIL – Necessidade de Financiamento Líquido
NI – Norma da Infraero
NI – 7.01 (DRH) – Norma da Infraero que estabelece as diretrizes para criação, extinção, designação, contratação, dispensa, exoneração, substituição e remuneração de cargos em comissão, no âmbito da empresa
OACI – Organização de Aviação Civil Internacional
OBU – Obras em Bens da União
ONG – Organização Não-Governamental
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PCLE – Programa de Capacitação na Língua Estrangeira
PDG – Programa de Dispendios Globais
PDVI – Plano de Demissão Voluntária Incentivado
PGRH – Planos de Gestão de Recursos Hídricos
PIB – Produto Interno Bruto
PIES – Programa de Incentivo ao Ensino Superior
PLIU – Plano de Integração Urbana
PMI – *Project Management Institute*
PNAVSEC – Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil
PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade
PRAI – Superintendência de Auditoria Interna
PRCE – Comissão de Ética
PRCL – Superintendência de Controle Empresarial
PRIE – Superintendência de Inteligência Empresarial
PRIN – Gerência de Assuntos Internacionais
PRIP – Gerência de Imprensa
PRMC – Superintendência de Marketing e Comunicação Social
PROU – Gerência de Ouvidoria
PROUVI – Sistema Informatizado de Ouvidoria
PRPG – Superintendência de Planejamento e Gestão
PRPJ – Procuradoria Jurídica
PRTI – Superintendência de Tecnologia da Informação
PSA – Programa de Segurança Aeroportuária
RBAC – Regulamento Brasileiro de Aviação Civil
RBHA – Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica
RCLI – Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero
Rede WAN – *Wide Area Network*
RIA – Relatório de Inspeção Aeroportuária
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SAC – Secretaria de Aviação Civil
SAIE – Sistema de Acompanhamento de Inoperância de Equipamentos
SBAR – Aeroporto de Aracaju
SBBE – Aeroporto Internacional de Belém – Val de Cans

SBBH – Aeroporto de Belo Horizonte/Pampulha – Carlos Drummond de Andrade
SBBR – Aeroporto Internacional de Brasília – Presidente Juscelino Kubitschek
SBBV – Aeroporto Internacional de Boa Vista – Atlas Brasil Cantanhade
SBCF – Aeroporto de Internacional de Confinis – Tancredo Neves
SBCG – Aeroporto Internacional de Campo Grande
SBCP – Aeroporto Internacional de Campos – Bartolomeu Lisandro
SBCR – Aeroporto Internacional de Corumbá
SBCT – Aeroporto Internacional de Curitiba – Afonso Pena
SBCY – Aeroporto Internacional de Cuiabá – Marechal Rondon
SBCZ – Aeroporto Internacional de Cruzeiro do Sul
SBEG – Aeroporto de Manaus – Eduardo Gomes
SBFI – Aeroporto Internacional de Foz do Iguaçu – Cataratas
SBFL – Aeroporto Internacional de Florianópolis
SBFZ – Aeroporto Internacional de Fortaleza – Pinto Martins
SBGL – Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão – Antonio Carlos Jobim
SBGO – Aeroporto de Goiânia
SBGR – Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos – Gov. André Franco Montoro
SBIL – Aeroporto de Ilhéus – Jorge Amado
SBIZ – Aeroporto de Imperatriz – Prefeito Renato Moreira
SBJP – Aeroporto Internacional de João Pessoa – Presidente Castro Pinto
SBJR – Aeroporto de Jacarepaguá – Roberto Marinho
SBJU – Aeroporto de Juazeiro do Norte – Orlando Bezerra de Menezes
SBJV – Aeroporto de Joinville – Lauro Carneiro de Loyola
SBKG – Aeroporto de Campina Grande – Presidente João Suassuna
SBKP – Aeroporto Internacional de Campinas – Viracopos
SBLO – Aeroporto de Londrina – Governador José Richa
SBMA – Aeroporto de Marabá
SBME – Aeroporto de Macaé
SBMK – Aeroporto de Montes Claros – Mário Ribeiro
SBMO – Aeroporto Internacional de Maceió – Zumbi dos Palmares
SBMQ – Aeroporto Internacional de Macapá – Alberto Alcolumbre
SBMT – Aeroporto de São Paulo – Campo de Marte
SBNF – Aeroporto Internacional de Navegantes – Ministro Victor Konder
SBNT – Aeroporto Internacional de Natal – Augusto Severo
SBPA – Aeroporto Internacional de Porto Alegre – Salgado Filho
SBPJ – Aeroporto de Palmas – Brigadeiro Lysias Rodrigues
SBPK – Aeroporto Internacional de Pelotas
SBPL – Aeroporto Internacional de Petrolina – Senador Nilo Coelho
SBPP – Aeroporto Internacional de Ponta Porá
SBPR – Aeroporto de Belo Horizonte – Carlos Prates
SBPV – Aeroporto Internacional de Porto Velho – Gov. Jorge Teixeira de Oliveira
SBRB – Aeroporto de Rio Branco – Plácido de Castro
SBRF – Aeroporto Internacional de Recife/Guararapes – Gilberto Freyre
SBRJ – Aeroporto do Rio de Janeiro – Santos-Dumont
SBSJ – Aeroporto Internacional de José dos Campos – Professor Urbano Ernesto Stumpf
SBSL – Aeroporto Internacional de São Luis – Marechal Cunha Machado
SBSN – Aeroporto Internacional de Santarém – Maestro Wilson Fonseca
SBSP – Aeroporto de São Paulo/Congonhas
SBSV – Aeroporto Internacional de Salvador – Dep. Luís Eduardo Magalhães

SBTE – Aeroporto de Teresina – Senador Petrônio Portella
SBTT – Aeroporto Internacional de Tabatinga
SBUF – Aeroporto Paulo Afonso
SBUG – Aeroporto Internacional de Uruguaiana – Rubem Berta
SBUL – Aeroporto de Uberlândia – Ten. Cel. Aviador César Bombonato
SBUR – Aeroporto de Uberaba – Mário de Almeida Franco
SBVT – Aeroporto Internacional de Vitória – Eurico de Aguiar Salles
SEGCEA – Segurança do Controle do Espaço Aéreo
SERASA – Centralização dos Serviços Bancários S/A
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade Informatizado
SGSO – Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional
SGSO – Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO)
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SICOA – Sistema de Identificação e Controle de Acesso
SIEST – Sistema de Informações das Estatais
SIPAER – Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos brasileiro.
SISCEAB – Sistema de Controle de Espaço Aéreo Brasileiro
SISMAT – Sistema de Material
SISNAMA – Sistema Nacional de Meio Ambiente
SIV – Sistema Informativo de Voo
SLA – *Service Level Agreement* (Acordo de Níveis de Serviço)
SMARTSTREAM – Sistema Contábil
SOA – Arquitetura Orientada a Serviços
SPGI – Sistema de Planejamento e Gestão de Investimentos
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
SRFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil
SRNE – Superintendência Regional do Nordeste
STVV – Sistema de TV e Vigilância
TASA – Telecomunicações Aeronáuticas S.A
TCU – Tribunal de Contas da União
TECA – Terminais de Logística de Carga
TI – Tecnologia da Informação
TPS – Terminal de Passageiros
TRR – Taxa de Relatos Respondidos no Prazo
TWR – Torre de Controle
UCT – Unidade de Carga de Trabalho
UFPA – Universidade Federal do Pará
URA – Unidade de Resposta Audível
USP – Universidade de São Paulo
UTA – Unidades Técnicas de Navegação Aérea
Wi-Fi – É uma marca registrada da *Wi-Fi Alliance*, que é utilizada por produtos certificados que pertencem à classe de dispositivos de rede local sem fios (WLAN) baseados no padrão IEEE 802.11



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema representativo dos órgãos que compõem o Sistema de Aviação Civil Brasileiro ..	22
Figura 2: Mapa com os principais pontos de presença da Infraero com base na Estrutura Organizacional vigente em dezembro de 2009.....	23
Figura 3: Estrutura geral da Infraero.....	24
Figura 4: Segmentos de negócios da Infraero	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fonte de Recursos para Investimentos (R\$ milhões)	43
Tabela 2: Orçamento de Investimentos	44
Tabela 3: Necessidade de Financiamento Líquido (NEFIL)	74
Tabela 4: Discriminação das Origens de Recursos (DICOR).....	75
Tabela 5: Discriminação das Aplicações dos Recursos (DICAR).....	76
Tabela 6: Programação de despesas de capital	77
Tabela 7: Execução orçamentária por movimentação	77
Tabela 8: Execução orçamentária por programa de governo - 0631.....	78
Tabela 9: Evolução dos gastos gerais.....	79
Tabela 10: Execução física e financeira das ações da Infraero	80
Tabela 11: Indicadores de produtividade.....	82
Tabela 12: Resultados do indicador 1.a.....	89
Tabela 13: Resultados do indicador 3.a.....	101
Tabela 14: Resultados do indicador 3.b	102
Tabela 15: Resultados do indicador 3.c.....	102
Tabela 16: Resultados do indicador 3.d	104
Tabela 17: Resultados do indicador 3.e.....	105
Tabela 18: Resultados do indicador 3.f.....	107
Tabela 19: Resultados do indicador 3.g	108
Tabela 20: Resultados do indicador 4.a.....	126
Tabela 21: Resultados do indicador 5.a.....	134
Tabela 22: Resultados do indicador 5.b	136
Tabela 23: Resultados do indicador 5.c.....	138
Tabela 24: Resultados do indicador 6.a.....	152
Tabela 25: Resultados do indicador 6.b	154
Tabela 26: Resultados do indicador 6.c.....	155
Tabela 27: Resultados do indicador 6.d	156
Tabela 28: Resultados do indicador 6.e.....	157
Tabela 29: Resultados do indicador 6.f.....	158
Tabela 30: Resultados do indicador 6.g	159
Tabela 31: Resultados do indicador 6.h	159
Tabela 32: Resultados do indicador 7.a.....	175
Tabela 33: Resultados do indicador 7.b	176
Tabela 34: Resultados do indicador 7.c.....	177
Tabela 35: Resultados do indicador 7.d	179
Tabela 36: Resultados do indicador 7.e.....	179
Tabela 37: Resultados do indicador 8.a.....	188
Tabela 38: Resultados do indicador 10.c.....	210
Tabela 39: Resultados do indicador 10.d.....	211
Tabela 40: Resultados do indicador 10.e.....	212
Tabela 41: Resultados do indicador 10.f	214
Tabela 42: Resultados do indicador 11.a.....	223
Tabela 43: Resultados do indicador 11.b.....	224
Tabela 44: Resultados do indicador 11.c.....	225
Tabela 45: Resultados do indicador 11.d.....	227
Tabela 46: Resultados do indicador 11.e.....	228
Tabela 47: Resultados do indicador 11.f	229

Tabela 48: Resultados do indicador 11.g.....	230
Tabela 49: Resultados do indicador 11.h.....	231
Tabela 50: Resultados do indicador 11.i.....	232
Tabela 51: Resultados do indicador 11.j.....	233
Tabela 52: Resultados do indicador 13.a.....	241
Tabela 53: Resultados do indicador 13.b.....	242
Tabela 54: Resultados do indicador 13.c.....	242
Tabela 55: Resultados do indicador 13.d.....	243
Tabela 56: Resultados do indicador 13.e.....	244
Tabela 57: Resultados do indicador 13.f.....	245
Tabela 58: Resultados do indicador 13.g.....	246
Tabela 59: Resultados do indicador 13.h.....	247
Tabela 60: Resultados do indicador 13.i.....	247
Tabela 61: Resultados do indicador 13.j.....	248
Tabela 62: Resultados do indicador 13.k.....	249
Tabela 63: Resultados do indicador 13.l.....	250
Tabela 64: Resultados do indicador 13.m.....	251

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Detalhamento do objetivo estratégico 1	31
Quadro 2: Detalhamento do objetivo estratégico 2	32
Quadro 3: Detalhamento do objetivo estratégico 3	33
Quadro 4: Detalhamento do objetivo estratégico 4	34
Quadro 5: Detalhamento do objetivo estratégico 5	35
Quadro 6: Detalhamento do objetivo estratégico 6	36
Quadro 7: Detalhamento do objetivo estratégico 7	37
Quadro 8: Detalhamento do objetivo estratégico 8	38
Quadro 9: Detalhamento do objetivo estratégico 9	39
Quadro 10: Detalhamento do objetivo estratégico 10	40
Quadro 11: Detalhamento do objetivo estratégico 11	41
Quadro 12: Detalhamento do objetivo estratégico 12	41
Quadro 13: Detalhamento do objetivo estratégico 13	42
Quadro 14: Detalhamento do objetivo estratégico 14	42
Quadro 15: Programa 0631	45
Quadro 16: Ação 0631.1F52.0052	45
Quadro 17: Ação 0631.1F53.0016	46
Quadro 18: Ação 0631.1F54.0033	47
Quadro 19: Ação 0631.1F55.0024	48
Quadro 20: Ação 0631.1F56.0042	48
Quadro 21: Ação 0631.1F59.0053	49
Quadro 22: Ação 0631.1F60.0023	50
Quadro 23: Ação 0631.1J93.0041	50
Quadro 24: Ação 0631.1J95.0032	51
Quadro 25: Ação 0631.1J97.0014	52
Quadro 26: Ação 0631.1J98.0051	52
Quadro 27: Ação 0631.1J99.0035	53
Quadro 28: Ação 0631.1K02.0026	53
Quadro 29: Ação 0631.1M30.0035	54
Quadro 30: Ação 0631.1M31.0035	55
Quadro 31: Ação 0631.1M32.0033	56
Quadro 32: Ação 0631.1M33.0043	56
Quadro 33: Ação 0631.1O00.0035	57
Quadro 34: Ação 0631.1P52.0022	57
Quadro 35: Ação 0631.1P56.0041	58
Quadro 36: Ação 0631.1P63.0033	58
Quadro 37: Ação 0631.1P68.0032	59
Quadro 38: Ação 0631.7H34.0035	59
Quadro 39: Ação 0631.106A.0053	60
Quadro 40: Ação 0631.10Z3.0034	60
Quadro 41: Ação 0631.10Z4.0035	61
Quadro 42: Ação 0631.10Z8.0033	62
Quadro 43: Ação 0631.10ZA.0031	62
Quadro 44: Ação 0631.10ZB.0023	63
Quadro 45: Ação 0631.10ZD.0015	63
Quadro 46: Ação 0631.10ZE.0022	64
Quadro 47: Ação 0631.7J01.0033	64

Quadro 48: Ação 0631.10Z5.0035	65
Quadro 49: Ação 0631.127X.0031	65
Quadro 50: Ação 0631.1F62.0001	66
Quadro 51: Ação 0631.4099.....	67
Quadro 52: Programa 0623	69
Quadro 53: Ação 0623.2041.....	69
Quadro 54: Programa 0807	71
Quadro 55: Ação 0807.4102.0001.....	71
Quadro 56: Ação 0807.4103.0001.....	72
Quadro 57: Plano de ação da iniciativa 1.1.1.1	90
Quadro 58: Plano de ação da iniciativa 1.1.2.1	91
Quadro 59: Plano de ação da iniciativa 1.1.3.1	92
Quadro 60: Plano de ação da iniciativa 1.2.1.1	93
Quadro 61: Plano de ação da iniciativa 1.3.1.1	93
Quadro 62: Plano de ação da iniciativa 1.3.2.1	94
Quadro 63: Plano de ação da iniciativa 2.1.1.1	95
Quadro 64: Plano de ação da iniciativa 2.1.2.1	96
Quadro 65: Plano de ação da iniciativa 2.1.3.1	97
Quadro 66: Plano de ação da iniciativa 2.1.4.1	98
Quadro 67: Plano de ação da iniciativa 2.1.5.1	99
Quadro 68: Plano de ação da iniciativa 2.2.1.1	99
Quadro 69: Plano de ação da iniciativa 2.2.2.1	100
Quadro 70: Plano de ação da iniciativa 2.2.3.1	101
Quadro 71: Plano de ação da iniciativa 3.1.1.1	110
Quadro 72: Plano de ação da iniciativa 3.3.1.1	111
Quadro 73: Plano de ação da iniciativa 3.3.1.2	112
Quadro 74: Plano de ação da iniciativa 3.3.1.3	113
Quadro 75: Plano de ação da iniciativa 3.3.2.1	114
Quadro 76: Plano de ação da iniciativa 3.3.3.1	115
Quadro 77: Plano de ação da iniciativa 3.3.3.2	116
Quadro 78: Plano de ação da iniciativa 3.3.4.1	118
Quadro 79: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.1	119
Quadro 80: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.2	120
Quadro 81: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.3	121
Quadro 82: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.4	121
Quadro 83: Plano de ação da iniciativa 3.4.2.1	122
Quadro 84: Plano de ação da iniciativa 3.4.2.2	123
Quadro 85: Plano de ação da iniciativa 3.4.3.1	123
Quadro 86: Plano de ação da iniciativa 3.5.1.1	124
Quadro 87: Plano de ação da iniciativa 3.5.1.2	125
Quadro 88: Plano de ação da iniciativa 4.1.1.1	129
Quadro 89: Plano de ação da iniciativa 4.1.2.1	130
Quadro 90: Plano de ação da iniciativa 4.2.1.1	131
Quadro 91: Plano de ação da iniciativa 4.3.1.1	132
Quadro 92: Plano de ação da iniciativa 4.4.1.1	132
Quadro 93: Plano de ação da iniciativa 4.5.1.1	133
Quadro 94: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.1	139
Quadro 95: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.2	140

Quadro 96: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.3	141
Quadro 97: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.4	141
Quadro 98: Plano de ação da iniciativa 5.1.2.1	142
Quadro 99: Plano de ação da iniciativa 5.1.3.1	143
Quadro 100: Plano de ação da iniciativa 5.1.4.1.....	144
Quadro 101: Plano de ação da iniciativa 5.1.5.1.....	145
Quadro 102: Plano de ação da iniciativa 5.1.6.1.....	146
Quadro 103: Plano de ação da iniciativa 5.1.7.1.....	147
Quadro 104: Plano de ação da iniciativa 5.2.1.1.....	148
Quadro 105: Plano de ação da iniciativa 5.3.1.1.....	148
Quadro 106: Plano de ação da iniciativa 5.4.1.1.....	149
Quadro 107: Plano de ação da iniciativa 5.5.1.1.....	150
Quadro 108: Plano de ação da iniciativa 5.6.1.1.....	150
Quadro 109: Plano de ação da iniciativa 5.7.1.1.....	151
Quadro 110: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.1.....	160
Quadro 111: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.2.....	161
Quadro 112: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.3.....	162
Quadro 113: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.4.....	162
Quadro 114: Plano de ação da iniciativa 6.1.2.1.....	163
Quadro 115: Plano de ação da iniciativa 6.2.1.1.....	164
Quadro 116: Plano de ação da iniciativa 6.2.1.2.....	165
Quadro 117: Plano de ação da iniciativa 6.2.2.1.....	165
Quadro 118: Plano de ação da iniciativa 6.2.3.1.....	166
Quadro 119: Plano de ação da iniciativa 6.2.4.1.....	167
Quadro 120: Plano de ação da iniciativa 6.2.5.1.....	168
Quadro 121: Plano de ação da iniciativa 6.2.6.1.....	168
Quadro 122: Plano de ação da iniciativa 6.3.1.1.....	169
Quadro 123: Plano de ação da iniciativa 6.4.1.1.....	170
Quadro 124: Plano de ação da iniciativa 6.5.1.1.....	170
Quadro 125: Plano de ação da iniciativa 6.5.2.1.....	171
Quadro 126: Plano de ação da iniciativa 6.6.1.1.....	171
Quadro 127: Plano de ação da iniciativa 6.6.1.2.....	172
Quadro 128: Plano de ação da iniciativa 6.6.2.1.....	173
Quadro 129: Plano de ação da iniciativa 6.6.2.2.....	173
Quadro 130: Plano de ação da iniciativa 6.7.1.1.....	174
Quadro 131: Plano de ação da iniciativa 7.1.1.1.....	181
Quadro 132: Plano de ação da iniciativa 7.1.2.1.....	182
Quadro 133: Plano de ação da iniciativa 7.2.1.1.....	183
Quadro 134: Plano de ação da iniciativa 7.2.2.1.....	184
Quadro 135: Plano de ação da iniciativa 7.2.3.1.....	184
Quadro 136: Plano de ação da iniciativa 7.2.3.2.....	185
Quadro 137: Plano de ação da iniciativa 7.3.1.1.....	186
Quadro 138: Plano de ação da iniciativa 7.3.2.1.....	187
Quadro 139: Plano de ação da iniciativa 8.1.1.1.....	189
Quadro 140: Plano de ação da iniciativa 8.1.2.1.....	190
Quadro 141: Plano de ação da iniciativa 8.1.3.1.....	190
Quadro 142: Plano de ação da iniciativa 8.1.4.1.....	191
Quadro 143: Plano de ação da iniciativa 8.1.5.1.....	192

Quadro 144: Plano de ação da iniciativa 8.1.6.1.....	193
Quadro 145: Plano de ação da iniciativa 8.1.7.1.....	194
Quadro 146: Plano de ação da iniciativa 8.2.1.1.....	195
Quadro 147: Plano de ação da iniciativa 8.2.2.1.....	196
Quadro 148: Plano de ação da iniciativa 8.2.4.1.....	196
Quadro 149: Plano de ação da iniciativa 8.3.1.1.....	197
Quadro 150: Plano de ação da iniciativa 8.4.1.1.....	198
Quadro 151: Plano de ação da iniciativa 8.5.1.1.....	199
Quadro 152: Plano de ação da iniciativa 8.6.1.1.....	200
Quadro 153: Plano de ação da iniciativa 9.1.1.1.....	201
Quadro 154: Plano de ação da iniciativa 9.1.2.1.....	201
Quadro 155: Plano de ação da iniciativa 9.2.1.1.....	202
Quadro 156: Plano de ação da iniciativa 9.3.1.1.....	203
Quadro 157: Plano de ação da iniciativa 9.3.2.1.....	204
Quadro 158: Plano de ação da iniciativa 9.4.1.1.....	205
Quadro 159: Plano de ação da iniciativa 9.4.2.1.....	206
Quadro 160: Plano de ação da iniciativa 9.4.3.1.....	206
Quadro 161: Plano de ação da iniciativa 9.5.1.1.....	207
Quadro 162: Plano de ação da iniciativa 9.6.1.1.....	208
Quadro 163: Plano de ação da iniciativa 10.1.1.1.....	214
Quadro 164: Plano de ação da iniciativa 10.1.1.2.....	215
Quadro 165: Plano de ação da iniciativa 10.2.1.1.....	216
Quadro 166: Plano de ação da iniciativa 10.2.2.1.....	217
Quadro 167: Plano de ação da iniciativa 10.3.1.1.....	218
Quadro 168: Plano de ação da iniciativa 10.3.1.2.....	219
Quadro 169: Plano de ação da iniciativa 10.3.1.3.....	220
Quadro 170: Plano de ação da iniciativa 10.3.1.4.....	221
Quadro 171: Plano de ação da iniciativa 10.3.1.5.....	221
Quadro 172: Plano de ação da iniciativa 10.3.2.1.....	222
Quadro 173: Plano de ação da iniciativa 11.1.1.1.....	234
Quadro 174: Plano de ação da iniciativa 11.2.1.1.....	235
Quadro 175: Plano de ação da iniciativa 11.3.1.1.....	236
Quadro 176: Plano de ação da iniciativa 12.1.1.1.....	237
Quadro 177: Plano de ação da iniciativa 12.2.1.1.....	238
Quadro 178: Plano de ação da iniciativa 12.2.2.1.....	238
Quadro 179: Plano de ação da iniciativa 12.3.1.1.....	239
Quadro 180: Plano de ação da iniciativa 12.3.2.1.....	240
Quadro 181: Plano de ação da iniciativa 13.1.1.1.....	252
Quadro 182: Plano de ação da iniciativa 14.1.1.1.....	252
Quadro 183: Plano de ação da iniciativa 14.2.1.1.....	253
Quadro 184: Plano de ação da iniciativa 14.3.1.1.....	254
Quadro 185: Plano de ação da iniciativa 14.4.1.1.....	255
Quadro 186: Plano de ação da iniciativa 14.4.1.2.....	256
Quadro 187: Plano de ação da iniciativa 14.4.2.1.....	257
Quadro 188: Plano de ação da iniciativa 14.5.1.1.....	258
Quadro 189: Plano de ação da iniciativa 14.5.1.2.....	259
Quadro 190: Composição de Recursos Humanos.....	260
Quadro 191: Terceirizados.....	262

Quadro 192: Demonstrativo dos Recolhimentos realizados ao INFRAPREV	263
Quadro 193: Atos de admissão, desligamento, aposentadoria e pensão	265
Quadro 194: Balanço Patrimonial	267
Quadro 195: Demonstração do resultado do exercício	268
Quadro 196: Demonstração das mutações do patrimônio líquido	269
Quadro 197: Demonstração do fluxo de caixa	270
Quadro 198: Demonstração do valor adicionado	271
Quadro 199: Saldo das operações financeiras	274
Quadro 200: Saldo do grupo Contas a Receber em 31/12/2009	275
Quadro 201: Baixa de dívidas	279
Quadro 202: Impostos a recuperar	280
Quadro 203: Tributos a recolher	280
Quadro 204: Reconciliação do Imposto de Renda e da Contribuição Social	281
Quadro 205: Saldo de Investimentos	282
Quadro 206: Saldo imobilizado	282
Quadro 207: Saldo intangível	283
Quadro 208: Saldo detalhado dos ingressos e dispêndios do Ataero e convênios	284
Quadro 209: Contingências Trabalhistas e Cíveis	285
Quadro 210: Capital Social	286
Quadro 211: Juros	287
Quadro 212: Saldo em bens da União	287
Quadro 213: Demonstrativo da redução de contratos de engenharia	288
Quadro 214: Remuneração dos administradores	288
Quadro 215: Remuneração dos empregados	288
Quadro 216: Composição do Exigível Atuarial e das Reservas e Fundos INFRAPREV	289
Quadro 217: Receita por segmento de negócio	291
Quadro 218: Cobertura de Seguros	291
Quadro 219: Coberturas por ramo de seguro	292
Quadro 220: Investimentos em obras e serviços de engenharia	294
Quadro 221: Investimentos em equipamentos, móveis e utensílios	295
Quadro 222: Composição Acionária do Capital Social	295
Quadro 223: Demonstrativo da remuneração paga aos membros dos Conselhos	298



Relatório de Gestão 2009

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do movimento de passageiros	83
Gráfico 2: Evolução do movimento de aeronaves	84
Gráfico 3: Resultados do indicador 4.b	127
Gráfico 4: Resultados do indicador 4.c	128
Gráfico 5: Receita bruta total 2009.....	135
Gráfico 6: Receita bruta total 2009 – Rede TECA.....	137

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1. IDENTIFICAÇÃO	20
2. OBJETIVOS E METAS INSTITUCIONAIS E/OU PROGRAMÁTICOS	22
2.1. Responsabilidades institucionais da Infraero e seu papel na execução das políticas públicas	22
2.1.1. Competência institucional.....	22
2.1.2. Síntese das realizações	25
2.2. Estratégia de atuação frente às responsabilidades institucionais.....	29
2.3. Programas e ações sob a responsabilidade da Infraero.....	43
2.3.1 Relação dos programas e ações	45
2.3.1.1 Programa 0631 – Desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária.....	45
2.3.1.1.1 Ações do programa de Aceleração do Crescimento – PAC.....	45
2.3.1.1.2 Outras ações específicas	64
2.3.1.1.3 Adequação da infraestrutura aeroportuária - Nacional.....	66
2.3.1.1.4 Manutenção da infraestrutura aeroportuária	67
2.3.1.2 Programa 0623 – Segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro.....	69
2.3.1.2.1 – Ações do programa de segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro	69
2.3.1.3 Programa 0807 – Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio	71
2.3.1.3.1 Ações do programa de investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio.....	71
2.4. Desempenho operacional	72
2.4.1 – Programação e execução orçamentária.....	72
2.4.1.2 Programação da despesa de capital	77
2.4.2 – Execução Orçamentária	77
2.4.3 – Evolução de gastos gerais.....	79
2.4.4. Execução Física e Financeira das ações realizadas pela Infraero	80
2.4.5. Desempenho da Infraero para melhorar a prestação de serviços à sociedade	81
2.4.5.1 Desempenho das atividades operacionais	82
2.4.5.2 Desempenho de logística de carga e comercial	86
2.4.5.3 Expansão e melhoria da infraestrutura aeroportuária	88
2.4.6 Indicadores de desempenho.....	89
3. INFORMAÇÕES SOBRE A COMPOSIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	260
3.1 Composição de Recursos Humanos	260
3.1.1 Análise crítica sobre a situação dos recursos humanos	260
3.2 Contratos de Terceirização.....	262
4. RECONHECIMENTO DE PASSIVOS POR INSUFICIÊNCIA DE CRÉDITOS OU RECURSOS.....	262
5. INSCRIÇÕES DE RESTOS A PAGAR NO EXERCÍCIO E OS SALDOS DE RESTOS A PAGAR DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	262
6. INFORMAÇÕES SOBRE TRANSFERÊNCIAS (RECEBIDAS OU REALIZADAS) NO EXERCÍCIO	262
7. PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PATROCINADA	263
7.1. Descrição e Demonstrativo Anual.....	263
7.2. Informativos da Patrocinada.....	263
7.3 Ações de fiscalização em atendimento ao art. 25 da Lei Complementar nº 108/2001	263
8. FLUXO FINANCEIRO DE PROJETOS OU PROGRAMAS FINANCIADOS COM RECURSOS EXTERNOS	264
9. RENÚNCIA TRIBUTÁRIA	264
10. OPERAÇÕES DE FUNDOS	264

11. RECOMENDAÇÕES DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO E EXTERNO	264
11.1 Recomendações da Unidade de Auditoria Interna	264
11.2 Recomendações da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa – Ciset-MD.....	264
11.3 Recomendações da Controladoria-Geral da União - CGU.....	264
11.4 Determinações e Recomendações do Tribunal de Contas da União - TCU.....	264
12. ATOS DE ADMISSÃO, DESLIGAMENTO, CONCESSÃO DE APOSENTADORIA E PENSÃO PRATICADOS NO EXERCÍCIO	265
13. REGISTROS ATUALIZADOS NOS SISTEMAS SIASG E SICONV	266
14. INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DA GESTÃO	267
14.1. Demonstrações Contábeis previstas na Lei N° 6.404/76 e notas explicativas	267
14.2. Composição Acionária do Capital Social	295
14.3. Parecer da Auditoria Independente sobre as Demonstrações Contábeis	296
14.4. Parecer da Superintendência de Auditoria Interna – PRAI sobre as Demonstrações Financeiras do Exercício de 2009.....	297
15. DEMONSTRATIVO DA REMUNERAÇÃO PAGA AOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DO CONSELHO FISCAL	298
15.1. Declaração de que as Atas das Reuniões dos Conselhos encontram-se à disposição na INFRAERO para consulta.....	298
ANEXO I: Critérios para cálculo dos Indicadores	299
ANEXO II: Quadro Demonstrativo dos Contratos de Terceirização de Mão-de-Obra	422
ANEXO III: Transferências.....	440
ANEXO IV: INFRAPREV.....	467
ANEXO V: Monitoramento das Recomendações da Unidade de Auditoria Interna constantes dos Relatórios de Auditoria.....	502
ANEXO VI: Recomendações da Secretaria de Controle Interno do Min. Defesa – Ciset-MD	585
ANEXO VII: Recomendações da Controladoria-Geral da União - CGU	609
ANEXO VIII: Determinações e Recomendações do Tribunal de Contas da União - TCU	619

INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Gestão, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 57/2008, da Decisão Normativa TCU nº 100/2009 e da Portaria TCU nº 389/2009, tem por finalidade apresentar o processo de prestação de contas da INFRAERO.

Inicialmente são apresentados os elementos identificadores da INFRAERO e as normas relacionadas à sua constituição, gestão e estrutura organizacional.

Em seguida é apresentada a INFRAERO, sua estrutura organizacional, os seus principais negócios, o seu posicionamento atual e as suas principais realizações no exercício de 2009.

No tocante à gestão, deu-se ênfase às realizações orçamentárias, aos objetivos estratégicos com seus indicadores, metas e iniciativas implementadas na busca da melhoria do desempenho da Empresa.

Abordou-se também a realização dos Programas “Desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária”, “Segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro” e “Investimentos das empresas estatais na infraestrutura de apoio”, constantes do Plano Plurianual 2008-2011 (PPA).

As principais ações realizadas no exercício de 2009 demonstram a busca incessante na melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como pela eficiência dos seus principais negócios. Nesse período, houve uma reestruturação organizacional nos 67 aeroportos visando focar suas ações na operação aeroportuária, na comercialização de áreas e na logística de carga; enfatizou-se a inovação e a informação como estratégia de ação; primou-se pela visibilidade e transparência em seus processos; investiu-se em obras, capacitação de pessoal, novos negócios, segurança, conforto e qualidade; foram estabelecidas e mantidas parcerias comprometidas com o desenvolvimento sustentável, integração e responsabilidade social, no intuito de agir com ética e transparência. A gestão financeira priorizou a redução dos custos e o aumento da produtividade, com base nos indicadores de receita operacional por empregado e número de passageiros por empregado.

Os desafios a serem enfrentados pela INFRAERO no ano de 2010 são imensos, levando-se em consideração um crescimento do país acima de 5%, o que acarretará um incremento significativo de passageiros. Ademais, a Empresa já vem se preparando para oferecer instalações adequadas, com vista aos principais eventos que acontecerão nos próximos cinco anos, tais como: V Jogos Mundiais Militares de 2011, Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

Levando-se em consideração este cenário, o Conselho de Administração priorizou o planejamento estratégico e, ainda no final 2009, aprovou a Formulação Estratégica para o período 2010-2014. A Empresa reviu sua identidade corporativa (missão, visão e valores), redefiniu seus negócios e atualizou suas políticas corporativas. A Missão da INFRAERO passou a ser estabelecida como: “PROVER INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS E DE NAVEGAÇÃO AÉREA, CONTRIBUINDO PARA A INTEGRAÇÃO NACIONAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO PAÍS” e a Visão como: “SER RECONHECIDA PELA EXCELÊNCIA DA INFRAESTRUTURA E DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS E DE NAVEGAÇÃO AÉREA”. Para cumprir a nova Missão e alcançar a Visão de Futuro pretendida, a INFRAERO definiu o seu plano de ação, representado por um mapa estratégico, contendo vinte objetivos estratégicos que, ao longo dos próximos cinco anos, deverão delinear todas as ações e projetos da Empresa.

Com esta nova metodologia do Planejamento Estratégico implantada, espera-se uma consolidação da imagem de excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários, permitindo que nos próximos anos cumpra-se de forma efetiva o que foi estabelecido.

1. IDENTIFICAÇÃO

Poder e Órgão de vinculação

Poder: Executivo

Órgão de Vinculação: Ministério da Defesa

Código SIORG: 41066

Identificação da Unidade Jurisdicionada

Denominação completa: Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária

Denominação abreviada: Infraero

Código SIORG: 73

Código LOA: 52212

Código SIAFI: 125001

Situação: Ativa

Natureza Jurídica: Empresa Pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado

Principal Atividade: Operação dos aeroportos e campos de aterrissagem

Código CNAE: 52.40-1-01

Telefones/Fax de contato: (061) 3312-3222 (061) 3321-0512

Endereço eletrônico: presidencia@infraero.gov.br

Página da Internet: www.infraero.gov.br

Endereço Postal: Setor Comercial Sul, Quadra 04 – Bloco “A” nº 58 – CEP: 70.304-902 – Brasília-DF.

Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada

Normas de criação e alteração da Unidade Jurisdicionada

Normas de Criação:

Criação:

- Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972.
- Absorção da TASA – Telecomunicações Aeronáuticas S.A.: Decreto 1691, de 08 de novembro de 1995.

Finalidade: Implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades correlatas ou afins, que lhe forem atribuídas pelo Ministério da Defesa. (Art. 4º do Estatuto da Infraero).

Publicações no D.O.U. do Estatuto da Infraero:

- Consolidado pela Assembleia Geral Extraordinária em 03/10/2003 – Publicado no Diário Oficial da União nº 211, de 20/10/2003, Seção 1 – páginas 87 a 89.
- Alteração dos artigos 6º e 21, § 5º, pela Assembleia Geral Extraordinária em 13/04/2004 – Publicado no Diário Oficial da União nº 99, de 25/05/2004. Seção 1 – páginas 6 e 7.

- Alteração do artigo 6º, pela Assembleia Geral Extraordinária em 06/04/2005 – Publicado no Diário Oficial da União nº 77, de 25/04/2005. Seção 1 – página 7.
- Alteração do artigo 6º, pela Assembleia Geral Extraordinária em 26/10/2005 – Publicado no Diário Oficial da União nº 218, de 14/11/2005. Seção 1 – página 12.
- Alteração do artigo 6º, pela Assembleia Geral Extraordinária em 24/04/2007 – Publicado no Diário Oficial da União nº 95, de 18/05/2007. Seção 1 – página 17.
- Alteração do artigo 6º, pela Assembleia Geral Extraordinária em 03/10/2007 – Publicado no Diário Oficial da União nº 211, de 01/11/2007. Seção 1 – página 5/6.
- Alteração do artigo 6º e 15 pela Assembleia Geral Extraordinária em 16/04/2008 – Publicado no Diário Oficial da União nº 126, de 03/07/2008, seção 1 – página 17.
- Alteração dos Artigos 6, 20, 22, 27 e 29, pela Assembleia Geral Extraordinária em 16/04/2009 – Publicado no Diário Oficial da União nº 73, de 17/04/2009, Seção 1 – Páginas nº 16/19.
- Inclusão do Artigo 43, pela Assembleia Geral Extraordinária em 16/04/2009 – Publicado no Diário Oficial da União nº 73, de 17/04/2009, Seção 1- Páginas nº 16/19.

Outras normas infralegais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada

- Estatuto da Infraero – Seções I a V
- Ato Administrativo Nº 322/SEDE/2001, de 02/03/2001
- Ato Administrativo Nº 464/SEDE/2001, de 10/04/2001
- Ato Administrativo Nº 2071/PR/2007, de 09/11/2007
- Ato Administrativo Nº 361/PR/2008, de 15/02/2008
- Ato Administrativo nº 3809/PR/2009, de 27/10/2009
- Ato Administrativo nº 4505/PR/2009, de 16/12/2009
- Outros Atos Administrativos para regulamentar ajustes pontuais
- NI – 7.01/D (DRH)

2. OBJETIVOS E METAS INSTITUCIONAIS E/OU PROGRAMÁTICOS

2.1. Responsabilidades institucionais da Infraero e seu papel na execução das políticas públicas

2.1.1. Competência institucional

A Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero) é uma empresa pública de direito privado com patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. Vinculada ao Ministério da Defesa, a Infraero foi constituída nos termos da Lei nº. 5.862, de 12 de dezembro de 1972, com a finalidade de implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento nas áreas de atuação e na construção de aeroportos, e realizar outras atividades correlatas atribuídas pelo Ministério da Defesa.

O sistema de aviação civil brasileiro desempenha papel estratégico na promoção do desenvolvimento do Brasil, tendo como base quatro pilares representados pelos seguintes segmentos: a infraestrutura aeroportuária, os serviços de controle do espaço aéreo, o auxílio à navegação aérea e a indústria aeronáutica. A figura a seguir apresenta a organização do sistema de aviação civil brasileiro.



Figura 1: Esquema representativo dos órgãos que compõem o Sistema de Aviação Civil Brasileiro

Em parceria harmônica com os demais elos do sistema de aviação civil brasileiro, à Infraero cabe a responsabilidade de operar 67 aeroportos, 68 Grupamentos de Navegação Aérea (GNAs), 34 Terminais de Logística de Carga (TECA) e de manter 50 Unidades Técnicas de Navegação Aérea (UTAs), prestando serviços com segurança, conforto, eficiência e compromisso com o desenvolvimento do país e com a integração nacional.

A Infraero está presente em todos os estados da Federação. Pelos aeroportos da Rede transitaram, em 2009, 128,1 milhões de passageiros, em 2,3 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras. A movimentação de carga nacional e internacional nos Terminais de

Logística de Carga superou a marca de meio milhão de toneladas anuais. O mapa a seguir evidencia os principais pontos de presença da Empresa no território brasileiro.



Figura 2: Mapa com os principais pontos de presença da Infraero com base na Estrutura Organizacional vigente em dezembro de 2009

A Infraero é constituída por sua Sede, Superintendências Regionais, Aeroportos e Unidades de Apoio à Navegação Aérea e, visando ao fortalecimento da governança corporativa, dispõe de uma estrutura organizacional composta, na primeira linha, pela Assembleia Geral, Conselho Fiscal,

Conselho de Administração, Auditoria Interna e Diretoria Executiva. A seguir, destaca-se a estrutura organizacional da Empresa:

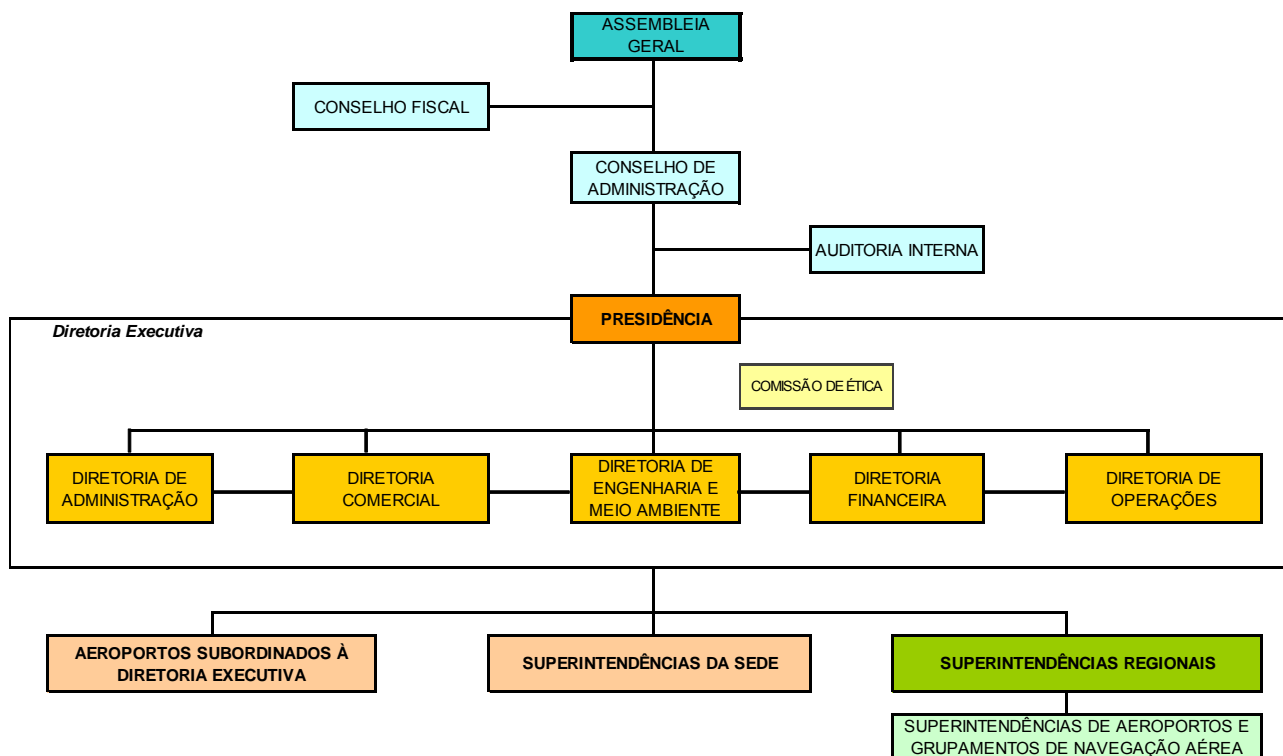


Figura 3: Estrutura geral da Infraero

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Prestando serviços que atendem aos padrões internacionais de segurança, conforto e qualidade, a Infraero ocupa a quarta posição, dentre os maiores operadores aeroportuários do mundo, em relação à movimentação de passageiros e a segunda em quantidade de aeroportos. A Empresa atua nas áreas de navegação aérea, logística para operação de aeronaves, de passageiros, de carga nacional e internacional, aeroporto indústria, comercialização de áreas, venda de serviços, estacionamento de veículos, publicidade em aeroportos e telecomunicações em aeroportos, conforme apresentado na figura 4.

A crise financeira, deflagrada em 2008, que somente arrefeceu no fim de 2009, trouxe impacto significativo na área de processamento de cargas, especialmente as destinadas à exportação. O resultado, no entanto, mostrou a capacidade da Empresa de gerenciamento de sua rede de logística de carga que, mesmo diante do cenário desfavorável, manteve seu cronograma de investimentos em modernização de equipamentos e infraestrutura, bem como de implantação do Programa de Eficiência Logística e, ainda, inaugurou o 34º Terminal de Logística de Carga, em Porto Velho (RO).

É certo que, no último ano, observou-se um crescimento na movimentação de passageiros de 13,1% em relação a 2008, enquanto a média registrada nos últimos anos havia sido de 10%. Foram 14,9 milhões de passageiros a mais que em 2008. Esse incremento deu-se em consequência da oferta de passagens aéreas a preços acessíveis às classes sociais menos favorecidas, bem como à crise financeira internacional e à epidemia da Gripe A, fatores que contribuíram para o incremento do turismo no Brasil, em detrimento de viagens internacionais.

Apesar da crise financeira de 2009 não ter sido tão impactante no Brasil, seus efeitos no movimento operacional internacional prejudicaram o desempenho econômico da Infraero que foi inferior ao resultado obtido no exercício anterior. O Lucro Líquido (antes dos investimentos para União) foi de R\$ 166,5 milhões, redução de 55,3% em relação a 2008. Após as deduções das obras e serviços de engenharia realizados nos aeroportos com recursos próprios, o lucro do exercício foi de R\$ 22,2 milhões, 86,4% abaixo do lucro obtido no exercício anterior, R\$ 163,5 milhões. Em relação ao resultado essencialmente operacional, quando comparadas receitas e despesas, obteve-se lucro de R\$ 338,9 milhões com redução de 39,1%.

Mesmo com todos os desafios, a receita bruta apresentou crescimento de 2,6% em relação ao mesmo período de 2008 chegando a R\$ 2.610,4 milhões. Destacaram-se as receitas de pouso e permanência com aumento de 8,4%, chegando a R\$ 263,8 milhões, e navegação aérea com 7,36%, R\$ 277,9 milhões. O aumento deve-se à suspensão dos descontos que eram efetuados nas tarifas de aviação geral, de pouso e permanência doméstica nos aeroportos do Galeão e Guarulhos, de permanência doméstica em voos internacionais de companhias brasileiras e nas de navegação aérea de aeroportos a menos de 180 km. As citadas suspensões foram aprovadas pelo Conselho de Aviação Civil (CONAC), por meio da Resolução nº 05/2008. A receita de embarque apresentou crescimento de 11,1%, chegando ao montante de R\$ 736,7 milhões, devido ao aumento do movimento operacional doméstico verificado a partir do segundo trimestre de 2009.

Do lado do custo dos serviços prestados, o crescimento foi de 17% em relação ao exercício anterior, chegando ao montante de R\$ 2.106,7 milhões. Destaca-se o crescimento dos gastos com pessoal em 18,1%, reflexo do reajuste salarial aprovado no Acordo Coletivo de Trabalho – ACT 2009/2010, aumento da força de trabalho, aprovação do Plano de Cargos e Salários – PCCS e da nova estrutura organizacional dos aeroportos. Os serviços contratados apresentaram crescimento de 16,4%, em consequência da ampliação de serviços visando, principalmente, ao atendimento de normas operacionais e de segurança, bem como dos contratos de manutenção nos aeroportos. A despesa de material de consumo obteve crescimento de 25,7% no período, chegando ao montante de R\$ 68,0 milhões, decorrente do atendimento das demandas da área de manutenção. Os serviços públicos apresentaram aumento de 4,1%. As despesas gerais apresentaram redução de 12,6%, chegando ao montante de R\$ 116,2 milhões, em decorrência, principalmente, da extinção da taxa de administração do SUCOTAP.

Em 2009 foram constituídas provisões para prováveis perdas e contingências de R\$ 63,4 milhões, sendo R\$ 30,7 milhões referente às provisões relativas a devedores duvidosos, conforme procedimento normativo vigente, e R\$ 32,7 milhões referente a provisões de ações cíveis e trabalhistas, sendo que R\$ 40,9 milhões daquele montante referem-se a perdas de sentenças judiciais com mérito transitado em julgado.

Do lucro líquido de R\$ 22,2 milhões foram provisionados R\$ 19,9 milhões para pagamento de dividendos, na forma de juros sobre capital próprio, e R\$ 1,3 milhão para distribuição aos empregados como participação nos lucros. Foi retido R\$ 1 milhão na forma de Reserva Legal.

O EBTIDA (resultado antes de juros, impostos, depreciação e amortização) alcançou o montante de R\$ 359,5 milhões, 38,6% abaixo do verificado em 2008, R\$ 586,0 milhões.

Sob a perspectiva da gestão financeira, o saldo das disponibilidades chegou a R\$ 1.422,1 milhões, sendo R\$ 763,5 milhões de recursos próprios, R\$ 624,4 milhões de Ataero e R\$ 34,2 milhões de terceiros. Deve ser destacado que no montante de recursos próprios constam os saldos de aportes de capital feitos pela União em 2007 e 2008, para aplicação nas obras do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC.

Houve déficit financeiro primário de R\$ 19,3 milhões, em função, principalmente, do pagamento dos dividendos de 2008, efetuado em maio de 2009, e da aplicação dos saldos dos recursos do aporte de capital.

A gestão financeira, em 2009, esteve concentrada na redução de custos com medidas saneadoras propiciando economia de meios com o necessário rigor na aplicação dos recursos visando minimizar o descompasso entre o crescimento da receita e da despesa operacional e na otimização dos recursos disponíveis, para garantir os investimentos prioritários nas áreas operacionais e de segurança.

Os controles internos continuaram a ser aperfeiçoados buscando a melhoria contínua dos procedimentos de faturamento, arrecadação de receitas, pagamentos e controle tributário, acompanhamento adequado dos custos, com gestão orçamentária vinculada a tetos orçamentários aprovados.

Esse esforço possibilitou à Empresa encerrar o ano de 2009 com uma execução de investimentos que representa 43% do montante aprovado na Lei Orçamentária Anual (LOA).

A Infraero aplicou medidas para assegurar uma administração dinâmica e moderna, promovendo a administração dos aeroportos, não apenas como elementos básicos da infraestrutura aeroportuária, mas como agentes capazes de influir na dinâmica do mercado de transporte aéreo e como polos multiplicadores da economia, primando pela segurança, eficiência e qualidade os serviços oferecidos.

O grande desafio da Infraero tem sido compatibilizar o crescente aumento da demanda de passageiros com a manutenção do conforto e da segurança de todos os que utilizam os terminais administrados pela Empresa.

Nesse sentido a Empresa empenhou esforços visando ao cumprimento do seu plano de investimentos voltado à ampliação, modernização, operacionalidade e segurança da infraestrutura

dos aeroportos por ela administrados. Merecem destaque a modernização do Terminal 1 e o avanço nas obras para conclusão do Terminal 2 do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão – Antonio Carlos Jobim (RJ), a conclusão do Terminal de Passageiros do Aeroporto Internacional de Cruzeiro do Sul (AC), do Terminal de Passageiros do Aeroporto Internacional de Boa Vista – Atlas Brasil Cantanhade (RR), e do Terminal de Logística de Carga, da Torre de Controle e Edificações do DTCEA (Destacamento de Controle do Espaço Aéreo) do Aeroporto Internacional de Fortaleza – Pinto Martins (CE).

Houve muita determinação para vencer os obstáculos que surgiram ao longo do ano. A Empresa buscou parcerias com o Exército Brasileiro e com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo (IPT) visando à retomada das obras paralisadas nos Aeroportos de São Paulo/Guarulhos (SP), Goiânia (GO), Vitória (ES) e Macapá (AP).

Também em 2009 foram adotados mecanismos para priorizar as licitações cujos objetos figuram no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal. Um trabalho sistemático tem sido implementado para desenvolver um conjunto de outras obras em aeroportos localizados nas cidades que serão sede da Copa 2014, com o objetivo de oferecer as condições necessárias à demanda projetada para a época do evento. De vital importância também foi o estreitamento do diálogo com os órgãos de controle – como Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU) – visando coordenar ações de forma proativa a fim de se evitar impactos na condução de processos relativos à realização dos investimentos planejados pela Empresa.

A Infraero avançou para além do seu negócio de oferecer conforto e segurança aos passageiros do transporte aéreo. A Empresa continua apoiando o Pacto Global das Nações Unidas – cujo rol de Princípios ligados a Direitos Humanos, Padrões de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção – é adotado como ponto de partida em busca da cidadania corporativa.

O Programa Infraero Social está presente em 62 aeroportos da Rede, atendendo a aproximadamente 17 mil pessoas anualmente, entre crianças, jovens e adultos. E com uma iniciativa inédita entre as empresas públicas, a Infraero, que já é patrocinadora oficial do judô, agora apoia também a equipe paraolímpica da modalidade.

O investimento humano também se estendeu para os empregados da Empresa. Entre outras ações, a Infraero implantou a revisão do Plano de Cargos e Salários, realizou dois concursos públicos e o Plano de Demissão Voluntária Incentivado (PDVI), além de diversos treinamentos, como o curso de Atendimento às Pessoas com Deficiência ou com Locomoção Reduzida quando mais de 1.800 pessoas foram treinadas, entre empregados terceirizados da Infraero e a comunidade aeroportuária.

O ano de 2009 também foi um marco na renovação da imagem da Infraero. A marca da Empresa foi revitalizada e lançada no seu aniversário de 36 anos. Com a pesquisa de opinião e satisfação realizada, a Infraero avaliou o grau de conhecimento e satisfação dos passageiros sobre a Empresa. O resultado veio ao encontro da campanha “Fique por Dentro”, focada na divulgação das atividades e responsabilidades de cada órgão e empresas do transporte aéreo e implantada durante a alta temporada 2009/2010 nos principais aeroportos.

Em linhas gerais, 2009 foi um ano em que a Infraero ocupou posição de destaque no desenvolvimento social e econômico do país, ampliando e modernizando a infraestrutura aeroportuária brasileira, implantando novos terminais de logística de carga (TECA), explorando novos nichos de negócios, atualizando sistemas de controle, recebendo prêmios e inserindo-se

positivamente na mídia com ações de ajuda humanitária, participação em feiras e eventos dos setores de varejo, de logística de carga, além, de viabilizar com eficiência o fornecimento de infraestrutura e serviços adequados para o transporte de passageiros e de mercadorias para todo o território nacional e exterior.

2.2. Estratégia de atuação frente às responsabilidades institucionais

O contexto da crise econômica internacional e o processo de transformações vivido pelo setor aéreo demandaram novas estratégias e o realinhamento de prioridades aos gestores públicos e privados. Esse cenário foi uma oportunidade para as empresas reavaliarem objetivos e estratégias em busca de maior sustentabilidade.

Com esse foco, a Infraero investiu no diagnóstico empresarial para analisar os pontos fortes e fracos no desempenho de suas atividades e, assim, promover ajustes, implantar novas técnicas e prover seus colaboradores de informações estratégicas, com a intenção de maximizar o potencial e o desenvolvimento das áreas.

Nesse sentido, o planejamento empresarial 2009, materializa o repensar estratégico da empresa e apresenta a redefinição da identidade corporativa da Infraero, conforme a seguir:

✓ **Negócio**

“Segurança e conforto em infraestrutura aeroportuária”

✓ **Missão**

"Prover infraestrutura e serviços aeroportuários com segurança, conforto, eficiência e comprometimento com a integração nacional".

✓ **Visão**

“Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários”

Tendo definido o foco estratégico do seu negócio e tomando por base a sua missão, a Infraero perseguiu, em 2009, 14 objetivos estratégicos, listados a seguir, como forma de viabilizar a realização da sua visão de futuro.

Objetivo estratégico 1:

- ✓ Promoção de estudos para revisão da configuração empresarial.

Objetivo estratégico 2:

- ✓ Fortalecimento do relacionamento com os órgãos do sistema de aviação civil e demais órgãos públicos.

Objetivo Estratégico 3:

- ✓ Reforço da aplicação dos princípios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas práticas administrativas e negociais.

Objetivo Estratégico 4:

- ✓ Aumento da confiança da sociedade.

Objetivo Estratégico 5:

- ✓ Crescimento real da receita operacional bruta em pelo menos duas vezes o percentual de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Objetivo Estratégico 6:

- ✓ Melhoria da produtividade da Infraero.

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.

Objetivo Estratégico 8:

- ✓ Aumento do nível de capacitação e satisfação dos empregados, buscando atingir patamares de excelência até 2012.

Objetivo Estratégico 9:

- ✓ Implantação de novo modelo de gestão até 2010.

Objetivo Estratégico 10:

- ✓ Manutenção da operacionalidade e da segurança da infraestrutura existente.

Objetivo Estratégico 11:

- ✓ Adequação da infraestrutura às projeções de demanda de transporte aéreo.

Objetivo Estratégico 12:

- ✓ Implantação de soluções tecnológicas de ponta na Empresa, tornando-a atualizada tecnologicamente até 2012.

Objetivo Estratégico 13:

- ✓ Estabilização do comprometimento da receita operacional com as despesas de custeio com base na melhoria da qualidade do gasto.

Objetivo Estratégico 14:

- ✓ Estabelecimento e programação do conjunto dos investimentos com critérios técnicos de retorno financeiro e ênfase na qualidade do gasto.

Os objetivos e as respectivas estratégias para a realização da visão de futuro da Empresa definidas no Planejamento Empresarial 2009 estão harmonizadas com as diretrizes do Governo Federal que visam garantir o desenvolvimento sustentável do Brasil.

Visando ao cumprimento de cada um dos 14 objetivos estratégicos do Planejamento Empresarial 2009, a Infraero definiu o seu plano para agir. Nesse sentido os objetivos estratégicos foram desdobrados em indicadores e metas, bem como em estratégias, diretrizes funcionais e iniciativas estratégicas.

Os quadros a seguir apresentam a relação entre os objetivos, indicadores, estratégias, diretrizes funcionais e iniciativas estratégicas:

Objetivo Estratégico 1: Promoção de estudos para revisão da configuração empresarial		
Indicador		Meta
1.a - Percentual dos requisitos do nível 2 de Governança Corporativa Bovespa implementados		50% dos requisitos necessários implementados
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
1.1 - Identificar alternativas de configurações empresariais viáveis para a Infraero	1.1.1 - Atuar como facilitador (interface) nos trabalhos a serem executados pela empresa licitada pelo BNDES para fazer o estudo de reconfiguração empresarial da Infraero	1.1.1.1 - Acompanhar os trabalhos de levantamento de dados pela empresa licitada pelo BNDES no âmbito da Infraero
	1.1.2 - Melhorar os processos operacionais da área financeira, utilizando, de forma mais eficiente, a internet e o sistema bancário nacional	1.1.2.1 - Realizar procedimento licitatório para a escolha de instituição financeira visando à cobrança bancária das receitas, à melhoria dos serviços e à redução de custos
	1.1.3 - Buscar a melhoria da qualidade e a acessibilidade plena às informações financeiras	1.1.3.1 - Ativar o Portal Financeiro na intranet com reestruturação das páginas existentes e controle de conteúdo pelo usuário
1.2 - Defender alterações no marco regulatório do setor de aviação civil que garantam o equilíbrio econômico-financeiro da Infraero	1.2.1 - Buscar alternativas para equilíbrio econômico-financeiro da Infraero dentro do novo cenário do setor de aviação civil	1.2.1.1 - Elaborar proposta de Decreto Presidencial com a proposição de alterações no marco regulatório do setor de aviação civil, ratificando à Infraero a concessão dos Aeroportos que compõem sua atual rede de aeroportos e estabelecendo mecanismos de equilíbrio financeiro do sistema
1.3 - Promover estudos para implantação de requisitos de governança corporativa níveis 1, 2 ou novo mercado Bovespa	1.3.1 - Revisar o Sistema Normativo da Infraero contemplando a integração dos documentos regulatórios internos e observar os externos	1.3.1.1 - Implantar novo Sistema Normativo atendendo aos princípios da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social, estabelecidos na governança corporativa
	1.3.2 - Promover estudos para avaliar se os princípios de Governança estão contemplados na estrutura organizacional da Empresa	1.3.2.1 - Verificar os pontos de distorção e propor alternativas de melhoria, visando o atendimento dos princípios de Governança

Quadro 1: Detalhamento do objetivo estratégico 1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 2: Fortalecimento do relacionamento com os órgãos do sistema de Aviação Civil e demais órgãos públicos		
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
2.1 - Reestruturar o relacionamento institucional da Infraero com cada um dos órgãos ou entidades que atuam no Sistema de Aviação Civil	2.1.1 - Aumentar a divulgação da participação da Infraero no mercado internacional	2.1.1.1 - Ampliar o intercâmbio e a cooperação técnica internacional, na área de aeroportos, instituições e órgãos internacionais de aviação civil (ACI, OACI, IATA)
	2.1.2 - Disponibilizar vagas no Curso de Atendimento a Pessoa com Deficiência ou Mobilidade Reduzida - PCD, promovido pela Infraero para os agentes dos órgãos públicos em geral, nos aeroportos da Rede	2.1.2.1 - Sensibilizar os representantes dos órgãos públicos que lidam nos aeroportos da Rede Infraero, bem como padronizar o atendimento às pessoas com deficiências em todos os setores dos aeroportos
	2.1.3 - Estabelecer aproximação cordial com os representantes da ANAC, visando apresentar o programa de treinamento de acessibilidade da Infraero para discutir o seu conteúdo programático e obter a sua homologação	2.1.3.1 - Homologar o curso de atendimento à pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida junto à ANAC
	2.1.4 - Manter adequada relação institucional com os órgãos do sistema de aviação civil e demais órgãos públicos	2.1.4.1 - Desenvolver e implantar Norma Interna normatizando o relacionamento institucional da Infraero com os órgãos do sistema de aviação civil e demais órgãos públicos
	2.1.5 - Manter sistematizado o relacionamento institucional com os sindicatos e as associações de classe ligadas ao sistema de aviação civil	2.1.5.1 - Desenvolver e implantar Norma Interna normatizando o relacionamento institucional da Infraero com os sindicatos e as associações de classe ligadas ao sistema de aviação civil
2.2 - Reestruturar o relacionamento institucional com os órgãos externos de controle	2.2.1 - Apoiar as áreas administrativas da Infraero quanto ao cumprimento das orientações emanadas dos órgãos de controle externo	2.2.1.1 - Disseminar as orientações dos órgãos de controle externo no âmbito da Infraero
	2.2.2 - Atuar preventivamente nos controles administrativos	2.2.2.1 - Avaliar os processos administrativos de despesas e receitas
	2.2.3 - Fortalecer o relacionamento da Infraero com os órgãos de controle externo, tais como, TCU, CGU, Ministério Público e Poder Judiciário, demonstrando a esses órgãos a lisura e a imparcialidade dos atos administrativos da Empresa, bem como atuação preventiva para evitar ações de paralisação de obras da Infraero	2.2.3.1 - Realizar visitas preliminares com o objetivo de evidenciar as intenções da empresa voltadas para atingir o interesse público por intermédio da imparcialidade

Quadro 2: Detalhamento do objetivo estratégico 2

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 3: Reforço da aplicação dos princípios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas práticas administrativas e negociais		
Indicador	Meta	
3.a - Estágio das dimensões "Consumidores e Clientes", "Público interno" e "Valores, Transparência e Governança" do Instituto Ethos	Avançar 1 estágio	
3.b - Estágio das dimensões "Meio Ambiente", "Fornecedores", "Comunidade" e "Governo e Sociedade" do Instituto Ethos	Manter o estágio de 2008	
3.c - Pontuação nas dimensões dos Indicadores do Instituto Ethos	Avançar na pontuação interna	
3.d - Nº de aeroportos com licença operacional ambiental	Aumentar o número de aeroportos com Licença de Operação	
3.e - Índice do consumo de água	Manter o índice corporativo atingido em 2008 (36,7 litros/passageiro)	
3.f - Dependências com coleta seletiva de lixo implantada	55% das dependências	
3.g - Taxa de Relatos Responderidos no Prazo (TRR)	Responder 90% dos relatos em 30 dias	
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
3.1 - Difundir a política de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	3.1.1 - Estimular a adoção do modelo de gestão baseada em Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável no âmbito da Infraero	3.1.1.1 - Consolidar o Comitê e ajustar o Regulamento de Responsabilidade Social Empresarial da Infraero
3.2 - Harmonizar as ações de RSE já desenvolvidas pelas diversas áreas da Empresa		
3.3 - Promover ações que garantam o efetivo avanço nos estágios de desenvolvimento da RSE em todas as dimensões definidas pelo Instituto Ethos	3.3.1 - Divulgar a filosofia de RSE no âmbito da Empresa	3.3.1.1 - Elaborar cartilha sobre a importância dos conceitos do Instituto Ethos e GRI 3.3.1.2 - Disseminar os conceitos de RSE para o corpo executivo da empresa e promover treinamento nas dependências 3.3.1.3 - Institucionalizar os representantes das áreas de planejamento e gestão das diversas dependências como responsáveis pelas atividades relacionadas à RSE no âmbito das suas unidades, visando a futura replicação do Comitê de RSE
	3.3.2 - Conhecer os impactos do ruído gerado em função das atividades nos aeroportos administrados pela Infraero	3.3.2.1 - Implantar metodologia informatizada do monitoramento constante do ruído gerado pela atividade aeroportuária
	3.3.3 - Manter o controle de ocorrências ou situações que podem concorrer para a geração de passivos ambientais no âmbito das instalações aeroportuárias administradas pela Infraero	3.3.3.1 - Efetuar diagnóstico de eventuais passivos ambientais existentes e propor ações de tratamento dessas ocorrências 3.3.3.2 - Identificar uma metodologia para diagnosticar o nível de emissão de CO ₂ nos aeroportos da Rede
	3.3.4 - Manter um programa de controle da utilização do recursos naturais e efluentes	3.3.4.1 - Aplicar ações previstas no Plano de Gestão de Recursos Hídricos - PGRH para reutilização e/ou uso eficiente dos recursos hídricos
3.4 - Reforçar a qualidade ética dos relacionamentos da Empresa e dos seus colaboradores com seus diversos públicos	3.4.1 - Estimular a adoção e desenvolvimento de comportamento ético no âmbito da Empresa	3.4.1.1 - Revisar e colocar em audiência pública interna o Código de Ética Empresarial e de Conduta 3.4.1.2 - Conscientizar as chefias e empregados sobre atitudes e comportamento éticos esperados na Empresa 3.4.1.3 - Capacitar os membros da Comissão de Ética e os multiplicadores da Ética 3.4.1.4 - Desenvolver o Portal da Ética na <i>intranet</i>
	3.4.2 - Adequar a gestão da ética ao Decreto 6.029/2007 e à Resolução nº 10/CEP/2008	3.4.2.1 - Adequar o modelo de funcionamento da Comissão de Ética na Infraero - Comissão nacional, secretaria executiva e multiplicadores - ao novo Regimento Interno 3.4.2.2 - Revisar e divulgar o regimento interno da Comissão de Ética
	3.4.3 - Buscar a melhoria da qualidade no tratamento das questões éticas no âmbito da Empresa	3.4.3.1 - Adequar o tempo de resposta a denúncias
3.5 - Intensificar o atendimento e o tratamento de manifestações dos clientes da Empresa	3.5.1 - Promover mudanças no processo de acompanhamento dos relatos enviados para tratamento	3.5.1.1 - Implantar modelo de tratamento de reclamações baseado nos preceitos da NBR ISO 10002/2005 3.5.1.2 - Melhorar o relacionamento com o cliente, tomando o atendimento mais ágil e personalizado

Quadro 3: Detalhamento do objetivo estratégico 3
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 4: Aumento da confiança da sociedade		
Indicador		Meta
4.a - Percentual de redução em relação ao ano anterior das matérias negativas na mídia		Reduzir em 10%
4.b - Percentual de pessoas que voam menos de 5 vezes ao ano e que sabem quem é a Infraero		40%
4.c - Percentual de pessoas que voam no mínimo 5 vezes ao ano e que sabem quem é a Infraero		60%
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
4.1 - Esclarecer os diversos públicos sobre o papel e as atribuições da Infraero no Sistema de Aviação Civil	4.1.1 - Criar mecanismos para disseminar as atribuições da Empresa	4.1.1.1 - Criar informativos destinados aos usuários para conhecerem as atribuições da Infraero, a exemplo de display específico para acondicionar informativos em salas de embarque nos Aeroportos: Galeão, Brasília, Guarulhos e Santos-Dumont
	4.1.2 - Promover nos aeroportos visitas guiadas de apresentação do que a Infraero é e faz	4.1.2.1 - Desenvolver Projeto "Conheça a Infraero"
4.2 - Institucionalizar sistemática de pesquisa de avaliação da imagem da Infraero	4.2.1 - Disciplinar no âmbito da Infraero os procedimentos de pesquisa a serem aplicados para avaliação da imagem da Empresa	4.2.1.1 - Contratar consultoria externa para definir os parâmetros e critérios necessários para ouvir os clientes e executar a pesquisa
4.3 - Manter um canal de comunicação dinâmico e permanente entre a empresa e a sociedade	4.3.1 - Aperfeiçoar o processo de divulgação das informações	4.3.1.1 - Reformular o portal Internet
4.4 - Promover ações de estímulo à produção de matérias positivas para divulgação na mídia nacional	4.4.1 - Estender para toda rede de aeroportos da Infraero o trabalho de sensibilização junto à comunidade aeroportuária de um modo geral, visando chamar a atenção dos passageiros e usuários dos aeroportos e da mídia em geral, quanto à preocupação da Infraero em promover o melhor para os clientes com deficiência ou com mobilidade reduzida	4.4.1.1 - Divulgar as ações de acessibilidade da Empresa
4.5 - Revitalizar os mecanismos de resposta da Ouvidoria	4.5.1 - Promover melhorias no PROUVI - Sistema de Ouvidoria	4.5.1.1 - Readequar o processo de ouvidoria

Quadro 4: Detalhamento do objetivo estratégico 4
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 5: Crescimento real da receita operacional bruta em pelo menos duas vezes o percentual de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB)		
Indicador		Meta
5.a - Taxa de crescimento da receita comercial		11,8%
5.b - Taxa de crescimento da receita de logística de carga		8,8%
5.c - Número de aeroportos com o Sistema de Gestão de Estacionamentos (GEST) implantados		6 aeroportos em 2009
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
5.1 - Ampliar as bases de negócio da Empresa	5.1.1 - Desenvolver e ampliar atividades comerciais e novos negócios com foco na rentabilidade	5.1.1.1 - Realizar a concessão de uso de área para edificação e administração de hotéis para hospedagem nos aeroportos de Brasília, Galeão e Confins
		5.1.1.2 - Construir edifícios garagem em aeroportos da Rede Infraero que apresentem viabilidade e explorar esses estacionamentos
		5.1.1.3 - Atualizar o cadastro dos mixes comerciais dos terminais de passageiros
		5.1.1.4 - Consolidar a gestão das áreas para publicidade nos aeroportos
	5.1.2 - Manter a Infraero atualizada tecnologicamente para o negócio de telefonia e agregar diferencial em serviços de convergência aos comercializados atualmente, com redução de investimentos, atraindo empresas externas especializadas, de forma a ampliar a rentabilidade do negócio, manter o controle dos contratos atuais e dos sistemas, o que representa manutenção do cliente e garantia do padrão	5.1.2.1 - Desenvolver parceria interna, implementando agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços, em ambiente interno, com aporte de recursos financeiros e atualização tecnológica feitos por terceiros
	5.1.3 - Desenvolver produtos e serviços de telefonia que atendam às necessidades dos clientes, buscando empresas detentoras de tecnologia e interessadas em expandir seus mercados, participando das receitas geradas com esses novos negócios	5.1.3.1 - Fornecer informações de voo e de carga por telefonia celular
	5.1.4 - Gerar receita comercial a partir do desenvolvimento e implantação de novos serviços e produtos de telefonia customizados às necessidades de clientes nos Aeroportos, buscando capital privado para investimentos em tecnologia, atendendo às demandas dos clientes sem imobilização de recursos da Infraero conforme as políticas comercial, de investimento e de qualidade	5.1.4.1 - Captar parceiros externos para agilizar o desenvolvimento de novos produtos e serviços de telecomunicações
	5.1.5 - Gerar receita comercial através da circulação de mensagens por meio do padrão de comunicação <i>Bluetooth</i>	5.1.5.1 - Consolidar a tecnologia <i>Bluetooth</i> como nova mídia de comunicação nos aeroportos
5.1.6 - Aumentar a receita atual a partir da ampliação da quantidade de terminais e satisfazer o usuário em termos de informações	5.1.6.1 - Ampliar a quantidade de terminais informativos de auto-atendimento e de aeroportos atendidos	
5.1.7 - Gerar receita a partir da comercialização da rede sem fio adquirida pela Infraero (tecnologia IEEE 802. 11. b - Wi-Fi), gerando receita comercial, mantendo os aeroportos atualizados em relação à política comercial e ao mercado de telecomunicações	5.1.7.1 - Comercializar a rede Wi-Fi da Infraero	
5.2 - Reduzir a defasagem tarifária atual	5.2.1 - Estabelecer uma política de recomposição das tarifas aeroportuárias	5.2.1.1 - Apresentar, ao Ministério da Defesa, proposta de recomposição das tarifas de pouso, permanência e embarque
5.3 - Realizar estudos para revisão do modelo tarifário vigente	5.3.1 - Dar enfoque à recomposição das tarifas aeroportuárias praticada pela Empresa como fonte importante na composição das receitas	5.3.1.1 - Realizar estudos e pesquisas para delineamento de um novo modelo tarifário para a Infraero
5.4 - Aprimorar os processos de contratação comercial	5.4.1 - Implantar, em conjunto com a Diretoria Comercial, novo modelo de fiscalização de faturamento dos concessionários (boca de caixa)	5.4.1.1 - Criar e implantar novo programa para fiscalizar as informações de faturamento, a fim de inibir sonegação de receitas, bem como verificar o desempenho das concessões
5.5 - Promover a revisão de contratos comerciais	5.5.1 - Manter contratos comerciais com níveis de lucratividade adequados e coerentes com o escopo de concessão	5.5.1.1 - Promover a "padronização" de procedimentos para a precificação de contratos comerciais nas áreas comerciais administradas pela Infraero
5.6 - Promover a revisão da postura estratégica da empresa com relação às atividades de carga nacional e internacional	5.6.1 - Rever o posicionamento estratégico das atividades de logística de carga e comercial visando o fortalecimento dos negócios da Rede Infraero no mercado nacional e internacional	5.6.1.1 - Elaborar a Política Nacional de Logística de Carga e Comercial da Infraero
5.7 - Propugnar pela atuação da Infraero no exterior (internacionalização da Empresa)	5.7.1 - Conhecer as oportunidades de negócios no mercado internacional	5.7.1.1 - Mapear as oportunidades de negócios internacionais para a Infraero

Quadro 5: Detalhamento do objetivo estratégico 5

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 6: Melhoria da produtividade da Infraero		
Indicador	Meta	
6.a - Produtividade (Receita operacional / N° médio de empregados orgânicos e terceirizados)	Aumentar em relação à produtividade de 2008	
6.b - Produtividade (UCT/N° médio de empregados orgânicos e terceirizados)	Aumentar em relação à produtividade de 2008	
6.c - Despesa operacional por passageiro e carga TECA	Igual ou inferior a R\$ 17,14	
6.d - Receita operacional por passageiro e carga TECA	Igual ou superior a R\$ 21,69	
6.e - N° de aeroportos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com base nos requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001:2000, certificados	04 aeroportos	
6.f - N° de aeroportos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com base nos requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001:2000, mantidos	09 aeroportos	
6.g - N° de aeroportos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com base nos requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001:2000, recertificados	19 aeroportos	
6.h - Número de aeroportos com sistemática de fiscalização boca de caixa implantada	05 aeroportos	
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
6.1 - Promover a melhoria dos processos finalísticos	6.1.1 - Redirecionar os trabalhos de mapeamento de processos priorizando aqueles que geram valor para o cliente 6.1.2 - Incentivar a eficiência logística, agilizando a liberação da carga e minimizando a necessidade de expansão das instalações	6.1.1.1 - Elaborar a cadeia de valor da Infraero
		6.1.1.2 - Identificar os processos alcançados pela Resolução 004/2008 - CONAC 6.1.1.3 - Identificar os processos fundamentais para as certificações operacional, de segurança e de navegação aérea 6.1.1.4 - Atuar corporativamente nesses processos
6.2 - Otimizar os processos de apoio que impactam diretamente as atividades finalísticas	6.2.1 - Otimizar os processos de contratação da Empresa 6.2.2 - Promover conscientização e atualização dos gestores sobre seu papel na agilização e conformidade do trâmite processual 6.2.3 - Automatizar a gestão documental 6.2.4 - Otimizar a gestão da frota de veículos 6.2.5 - Otimizar a gestão de estoques para itens críticos 6.2.6 - Promover otimização dos processos de apoio	6.2.1.1 - Divulgar as ações proativas para prevenir ocorrências mais frequentes 6.2.1.2 - Adequar os sistemas informatizados de apoio à tramitação de processos
		6.2.2.1 - Promover o intercâmbio entre as áreas de interface nos processos de contratação na Empresa
		6.2.3.1 - Implantar ferramenta que possibilite a gestão física e eletrônica dos documentos/processos, mantendo os requisitos de confiabilidade, segurança da informação, rastreabilidade e integração dinâmica dos módulos documentais
		6.2.4.1 - Implantar o Sistema Frota em âmbito nacional possibilitando o controle dos insumos, renovação e custo total da frota de veículos de cada dependência, auxiliando nas decisões de renovação, terceirização e outras
		6.2.5.1 - Aperfeiçoar a ferramenta SS/Suprimentos, possibilitando a sua implantação em âmbito nacional, ou adoção de outra ferramenta também capaz de promover maior integração entre os almoxarifados, área de manutenção e a de licitações
		6.2.6.1 - Identificar e otimizar os principais processos de apoio aos processos finalísticos
6.3 - Intensificar a capacitação dos empregados	6.3.1 - Otimizar a matriz de competências	6.3.1.1 - Levantar as competências dos empregados que venham a ser contratados através do Concurso Público de 2009, após o período de experiência
6.4 - Adotar soluções tecnológicas de ponta	6.4.1 - Prover melhorias nos meios de comunicação	6.4.1.1 - Otimizar a comunicação entre as unidades da Infraero (Sede, Regionais e Aeroportos) por meio da Rede WAN
6.5 - Estimular o desenvolvimento de projetos de tecnologia da informação voltados à racionalização de processos	6.5.1 - Realizar a modelagem dos processos da Infraero com utilização de ferramenta adequada visando uma maior agilidade, segurança e confiabilidade 6.5.2 - Prover melhoria ao negócio por meio do aprimoramento da arquitetura de software	6.5.1.1 - Definir as funcionalidades necessárias à ferramenta e promover ações junto à área de tecnologia da informação para sua aquisição
		6.5.2.1 - Desenvolver arquitetura de sistemas com base na Arquitetura Orientada a Serviços - SOA
6.6 - Promover autonomia administrativa aliada à prática de gestão por resultados	6.6.1 - Promover estudos da estrutura organizacional baseados na abordagem de processos e voltados à gestão por resultados 6.6.2 - Aprimorar a gestão dos serviços de tecnologia da informação	6.6.1.1 - Relacionar estrutura organizacional com o mapeamento dos processos 6.6.1.2 - Implantar o sistema de mensuração de desempenho dos processos
		6.6.2.1 - Estabelecer Acordos de Níveis de Serviço (SLA) entre a área de tecnologia da informação e a área cliente 6.6.2.2 - Implantar processos padronizados na área de tecnologia da informação com base no framework do COBIT (Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias Relacionadas)
6.7 - Identificar referenciais nacionais e internacionais que permitam análise aprofundada do desempenho de cada unidade	6.7.1 - Mensurar o desempenho da empresa utilizando os mesmos referenciais adotados pelos melhores aeroportos e empresas administradoras do mundo	6.7.1.1 - Estruturar modelo de avaliação de gestão com base em referenciais de excelência utilizados pelos melhores aeroportos e administradoras no mundo

Quadro 6: Detalhamento do objetivo estratégico 6
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

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		
Indicador		Meta
7.a - Nível de satisfação dos passageiros		Aumentar
7.b - Nível de satisfação das empresas aéreas		Aumentar
7.c - Nível de satisfação dos pilotos		Aumentar
7.d - Nível de satisfação dos concessionários		Aumentar
7.e - Nível de satisfação dos clientes-carga		Aumentar
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
7.1 - Institucionalizar sistemática de pesquisa de avaliação da satisfação dos passageiros, clientes-carga, pilotos, empresas aéreas e concessionários	7.1.1 - Avaliar o nível de satisfação dos passageiros, clientes-carga, pilotos, empresas aéreas, concessionários e população de áreas vizinhas dos aeroportos, através de pesquisa a ser realizada em 2009	7.1.1.1 - Contratar empresa especializada para realização de apresentação e execução de pesquisa
	7.1.2 - Dar continuidade as ações iniciadas em 2008 e constantes do Plano de Ação resultante da avaliação dos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2007	7.1.2.1 - Implementar, em 2009, pelo menos 50% das ações previstas no Plano de Ação resultante da avaliação dos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2007, para os públicos passageiros e empresas aéreas
7.2 - Estimular práticas de gestão que visem a implantação das melhorias necessárias ao aumento da satisfação dos passageiros, clientes-carga, pilotos, empresas aéreas e concessionários	7.2.1 - Desenvolver e ampliar atividades comerciais e novos negócios com foco na satisfação dos clientes	7.2.1.1 - Concluir em 2009 a implementação das ações previstas no Plano de Ação resultante da avaliação de resultados obtidos, para o público concessionários
	7.2.2 - Estimular práticas de gestão que visem a implantação das melhorias necessárias ao aumento da satisfação dos pilotos	7.2.2.1 - Concluir, em 2009, a implementação das ações previstas no Plano de Ação resultante da avaliação dos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2007, do público pilotos
	7.2.3 - Apoiar a área de Operações em relação à metodologia de mapeamento dos processos referentes a passageiros, cargas, aeronaves e navegação aérea	7.2.3.1 - Implantar as boas práticas de empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, visando a excelência da Gestão Aeroportuária 7.2.3.2 - Realizar projeto-piloto no Aeroporto de Brasília para melhoria dos processos referentes a passageiros, cargas, aeronaves e navegação aérea
7.3 - Promover a integração operacional e econômica dos aeroportos com as cidades, em particular quanto à integração viária e ao uso do solo nas áreas circunvizinhas aos aeroportos	7.3.1 - Utilizar os Planos Diretores Aeroportuários como balizadores para elaboração do Plano de Investimentos	7.3.1.1 - Desenvolver mecanismos para que os Planos Diretores Aeroportuários forneçam subsídios para a formulação do Plano de Investimentos
	7.3.2 - Atuar junto às Prefeituras e demais órgãos setoriais para adequação da lei de uso do solo, sistemas de infra-estrutura básica, acessibilidade e integração modal, de forma a assegurar a integração operacional e econômica dos aeroportos com as cidades	7.3.2.1 - Coordenar as ações necessárias para o estabelecimento de cooperação técnica permanente com Estados e Municípios, resgatando os contatos iniciados em 2008 e incluindo novos aeroportos em 2009, assegurando o apoio de assessoria especializada nas áreas em que seja necessária a busca de expertise

Quadro 7: Detalhamento do objetivo estratégico 7

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 8: Aumento do nível de capacitação e satisfação dos empregados, buscando atingir patamares de excelência até 2012		
Indicador		Meta
8.a - Percentual de implantação das ações de capacitação previstas no Plano de Treinamento		85% dos cursos corporativos e internos previstos
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
8.1 - Promover continuamente, o desenvolvimento profissional dos empregados	8.1.1 - Sensibilizar sobre a importância da Gestão do Conhecimento no âmbito da Infraero	8.1.1.1 - Adotar práticas para que os gestores e empregados da Infraero sejam conscientizados da importância da Gestão do Conhecimento para as atividades aeroportuárias
	8.1.2 - Preparar a estrutura da Empresa para o aumento da demanda de capacitação profissional	8.1.2.1 - Implantar o Centro de Formação Profissional Aeroportuária - CFPA
	8.1.3 - Habilitar os colaboradores da Superintendência de Manutenção para sistematização, explicitação, pesquisa, levantamento de informações/dados, compartilhamento e principalmente a formação de novos técnicos com domínio dos conhecimentos e procedimentos específicos sobre manutenção de pavimentos	8.1.3.1 - Aplicar o Projeto Piloto - Gestão do Conhecimento na Superintendência de Manutenção
	8.1.4 - Melhorar o Projeto Idéia em Ação	8.1.4.1 - Revisar o Projeto Idéia em Ação visando maior eficiência na realização de seus objetivos
	8.1.5 - Fortalecer a Gestão de Pessoas por Competência	8.1.5.1 - Iniciar estudos para o estabelecimento de Trilhas de Desenvolvimento Profissional, baseado na competência "Especialização Técnica", do programa Gestão de Pessoas por Competência, para os cargos/funções das áreas de Manutenção e Gestão Operacional, de acordo com o perfil básico para gestores
	8.1.6 - Dotar os profissionais da área de Planejamento e Gestão de capacitação e filosofia de trabalho unificada que possa melhor auxiliar os níveis da empresa no atendimento das ações previstas no Plano Empresarial	8.1.6.1 - Alinhar o conhecimento de todos os profissionais que atuam na área de Planejamento e Gestão
	8.1.7 - Divulgar amplamente as práticas de gerenciamento de projetos na Empresa	8.1.7.1 - Divulgar para as gerências e coordenações de Planejamento e Gestão as práticas de gerenciamento de projetos implantadas na Infraero e propor divulgação nas dependências
8.2 - Zelar pelo clima organizacional	8.2.1 - Capacitar os empregados da Infraero que atuam na área de Inteligência Empresarial, dando condições para que executem um trabalho proeficiente em consonância com as ações previstas no plano empresarial da Empresa	8.2.1.1 - Alinhar o conhecimento de todos os profissionais que atuam na área de Inteligência Empresarial
	8.2.2 - Fortalecer a comunicação interna sobre Recursos Humanos	8.2.2.1 - Melhorar a qualidade da informação de Recursos Humanos
	8.2.3 - Zelar para que o clima organizacional permaneça estabilizado em patamares que permitam a boa produtividade e satisfação dos empregados	8.2.3.1 - Implantar metodologia de monitoramento do clima organizacional
	8.2.4 - Promover ações para dar transparência ao Planejamento Empresarial da Infraero	8.2.4.1 - Estabelecer e implantar um sistema contínuo de divulgação do Plano Empresarial, bem como dos mecanismos de análises dos resultados parciais e da participação dos empregados no processo
8.3 - Manter um programa de benefícios atraente	8.3.1 - Manter a política de benefícios da Infraero atrativa	8.3.1.1 - Divulgar os benefícios da Infraero, destacando as vantagens com relação ao mercado
8.4 - Priorizar a prevenção da saúde e da segurança dos empregados	8.4.1 - Identificar os principais agravos à saúde e segurança que afetam os empregados da Sede (Projeto Piloto) e Regionais	8.4.1.1 - Realizar diagnóstico com base nos resultados do exame periódico de saúde e estatística de acidentes do trabalho
8.5 - Manter fortalecidos os canais de comunicação interna	8.5.1 - Revitalizar a comunicação interna da Infraero	8.5.1.1 - Implantar um novo sistema de comunicação interna
8.6 - Promover a valorização da imagem da empresa perante o corpo funcional	8.6.1 - Valorizar os empregados que recompensaram a Empresa com ações originais, relevantes e exemplares	8.6.1.1 - Implementar a "Medalha Mérito Infraero"

Quadro 8: Detalhamento do objetivo estratégico 8
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 9: Implantação de novo modelo de gestão até 2010		
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
9.1 - Aprimorar o processo decisório com foco na segurança, transparência e agilidade	9.1.1 - Viabilizar mecanismos para aprimorar o processo de tomada de decisão	9.1.1.1 - Adotar soluções de Business Inteligente - BI
	9.1.2 - Promover estudos para revisão das responsabilidades e autoridades, visando o aprimoramento do processo decisório	9.1.2.1 - Aprimorar o processo decisório da empresa, descentralizando decisões e aperfeiçoando os instrumentos de controle, para se ter maior transparência e agilidade
9.2 - Redefinir as competências e alçadas funcionais	9.2.1 - Promover estudos para revisão das competências e alçadas funcionais, visando alcançar transparência e agilidade nos processos	9.2.1.1 - Implantar novo modelo de competências orgânicas e alçadas funcionais, visando dar maior autonomia administrativa e celeridade aos processos
9.3 - Implementar princípios, métodos e procedimentos de gestão voltada a resultados	9.3.1 - Dotar a organização de um padrão de avaliação mais adequado, baseado na criação de proposta de valor para o cliente e acionistas	9.3.1.1 - Efetuar mensuração e análise do desempenho empresarial com base nos resultados de indicadores balanceados e alinhados aos objetivos estratégicos do Plano Empresarial
	9.3.2 - Otimizar as atividades de gestão de suprimentos	9.3.2.1 - Implantar modelo de gestão de suprimentos que propicie compras com ganhos de escala e efetividade no atendimento das áreas requisitantes, estabelecendo o planejamento e a comunicação das demandas aos almoxarifados como procedimento primário
9.4 - Estimular práticas de gestão que priorizem a otimização dos processos no âmbito da Infraero	9.4.1 - Disseminar os princípios da NBR-ISO 9001:2008 em aeroportos da rede da Infraero	9.4.1.1 - Iniciar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, com base nos requisitos da NBR-ISO 9001:2008, em cinco aeroportos da Rede Infraero
	9.4.2 - Integrar os sistemas de gestão com base nos requisitos da ISO 9001:2008, MCA 100-12, IAC 107-1011 e IAC 139-1002	9.4.2.1 - Estabelecer um padrão para realização de auditoria interna integrada visando a Excelência da Gestão Aeroportuária
	9.4.3 - Mobilizar o corpo funcional em torno da melhoria contínua dos processos	9.4.3.1 - Propor ações que visem a disseminação da cultura de gestão de processos na Infraero
9.5 - Identificar melhorias na estrutura organizacional e nas práticas de gestão para aplicação imediata na Empresa	9.5.1 - Regular e padronizar os procedimentos, referentes a Estrutura Organizacional, Qualidade e Mapeamento de Processos	9.5.1.1 - Elaborar as novas Normas Internas de regulamentação da estrutura organizacional, de sistema integrado da qualidade e de mapeamento de processos
9.6 - Promover a revisão da arquitetura organizacional de forma a compatibilizá-la com eventuais alterações na configuração empresarial da Infraero	9.6.1 - Promover estudos da arquitetura organizacional, quanto à estrutura organizacional e aos processos, baseada na nova configuração empresarial da Infraero	9.6.1.1 - Adequar a arquitetura organizacional à nova configuração empresarial

Quadro 9: Detalhamento do objetivo estratégico 9

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 10: Manutenção da operacionalidade e da segurança da infraestrutura existente		
Indicador	Meta	
10.a - Número de aeroportos com os requisitos atendidos na fase de consulta preliminar do processo de Certificação Operacional (RBHA 139-1001)	8	
10.b - Número de aeroportos com o Manual de Operações do Aeroporto (MOA) concluído	10	
10.c - Número de dependências com os requisitos do Manual do Comando da Aeronáutica (MCA 100 - 12) atendidos	6	
10.d - Número de dependência com o Programa de Controle da Qualidade na AVSEC contra Atos de Interferência Ilícita Implantado	35	
10.e - Percentual de cumprimento do plano de recuperação das pistas e pátios	Cumprimento de 100% do estabelecido no Plano de Ação 2009	
10.f - Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos	Melhoria de 2% em relação aos valores obtidos no 1º quadrimestre de 2009	
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
10.1 - Recuperar a infraestrutura existente	10.1.1 - Promover meios para modernizar e recuperar a infraestrutura	10.1.1.1 - Implementar diagnósticos e ajustes visando a confiabilidade dos sistemas de ar-condicionado
		10.1.1.2 - Promover diagnósticos e ajustes visando a recuperação da infraestrutura dos sistemas de balizamento de pistas
10.2 - Priorizar a recuperação da infraestrutura de pátios e pistas	10.2.1 - Promover meios para adequar, recuperar e manter os pavimentos aeroportuários em condições operacionais	10.2.1.1 - Implantar procedimentos corporativos para viabilizar a recuperação e manutenção da infraestrutura de pátios e pistas
	10.2.2 - Manter a infraestrutura de pátios e pistas compatível com a densidade e segurança necessária de tráfego	10.2.2.1 - Elaborar programação de obras de recuperação e capeamento de pistas e pátios de aeroportos selecionados
10.3 - Manter elevados índices de disponibilidade dos subsistemas críticos	10.3.1 - Promover meios para disponibilizar subsistemas, visando garantir o conforto e a segurança dos clientes	10.3.1.1 - Prever e prover, progressivamente, meios financeiros, humanos, materiais e treinamento para garantir a disponibilidade da infraestrutura com níveis de excelência até 2012
		10.3.1.2 - Implementar soluções corporativas para assegurar a disponibilidade dos Carros Contra-Incêndio, com confiabilidade, celeridade e economicidade
		10.3.1.3 - Implementar soluções corporativas para assegurar a disponibilidade dos sistemas de balizamento de pistas, com confiabilidade, celeridade e economicidade
		10.3.1.4 - Garantir a disponibilidade dos equipamentos dos sistemas de ar-condicionado
		10.3.1.5 - Padronizar e monitorar os novos índices de disponibilidade dos sistemas críticos
10.3.2 - Otimizar junto às áreas de manutenção, tecnologia da informação e licitação a gestão de suprimentos	10.3.2.1 - Possibilitar maior interação com as áreas de manutenção e licitação, contribuindo para aperfeiçoar o planejamento e os processos de compras desses materiais específicos, de forma a assegurar o ressurgimento mais célere de itens considerados críticos	

Quadro 10: Detalhamento do objetivo estratégico 10
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 11: Adequação da infraestrutura às projeções de demanda de transporte aéreo		
Indicador		Meta
11.a - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento de Aeroportos		100%
11.b - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento da Navegação Aérea		100%
11.c - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento da Segurança Aeroportuária		100%
11.d - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento da Operação Aeroportuária		100%
11.e - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento da Logística de Carga		100%
11.f - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento Comercial e Industrial		100%
11.g - Percentual de realização orçamentária do Programa Desenvolvimento da Tecnologia e Sistemas Aeroportuários		100%
11.h - Percentual de realização orçamentária do Programa Gestão Ambiental		100%
11.i - Percentual de realização orçamentária do Programa Apoio Administrativo		100%
11.j - Percentual de realização dos investimentos previstos no Plano de Aceleração do Crescimento - PAC		100%
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
11.1 - Aprimorar as metodologias de projeção de demanda do sistema de aviação civil	11.1.1 - Criar uma metodologia padrão de projeção de demanda operacional de acordo com as necessidades das Diretorias de Operações, Engenharia, Financeira e Comercial	11.1.1.1 - Confeccionar Manual de Procedimentos que padronize institucionalmente a metodologia de projeção de demanda operacional
	11.1.2 - Reavaliar a metodologia de avaliação da capacidade operacional	11.1.2.1 - Elaborar proposta de revisão da capacidade dos terminais de passageiros
11.2 - Compatibilizar as soluções tecnológicas aos níveis de qualidade atualmente exigidos dos aeroportos	11.2.1 - Dotar os aeroportos com tecnologias aeroportuárias compatíveis com a necessidade operacional	11.2.1.1 - Efetuar o levantamento das soluções existentes para aplicação de acordo com as características operacionais e perfil de cada aeroporto
11.3 - Priorizar os investimentos em ampliação da infraestrutura aeroportuária sob administração da Infraero previstos nos programas federais de investimentos	11.3.1 - Subsidiar a Diretoria Executiva da Infraero quanto à tomada de decisão de quais investimentos em ampliação da infraestrutura aeroportuária deverão ser priorizados considerando a operacionalidade dos aeroportos da Rede Infraero	11.3.1.1 - Elaborar e validar lista de prioridades de investimentos em ampliação de infraestrutura aeroportuária

Quadro 11: Detalhamento do objetivo estratégico 11
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 12: Implantação de soluções tecnológicas de ponta na Empresa, tornando-a atualizada tecnologicamente até 2012		
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
12.1 - Participar de estudos comparativos entre aeroportos reconhecidos, por seus níveis de excelência	12.1.1 - Realizar visitas a aeroportos no exterior	12.1.1.1 - Identificar as tecnologias utilizadas em aeroportos no exterior que poderão ser utilizadas nos aeroportos da Rede Infraero
12.2 - Priorizar as soluções tecnológicas com aplicação no funcionamento dos aeroportos	12.2.1 - Implantar Banco de Dados com informações para o Planejamento Aeroportuário e de Operações	12.2.1.1 - Coordenar as ações necessárias para a definição e implantação de um Banco de Dados corporativo
	12.2.2 - Aprimorar as metodologias de simulação, análise e implantação das soluções dos projetos de reforma e ampliação das infraestruturas aeroportuárias	12.2.2.1 - Coordenar as ações necessárias para licitar, contratar e implantar o Centro de Simulação Operacional Aeroportuária da Infraero
12.3 - Padronizar equipamentos e processos aplicados nos aeroportos	12.3.1 - Efetuar a padronização de equipamentos utilizados na Gestão Operacional nos aeroportos da Rede Infraero	12.3.1.1 - Prover condições para que os equipamentos utilizados na Gestão Operacional acompanhem a padronização determinada pela Superintendência de Gestão Operacional
	12.3.2 - Definir os tipos de equipamentos que deverão ficar à disposição das Pessoas com deficiência ou Mobilidade Reduzida nos Aeroportos da Infraero conforme legislação vigente	12.3.2.1 - Propor ação de melhoria junto à Diretoria de Operações da Empresa visando a padronização dos equipamentos disponíveis para as pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, nos aeroportos da Rede Infraero

Quadro 12: Detalhamento do objetivo estratégico 12
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo Estratégico 13: Estabilização do comprometimento da receita operacional com as despesas de custeio com base na melhoria da qualidade do gasto		
Indicador		Meta
13.a - Margem Operacional		21,0%
13.b - Retorno sobre Patrimônio Líquido		39,9%
13.c - EBITDA (R\$ Milhões)		616,9
13.d - Percentual de redução dos custos indiretos e despesas administrativas da Sede em relação à receita líquida referente a 2008		1,2%
13.e - Percentual de redução dos custos indiretos do aeroporto em relação à sua receita líquida referente a 2008		0,4%
13.f - Percentual de inadimplência		2%
13.g - Margem líquida do segmento de negócio Comercialização de Áreas		82,9%
13.h - Margem líquida do segmento de negócio Estacionamento de Veículos		79,1%
13.i - Margem líquida do segmento de negócio Logística de Carga Internacional		46,8%
13.j - Margem líquida do segmento de negócio Logística de Operações com Aeronaves		-20,3%
13.k - Margem líquida do segmento de negócio Logística de Operações com Passageiros		1,8%
13.l - Margem líquida do segmento de negócio Navegação Aérea		-1,7%
13.m - Margem líquida do segmento de negócio Telecomunicações		33,8%
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
13.1 - Reduzir a representatividade dos custos da Sede e das áreas de suporte nos aeroportos em relação à receita operacional	13.1.1 - Levantar, analisar e formular plano específico voltado à redução dos custos na Sede, nas Superintendências Regionais e nos Aeroportos	13.1.1.1 - Implementar medidas voltadas à otimização do uso dos recursos financeiros, à eliminação de desperdícios e à priorização de recursos para as atividades operacionais, de segurança e comercial

Quadro 13: Detalhamento do objetivo estratégico 13
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivo 14: Estabelecimento e programação do conjunto dos investimentos com critérios técnicos de retorno financeiro e ênfase na qualidade do gasto		
Estratégia	Diretriz Funcional	Iniciativa não orçamentária
14.1 - Aplicar técnicas construtivas com ênfase na redução do custo final do empreendimento e na otimização dos custos	14.1.1 - Reduzir os custos de obras e de manutenção da infraestrutura	14.1.1.1 - Adequar os custos de obras e de manutenção da infraestrutura
14.2 - Implementar ferramentas de suporte à gestão de investimentos	14.2.1 - Priorizar o uso de ferramentas informatizadas para desenvolvimento das atuais práticas de gestão de investimento	14.2.1.1 - Desenvolver e implantar o novo sistema de gestão dos investimentos 14.3.1.1 - Analisar os projetos de investimentos: validar a metodologia, acompanhar o desempenho e consolidar a prática de gestão baseada em valor para o conjunto dos investimentos da Empresa
14.3 - Aprimorar as análises de viabilidade econômica de projetos	14.3.1 - Avaliar a qualidade dos investimentos implantados de modo a verificar a aderência das premissas de desempenho consideradas nas análises de viabilidade econômica dos projetos	14.4.1.1 - Desenvolver regras de negócios para definição da priorização dos investimentos
14.4 - Implementar metodologia corporativa para priorização dos investimentos com base em critérios técnicos voltados para a operacionalidade e segurança da infraestrutura aeroportuária	14.4.1 - Priorizar a organização do processo de tomada de decisão para investimentos	14.4.1.2 - Desenvolver e implantar a norma do Plano de Ação 14.4.2.1 - Propor metodologia para elaboração e priorização de ferramenta de programação de investimentos
	14.4.2 - Priorizar investimentos que assegurem a operacionalidade da infraestrutura aeroportuária, bem como a segurança das operações aéreas e dos usuários	14.5.1.1 - Disseminar, entre o corpo gerencial e outros profissionais, as práticas de gestão por projetos, segundo os critérios do <i>Project Management Institute</i> e – PMI
14.5 - Implementar práticas de gestão de projetos estabelecidas pelo <i>Project Management Institute</i> – PMI	14.5.1 - Coordenar a implantação da gestão por projetos na condução dos investimentos	14.5.1.2 - Estruturar, formar e acompanhar os projetos de investimentos

Quadro 14: Detalhamento do objetivo estratégico 14
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

2.3. Programas e ações sob a responsabilidade da Infraero

A Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero) participa de três programas distintos no Plano Plurianual 2008-2011 (PPA):

- ✓ 0631 – Desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária;
- ✓ 0623 – Segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro;
- ✓ 0807 – Investimentos das empresas estatais na infraestrutura de apoio.

No exercício de 2009 foram investidos R\$ 421,3 milhões em obras e equipamentos, sendo R\$ 211,6 milhões com recursos próprios, R\$ 72,7 milhões com recursos de aporte de capital, e R\$ 137,0 milhões com recursos do Adicional de Tarifa Aeroportuária (Ataero).

Descrição	2009
a) Com Recursos Próprios da Infraero:	211,6
. Equipamentos	140,1
. Obras	71,5
b) Com Recursos Ataero (Parte Infraero)	137,0
. Equipamentos	65,9
. Obras	71,1
c) Com Recursos de Aporte de Capital	72,7
. Obras e Equipamentos	72,7
Total	421,3

Tabela 1: Fonte de Recursos para Investimentos (R\$ milhões)
 Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A tabela 2, a seguir, apresenta o Orçamento de Investimentos da Infraero, por programa e funcional programática e demonstra o percentual de realização, equivalente a 43% da Lei Orçamentária Anual.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	2009		
		LOA REVISADA	REALIZADO	Var %
0631	DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	892.400.433	359.561.739	40%
	PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO - PAC	355.240.085	99.755.609	28%
0631.1F52.0052	CONSTRUÇÃO DE TERMINAL DE PASSAGEIROS, DE SISTEMAS DE PISTAS E PÁTIOS, DE ESTACIONAMENTOS DE VEÍCULOS E DE SISTEMA VIÁRIO INTERNO NO AEROPORTO DE GOIÂNIA	873.050	-	-
0631.1F53.0016	CONSTRUÇÃO DE TERMINAL DE PASSAGEIROS NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE MACAPÁ	7.580.162	-	-
0631.1F54.0033	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA DO AEROPORTO SANTOS DUMONT	5.739.046	-	-
0631.1F55.0024	EXECUÇÃO DE TERRAPLANAGEM, PAVIMENTAÇÃO, DRENAGEM, SINALIZAÇÃO HORIZONTAL E DE OBRAS DE INFRAESTRUTURA DE SISTEMAS DE AUXÍLIO E PROTEÇÃO AO VOO DO NOVO COMPLEXO AEROPORTUÁRIO EM SÃO GONÇALO DO AMARANTE	44.915.839	17.624.666	39%
0631.1F56.0042	CONSTRUÇÃO DE TERMINAL DE PASSAGEIROS, DE SISTEMA DE PISTAS E PÁTIOS, DE ESTACIONAMENTO DE VEÍCULOS E ACESSO VIÁRIO NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE FLORIANÓPOLIS	2.068.923	35.289	2%
0631.1F59.0053	CONSTRUÇÃO DO SATÉLITE SUL DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE BRASÍLIA	7.725.000	-	-
0631.1F60.0023	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE FORTALEZA	2.710.409	-	-
0631.1J93.0041	AMPLIAÇÃO DOS SISTEMAS DE PISTAS E PÁTIOS E DE MACRODRENAGEM DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CURITIBA	2.519.872	800.354	32%
0631.1J95.0032	CONSTRUÇÃO DE TERMINAL DE PASSAGEIROS, DE TORRE DE CONTROLE E DE SISTEMA DE PISTA DO AEROPORTO DE VITÓRIA	3.229.707	1.031.878	32%
0631.1J97.0014	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE BOA VISTA	1.300.458	1.207.049	93%
0631.1J98.0051	COMPLEMENTAÇÃO DA REFORMA E AMPLIAÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CUIABÁ	40.000	-	-
0631.1J99.0035	ADEQUAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO SISTEMA DE PISTAS E PÁTIOS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE GUARULHOS	67.889.588	-	-
0631.1K02.0026	IMPLANTAÇÃO DE QUATRO PONTES DE EMBARQUE NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE RECIFE	9.734.364	2.375.758	24%
0631.1K05.0027	AMPLIAÇÃO E READEQUAÇÃO DAS VIAS DE ACESSOS EXTERNOS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR	525.114	-	-
0631.1M30.0035	CONSTRUÇÃO DE TORRE DE CONTROLE NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CONGONHAS	12.386.529	1.653.103	13%
0631.1M31.0035	CONSTRUÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS, DE PÁTIO DE AERONAVES E ACESSO VIÁRIO NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE GUARULHOS	4.556.447	320.908	7%
0631.1M32.0033	RECUPERAÇÃO DO SISTEMA DE PISTAS E PÁTIOS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DO GALEÃO	27.796.000	24.493.352	88%
0631.1M33.0043	CONSTRUÇÃO DE TERMINAL DE CARGAS NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE PORTO ALEGRE	2.969.000	297.738	10%
0631.1000.0035	RECUPERAÇÃO E REFORÇO ESTRUTURAL DOS SISTEMAS DE PISTAS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CAMPINAS	2.147.369	877.310	41%
0631.1P49.0043	AMPLIAÇÃO DA PISTA DE POUSO/DECOLAGEM DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE PORTO ALEGRE	60.000	57.000	95%
0631.1P52.0022	AMPLIAÇÃO E REFORÇO DA PÁTIO E AERONAVES E PISTA DE POUSO/DECOLAGEM DO AEROPORTO DE PARNAÍBA	15.417.661	12.147.048	79%
0631.1P56.0041	AMPLIAÇÃO DO TERMINAL DE CARGA DO AEROPORTO DE CURITIBA	196.739	196.738	100%
0631.1P63.0033	REFORMA DO TERMINAL DE CARGAS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DO GALEÃO	1.118.041	95.114	9%
0631.1P68.0032	CONSTRUÇÃO DO NOVO TERMINAL DE CARGAS DO AEROPORTO DE VITÓRIA	921.010	247.770	27%
0631.7H34.0035	AMPLIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CAMPINAS	58.939	58.938	100%
0631.106A.0053	CONSTRUÇÃO DE VIADUTO SOBRE VIA DE ACESSO NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE BRASÍLIA	130.000	-	-
0631.10Z3.0034	ADEQUAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO SISTEMA DE PISTAS E PÁTIOS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE GUARULHOS (SP) - 2ª ETAPA	247.520	-	-
0631.10Z4.0035	CONSTRUÇÃO DA SEGUNDA PISTA DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CAMPINAS	76.210.661	11.430.387	15%
0631.10Z7.0035	AMPLIAÇÃO DO SISTEMA DE PÁTIO DE AERONAVES E PISTA DE POUSO DE JOINVILLE	-	-	-
0631.10Z8.0033	REVITALIZAÇÃO, MODERNIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS 1 DO AEROPORTO DO GALEÃO	46.858.372	22.682.724	48%
0631.10ZA.0031	REFORMA E AMPLIAÇÃO DO AEROPORTO INTERNACIONAL TANCREDO NEVES - CONFINS (MG)	3.233.147	1.075.972	33%
0631.10ZB.0023	CONSTRUÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS 2 DO AEROPORTO INTERNACIONAL PINTO MARTINS - FORTALEZA (CE)	1.500.000	73.357	5%
0631.10ZD.0015	REFORMA E ADEQUAÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS DO AEROPORTO DE SANTARÉM (PA)	1.690.105	973.156	58%
0631.10ZE.0022	CONSTRUÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS E PÁTIO DE AERONAVES DO AEROPORTO DE TERESINA	891.013	-	-
	OUTRAS AÇÕES ESPECÍFICAS	122.604.271	29.099.142	24%
0631.1J92.0029	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR - TORRE DE CONTROLE	-	-	-
0631.7J01.0033	REVITALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS TERMINAIS DE PASSAGEIROS E DEMAIS INSTALAÇÕES DE APOIO DO AEROPORTO GALEÃO	109.930.709	18.425.183	17%
0631.127X.0031	AQUISIÇÃO DE ÁREA PARA AMPLIAÇÃO DO SÍTIO DO AEROPORTO DA PAMPULHA - MG	10.504.000	10.504.000	100%
0631.10Z5.0033	ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE CONGONHAS - SÃO PAULO - 3ª ETAPA	2.169.562	169.959	8%
	NACIONAL	152.087.127	51.117.639	34%
0631.1F62.0001	ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - NACIONAL	152.087.127	51.117.639	34%
	MANUTENÇÃO DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	262.468.950	179.589.348	68%
0631.4099.0010	REGIÃO NORTE	40.258.022	34.847.790	87%
0631.4099.0020	REGIÃO NORDESTE	33.542.033	28.001.637	83%
0631.4099.0030	REGIÃO SUDESTE	89.706.087	80.286.136	89%
0631.4099.0040	REGIÃO SUL	24.193.170	14.746.526	61%
0631.4099.0050	REGIÃO CENTRO-OESTE	74.769.638	21.707.259	29%
0623	PROGRAMA DE PROTEÇÃO AO VÔO E SEGURANÇADO TRÁFEGO AÉREO	33.442.727	9.603.326	29%
	MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DE PROTEÇÃO AO VÔO	33.442.727	9.603.326	29%
0623.2041.0010	REGIÃO NORTE	6.702.066	4.897.341	73%
0623.2041.0020	REGIÃO NORDESTE	3.827.545	281.321	7%
0623.2041.0030	REGIÃO SUDESTE	3.757.340	1.411.114	38%
0623.2041.0040	REGIÃO SUL	3.084.484	105.186	3%
0623.2041.0050	REGIÃO CENTRO-OESTE	16.071.293	2.908.363	18%
0807	PROGRAMA DE INVEST. DAS EMPRESAS ESTATAIS EM INFRAESTRUTURA DE APOIO	58.795.300	52.091.696	93%
0807.4102.0001	MANUTENÇÃO E ADEQUAÇÃO DE BENS MÓVEIS, VEÍCULOS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS - NACIONAL	6.375.209	5.615.244	88%
0807.4103.0001	MANUTENÇÃO E ADEQUAÇÃO DE ATIVOS DE INFORM., INFORMAÇÃO E TELEPROCESSAMENTO - NACIONAL	49.420.091	46.476.452	94%
T O T A L		981.638.459	421.256.761	43%

Tabela 2: Orçamento de Investimentos
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

2.3.1 Relação dos programas e ações

Apresenta-se a seguir o detalhamento dos programas e ações da Infraero:

2.3.1.1 Programa 0631 – Desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária

Programa 0631	Desenvolvimento da Infraestrutura Aeroportuária
Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Apoiar o governo nas ações relacionadas ao desenvolvimento do país
Objetivo específico	Aumentar a capacidade e melhorar a eficiência do sistema de infraestrutura aeroportuária brasileira
Gerente do programa	Infraero
Responsável pelo programa no âmbito da UJ	-
Indicadores ou parâmetros utilizados para avaliação do programa	Grau de Desenvolvimento da Infraestrutura Aeroportuária
Público-alvo (beneficiários)	Usuários do sistema aeroportuário brasileiro

Quadro15: Programa 0631

Fonte: Sigplan

2.3.1.1.1 Ações do programa de Aceleração do Crescimento – PAC

Ação 0631.1F52.0052	Construção do terminal de passageiros, de sistemas de pistas e pátios, de estacionamento de veículos e de sistema viário no Aeroporto de Goiânia
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Construção do novo terminal de passageiros, pátio de estacionamento de aeronaves, pistas de taxiamento, estacionamento público de veículos, acesso viário, edificações de apoio e demais obras complementares, consultoria e apoio técnico à fiscalização e ações de meio ambiente
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro16: Ação 0631.1F52.0052

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 873.050,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: Houve paralisação da obra, no primeiro semestre de 2007, por iniciativa do consórcio responsável pelo empreendimento, devido à interposição pelo Tribunal de Contas da União (TCU) de retenção cautelar. A Infraero notificou o consórcio a manifestar-se formalmente sobre o interesse em retomar as obras, sob pena de ser promovida a rescisão contratual, e encaminhou ao TCU a composição de preços para análise daquele órgão, em atendimento às suas determinações, visando à

conclusão e o encerramento do processo. O consórcio não aceitou as condições de repactuação e ajuizou Ação Ordinária na 5ª Vara Federal da Seção Judiciária do Distrito Federal para rescindir judicialmente o contrato, ressarcir os prejuízos e devolver as retenções. Notificado pela Infraero acerca da aplicação da penalidade de multa, por inexecução total do contrato e descumprimento do cronograma, o consórcio ingressou com recurso administrativo. Encontra-se em andamento, processo judicial visando o encerramento do Termo de Contrato firmado entre as partes, para o desimpedimento da retomada das obras paralisadas. Em paralelo, a Infraero está prestes a celebrar contrato com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) para assistir tanto o processo judicial (subsídio para perícia técnica), quanto para a continuidade dos projetos.

Ação 0631.1F53.0016	Construção de terminal de passageiro no Aeroporto Internacional de Macapá
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Construção do novo terminal de passageiros e obras complementares, bem como a consultoria e apoio técnico à fiscalização, remanejamento de residências e ações de meio ambiente
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 17: Ação 0631.1F53.0016

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 7.580.162,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: Por iniciativa do consórcio responsável pelo empreendimento houve paralisação da obra no primeiro semestre de 2008, motivada pela não apresentação das garantias financeiras determinadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A rescisão contratual foi efetivada em novembro de 2008. As ações para a retomada das obras foram subdivididas em duas linhas que objetivaram o reinício dos serviços no menor tempo possível: a primeira, para implantação da estrutura metálica e a segunda, para complementação do projeto executivo e obras remanescentes. Com relação à atividade da primeira linha de ação, o edital já foi publicado no Diário Oficial da União. Quanto às metas contidas na segunda linha de ação, a Infraero assinou com o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) o Termo de Convênio N° 007/2009/0001, publicado no Diário Oficial da União, tendo como objeto a execução de serviços e atualizações necessárias para subsidiar a licitação das obras remanescentes.

Ação 0631.1F54.0033	Reforma e ampliação do terminal de passageiros e do sistema de pistas e pátios do Aeroporto Santos-Dumont
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Execução das obras e serviços de engenharia de reforma e ampliação do terminal de passageiros do sistema de pistas e pátios, de obras complementares e da elaboração dos projetos executivos, aquisição de mobiliário e construção do novo alimentador de energia elétrica no Aeroporto Internacional Santos Dumont
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 18: Ação 0631.1F54.0033

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 5.739.046,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: A obra foi paralisada no segundo semestre de 2007, diante dos apontamentos efetuados pelo Tribunal de Contas da União, os quais consignaram um conjunto de restrições e considerações relacionadas à proposição do sexto Termo Aditivo ao Contrato de execução das obras. O contrato foi interrompido, viabilizando, apenas, a operacionalidade do terminal. As pendências remanescentes do empreendimento deveriam ser sanadas com contratações por meio de novas licitações. Em paralelo, o Ministério Público determinou a não lavratura do “Recebimento Definitivo” do Termo de Contrato nº 052-EG/2004/062, enquanto não fosse finalizada a investigação realizada por aquele órgão. A Diretoria da Infraero determinou a contratação de um inventário para apuração das diferenças sobre os serviços realizados, desimpedindo a continuidade do empreendimento por meio do encerramento do Termo de Contrato nº 052-EG/2004/062. O inventário será desenvolvido pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

Ação 0631.1F55.0024	Execução de terraplanagem, pavimentação, drenagem, sinalização horizontal e de obras de infraestrutura de sistemas de auxílio e proteção ao voo do novo complexo aeroportuário em São Gonçalo do Amarante
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Execução do desmatamento, terraplanagem, pavimentação, drenagem, proteção vegetal, sinalização horizontal e infraestrutura dos sistemas de auxílio e proteção ao voo e consultoria técnica e apoio à fiscalização das obras no novo Aeroporto Internacional de Natal
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 19: Ação 0631.1F55.0024

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 44.915.839,00. **Realizado:** R\$ 17.624.666,00. **Percentual de Realização:** 39%.

Justificativa: Foram executadas partes das obras de terraplanagem das pistas de taxiamento e de pavimentação da pista de pouso e decolagem, até dezembro de 2009. O Termo de Convênio nº 015-EG/2004/0028 encerrou-se no início do ano de 2009, executando parte do valor orçado, por meio do pagamento de sua última medição. Em seguida, foi celebrado novo Termo de Convênio de número 001-EG/2009/0028, que contemplou o valor remanescente, não realizado em 2009. A não realização no prazo planejado justifica-se pela grande ocorrência de chuvas na região. Isso impossibilitou o desenvolvimento da obra de terraplanagem, acrescentando em mais três meses o prazo inicialmente previsto.

Ação 0631.1F56.0042	Construção do terminal de passageiros, de sistemas de pistas e pátios, de estacionamento de veículos e acesso viário no Aeroporto Internacional de Florianópolis
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Elaboração dos projetos e construção do novo terminal de passageiros, pátio de aeronaves, pista de táxi, estacionamento de veículos, acesso viário e edificações complementares, consultoria técnica e apoio à fiscalização das obras e estudos ambientais
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 20: Ação 0631.1F56.0042

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 2.068.923,00.

Realizado: R\$ 35.289,00.

Percentual de Realização: 2%.

Justificativa: A primeira licitação instaurada para o desenvolvimento do projeto executivo foi deserta e o novo certame foi instaurado e posteriormente adiado “*sine die*” para promoção de adequações recomendadas pelo TCU. Em 2009, foram publicados dois editais de licitação para elaboração de projetos executivos, sendo um deles de infraestrutura e o outro para o novo terminal de passageiros, edificações complementares e de apoio. O processo licitatório para elaboração do projeto executivo de infraestrutura foi concluído e seu contrato assinado em 2009, havendo em seguida a emissão da ordem de serviço para o início de 2010. O segundo processo licitatório referente à obra está previsto para ser homologado no início de 2010, assim como a assinatura do contrato e a emissão da ordem de serviço. Apesar da publicação dos editais nas datas adequadas, houve diversos questionamentos jurídicos na fase licitatória, pela Comissão de Licitações e pela área jurídica, com dispêndio de prazo maior que o esperado para o trâmite do processo.

Ação 0631.1F59.0053	Construção da 2ª pista de pouso e do satélite sul do Aeroporto Internacional de Brasília
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Execução das obras e serviços de engenharia para construção da 2ª pista de pouso e do satélite sul e conector do Aeroporto Internacional de Brasília
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 21: Ação 0631.1F59.0053

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 7.725.000,00.

Realizado: Não houve realização.

Percentual de Realização: 0%.

Justificativa: A ampliação sul do terminal de passageiros está em fase de projeto. Os projetos básico e executivo foram contratados no primeiro semestre de 2009, com conclusão prevista para meados de 2010. A obra tem previsão de início em dezembro de 2010 e conclusão no primeiro semestre de 2013. A contratação prevista para acontecer em 2008 não foi iniciada devido ao impedimento pelo Congresso Nacional de alocação de recursos orçamentários, apesar do pronunciamento do Tribunal de Contas da União (TCU), ressaltando que as irregularidades encontradas não impediam a continuidade do projeto. A exclusão do impedimento ocorreu em fevereiro de 2008 e o edital da licitação foi publicado ainda no primeiro semestre de 2008. Porém um pretenso licitante impetrou recurso junto ao TCU que determinou à Infraero a se abster cautelarmente de praticar quaisquer atos tendentes ao prosseguimento da licitação, até o pronunciamento quanto ao mérito da representação. Em setembro de 2008, por meio do Acórdão 2036/2008-TCU, foi autorizada a continuidade da licitação, prejudicando sobremaneira o cronograma de contratação.

Ação 0631.1F60.0023	Expansão da infraestrutura aeroportuária do Aeroporto Internacional de Fortaleza
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Construção das vias de acesso e terminal de cargas, reforço do pátio de aeronaves e pista de taxiamento "D", torre de controle e edificações DPV
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 22: Ação 0631.1F60.0023

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 2.741.409,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

O valor orçado refere-se à última medição da obra da torre de controle, que está em fase de recebimento definitivo, aguardando resolução de pendências para liberação do pagamento.

Ação 0631.1J93.0041	Ampliação dos sistemas de pistas e pátios e de macrodrenagem do Aeroporto Internacional de Curitiba
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Ampliação do sistema de pistas e pátios, infraestrutura, macrodrenagem e obras complementares, consultoria técnica e apoio à fiscalização das obras e estudos ambientais. Implantação da pista de táxi "a" até a cabeceira 15, implantação de nova pista de táxi ligando a pista 15/33 ao pátio de aeronaves, ampliação do pátio de aeronaves, prolongamento da pista de pouso 15/33, consultoria técnica e apoio à fiscalização e ações de meio ambiente
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 23: Ação 0631.1J93.0041

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 2.519.872,00. **Realizado:** R\$ 800.354,00. **Percentual de Realização:** 32%.

Justificativa: O processo licitatório desse empreendimento foi iniciado em janeiro de 2008 e revogado para atendimento de recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) em setembro de 2008, que exigiu revisão do projeto executivo. O novo edital para elaboração do projeto executivo foi publicado no início de 2009 e a assinatura do contrato ocorreu em junho de 2009. A

ordem de serviço foi assinada em julho de 2009, tendo sido executados 56%, no que tange ao preparo do projeto executivo, em 2009. A conclusão do projeto executivo está prevista para o primeiro semestre de 2010, assim como a publicação do edital de licitação da obra. Assim sendo, o início das obras de ampliação do pátio está previsto para o segundo semestre de 2010 e a conclusão para o primeiro semestre de 2011.

Ação 0631.1J95.0032	Construção de terminal de passageiros, de torre de controle e de sistema de pista do Aeroporto de Vitória
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema.
Descrição	Construção dos novos terminais de passageiros, torre de controle, central de utilidades e sistema de pista 01/19, edifício do corpo de bombeiros e obras complementares, consultoria técnica e apoio à fiscalização e ações de meio ambiente.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 24: Ação 0631.1J95.0032

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 3.229.707,00. **Realizado:** R\$ 1.031.878,00. **Percentual de Realização:** 32%.

Justificativa: A paralisação da obra decorreu, principalmente, pelos apontamentos de “sobrepço” feitos pelo Tribunal Contas da União. A Infraero buscou, por diversas vezes, uma negociação com o consórcio construtor para viabilizar a continuidade das obras. Em 2009, após apresentação da última proposta do consórcio, a Diretoria da Infraero, concluiu não ser razoável a repactuação contratual sugerida, o que culminou na rescisão do Termo de Contrato das obras em maio de 2009. Cabe destacar, contudo, que se encontra em andamento Processo Judicial visando o “acerto financeiro” do Termo de Contrato rescindido, para o desimpedimento da retomada das obras paralisadas desde julho de 2008. O Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) está contratado para realizar perícia na obra visando o levantamento dos serviços remanescentes, o que será a base para solução da demanda judicial. A Infraero, além disso, tem envidado esforços para retomar os serviços remanescentes e concluir a obra. A retomada das obras da nova pista de pousos está prevista para o segundo semestre de 2010 e sua conclusão após um ano do início. Quanto ao terminal de passageiros e edificações complementares estima-se a conclusão para o primeiro semestre de 2012.

Ação 0631.1J97.0014	Expansão da infraestrutura aeroportuária do Aeroporto Internacional de Boa Vista
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Reforma e ampliação do terminal de passageiros, reurbanização do acesso e edificações complementares
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 25: Ação 0631.1J97.0014

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 1.300.458,00. **Realizado:** R\$ 1.207.049,00. **Percentual de Realização:** 93%.

Justificativa: Os investimentos realizados no Aeroporto Internacional de Boa Vista – Atlas Brasil Cantanhede atingiram 93% do montante orçado. A totalidade dos investimentos só não foi alcançada devido ao atraso na entrega de materiais e equipamentos na região, além da necessidade de alteração do layout do terminal de passageiros com a finalidade de aumentar a área operacional, o que resultará em formalização de termo aditivo ao contrato da obra.

Ação 0631.1J98.0051	Complementação da reforma e ampliação do terminal de passageiros do Aeroporto Internacional de Cuiabá
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Tornar a infraestrutura aeroportuária do aeroporto internacional de Cuiabá adequada com as necessidades dos usuários
Descrição	Complementação da reforma do terminal de passageiros
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 26: Ação 0631.1J98.0051

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 40.000,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: Os recursos seriam utilizados na contratação do serviço de levantamento da estrutura metálica existente no terminal de passageiros. A licitação para a referida contratação foi realizada via Pregão Eletrônico, e repetida por mais três vezes, pois não havia interessados em participar do certame. Tendo respaldo na Lei nº 8666/93, o serviço seria contratado por dispensa de licitação. Uma empresa apresentou-se interessada no certame, porém a mesma encontra-se impedida de contratar com a administração pública.

Ação 0631.1J99.0035	Adequação e ampliação do sistema de pistas e pátios do Aeroporto Internacional de Guarulhos
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para adequação da infra-estrutura aeroportuária disponível nos aeroportos administrados pela Infraero
Descrição	Implantação, adequação, ampliação e revitalização do sistema de pátios e pistas, recuperação e revitalização do sistema de macrodrenagem existente, implantação do sistema separador de água/óleo do sistema de macrodrenagem e revitalização do sistema viário existente, consultoria técnica e apoio à fiscalização e ações de meio ambiente. Estes investimentos não alteram a capacidade do aeroporto
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 27: Ação 0631.1J99.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 67.889.588,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: Houve atraso no planejamento inicial do processo licitatório tendo em vista a necessidade da Infraero em diligenciar questionamento ao Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) relativo à autenticidade do atestado apresentado pela única empresa participante do certame.

Ação 0631.1K02.0026	Implantação de quatro pontes de embarque no Aeroporto Internacional de Recife
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para adequação da infra-estrutura aeroportuária disponível nos aeroportos administrados pela Infraero
Descrição	Conclusão do conector do atual terminal de passageiros com a instalação de mais quatro pontes de embarque
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 28: Ação 0631.1K02.0026

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 9.734.364,00. **Realizado:** R\$ 2.375.758,00. **Percentual de Realização:** 24%.

Justificativa: A obra de complementação do conector do atual terminal de passageiros para operação de mais quatro pontes de embarque foi iniciada em novembro de 2008 com conclusão prevista para o segundo semestre de 2010. No ano de 2009, o andamento da obra apresentou cerca de 21% de execução física.

Ação 0631.1M30.0035	Construção da torre de controle no Aeroporto Internacional de Congonhas
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar a infraestrutura aeroportuária do aeroporto internacional de Congonhas às necessidades operacionais, do controle de tráfego aéreo, e dos usuários
Descrição	Construção da Torre de Controle no Aeroporto Internacional de Congonhas
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 29: Ação 0631.1M30.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 12.386.529,00. **Realizado:** R\$ 1.653.103,00. **Percentual de Realização:** 13%.

Justificativa: O processamento da licitação sofreu atrasos em razão da apresentação de recursos administrativos, na fase licitatória, e devido à negociação com o licitante vencedor, acerca de sua proposta de preço referente ao BDI, para atender a recomendação dos órgãos de controle interno da Infraero. A obra foi iniciada em outubro de 2008. Houve a necessidade de elaboração de dois Termos Aditivos de itens de serviços, não previstos no projeto básico e na planilha contratada, que eram impeditivos para o início de execução das obras. Devido aos motivos apresentados, a Infraero efetivamente liberou o local de implantação da obra em julho de 2009, ou seja, 9 meses e 17 dias após a emissão da Ordem de Serviço. Sendo assim houve a necessidade de prorrogação de prazo contratual por mais 230 dias, ficando a data final para a finalização da obra da construção da nova torre de controle (TWR) prorrogada para 2010.

Ação 0631.1M31.0035	Construção de terminal de passageiros, de pátio de aeronaves e de acesso viário no Aeroporto Internacional de Guarulhos
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar a infraestrutura aeroportuária do Aeroporto Internacional de Guarulhos às necessidades operacionais visando aumentar a capacidade operacional e adequá-la ao atual movimento e à demanda futura do complexo aeroportuário que comporta o maior número de voos internacionais e cargueiros do País e da América do Sul, como também será fundamental para a absorção do tráfego aéreo do Aeroporto Internacional de Congonhas
Descrição	Construção de Terminal de Passageiros 3, Pátio de Aeronaves, edifício garagem, Acesso Viário e consultoria técnica e apoio à fiscalização das obras
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 30: Ação 0631.1M31.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 4.556.447,00. **Realizado:** R\$ 320.908,00. **Percentual de Realização:** 7%.

Justificativa: A obra para construção do terminal de passageiros número três (TPS-3) do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos – Gov. André Franco Montoro não foi iniciada em 2008 uma vez que a licença prévia solicitada à Prefeitura de Guarulhos e ao Governo do Estado de São Paulo só foi obtida em setembro de 2008. Publicado em abril de 2008 o edital de licitação do 1º lote da obra, que corresponde à contratação do projeto executivo, suspenso para atender às recomendações do Tribunal Contas da União (TCU) e questionamentos das empresas licitantes com previsão de republicação para o primeiro semestre de 2009. Com relação ao 2º lote da obra, que se referia a terraplenagem e pátio de aeronaves, a licitação foi revogada outubro de 2008 para atendimento das recomendações do TCU. Devido à reestruturação dos lotes de contratação, este item passou a ser o 4º lote. O 1º lote do projeto executivo do terminal de passageiros número três (TPS 3), pátio de aeronaves, edifício garagem e acesso viário teve o edital para licitação publicado em junho de 2009, e abertas as propostas em setembro de 2009. A previsão de início das obras é a partir de primeiro semestre de 2012 (serviços relativos ao 4º lote – terraplenagem e pátio de aeronaves).

Ação 0631.1M32.0033	Recuperação do sistema de pistas e pátios do Aeroporto do Galeão
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar a infraestrutura aeroportuária do aeroporto do Galeão à necessidades operacionais
Descrição	Recuperação e revitalização da infraestrutura do sistema de pistas e pátios do Aeroporto Internacional do Galeão
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 31: Ação 0631.1M32.0033

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 27.796.000,00. **Realizado:** R\$ 24.493.352,00. **Percentual de Realização:** 88%.

Justificativa: A obra foi iniciada em setembro de 2007. Até dezembro de 2009 o índice de realização física das obras era de 51% do total das obras, em suas 3 fases. A primeira fase foi concluída em 2008 e a segunda, que corresponde à reforma das pistas de taxiamento e pátio, sistema elétrico e obras civis, no segundo semestre de 2009, apresentando índice de realização física de 82% com conclusão prevista para o primeiro semestre de 2010. A terceira fase, que se refere ao alargamento das intersecções, teve a licitação das obras revogada em outubro de 2008 e a licitação seguinte foi homologada em dezembro de 2009. A publicação do edital para contratação da obra está prevista para o primeiro semestre de 2010 e a contratação para o segundo semestre de 2010.

Ação 0631.1M33.0043	Construção do complexo logístico do Aeroporto Internacional de Porto Alegre
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar a infraestrutura aeroportuária do aeroporto internacional de Porto Alegre às necessidades operacionais
Descrição	Construção de Terminal de Carga Aérea, com edifício administrativo, Central de Utilidades, Galpões de Cargas de Exportação e Importação, Depósito de Cargas Restritivas e Estacionamento Remoto de Caminhões
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 32: Ação 0631.1M33.0043

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 2.969.000,00. **Realizado:** R\$ 297.738,00. **Percentual de Realização:** 10%.

Justificativa: O Projeto executivo foi concluído em 2007. A Obra não foi iniciada no ano de 2008 em decorrência da necessidade de revisão do orçamento, visando atender aos parâmetros de preços estabelecidos pelo TCU. A publicação do edital de licitação ocorreu em abril de 2008. Em maio de

2008 foi adiada “*sine die*” em virtude de impugnações do edital, e pedidos de esclarecimentos de dúvidas. Em agosto de 2008 a licitação foi suspensa para atendimento de recomendações do Tribunal de Contas União. Sanadas as pendências de orçamento apontadas pelo TCU, a abertura da licitação foi realizada em dezembro de 2009, estando em fase de habilitação das licitantes.

Ação 0631.1000.0035	Recuperação e reforço estrutural dos sistemas de pistas do Aeroporto Internacional de Campinas
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Recuperar as condições físicas e funcionais iniciais dos pavimentos deteriorados em função da utilização ao longo dos anos, visando permitir uma adequada e segura movimentação operacional das aeronaves que utilizam o aeroporto
Descrição	Fresagem da camada superior, recomposição das bases, implantação de elementos de drenagem superficial e profunda, adequação do terreno adjacente à sustentabilidade de aeronaves em caso de saída da pista, adequação da sinalização horizontal luminosa, recomposição da camada superior e execução de pintura
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 33: Ação 0631.1000.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 2.147.369,00. **Realizado:** R\$ 877.310,00. **Percentual de Realização:** 41%.

Justificativa: A elaboração do projeto básico foi iniciada em 2008 e concluída no primeiro semestre de 2009. A conclusão da elaboração do projeto executivo está prevista para o primeiro semestre de 2010 e a contratação da obra para o segundo semestre de 2010, assim como o seu início. A conclusão da obra está prevista para o segundo semestre de 2011.

Ação 0631.1P52.0022	Ampliação e reforço do pátio de aeronaves e pista de pouso/decolagem do Aeroporto de Parnaíba
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar as pistas e pátio do aeroporto de Parnaíba às necessidades operacionais.
Descrição	Elaboração do projeto básico e ampliação e reforço do pátio de aeronaves e pista de pouso/decolagem do Aeroporto de Parnaíba.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 34: Ação 0631.1P52.0022

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 15.417.661. **Realizado:** R\$ 12.147.048,00. **Percentual de Realização:** 79%.

Justificativa: Houve supressão de serviços do contrato, de ampliação do pátio e drenagem na área de ampliação da pista; ocorrência de intensas chuvas na região, nos meses de janeiro a maio de 2009 e dificuldade de obtenção de agregados com qualidade e quantidade requeridas no decorrer da obra, principalmente em virtude das chuvas.

Ação 0631.1P56.0041	Ampliação do terminal de carga do Aeroporto Internacional de Curitiba
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar o terminal de carga às necessidades operacionais
Descrição	Ampliação do terminal de cargas, atualmente com 9.800 metros quadrados em mais 5.000 metros quadrados, uma vez que o terminal encontra-se próximo da saturação
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 35: Ação 0631.1P56.0041

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 196.739,00. **Realizado:** R\$ 196.738,00. **Percentual de Realização:** 100%.

Justificativa: Foram executados em 2009 os projetos executivos, arquitetônicos e complementares.

Ação 0631.1P63.0033	Reforma do terminal de cargas do Aeroporto Internacional do Galeão
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar o terminal de carga do aeroporto internacional do Galeão às necessidades operacionais
Descrição	Elaboração do projeto e reforma do terminal de carga 1 do Aeroporto Internacional do Galeão, visando a implantação definitiva do terminal de exportação e entreposto aduaneiro
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 36: Ação 0631.1P63.0033

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 1.118.041,00. **Realizado:** R\$ 95.114,00. **Percentual de Realização:** 9%.

Justificativa: A obra teve seu início em dezembro de 2009 por motivo de atraso no processo licitatório e devido aos inúmeros questionamentos e impugnações por parte das licitantes, o que resultou em ajustes feitos na documentação técnica. Sua conclusão está prevista para o segundo semestre de 2010.

Ação 0631.1P68.0032	Construção do novo terminal de cargas do Aeroporto de Vitória
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Adequar o terminal de carga do aeroporto de Vitória às necessidades operacionais, em atendimento a demanda atual e ao crescimento previsto de 10% ao ano nos 3 anos subsequentes
Descrição	Elaboração do projeto básico e construção do novo terminal de cargas do Aeroporto de Vitória
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 37: Ação 0631.1P68.0032

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 921.010. **Realizado:** R\$ 247.770,00. **Percentual de Realização:** 27%.

Justificativa: O estudo de impacto de vizinhança foi iniciado em 2009 e está previsto para ser concluído no início de 2010. O relatório é necessário para conclusão do projeto básico, o qual está prevista para o primeiro semestre de 2010. A publicação do edital para contratação da obra está prevista para o final de 2010.

Ação 0631.7H34.0035	Ampliação da infraestrutura aeroportuária do Aeroporto Internacional de Campinas
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Atender a demanda da área do terminal de São Paulo, principalmente a excedente dos Aeroportos de Congonhas e Guarulhos, em razão do esgotamento dos sítios aeroportuários
Descrição	Elaboração de projetos e construção do Terminal Central (processador) e parcela mínima do Concourse (salas de embarque e desembarque), pátio de aeronaves e obras complementares (acesso viário, edifício garagem, TECA, SESCINC e auxílios à navegação aérea) para atender a 1ª etapa do Plano Diretor do Aeroporto Internacional de Viracopos - Campinas - SP
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 38: Ação 0631.7H34.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 58.939. **Realizado:** R\$ 58.938,00. **Percentual de Realização:** 100%.

Justificativa: A publicação do edital de licitação está prevista para o início de 2010 e o encerramento do certame deverá ocorrer ainda no primeiro semestre de 2010. Importante salientar que a licitação depende da definição da localização da pista.

Ação 0631.106A.0053	Construção de viaduto sobre via de acesso no Aeroporto Internacional de Brasília
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Melhorar o acesso das aeronaves no sistema de pista de pouso e rolamento
Descrição	Construção de segundo viaduto sobre a via de acesso ao Aeroporto Internacional de Brasília
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 39: Ação 0631.106A.0053

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 130.000,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: Aguardando definição de diligência realizada junto ao Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) sobre a veracidade de atestado técnico apresentado pela empresa vencedora do processo licitatório.

Ação 0631.10Z3.0034	Adequação e ampliação do sistema de pistas e pátios do Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP) - 2ª Etapa
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover a melhoria do sistema de pátios e pistas de forma a aumentar a capacidade operacional e adequá-la ao atual movimento e à demanda futura do complexo aeroportuário que comporta o maior número de voos internacionais e cargueiros do País e da América do Sul, garantindo assim a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	2ª etapa das obras de adequação e revitalização do sistema de pátios e pistas, de recuperação e revitalização do sistema de macrodrenagem existente, e da elaboração dos projetos executivos do Empreendimento no Aeroporto Internacional de Guarulhos
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 40: Ação 0631.10Z3.0034

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 247.520,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: A obra foi paralisada em março/2008 por iniciativa do consórcio, em função das medidas cautelares aplicadas pela Infraero, que implicaram em retenções financeiras, conforme determinações do Tribunal Contas União (TCU). Em maio de 2008, a Infraero encaminhou proposta de repactuação ao TCU para análise, em atendimento às determinações daquela Corte.

Porém, considerando que o novo estudo mantinha a maior parte dos preços contratados, a repactuação não logrou êxito. Não houve nova proposta de repactuação por parte do consórcio desde então, o que culminou com a rescisão contratual em junho de 2009, tratada no âmbito jurídico da Infraero. Atualmente, encontra-se em desenvolvimento a elaboração de um Plano de Trabalho junto à Diretoria de Obras de Cooperação (DOC), do Departamento de Engenharia de Construção (DEC) do Comando do Exército, para contratação das obras remanescentes, tão logo a perícia judicial seja concluída. O processo foi ajuizado em maio de 2009 e a carta precatória expedida em julho de 2009.

Ação 0631.10Z4.0035	Construção da segunda pista do Aeroporto Internacional de Campinas
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para a melhoria do sistema de pátios e pistas de forma a aumentar a capacidade operacional e adequá-la ao atual movimento e à demanda futura do complexo aeroportuário, garantindo a disponibilidade da infra-estrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Desapropriação de área e construção da 2ª pista do Aeroporto Internacional Viracopos-Campinas
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 41: Ação 0631.10Z4.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 76.210.661,00. **Realizado:** R\$ 11.430.387,00. **Percentual de Realização:** 15%.

Justificativa: Encontra-se em andamento o processo de desapropriação da área.

Ação 0631.10Z8.0033	Revitalização, modernização e manutenção do terminal de passageiros 1 e demais instalações de apoio do Aeroporto do Galeão
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para revitalização, manutenção e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a segurança e disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Revitalização, modernização e manutenção do terminal de passageiros 1 e demais instalações de apoio do Aeroporto Internacional do Galeão-Rio de Janeiro
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 42: Ação 0631.10Z8.0033

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 46.858.372,00. **Realizado:** R\$ 22.682.724,00. **Percentual de Realização:** 48%.

Justificativa: Foram concluídas as obras de modernização dos acabamentos, paredes e pisos, reforma completa dos sanitários, infraestrutura da reforma e modernização do sistema informativo de voo, projeto de revitalização dos níveis de embarque e desembarque do terminal de passageiros número um (TPS 1), substituição de forro mineral, substituição das luminárias, polimento dos pisos em granito das áreas públicas e execução de novas esteiras nos níveis de desembarque, embarque e fachadas do TPS 1. Ficou pendente a instalação de 52 elevadores, conclusão da recuperação das fachadas do TPS 1 (incluindo impermeabilização da laje inclinada da fachada lado “ar”), ainda dentro do cronograma previsto. A substituição da maior parte de forro *Baffle* e luminárias ficou comprometida devido aos atrasos ocorridos pelo fornecedor contratado para comprovação de que o material proposto tinha sido aprovado pela fiscalização.

Ação 0631.10ZA.0031	Reforma e ampliação do Aeroporto Internacional Tancredo Neves - Confins (MG)
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Reforma e ampliação do Aeroporto Internacional Tancredo Neves-Confins
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 43: Ação 0631.10ZA.0031

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 3.233.147,00. **Realizado:** R\$ 1.075.972,00. **Percentual de Realização:** 33%.

Justificativa: O contrato para elaboração do projeto básico foi assinado em fevereiro de 2009, e o serviço iniciado em março de 2009. Em 2009 o percentual de realização física do referido serviço era de 50%. A conclusão do estudo preliminar e do projeto executivo está prevista para o primeiro semestre de 2010.

Ação 0631.10ZB.0023	Construção do terminal de passageiros 2 do Aeroporto Internacional Pinto Martins - Fortaleza (CE)
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, aumentando a capacidade operacional do aeroporto e garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Reforma e ampliação do Aeroporto Internacional Pinto Martins-Fortaleza com a construção do TPS 2
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 44: Ação 0631.10ZB.0023

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 1.500.000,00. **Realizado:** R\$ 73.357,00. **Percentual de Realização:** 5%.

Justificativa: Os recursos disponíveis foram utilizados para o desenvolvimento de estudo preliminar.

Ação 0631.10ZD.0015	Reforma e adequação do terminal de passageiros do Aeroporto de Santarém (PA)
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para ampliação e modernização dos aeroportos administrados pela Infraero, aumentando a capacidade operacional e garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Reforma e adequação do terminal de passageiros do Aeroporto de Santarém
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 45: Ação 0631.10ZD.0015

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 1.690.105,00. **Realizado:** R\$ 973.156,00. **Percentual de Realização:** 58%.

Justificativa: O investimento sofreu uma adequação em virtude da revisão do projeto básico de arquitetura e seu respectivo orçamento.

Ação 0631.10ZE.0022	Construção do terminal de passageiros e pátio de aeronaves do Aeroporto de Teresina
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para disponibilizar aos usuários uma infraestrutura compatível com sua demanda, aumentando sua capacidade operacional e adequando-a ao atual movimento e à demanda futura do Aeroporto de Teresina, garantindo a disponibilidade da infraestrutura aeroportuária aos usuários do sistema
Descrição	Construção do terminal de passageiros e pátio de aeronaves do Aeroporto de Teresina
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 46: Ação 0631.10ZE.0022

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 891.013,00. **Realizado:** Não houve realização. **Percentual de Realização:** 0%.

Justificativa: Os recursos disponíveis não foram utilizados em razão do empreendimento encontrar-se na fase de processo licitatório do projeto básico e executivo. A licitação só poderá ser homologada quando o município sancionar decreto de desapropriação de terreno dentro do sítio aeroportuário.

2.3.1.1.2 Outras ações específicas

Ação 0631.7J01.0033	Revitalização e modernização do terminal de passageiros 2 e demais instalações de apoio do Aeroporto Internacional do Galeão
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Obter melhores condições de utilização para os usuários
Descrição	Revitalização e modernização do TPS 2 do Aeroporto Internacional do Galeão com elaboração do projeto e execução de obras abrangendo a complementação e reforma de suas instalações hidrosanitárias, de combate à incêndio, elétricas, de ar condicionado, de automação predial, de sistemas de transporte de bagagens, de inspeção de passageiros e bagagens, de telecomunicações, de elevadores, de escadas rolantes e com a atualização e execução de projetos executivos de engenharia existentes
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 47: Ação 0631.7J01.0033

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 109.930.709. **Realizado:** R\$ 18.425.183. **Percentual de Realização:** 17%.

Justificativa: Encontra-se em análise a proposta de aditamento ao contrato, que prevê o incremento de alterações e melhorias para o projeto da obra visando o atendimento às novas demandas apresentadas em momento posterior à contratação da obra, o que impactou no andamento do processo.

Ação 0631.10Z5.0035	Adequação da infraestrutura aeroportuária do Aeroporto Internacional de Congonhas - São Paulo - 3ª etapa
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para disponibilizar a infraestrutura compatível com sua demanda, aumentando sua capacidade operacional e adequando-a ao atual movimento e à demanda futura do Aeroporto Internacional de Congonhas, que apresenta o maior movimento de passageiros e aeronaves do País
Descrição	3ª etapa da complementação da reforma, ampliação do check-in, adequação e modernização do terminal de passageiros e da elaboração dos respectivos projetos executivos do empreendimento do Aeroporto Internacional de Congonhas - SP
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 48: Ação 0631.10Z5.0035

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 2.169.562. **Realizado:** R\$ 169.959,00. **Percentual de Realização:** 8%.

O prazo de início da elaboração do projeto foi prorrogado para 2010 devido à necessidade de mudança do foco do projeto para adequação às novas demandas da Copa do Mundo.

Ação 0631.127X.0031	Aquisição de área para ampliação do sítio do aeroporto da Pampulha – Carlos Drumond de Andrade, em BH /MG
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Compra da área e das edificações do Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica - CIAAR, no Aeroporto da Pampulha, em Belo Horizonte /MG, a fim de atender interesses operacionais e comerciais da Infraero
Descrição	Contrato de permuta de imóvel e de termo de Convênio, visando a transferência da propriedade do terreno e benfeitorias do CIAAR para a Infraero, com contrapartida em recursos para o Comando da Aeronáutica
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 49: Ação 0631.127X.0031

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 10.504.000,00. **Realizado:** R\$ 10.504.000,00. **Percentual de Realização:** 100%.

Justificativa: Recurso utilizado conforme previsto em convênio para pagamento de parte dos custos de aquisição de área para ampliação do sítio aeroportuário.

2.3.1.1.3 Adequação da infraestrutura aeroportuária - Nacional

Ação 0631.1F62.0001	Adequação da infraestrutura aeroportuária
Tipo de Ação	Projeto
Finalidade	Prover meios necessários para adequação da infraestrutura aeroportuária disponível nos aeroportos administrados pela Infraero
Descrição	Contratação e execução de obras/serviços de engenharia, inclusive contratação de consultoria técnica e projetos de engenharia, quando necessário. Estes investimentos não alteram a capacidade do aeroporto
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 50: Ação 0631.1F62.0001

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 152.087.127. **Realizado:** R\$ 51.117.639,00. **Percentual de Realização:** 34%.

Justificativa: Dentre as obras de readequação da infraestrutura aeroportuária nacional, destaca-se a aquisição e instalação de sistema de proteção perimetral em diversos aeroportos da rede, a construção da pista de acesso às concessionárias, terminais de cargas e locadoras e elaboração dos projetos de reforma e ampliação do atual terminal de passageiros do Aeroporto Internacional de Brasília – Presidente Juscelino Kubitschek. Faz parte, também, desta ação a construção de nova cobertura autoportante e de elementos estruturais no terminal de cargas II do Aeroporto Internacional de Manaus – Eduardo Gomes, bem como o fornecimento e instalação de portas reversíveis dos *fingers*, obras e serviços de infraestrutura e instalação do *Instrument Landing System* (ILS) Categoria II, a implantação da nova estrutura metálica espacial e cobertura e a adequação do pavimento em área interna do Terminal de Cargas no Aeroporto de Internacional de São Paulo/Guarulhos – Gov. André Franco Montoro. A ação abarca, ainda, a implantação do Sistema de Gestão de Estacionamentos em diversos aeroportos, instalações removíveis para ampliação das salas de embarque e desembarque do Terminal de Passageiros do Aeroporto Internacional de Florianópolis, obras de revitalização da infraestrutura existente de pistas e pátios e instalação de alambrado interno e externo concertina no Aeroporto de Goiânia, serviços de apoio e fiscalização das obras de recapeamento da pista do Aeroporto Internacional de Salvador – Dep. Luis Eduardo Magalhães, construção de vias de acesso para área de treinamento de fogo e KT/KF no Aeroporto Internacional de Tabatinga, obra de ampliação e adequação com construção horizontal no Aeroporto Internacional de Confins – Tancredo Neves. Algumas obras tiveram a sua conclusão retardada devido a atrasos nos processos licitatórios, os quais se consubstanciaram a atender as exigências formais, técnicas e de controle, determinadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

2.3.1.1.4 Manutenção da infraestrutura aeroportuária

Ação 0631.4099	Manutenção da infraestrutura aeroportuária
Tipo de Ação	Atividade
Finalidade	Manter as instalações aeroportuárias sob a jurisdição da Infraero em condições adequadas de utilização
Descrição	Pagamento de despesas de serviços essenciais à manutenção das instalações dos aeroportos administrados pela Infraero
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Infraero
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 51: Ação 0631.4099

Fonte: Sigplan

Ação 0631.4099.0010 - Região Norte

Orçado: R\$ 40.258.022. **Realizado:** R\$ 34.847.790. **Percentual de Realização:** 87%.

Justificativa: Para essa região destacam-se os investimentos em equipamentos como aquisição de transelevador e empilhadeiras, aquisição de rádio portátil de comunicação, integração do sistema de vigilância da terminal de cargas com o sistema de pesagem da carga, substituição de câmeras e adequação da infraestrutura atual, assim como a implantação de sistema informativo de voo. Na área de desenvolvimento da tecnologia e sistemas aeroportuários destaca-se a melhoria na infraestrutura de telemática, rede de dados, servidores, banco de dados, radiocomunicação e telefonia aumentando a capacidade, integridade, disponibilidade e confiabilidade dos serviços prestados proporcionando maior produtividade dos sistemas operacionais e de navegação aérea. Foram realizadas obras de manutenção para as atividades operacionais e de segurança nos vários aeroportos da região com destaque para as obras de recapeamento de toda a faixa central da pista de pouso e de área do pátio principal do terminal de passageiros do Aeroporto Internacional Eduardo Gomes – Manaus, assim como recuperação de pavimento e pintura da sinalização de pista de pouso e decolagem e reparos emergenciais nos pavimentos dos aeroportos. Alguns investimentos tiveram a sua conclusão atrasada em virtude da revisão dos processos licitatórios para atendimento de exigências do TCU.

Ação 0631.4099.0020 - Região Nordeste

Orçado: R\$ 33.542.033,00. **Realizado:** R\$ 28.001.637,00. **Percentual de Realização:** 83%.

Justificativa: Dos investimentos de manutenção de maior relevância ocorridos nesta região, merecem destaque a troca de equipamentos de manutenção, recapeamento e sinalização horizontal da pista de pouso e a recuperação da cerca perimetral. Na área de desenvolvimento da tecnologia e sistemas aeroportuários a melhoria na infraestrutura de telemática, de rede de dados, de servidores,

banco de dados, radiocomunicação e telefonia contribuíram para o aumentando da capacidade, integridade, disponibilidade e confiabilidade dos serviços prestados proporcionando maior produtividade dos sistemas operacionais e de navegação aérea. Em relação aos equipamentos, foram adquiridos veículos tipo Van para a área de segurança, e empilhadeiras para as atividades de logística de carga. A não realização, no que se refere aos equipamentos, se justifica, em sua maior parte, por atrasos nos prazos de entrega pelos fornecedores.

Ação 0631.4099.0030 - Região Sudeste

Orçado: R\$ 89.706.087,00. **Realizado:** R\$ 80.286.136,00. **Percentual de Realização:** 89%.

Justificativa: Foram realizados na região diversos empreendimentos e aquisição de equipamentos, com destaque para as obras e serviços de infraestrutura para implantação do sistema de gestão de estacionamento, adequação de ilhas de cancelas e infraestrutura elétrica, fornecimento e instalação de esteiras de bagagem de embarque e desembarque, no-breaks para os sistemas estáticos ininterruptos, disponibilização de infraestrutura para emissoras de rádio e televisão, aquisição de longarinas para diversos aeroportos da região, aquisição de central telefônica, obras de recuperação de edifício do sistema de combate à incêndio, reforma e revitalização do sistema de luzes de aproximação e flash de cabeceiras de pistas de pouso e decolagem, obras e serviços de infraestrutura e instalação de *Instrument Landing System* (ILS) Categoria I, revitalização dos sistemas de aterramento e proteção contra descargas atmosféricas nos sistemas de ILS, revitalização de pinturas de sinalização horizontal e vias de serviço dos pátios de manobra, recapeamento do pavimento flexível das pistas, sistema de monitoramento de veículos autopropelidos e aquisição de empilhadeiras para os terminais de logística de carga, dentre outros. Na área de desenvolvimento da tecnologia e sistemas aeroportuários a melhoria na infraestrutura de telemática, rede de dados, servidores, banco de dados, radiocomunicação e telefonia contribuíram para o aumentando da capacidade, integridade, disponibilidade e confiabilidade dos serviços prestados proporcionando maior produtividade dos sistemas operacionais e de navegação aérea.

Ação 0631.4099.0040 - Região Sul

Orçado: R\$ 24.193.170,00. **Realizado:** R\$ 14.746.526,00. **Percentual de Realização:** 61%.

Justificativa: Os investimentos realizados no decorrer do exercício de 2009, na região, referem-se à aquisição de equipamentos para segurança e conforto dos passageiros, ampliação dos sistemas de vigilância nos terminais de cargas, aquisição de longarinas para embarque e saguão, revitalização do *Woma* (veículo limpa pista), aquisição de veículo tipo *pick-up* para a área de manutenção, melhoria nos sistemas de controle de acesso, recapeamento, alargamento e novo balizamento para pista de pouso e decolagem, recuperação da taxiway, recomposição de piso do sistema de combate incêndio.

Ação 0631.4099.0050 - Região Centro-Oeste

Orçado: R\$ 74.769.638. **Realizado:** R\$ 21.707.259. **Percentual de Realização:** 29%.

Justificativa: Dos investimentos realizados na região centro-oeste, pode-se destacar a aquisição de estações de rádio de comunicação para estações fixas, móveis e portáteis e a adequação dos fluxos hídricos oriundos da drenagem da segunda pista, assim como pintura da sinalização horizontal de pátios e pistas no Aeroporto Internacional de Brasília – Presidente Juscelino Kubitschek. Os investimentos que possuem uma complexidade maior, quanto ao preparo das especificações e realização dos processos licitatórios, tiveram um atraso maior para serem concluídos e alguns ficaram por se realizarem em 2010.

2.3.1.2 Programa 0623 – Segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro

Programa 0623	Segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro
Tipo de programa	Finalístico
Objetivo geral	Apoiar o governo nas ações relacionadas ao desenvolvimento do país
Objetivo específico	Proporcionar circulação segura e eficiente ao tráfego aéreo civil e militar no espaço aéreo sob a jurisdição do Brasil
Gerente do programa	-
Responsável pelo programa no âmbito da UJ	Infraero
Indicadores ou parâmetros utilizados para avaliação do programa	Espaço Aéreo Monitorado e Índice de Acidentes Aeronáuticos
Público-alvo (beneficiários)	Empresas aéreas, operadores de aeronaves civis e militares, pilotos civis e militares, unidades aéreas das Forças Armadas, usuários ou assinantes dos serviços e sistemas de telecomunicações aeronáuticas, de informações aeronáuticas, de meteorologia aeronáutica, de busca e salvamento e de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos

Quadro 52: Programa 0623

Fonte: Sigplan

2.3.1.2.1 – Ações do programa de segurança de voo e controle do espaço aéreo brasileiro

Ação 2041	Manutenção dos sistemas de proteção ao voo
Tipo de Ação	Atividade
Finalidade	Promover a proteção ao voo e a segurança do tráfego no espaço aéreo sob jurisdição do Brasil
Descrição	Pagamento de bens, equipamentos e serviços de manutenção dos sistemas de proteção ao voo e segurança do tráfego aéreo, apoiado por um conjunto de equipamentos aeronáuticos, bem como a aquisição de equipamentos para as Estações Meteorológicas de Altitude (EMA)
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	-
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 53: Ação 0623.2041

Fonte: Sigplan

Ação 0623.2041.0010 - Região Norte

Orçado: R\$ 6.702.066,00. **Realizado:** R\$ 4.897.341,00. **Percentual de Realização:** 73%.

Justificativa: Para essa região, destaca-se a aquisição de veículos para apoio à manutenção e dependências de navegação aérea. Foram adquiridos ainda, *no break's*, relógios digitais, central de refrigeração e condicionadores de ar, aparelho grampeador de correias de esteiras, transceptor VHF portátil e móveis para as salas de navegação aérea dos Aeroportos e Grupamentos de Navegação Aérea (GNA). A não realização se justifica em parte, por necessidade de complementação de projeto devido a problemas técnicos, tendo como consequência execução prevista para 2010.

Ação 0623.2041.0020 - Região Nordeste

Orçado: R\$ 3.827.545,00. **Realizado:** R\$ 281.321,00. **Percentual de Realização:** 7%.

Justificativa: Destaca-se no exercício a aquisição de sistema de gravação digital de imagens de pouso e decolagem de aeronaves para o Aeroporto Internacional de São Luís – Marechal Cunha Machado. Foram adquiridos também, aparelhos condicionadores de ar e *no break's* para as salas de navegação área da região. A realização de parte dos investimentos foi transferida para 2010.

Ação 0623.2041.0030 - Região Sudeste

Orçado: R\$ 3.757.340,00. **Realizado:** R\$ 1.411.114,00. **Percentual de Realização:** 38%.

Justificativa: Na Região Sudeste destaca-se a aquisição de marcadores para os novos ILS de Guarulhos, assim como aquisição e instalação de equipamentos diversos, tais como cortina de controle solar com mecanismo eletro-mecânico para a torre de controle no Aeroporto Internacional de Campinas – Viracopos e central de ar condicionado no Aeroporto de Macaé. Foram adquiridos também condicionadores de ar, gravador digital RAT e ainda móveis e utensílios para melhorias nas salas de navegação aérea nos diversos aeroportos da região.

Ação 0623.2041.0040 - Região Sul

Orçado: R\$ 3.084.484,00. **Realizado:** R\$ 105.186,00. **Percentual de Realização:** 3%.

Justificativa: Na Região Sul destaca-se a execução de serviços de instalação de sistema insulfilm para a torre de controle do Aeroporto de Joinville – Lauro Carneiro de Loyola. Foram adquiridos ainda condicionadores de ar e móveis e utensílios, dentre outros. Os investimentos não realizados foram transferidos em sua maior parte para o ano de 2010.

Ação 0623.2041.0050 - Região Centro-Oeste

Orçado: R\$ 16.071.293. **Realizado:** R\$ 2.908.363. **Percentual de Realização:** 18%.

Justificativa: Na Região Centro-Oeste ressalta-se a aquisição e instalação de equipamentos DVOR/DME em várias localidades. Foram adquiridos, também, equipamentos como transceptores de rádio, barômetro, multímetro e osciloscópio e *no break*, dentre outros, para manutenção de diversas áreas da navegação aérea. Houve solicitação de contratada para prorrogação de prazo de entrega de bens para 2010, o que impactou em parte a realização.

2.3.1.3 Programa 0807 – Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio

Programa 0807	Investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio
Tipo de programa	Apoio às Políticas Públicas e Áreas Especiais
Objetivo geral	
Objetivo específico	Dotar a área administrativa de condições necessárias para prestar adequado suporte à área operacional
Gerente do programa	-
Responsável pelo programa no âmbito da UJ	Infraero
Indicadores ou parâmetros utilizados para avaliação do programa	
Público-alvo (beneficiários)	Governo

Quadro 54: Programa 0807

Fonte: Sigplan

2.3.1.3.1 Ações do programa de investimento das empresas estatais em infraestrutura de apoio

Ação 0807.4102.0001	Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos – nacional
Tipo de Ação	Atividade
Finalidade	Realizar despesas com manutenção e obras de adequação que prolonguem a vida útil dos bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos proporcionando melhor qualidade dos serviços prestados aos usuários
Descrição	Realização de serviços de manutenção e adequação nos bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos de propriedade das empresas estatais que sejam contabilizados no imobilizado
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	-
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 55: Ação 0807.4102.0001

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 6.375.209,00. **Realizado:** R\$ 5.615.244,00. **Percentual de Realização:** 88%.

Justificativa: A realização desses investimentos proporcionou melhorias nas condições de trabalho, principalmente no que se refere às acomodações e equipamentos utilizados nas áreas administrativas da Empresa. Destaca-se o fornecimento, instalação, configuração e ativação de centrais privada de comutação telefônica com terminais digitais, analógicos e IP no Aeroporto

Internacional do Rio de Janeiro/Galeão – Antonio Carlos Jobim, assim como a aquisição de Sistema de TV e Vigilância (STVV) para a Sede. Foram adquiridos, ainda, móveis e utensílios, bebedouros, estações de trabalho, condicionadores de ar, máquinas fotográfica digital, TV LCD, dentre outros. Parte dos investimentos não foi realizada, devido a demora na entrega de bens, sendo a realização prevista para o início de 2010.

Ação 0807.4103.0001	Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento – nacional
Tipo de Ação	Atividade
Finalidade	Realizar despesas com manutenção e adequação e aquisição de bens nas áreas de informática, informação e teleprocessamento que prolonguem a vida útil dos ativos das respectivas áreas e proporcionem melhor qualidade dos serviços prestados aos usuários
Descrição	Aquisição de bens e serviços de manutenção e adequação de equipamentos das áreas de informática, informação e teleprocessamento de propriedade das empresas estatais que sejam contabilizados no imobilizado
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	-
Coordenador nacional da ação	Infraero
Unidade executora	Infraero

Quadro 56: Ação 0807.4103.0001

Fonte: Sigplan

Orçado: R\$ 49.420.091,00. **Realizado:** R\$ 46.476.452,00. **Percentual de Realização:** 94%.

Justificativa: A realização dos investimentos nesta ação resultou na melhoria da infraestrutura para suporte de sistemas, bem como para o desenvolvimento e modernização de sistemas administrativos, provendo desta forma aumento na eficácia e eficiência dos serviços prestados pela Infraero. Destaca-se a aquisição de servidores, solução de armazenagem *storage* e projeto GED/ECM, assim como a aquisição de notebooks e desktops, de equipamentos para o projeto Server Farm, revitalização da rede LAN, equipamentos de rede para diversos aeroportos e sede, equipamentos de telemática, licenças de *software* SQL Server, solução integrada de gestão de identidades e controle de acesso. Foram adquiridos também aparelhos telefônicos IP, equipamentos sem fio WI-FI, rede de comunicação de dados, dentre outros, para atualização tecnológica dos aeroportos e Sede da Infraero.

2.4. Desempenho operacional

2.4.1 – Programação e execução orçamentária

A Infraero é uma empresa estatal independente, ou seja, custeia suas atividades com recursos próprios. Conforme previsto em legislação somente o orçamento de investimentos integra a Lei Orçamentária Anual (LOA).

As empresas estatais independentes são acompanhadas diretamente pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST) e tem sua programação de gastos

inserida no orçamento que consolida as programações e discrimina as fontes de recursos das empresas controladas direta ou indiretamente pela União, o Programa de Dispêndios Globais (PDG), não participando dos orçamentos fiscal e da seguridade social e, conseqüentemente, não sendo obrigadas a utilizar o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

O Programa de Dispêndios Globais (PDG) da Infraero para o exercício de 2009 foi aprovado pelo Decreto nº 6.647 de 18/11/2008 e alterado pelo Decreto nº 6.914 de 27/7/2009 e Decreto nº 7.035 de 16/12/2009.

Deste conjunto sistematizado de informações econômico-financeiras, que tem como objetivo avaliar o volume de recursos e dispêndios, a cargo das estatais, compatibilizando-o com as metas de política econômica governamental, apresenta-se a seguir as planilhas com os montantes aprovados e realizados no PDG 2009 da Infraero, inseridos no Sistema de Informações das Estatais (SIEST).

A Necessidade de Financiamento Líquido (NEFIL) é um indicador macroeconômico para a aferição do desempenho da empresa, em termos financeiros, demonstrando o superávit primário alcançado no exercício, em consonância com a meta estabelecida pelo Governo Federal. Verifica-se que a Infraero apresentou em 2009 um déficit primário de R\$ 154,8 milhões, conforme apresentado na tabela 3.

ESPECIFICAÇÃO	REFORMULAÇÃO 2009 - R\$ (A)	REALIZADO 2009 - R\$ (B)	VAR.% (B/A)
I - RECEITAS TOTAIS	3.669.243.871	3.097.380.616	84,41
- OPERACIONAIS	2.878.867.086	2.662.863.017	92,50
. VENDAS DE BENS E SERVIÇOS	2.844.410.444	2.635.629.534	92,66
. DEMAIS OPERACIONAIS	34.456.642	27.233.483	79,04
- FINANCEIRAS	123.034.118	133.711.938	108,68
. JUROS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	123.034.118	133.711.938	108,68
. CORREÇÃO MONET. DE APLIC. FINANC.	0	0	
- DEMAIS NÃO OPERACIONAIS	1.062.475	664.141	62,51
- OUTRAS RECEITAS	341.280.192	300.141.520	87,95
- TRANSFERÊNCIAS T.N. (SUBS.)	0	0	
- TRANSF. DE CAPITAL DO T.N. A SEST	325.000.000	0	0,00
II - DESPESAS TOTAIS	3.527.531.828	2.963.327.173	84,01
- PESSOAL	1.059.580.075	1.075.431.004	101,50
- ENCARGOS FINANCEIROS	0	0	0,00
- OUTROS CUSTEIOS	1.482.145.650	1.462.407.895	98,67
. MATERIAIS E PRODUTOS	54.600.000	74.770.646	136,94
. SERVIÇOS DE TERCEIROS	1.029.638.042	970.154.023	94,22
. UTILIDADES E SERVIÇOS	228.700.000	222.636.768	97,35
. TRIBUTOS E ENCARGOS PARAFISCAIS	134.167.677	148.326.679	110,55
. OUTROS DISPÊNDIOS CORRENTES	35.039.930	46.519.781	132,76
- INVESTIMENTOS	981.638.459	421.320.630	42,92
- OUTRAS DESPESAS DE CAPITAL	4.167.644	4.167.644	100,00
III - AJUSTE CRITÉRIO COMPETÊNCIA/CAIXA	-14.091.154	-155.132.065	1100,92
- CONTAS A PAGAR VINCENDO (+)	-116.597.104	-50.117.821	42,98
- CONTAS A RECEBER (-)	-102.505.950	105.014.244	
- AJUSTE REC/DESP FINANCEIRAS (+)	0	0	
IV - RESULTADO NOMINAL (I - II + III)	127.620.889	-21.078.622	
V - CORREÇÃO MONETÁRIA	0	0	0,00
VI - RESULTADO OPERACIONAL (IV - V)	127.620.889	-21.078.622	
VII - JUROS SEST	-123.034.118	-133.711.938	108,68
VIII - RESULTADO PRIMÁRIO (VI + VII)	4.586.771	-154.790.560	

Tabela 3: Necessidade de Financiamento Líquido (NEFIL)
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

A Discriminação das Origens de Recursos (DICOR) apresenta o registro econômico de todas as receitas e recursos destinados à cobertura dos dispêndios globais, independentemente de sua natureza e origem. Frente ao orçamento estabelecido, a DICOR apresentou em 2009 uma realização de R\$ 3,1 bilhões, o equivalente a 84,41% do total previsto para o exercício, conforme apresentado na tabela 4.

ITENS ORÇAMENTÁRIOS	CÓDIGO	REFORMULAÇÃO (R\$)	REALIZADO (R\$)	VAR.%
RECEITAS	110000	3.002.963.679	2.797.239.096	93,15%
SUBSÍDIO DO TESOURO	111.000	-	-	
OPERACIONAL	112.000	2.878.867.086	2.662.863.017	92,50%
VENDA DE BENS E SERVIÇOS	112.100	2.844.410.444	2.635.629.534	92,66%
DEMAIS RECEITAS OPERACIONAIS	112.900	34.456.642	27.233.483	79,04%
NÃO OPERACIONAL	113000	124.096.593	134.376.079	108,28%
ALIENAÇÃO DE BENS	113.100	1.000.000	650.502	65,05%
ALIENAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS	113.200			
TÍTULOS PÚBLICOS	113.210			
DEMAIS VALORES IMOBILIÁRIOS	113.290			
ALUGUEIS	113.300			
FINANCEIRAS (JUROS E OUTRAS)	113.400	123.034.118	133.711.938	108,68%
JUROS REAIS - APLIC.FINAN. (Instituições Financeiras)	113.440	87.088.090	84.272.912	96,77%
JUROS REAIS - APLIC.FINAN. (Mútuos com Empresas Ex.)	113450	-	-	
JUROS REAIS - APLIC.FINAN. (Outras Fontes)	113.430	-	-	
OUTRAS FONTES	113.490	35.946.028	49.439.026	137,54%
DIVIDENDOS E BÔNIFICACÕES C/DINHEIRO	113.500	-	-	
DEMAIS RECEITAS NAO OPERACIONAIS	113.900	62.475	13.639	21,83%
OUTROS RECURSOS	130.000	666.280.192	300.141.520	45,05%
AUMENTO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	131.000	325.000.000	-	0,00%
TESOURO	131.100	325.000.000	-	0,00%
PARTICIPAÇÃO DA UNIÃO NO CAPITAL	131.110	325.000.000	-	0,00%
SALDOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	131.120	-	-	
DEMAIS RECURSOS DO TESOURO	131.190	-	-	
PARTICIP. NO CAPITAL - EMP. ESTATAIS	131.300	-	-	
CONTROLADORA - TESOURO	131.310	-	-	
CONTROLADORA - OUTROS RECURSOS	131.320	-	-	
OUTRAS ESTATAIS	131.330	-	-	
PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL - MERC. ABERTO	131.400	-	-	
DEMAIS RECUR. P/AUM. DO PATR. LÍQUIDO	131.900	-	-	
RETORNO DE APLIC. FINANC. DE LONGO PRAZO	132.000	-	-	
INTITUIÇÕES FINANCEIRAS	132.300	-	-	
MÚTUOS COM EMPRESAS DO EXTERIOR	132.400	-	-	
OUTRAS FONTES	132.900	-	-	
RECURSOS DE EMPREST. E FINANC. L.PRAZO	133.000	-	-	
OPERAÇÕES DE CRED. INTERNOS - MOEDA	133.100	-	-	
OPERAÇÕES DE CRED. INTERNOS - BENS/SERV.	133.200	-	-	
OPERAÇÕES DE CRED. EXTER. - MOEDA/OUTROS	133.300	-	-	
OPERAÇÕES DE CRED. EXTER. - BENS/SERV.	133.400	-	-	
DEMAIS RECURSOS DE LONGO PRAZO	139.000	341.280.192	300.141.520	87,95%
DEBÊNTURES	139.100	-	-	
EMPRÉST./FINANCIAM. (NÃO INSTIT. FINANC.)	139.200	-	-	
CONTROLADORA	139.210	-	-	
OUTRAS ESTATAIS	139.220	-	-	
MÚTUOS COM EMPRESAS DO EXTERIOR	139.230	-	-	
OUTRAS EMPRESAS	139.290	-	-	
OUTROS RECURSOS DE LONGO PRAZO	139.900	341.280.192	300.141.520	87,95%
CONTROLADORA	139.910	-	-	
OUTRAS ESTATAIS	139.920	-	-	
DEMAIS RECURSOS	139.990	341.280.192	300.141.520	87,95%
TOTAL DOS RECURSOS	199.999	3.669.243.871	3.097.380.616	84,41%

Tabela 4: Discriminação das Origens de Recursos (DICOR)

Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

A Discriminação das Aplicações dos Recursos (DICAR), que registra todos os dispêndios, exceto os relativos à correção monetária, depreciação e amortização de ativos, frente ao orçamento estabelecido, apresentou em 2009 uma realização de R\$ 2,9 bilhões, o equivalente a 84,01% do total previsto para o exercício. Ressalta-se, contudo, que a realização das despesas de custeio alcançou R\$ 2,5 bilhões, 99,85% do total previsto para 2009.

ITENS ORÇAMENTÁRIOS	CÓDIGO	REFORMULAÇÃO (RS)	REALIZADO (RS)	VAR. %
DESPESA				
DISPÊNDIOS DE CAPITAL	220.000	985.806.103	425.488.275	43,16%
AMORTIZAÇÕES DE OPER. CRED. DE LONGO PRAZO	221.000	-	-	-
OPERAÇÕES INTERNAS	221.100	-	-	-
OPERAÇÕES EXTERNAS	221.200	-	-	-
DEBÊNTURES	221.400	-	-	-
MÚTUOS COM EMPRESAS DO EXTERIOR	221.500	-	-	-
OUTRAS FONTES	221.900	-	-	-
INVESTIMENTO NO ATIVO IMOBILIZADO	222.000	981.638.459	421.320.631	42,92%
PESSOAL DE INVESTIMENTO	222.100	-	-	-
AQUIS. E MAT. EQUIP. DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	222.210	43.389.804	38.737.590	89,28%
AQUIS. E MAT. SOFTWARE DE PROCESSAMENTO DE DADOS	222.220	6.030.287	7.738.862	128,33%
DEMAIS	222.900	932.218.368	374.844.179	40,21%
INVERSÕES FINANCEIRAS	223.000	-	-	-
PARTICIP. EM SOCIEDADE CONTROLADA	223.100	-	-	-
PARTICIP. EM OUTRAS ESTATAIS FEDERAIS	223.200	-	-	-
PARTICIP. EM OUTRAS EMPRESAS	223.300	-	-	-
OUTRAS INVERSÕES FINANCEIRAS	223.900	-	-	-
OUTROS DISPÊNDIOS DE CAPITAL	229.000	4.167.644	4.167.644	100,00%
DIVIDENDOS	229.100	4.167.644	4.167.644	100,00%
AQUISIÇÃO DE TÍTULOS PÚBLICOS	229.200	-	-	-
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	229.300	-	-	-
MÚTUOS COM EMPRESAS DO EXTERIOR	229.310	-	-	-
OUTROS EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	229.390	-	-	-
DEMAIS DISPÊNDIOS DE CAPITAL	229.900	-	-	-
APLICAÇÕES FINANCEIRAS (Instituições Financeiras)	229.910	-	-	-
OUTROS DISPÊNDIOS DE CAPITAL	229.990	-	-	-
DISPÊNDIOS CORRENTES	240.000	2.541.725.725	2.537.838.900	99,85%
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	241.000	1.059.580.075	1.075.431.005	101,50%
SALÁRIO BASE	241.100	453.098.616	450.743.995	99,48%
HORAS EXTRAS	241.200	19.705.250	16.467.825	83,57%
COMISSÕES POR FUNÇÃO	241.300	8.004.420	9.613.562	120,10%
OUTROS ADICIONAIS	241.400	52.705.741	68.664.136	130,28%
PART. LUCRO E GRATIF. EXTRAORDINÁRIA	241.500	-	1.320.191	-
ENCARGOS SOCIAIS	241.600	333.454.650	347.586.431	104,24%
BENEFÍCIOS SOCIAIS	241.700	125.211.398	136.269.730	108,83%
CONTR. PATRON. (ASSOC.FUNC.PREV.E SEG.)	241.710	54.580.074	59.967.536	109,87%
CONTR. PATRON. (ASSOC.FUNC.ASSIST.MÉDICA)	241.720	-	-	-
DEMAIS	241.790	70.631.324	76.302.194	108,03%
INATIVOS E PENSIONISTAS	241.800	-	-	-
PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO DE PESSOAL	241.900	67.400.000	44.765.135	66,42%
MATERIAIS E PRODUTOS	242.000	54.600.000	74.770.646	136,94%
MATERIAS PRIMAS E COMPONENTES	242.100	-	-	-
NACIONAIS	242.110	-	-	-
IMPORTADOS	242.120	-	-	-
MATERIAL DE CONSUMO	242.200	47.070.907	67.069.770	142,49%
COMPRA DE ENERGIA	242.300	-	-	-
COMPRA DE ALCÓOL	242.400	-	-	-
PRODUTOS PARA REVENDA	242.500	-	-	-
DEMAIS MATERIAS E PRODUTOS	242.900	7.529.093	7.700.876	102,28%
SERVIÇOS DE TERCEIROS	243.000	1.029.638.043	970.154.022	94,22%
PRESTAÇÃO DE SERV. TÊC. ADM. E OPER.	243.100	682.672.112	647.347.336	94,83%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	243.110	50.142.162	44.270.409	88,34%
DEMAIS	243.190	632.529.950	603.076.927	95,34%
DISPÊNDIO INDIRETO C/PESSOAL PRÓPRIO	243.200	252.579.268	223.772.803	88,60%
AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	243.210	91.266.169	73.528.401	80,56%
CESTA BÁSICA	243.220	-	-	-
AUXÍLIOS EDUCAÇÃO, CRECHE E OUTROS	243.230	26.120.974	26.213.996	100,36%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TREINAMENTO PESSOAL	243.240	138.316	260.969	188,60%
OUTROS DISPÊNDIO INDIRETO C/PESSOAL PRÓPRIO	243.290	135.053.809	123.769.437	91,64%
PUBLICAÇÕES OFICIAIS E PUBLICIDADE	243.300	23.723.106	24.779.440	104,45%
PUBLICIDADE LEGAL	243.310	3.868.788	2.983.466	77,12%
PUBLICIDADE MERCADOLÓGICA	243.320	30.000	30.742	102,47%
PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	243.330	15.634.629	18.778.113	120,11%
PATROCÍNIO	243.340	4.152.071	2.971.767	71,57%
PUBLICIDADE DE UTILIDADE PÚBLICA	243.350	37.618	15.352	40,81%
DEMAIS SERVIÇOS DE TERCEIROS	243.900	70.663.557	74.254.443	105,08%
UTILIDADES E SERVIÇOS	244.000	228.700.000	222.636.768	97,35%
TRIBUTOS E ENCARGOS PARAFISCAIS	245.000	134.167.677	148.326.679	110,55%
VINCULADOS A RECEITA	245.100	131.604.266	145.516.608	110,57%
VINCULADOS AO RESULTADO	245.200	-	-	-
DEMAIS TRIBUTOS	245.900	2.563.411	2.810.071	109,62%
ENCARGOS FINANCEIROS E OUTROS	246.000	-	-	-
OPERAÇÕES INTERNAS	246.100	-	-	-
OPERAÇÕES EXTERNAS	246.200	-	-	-
DEBÊNTURES	246.400	-	-	-
MÚTUOS COM EMPRESAS DO EXTERIOR	246.500	-	-	-
OUTRAS FONTES	246.900	-	-	-
OUTROS DISPÊNDIOS CORRENTES	249.000	35.039.930	46.519.780	132,76%
ARRENDAMENTO MERCANTIL	249.100	-	-	-
LOCAÇÃO DE EQUIP. DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	249.200	2.982.205	2.848.130	95,50%
ROYALTIES	249.300	-	-	-
ALUGUEIS	249.400	5.907.639	5.342.123	90,43%
MULTAS	249.500	-	-	-
VAR. MONET. DE OUTRAS OBRIGAÇÕES	249.600	-	-	-
DEMANDAS TRABALHISTAS	249.700	-	-	-
DEMAIS	249.900	26.150.086	38.329.528	146,58%
TOTAL DOS DISPÊNDIOS	299.999	3.527.531.828	2.963.327.175	84,01%

Tabela 5: Discriminação das Aplicações dos Recursos (DICAR)

Fonte: Superintendência de Controladoria - DFCT

2.4.1.2 Programação da despesa de capital

Origem dos Créditos Orçamentários		4 – Investimentos		
		Exercícios		
		2008	2009	
LOA	Dotação proposta pela UO	1.646.929.851	1.181.090.002	
	PLOA	1.646.929.851	1.181.090.002	
	LOA	1.656.929.851	1.031.090.002	
CRÉDITOS	Suplementares	261.046.450	453.278.299	
	Especiais	Abertos	32.570.000	54.053.795
		Reabertos		
	Extraordinários	Abertos	556.836.784	-
		Reabertos		
	Créditos Cancelados	-293.616.450	-556.783.637	
Outras Operações				
Total		2.213.766.635	981.638.459	

Tabela 6: Programação de despesas de capital
 Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Dotações propostas pela UO, PLOA E LOA: Ocorreram alterações apenas entre o Projeto de Lei Orçamentária e a Lei Orçamentária que não afetaram o cumprimento da programação de trabalho.

Demais considerações: a abertura de créditos adicionais e o cancelamento de créditos foram fundamentais para a gestão dos investimentos no exercício, na medida em possibilitaram uma adequação às demandas que surgiram no decorrer do período.

2.4.2 – Execução Orçamentária

Grupos de Despesa	Valores Pagos	
	Exercícios	
	2008	2009
4 - Investimentos	376.218.351	421.256.761
Desenvolvimento da Infraestrutura Aeroportuária	351.256.794	359.561.739,00
Investimento das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio	17.149.105	52.091.696,00
Proteção ao Voo e Segurança Aeroportuária	7.812.452	9.603.326,00
Demais elementos do grupo		

Tabela 7: Execução orçamentária por movimentação
 Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Alterações significativas ocorridas no exercício: Os recursos foram direcionados tendo como principal objetivo a elevação do grau de desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária e repercutiu diretamente no alcance das metas traçadas para atendimento das carências voltadas à melhoria do nível de conforto e segurança dos usuários do sistema aeroportuário, assim como a efetividade dos investimentos voltados às atividades de carga aérea. Os investimentos destinaram-se a suprir as necessidades impostas pelo aumento da demanda e à manutenção da qualidade, a segurança e conforto de milhares de passageiros que transitam pelos aeroportos brasileiros, assim como a eficiência operacional da rede de aeroportos e unidades de navegação administrados pela empresa. A fim de garantir a operacionalidade e a segurança compatíveis com as necessidades do País, os investimentos foram alinhados aos objetivos e interesse estratégico do Governo Federal.

Eventos negativos/positivos que prejudicaram/facilitaram a execução orçamentária: A concessão dos créditos e a implantação do plano de ação objetivando melhorias no controle da execução das ações para agilizar seu cumprimento e fortalecer o planejamento e a gestão, mediante a geração de informações qualificadas sobre os resultados alcançados e as restrições enfrentadas no decorrer do processo, para auxiliar a tomada de decisão, facilitaram a execução do programa, mediante a utilização de processos estruturados e instrumentos adequados à integração das Ações em torno dos Programas.

Identificação do Programa de Governo						
Código no PPA: 0631		Denominação: Desenvolvimento da Infraestrutura Aeroportuária				
Dotação		Despesa Empenhada	Despesa Liquidada	Restos a Pagar não processados	Valores Pagos	
Inicial	Final					
1.391.382.346	1.321.602.697	320.480.488	506.503.579		146.645.826	
Informações sobre os resultados alcançados						
Ordem	Indicador (Unidade medida)	Referência			Índice previsto no exercício	Índice atingido no exercício
		Data	Índice inicial	Índice final		
1	Grau de infraestrutura Aeroportuária (Porcentagem)	31/12/2004	68,25	80	78	38,32
Fórmula de Cálculo do Índice:						
= Dotação final/Despesa liquidada						
Análise do Resultado Alcançado:						
Os maiores entraves se justificam pelas recomendações e intervenções do Tribunal de Contas da União, atrasos no cronograma de execução das obras e na entrega de materiais, atrasos nos processos licitatórios e processo de desapropriação de áreas. No entanto, várias ações têm sido implementadas visando à retomada e conclusão de obras paralisadas. Para essa retomada, a Infraero estabeleceu parcerias com o Exército Brasileiro e com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo -IPT, para que essas instituições colaborem na conclusão das referidas obras.						

Tabela 8: Execução orçamentária por programa de governo - 0631

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Contingenciamento no exercício: Não houve contingenciamento no exercício.

Eventos negativos/positivos que prejudicaram/facilitaram a execução do programa de governo: A implantação do Plano de Ação em 2009, estruturado por programas e ações, melhorou substancialmente a gestão dos investimentos no exercício, possibilitou uma visão mais clara e pontual acerca dos aspectos relativos às decisões de investimento. Esta melhoria pode ser verificada quando observada a evolução do índice de execução dos investimentos, entre os exercícios de 2008 e 2009, de 16 para 40%, respectivamente. O processo de maturação do Plano de Ação conta ainda com a organização dos investimentos de grande vulto em projetos, com o objetivo de delinear todas as etapas do investimento para melhor geri-lo, bem como com a integração dos vários projetos formatados num portfólio único para otimizar a aplicação dos recursos físicos e financeiros.

2.4.3 – Evolução de gastos gerais

A tabela 9, a seguir, apresenta os gastos ocorridos na Infraero ao longo dos últimos 3 (três) anos com passagens, diárias e ressarcimento de despesas em viagens, e serviços terceirizados.

Em R\$

DESCRIÇÃO	2007	2008	2009
1. PASSAGENS	8.276.108	12.123.608	13.758.992
2. DIÁRIAS E RESSARCIMENTO DE DESPESAS EM VIAGENS	9.733.450	12.872.816	12.314.524
3. SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	467.007.663	552.001.024	646.540.078
3.1. Publicidade	10.416.003	12.736.594	18.824.207
3.2. Vigilância, Limpeza e Conservação	220.804.246	250.686.011	291.934.241
3.3. Tecnologia da Informação	47.389.546	43.920.880	47.721.023
3.4. Outras Terceirizações	188.397.869	244.657.539	288.060.608
4. CARTÃO DE PAGAMENTO DO GOVERNO FEDERAL	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
5. SUPRIMENTOS DE FUNDOS	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL	485.017.221	576.997.448	672.613.594

Tabela 9: Evolução dos gastos gerais
 Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

2.4.4. Execução Física e Financeira das ações realizadas pela Infraero

A tabela a seguir apresenta a execução física e financeira das ações realizadas pela Infraero.

Função	Subfunção	Programa	Ação	Tipo da Ação	Prioridade	Unidade de Medida	Meta Física Prevista	Meta Física Realizada	Meta Financeira Prevista	Meta Financeira Realizada	Meta a ser realizada em 2010
26	781	0631	106A	Projeto	1	Unidade	1,000	-	130.000	-	39,000
26	781	0631	10Z3	Projeto	1	Unidade	2,000	-	247.520	-	53,000
26	781	0631	10Z4	Projeto	1	Unidade	22,000	2,403	76.210.661	11.430.387	12,000
26	781	0631	10Z5	Projeto	4	Unidade	2,000	0,836	2.169.562	169.959	11,000
26	781	0631	10Z7	Projeto	1	Unidade	-	-	-	-	100,000
26	781	0631	10Z8	Projeto	1	Unidade	44,000	7,683	46.858.372	22.682.724	38,000
26	781	0631	10ZA	Projeto	1	Unidade	7,000	30,741	3.233.147	1.075.972	14,000
26	781	0631	10ZB	Projeto	1	Unidade	1,000	3,668	1.500.000	73.357	68,000
26	781	0631	10ZD	Projeto	1	Unidade	3,000	57,580	1.690.105	973.156	55,000
26	781	0631	10ZE	Projeto	1	Unidade	2,000	-	891.013	-	55,000
26	781	0631	1F52	Projeto	1	Unidade	-	-	873.050	-	6,000
26	781	0631	1F53	Projeto	1	Unidade	12,000	-	7.580.162	-	7,000
26	781	0631	1F54	Projeto	1	Unidade	4,000	-	5.739.046	-	14,000
26	781	0631	1F55	Projeto	1	Unidade	43,000	11,593	44.915.839	17.624.666	16,000
26	781	0631	1F56	Projeto	1	Unidade	-	0,011	2.068.923	35.289	6,000
26	781	0631	1F59	Projeto	1	Unidade	1,000	-	57.104.000	-	5,000
26	781	0631	1F60	Projeto	1	Unidade	5,000	-	2.710.409	-	0,000
26	781	0631	1F62	Projeto	1	Unidade	285,000	33,611	152.087.125	51.117.639	1,000
26	781	0631	1J92	Projeto	4	Unidade	-	-	-	-	100,000
26	781	0631	1J93	Projeto	1	Unidade	-	1,806	2.519.872	800.354	70,000
26	781	0631	1J95	Projeto	1	Unidade	1,000	0,218	3.229.707	1.031.878	22,000
26	781	0631	1J97	Projeto	1	Unidade	11,000	13,148	1.300.458	1.207.049	0,000
26	781	0631	1J98	Projeto	1	Unidade	-	-	-	-	5,000
26	781	0631	1J99	Projeto	1	Unidade	36,000	-	-	-	33,000
26	781	0631	1K02	Projeto	1	Unidade	19,000	23,523	9.734.364	2.375.758	10,000
26	781	0631	1K05	Projeto	1	Unidade	2,000	-	403.934	-	0,000
26	781	0631	1M30	Projeto	1	Unidade	65,000	12,769	12.386.529	1.653.103	17,000
26	781	0631	1M31	Projeto	1	Unidade	-	0,029	4.556.447	320.908	3,000
26	781	0631	1M32	Projeto	1	Unidade	39,000	34,991	27.796.000	24.493.352	62,000
26	781	0631	1M33	Projeto	1	Unidade	3,000	0,258	2.969.000	297.738	41,000
26	781	0631	1O00	Projeto	1	Unidade	1,000	1,096	2.147.369	877.311	3,000
26	781	0631	1P49	Projeto	1	Unidade	-	0,047	60.000	57.000	15,000
26	781	0631	1P52	Projeto	1	Unidade	116,000	54,105	15.417.661	12.147.048	50,000
26	781	0631	1P56	Projeto	1	Unidade	2,000	1,967	196.739	196.738	56,000
26	781	0631	1P63	Projeto	1	Unidade	9,000	0,312	1.118.041	95.114	82,000
26	781	0631	1P68	Projeto	1	Unidade	1,000	0,248	921.010.000	247.770.000	5,000
26	781	0631	7H34	Projeto	1	Unidade	-	1,367	58.939	58.938	34,000
26	781	0631	7J01	Projeto	4	Unidade	33,000	5,851	109.930.710	18.425.183	95,000
26	781	0631	4099.0010	Atividade	4	Unidade	-	-	40.258.023.000	34.847.790	-
26	781	0631	4099.0020	Atividade	4	Unidade	-	-	33.542.033	28.001.637	-
26	781	0631	4099.0030	Atividade	4	Unidade	-	-	89.706.087	80.286.136	-
26	781	0631	4099.0040	Atividade	4	Unidade	-	-	24.193.170	14.746.526	-
26	781	0631	4099.0050	Atividade	4	Unidade	-	-	74.769.638	21.707.260	-
26	781	0807	4102	Atividade	4	Unidade	-	-	6.375.209	5.615.244	-
26	781	0807	4103	Atividade	4	Unidade	-	-	49.420.091	46.476.452	-
26	781	0623	2041.0010	Atividade	4	Unidade	-	-	6.702.066	4.897.341	-
26	781	0623	2041.0020	Atividade	4	Unidade	-	-	3.827.545	281.321	-
26	781	0623	2041.0030	Atividade	4	Unidade	-	-	3.757.340	305.114	-
26	781	0623	2041.0040	Atividade	4	Unidade	-	-	3.084.484	105.186	-
26	781	0623	2041.0050	Atividade	4	Unidade	-	-	19.157.313	4.014.363	-

Tabela 10: Execução física e financeira das ações da Infraero

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Ações que apresentaram problemas de execução:

1F52: Intervenções e recomendações pelo Tribunal de Contas da União.

1F53: Intervenções e recomendações pelo Tribunal de Contas da União;

1F54: Intervenções e recomendações pelo Tribunal de Contas da União;

1F55: Grande ocorrência de chuvas na região;

1F59: Intervenções e recomendações pelo Tribunal de Contas da União;

1F62: Recomendações do Tribunal de Contas da União e Processo licitatório;

1J99: Atraso no processo licitatório por necessidade de questionamento ao Conselho de Regional de Engenharia e Arquitetura sobre a autenticidade de atestado apresentado por empresa participante do certame.

1M30: Atraso no processo licitatório, por apresentação de recursos administrativos e negociação com o licitante vencedor, referente a sua proposta de preço, para atender aos controles internos da empresa.

1M31: Intervenções e recomendações pelo Tribunal de Contas da União;

10Z4: Processo de desapropriação da área;

10Z8: Atrasos ocorridos pelo fornecedor contratado.

Ações prioritárias na LDO: As ações prioritárias obtiveram desempenho aquém do previsto, tendo como principais entraves recomendações e intervenções do Tribunal de Contas da União, atrasos no cronograma de execução das obras e na entrega de materiais, atrasos nos processos licitatórios e processo de desapropriação de áreas. O detalhamento das análises por ação prioritária encontra-se no item 2.4.3.

2.4.5. Desempenho da Infraero para melhorar a prestação de serviços à sociedade

O grande desafio da Infraero tem sido compatibilizar o crescente aumento da demanda de passageiros com a manutenção do conforto e da segurança de todos os que utilizam os terminais administrados pela Empresa.

O ano de 2009 foi marcado pelo planejamento de novas estratégias, a partir do diagnóstico das atividades e levantamento dos pontos fortes e vulneráveis da Empresa, visando um realinhamento de prioridades para tornar a Infraero ainda mais dinâmica, eficiente e transparente.

Neste período a Empresa fez mudanças, inovou, enfatizou a informação como estratégia de ação, primou pela visibilidade e transparência em seus processos, investiu em obras, treinamento, novos negócios, segurança, conforto e qualidade, estabeleceu e manteve parceiros comprometidos com o desenvolvimento sustentável e inclusão social, esteve atenta à responsabilidade social da Empresa e agiu com ética e legalidade.

A intensa reestruturação pela qual vem passando a Empresa (novo planejamento estratégico, novos investimentos, novos executivos, adequação da estrutura organizacional e redirecionamento de ações) certamente contribuirá para uma gestão mais capacitada permitindo o alcance dos resultados pretendidos: atender com conforto, segurança e eficiência ao crescimento do número de passageiros e ao aumento de cargas.

Objetivando aperfeiçoar os processos, rever a atual configuração empresarial, e fortalecer o sistema de governança, que também será fundamental para a atração do capital privado e aumentará a capacidade competitiva da Infraero, a Empresa passou a contar, em 2009, com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), órgão do Governo Federal, que contratou uma consultoria para reorganização administrativa da Empresa.

Entre os desafios enfrentados, um dos principais tem sido o de crescer em credibilidade junto à população e esclarecer sobre o papel e as responsabilidades da Empresa, prestando contas com transparência e ética.

Assim, a Infraero já vem se organizando para – além das ações comuns à rotina e contingências do cenário brasileiro – oferecer instalações adequadas às necessidades que virão com os V Jogos Mundiais Militares de 2011, com a Copa do Mundo de 2014 e com as Olimpíadas de 2016.

A gestão financeira, em 2009, esteve concentrada na redução de custos com medidas saneadoras propiciando economia de meios com o necessário rigor na aplicação dos recursos visando minimizar o descompasso entre o crescimento da receita e da despesa operacional e na otimização dos recursos disponíveis, para garantir os investimentos prioritários nas áreas operacionais e de segurança.

Outro foco de atuação da Empresa foi na busca da melhoria da produtividade, conforme pode se evidenciar na tabela a seguir que destaca o aumento da receita operacional por empregado e de passageiros por empregado.

Indicador	Unidade	2009	2008	Var.% (2009/8)
. Receita Operacional / Empregado	R\$ mil	230,2	225,0	2,3
. Passageiros / Empregado	PAX Mil	11,3	10,0	12,8

Tabela 11: Indicadores de produtividade
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

Desta forma, apresenta-se neste item as principais ações que a Infraero está implementando para fortalecer, ainda mais, a segurança aeroportuária e o conforto dos milhões de usuários dos aeroportos brasileiros, com destaque para o desempenho das atividades operacionais, comercial e de logística de carga, bem como os aspectos relacionados à expansão e melhoria da infraestrutura aeroportuária.

2.4.5.1 Desempenho das atividades operacionais

Com a retomada do crescimento, o movimento operacional doméstico de passageiros e o de aeronaves apresentou desempenho acima das projeções realizadas no início do ano. Passaram pelos aeroportos da Rede 128,1 milhões de passageiros (embarque e desembarque), tendo a correspondência de 2,3 milhões de operações de aeronaves (pouso e decolagem).

O movimento doméstico de passageiros apresentou aumento de 15,0%, totalizando 115,0 milhões de embarques e desembarques. Já o movimento internacional apresentou pequena redução de 1,2% em relação ao mesmo período anterior chegando a 13,1 milhões.

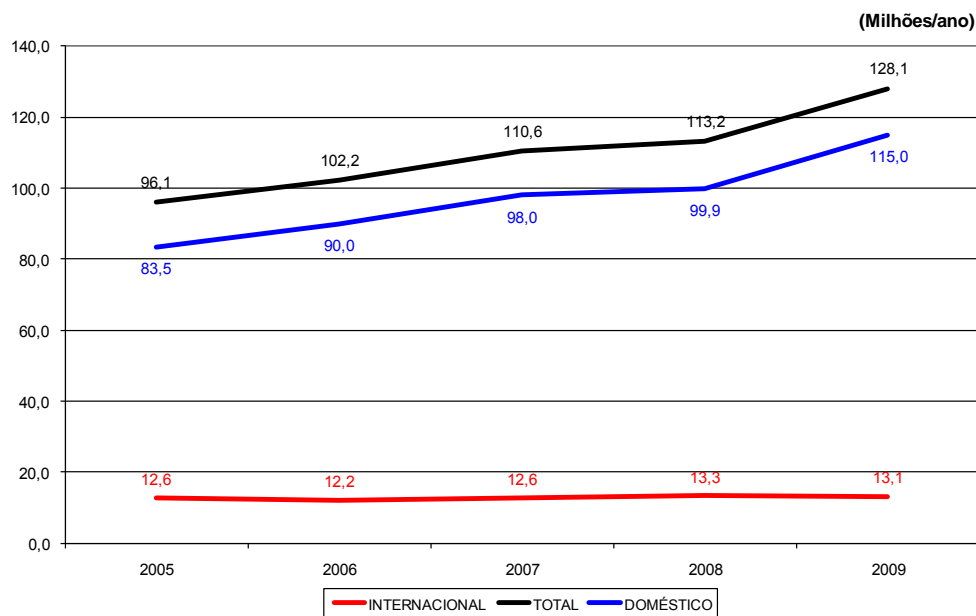


Gráfico 1: Evolução do movimento de passageiros

Fonte: Superintendência de Planejamento Aeroportuário e de Operações – DOPL

O movimento doméstico de aeronaves apresentou aumento de 8,5%, registrando aproximadamente 2,1 milhões de operações de pouso e decolagem, enquanto o movimento internacional apresentou redução de 3,2%, 158,3 mil operações.

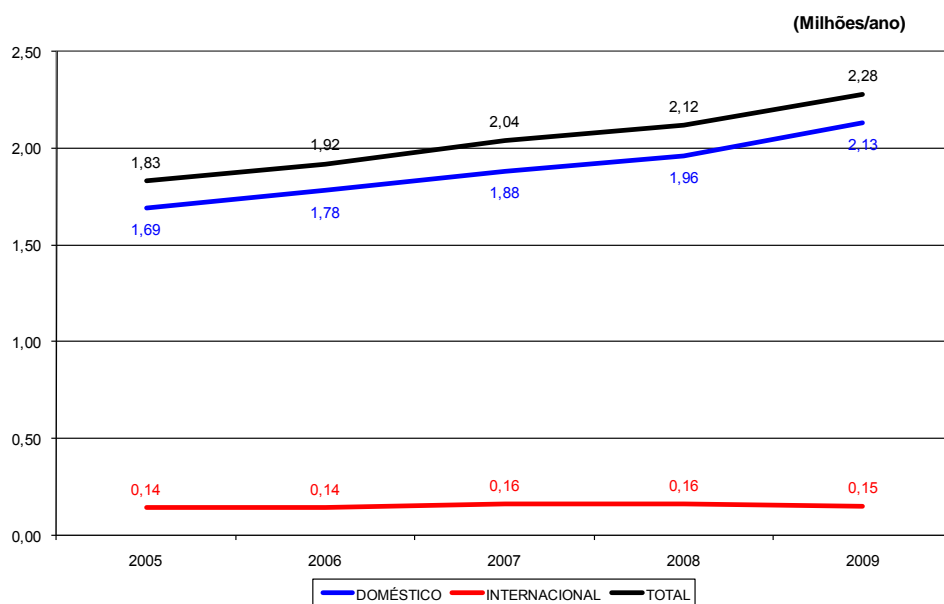


Gráfico 2: Evolução do movimento de aeronaves

Fonte: Superintendência de Planejamento Aeroportuário e de Operações – DOPL

A fim de garantir a operacionalidade e a segurança compatível com as necessidades do País, a segurança aeroportuária é um dos focos estratégicos e função primordial da Infraero. A Empresa tem como objetivo permanente assegurar a proteção dos passageiros, das tripulações, do público, das aeronaves e das instalações administrativas, intensificando os treinamentos e os investimentos em obras e em equipamentos, de forma a corrigir eventuais problemas pontuais e a prevenir a ocorrência de falhas. Sendo o Brasil, signatário da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), a Infraero cumpre as normas e os métodos sobre segurança recomendados internacionalmente.

A Empresa promove continuamente ações de segurança, seja na área de segurança de voo (safety), seja na área de segurança da aviação contra interferências ilícitas (security), voltada para o combate de atos criminosos, tais como furtos e sequestros, e outros que impliquem riscos, como porte ilegal de armas e materiais perigosos.

Quanto à prevenção de acidentes aeronáuticos, a Empresa atua para não descuidar de nenhum aspecto, com especial atenção para a disseminação de uma cultura de segurança operacional. Nesse sentido, além das ações rotineiras, destacam-se, em 2009, os treinamentos em Segurança de Aviação Civil Brasileira (AVSEC), voltados ao ensino das normas e procedimentos exigidos no combate a ações criminosas; a conclusão da implantação do Sistema de Identificação e Controle de Acesso (SICOA) em todos os aeroportos da Rede Infraero; a homologação do Sistema de Acompanhamento de Inoperância de Equipamentos (SAIE); a aquisição de ambulâncias, aparelhos de raios-X para vistoria de bagagem e espelhos para inspeção veicular; além do desenvolvimento de cursos de Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO).

Como parte das ações de precaução a incidentes, colaboradores que atuam nas áreas restritas dos 67 aeroportos da Rede Infraero foram treinados para garantir um serviço eficiente. Nas vistorias, os empregados ligados à área operacional verificam a existência de objetos perdidos ou descartados nas pistas (Foreign Object Damage – F.O.D.), que podem causar danos em aeronaves, eventuais problemas no pavimento das pistas dos aeroportos e na vegetação, e a presença de animais nas imediações, que é outro grande fator de risco.

Complementando a segurança dos aeroportos e todos os seus usuários, as unidades da Rede Infraero contam com postos de atendimento médico de emergência e equipes de bombeiros, equipadas e capacitadas, do Serviço de Prevenção, Salvamento e Combate a Incêndio em Aeródromo (SESCINC).

Em 2009, entrou em funcionamento, no pátio de aeronaves do Aeroporto Internacional de São Paulo, em Guarulhos, o Sistema de Monitoramento Veicular (SIMOVE), que acompanha, ponto a ponto, o deslocamento dos veículos motorizados das empresas que operam no local.

Outro fator que contribui para a segurança são as áreas verdes em inúmeros aeroportos. Além de manter a permeabilidade do solo e auxiliar na drenagem, colaboram para a segurança de voo, pois, em eventuais situações em que o avião venha a sair da pista, ele pode deslizar na área gramada e retomar a trajetória, sem que haja obstáculos no caminho.

Os investimentos na segurança contribuem para a melhoria do sistema aeroportuário com o aprimoramento de ações ligadas à proteção contra atos ilícitos e salvamento e combate a incêndio. Merece destaque os investimentos relacionados com o sistema de proteção perimetral, como revitalização de guaritas, cercas e muros, bem como o sistema de TV e vigilância dos aeroportos internacionais de Viracopos em Campinas e Eduardo Gomes em Manaus.

A Infraero conta, ainda, com um rígido controle de acesso às aeronaves, oferecendo os meios necessários para que a inspeção e revista dos passageiros e bagagens aconteçam de modo ágil, eficiente e seguro. Essas medidas são importantes, pois evitam a entrada de objetos que possam causar acidentes e colaborar com atos ilícitos. Visando garantir a segurança e o conforto dos passageiros a Empresa tem investido no aumento do número de canais de inspeção nos acessos às salas de embarque.

Essas ações permitiram que os aeroportos administrados pela Infraero, além de manterem o elevado nível de segurança operacional e de atendimento a emergências, continuassem a oferecer a proteção adequada, necessária à neutralização de possíveis ameaças ao Brasil, ao atendimento dos requisitos das linhas aéreas de bandeira sob ameaça, que operam nos aeroportos brasileiros e proporcionar, ainda, maior conforto aos usuários e demonstrando a realização de serviços com qualidade.

Em 2009, implantou-se a sistematização do Cadastro de Informações Aeroportuárias (CIA), disponibilizando, na rede interna, as informações relevantes dos aeroportos da Infraero com os principais dados físicos e operacionais. O sistema, em fase de aperfeiçoamento, facilitará a manutenção autônoma das informações pelos aeroportos e a recuperação dessas informações de forma padronizada, com menor custo e maior agilidade.

A área de manutenção também teve destaque nas ações realizadas pela Infraero em 2009. Foram feitos significativos investimentos em equipamentos para as atividades operacionais dos aeroportos da Rede. Além disso, a Empresa empreendeu esforços para garantir a disponibilidade da

infraestrutura, de acordo com os requisitos estabelecidos pelos órgãos reguladores do sistema de aviação civil. A expertise acumulada foi compartilhada com a sociedade por meio da realização do VI Seminário da Associação Latino-Americana e Caribenha de Pavimentos Aeroportuários (ALACPA).

Outro destaque de 2009 é o Programa Desenvolvimento de Aeroportos, que apresenta a parcela mais relevante dos investimentos implantados na infraestrutura aeroportuária, como a recuperação dos sistemas de pátio e pistas de vários aeroportos e a modernização, ampliação e manutenção de diversos terminais de passageiros. Destacam-se as ações desenvolvidas no sistema de pátios e pistas do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão; a criação do complexo aeroportuário de São Gonçalo do Amarante (RN); e a desapropriação de área para a construção da segunda pista do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas.

O desenvolvimento e a manutenção da logística nas operações com passageiros e aeronaves foram garantidos com as melhorias nos sistemas de bagagens, no sistema informativo de voo, além da aquisição de ônibus para transporte de passageiros para os diversos aeroportos da rede da Infraero. A aquisição de veículos de apoio à manutenção, de rádios portáteis de comunicação e de longarinas para diversos aeroportos da rede também foram destaque nas ações desenvolvidas no programa.

2.4.5.2 Desempenho de logística de carga e comercial

As receitas comerciais, de R\$ 779,0 milhões, apresentaram aumento 11,2%, porém houve queda de 18,6% nas receitas de armazenagem e capatazia, de R\$ 495,5 milhões, em virtude da redução do movimento de cargas exportadas e importadas e da crise financeira presente no primeiro semestre de 2009.

A crise financeira afetou a demanda de importação e exportações nos terminais de carga. No primeiro trimestre do ano, o movimento de carga aérea apresentou queda de 36,2%, sendo 37,6% no movimento de carga importada e 34,3% na carga exportada. Com a recuperação da economia, a movimentação de carga aérea encerrou o ano com redução de 24,8% na importação e 20,7% na exportação, totalizando 524,9 mil toneladas, ante o resultado obtido no período anterior de 684,2 mil toneladas.

Com o objetivo contínuo de implantar, manter e expandir a infraestrutura de Logística de Carga, adequando-a com a evolução do movimento de cargas em toda a rede Teca, a Infraero vem investindo em diversos projetos de modernização, ampliação de instalações e aquisição de equipamentos de movimentação de cargas.

Dentre os diversos investimentos realizados na rede de terminais de logística de carga da Empresa, destacam-se:

- ✓ Construção da nova cobertura e reforma de elementos estruturais do terminal de cargas do Aeroporto Internacional de Manaus – Eduardo Gomes;
- ✓ Ampliação e modernização do parque de empilhadeiras dos terminais de logística de cargas em todo o país, com a aquisição de 114 novos equipamentos, visando elevar a capacidade de movimentação de cargas e garantir maior agilidade no atendimento dos clientes e usuários;

- ✓ Elevação da capacidade de armazenagem de cargas, por meio de aquisição e instalação de estruturas de armazenagem verticalizada;
- ✓ Implantação de melhorias na proteção e condições de armazenagem de cargas com revitalização de coberturas dos terminais de logística de cargas;
- ✓ Agilização do processo de recebimento de cargas e elevação da segurança com implantação do sistema de transportadores automatizados;
- ✓ Elevação da capacidade de armazenagem de cargas restritas e frigorificadas por meio de aquisição e instalação de estruturas de armazenagem verticalizada.

Destacam-se, também, como contribuição da Infraero para o setor de aviação civil os grandes projetos da área de logística de carga em andamento ou a serem implementados no período de 2010-2014:

- ✓ Construção do novo complexo logístico do Aeroporto Internacional de Brasília – Presidente Juscelino Kubitschek;
- ✓ Construção do novo complexo logístico do Aeroporto de Goiânia;
- ✓ Construção do novo complexo logístico do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos – Governador André Franco Montoro;
- ✓ Construção do terminal courier do Aeroporto Internacional de Campinas/Viracopos;
- ✓ Ampliação do Teca importação do Aeroporto Internacional de Campinas/Viracopos.

Além desses investimentos, destacam-se as seguintes ações realizadas em 2009:

- ✓ Implantação do Teca de Porto Velho – 34º da Rede Infraero;
- ✓ Implantação do Programa de Eficiência Logística nos principais Aeroportos da Rede, promovendo cooperação entre os elos da cadeia logística na agilidade do processo de desembaraço de cargas;
- ✓ Aprovação da diretriz para operação de carga nacional em todos os aeroportos da Rede Infraero, a fim de consolidar e fortalecer essa atividade que se apresenta como oportunidade de negócio, em virtude, sobretudo, do crescimento do consumo interno.
- ✓ Implantação do Armazém Humanitário no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão – Antonio Carlos Jobim;
- ✓ Implantação do Centro de Desenvolvimento de Excelência em Logística (CDEX-log), no Aeroporto Internacional de Viracopos, em Campinas.

Em 2009, as principais realizações da área comercial foram:

- ✓ Implantação das novas diretrizes sobre alocação de áreas aeroportuárias, em consonância à Resolução 113, da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC);
- ✓ Estabelecimento de novos procedimentos para concessões de áreas aeroportuárias em todo o território nacional, visando agilizar os processos de disponibilização, precificação e definição de prazos. Entre as principais alterações, estão: a exclusão da limitação dos espaços físicos (metragens) das concessões operacionais; o restabelecimento do preço mínimo mensal; e a descentralização das competências (dispensa de licitação/inexigibilidade de licitação);
- ✓ Realização de análises técnicas e mercadológicas, constatando-se a viabilidade de implantação de serviços e atividades comerciais nas áreas externas de diversos aeroportos, como hotel, concessionárias de veículos, parques industriais e hangares;

- ✓ Ampliação da implantação do Sistema de Gestão de Estacionamento (GEST) na Rede de aeroportos brasileiros. Em 2009, foram concluídas as obras de implantação do GEST no Aeroporto Internacional de Salvador – Dep. Luís Eduardo Magalhães. O edital de licitação para instalar o sistema no Aeroporto Internacional Afonso Pena, em Curitiba, foi publicado, e outros cinco editais estão em fase de elaboração (Manaus, Vitória, Londrina, Aracaju e Cuiabá);
- ✓ Adoção de uma nova política para a utilização e exploração das fachadas de áreas comerciais não ocupadas, bem como dos tapumes das obras em execução. Da Rede de 67 aeroportos, 42 tiveram divulgação de campanhas nas fachadas, sejam de caráter institucional da Infraero, de incentivo ao turismo, de valorização dos monumentos locais ou, ainda, publicidades comerciais.
- ✓ Elaboração e divulgação dos requisitos básicos e as orientações para a instalação de quiosques e áreas de exposição nos terminais de passageiros em áreas comerciais não ocupadas, visando, principalmente, a harmonia com o fluxo operacional e a infraestrutura instalada.

2.4.5.3 Expansão e melhoria da infraestrutura aeroportuária

A Infraero tem concentrado esforços em obras que venham garantir a plena operacionalidade dos seus aeroportos, tendo como diretriz a segurança e conforto de seus passageiros.

Nesse sentido, vem implementando ações visando realizar todo o programa de investimentos na infraestrutura dos seus aeroportos, de modo a fazer frente à crescente demanda do setor e a programas específicos do Governo Federal.

No ano 2009 a Infraero empenhou esforços para o cumprimento do seu plano de investimentos que visa à ampliação, modernização, operacionalidade e segurança da infraestrutura dos principais aeroportos brasileiros, por ela administrados.

Como resultado, destaca-se neste exercício a conclusão das seguintes obras:

- ✓ Terminal de Passageiros do Aeroporto de Internacional do Cruzeiro do Sul (SBCZ);
- ✓ Terminal de Passageiros do Aeroporto de Internacional de Boa Vista – Atlas Brasil Cantanhede (SBBV);
- ✓ Terminal de Cargas do Aeroporto Internacional de Fortaleza – Pinto Martins (SBFZ);
- ✓ Torre de Controle e Edificações do Destacamento de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA) no Aeroporto Internacional de Fortaleza – Pinto Martins (SBFZ);
- ✓ Diversas obras de modernização (acabamentos, revestimentos de paredes, pisos, forro mineral, reforma de sanitários, Sistema Informativo de Voo, execução de testeiras em alumínio) no Terminal de Passageiros I do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão – Antônio Carlos Jobim (SBGL);
- ✓ Construção de nova cobertura metálica autoportante do Terminal de Cargas II do Aeroporto Internacional Eduardo Gomes – Manaus (SBEG).

2.4.6 Indicadores de desempenho

A avaliação do desempenho da Infraero no exercício de 2009 ocorreu por meio do monitoramento dos indicadores e das iniciativas estratégicas que foram estabelecidas com base nos 14 objetivos estratégicos do Planejamento Empresarial 2009.

A seguir apresenta-se a realização detalhada desses indicadores e iniciativas estratégicas.

Objetivo Estratégico 1 – Promoção de estudos para revisão da configuração empresarial

Indicador 1.a: Percentual dos requisitos do nível 2 de Governança Corporativa Bovespa implementados.

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Meta: 50% dos requisitos necessários implementados.

Resultado esperado: Aplicar os padrões e regras de gestão societária estabelecidos nos padrões de Governança Corporativa.

Discriminação	2009	
	Meta	Realizado
Quantidade de requisitos implementados	3	4
Quantidade de requisitos totais aplicáveis a Infraero	6	6
Percentual de requisitos do nível 2 de Governança (%)	50%	67%

Tabela 12: Resultados do indicador 1.a
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

O percentual de realização dos requisitos do nível 2 de governança superou a meta estabelecida para 2009 em 17 pontos percentuais. Os requisitos implementados foram: publicação das Demonstrações Financeiras Padronizadas Trimestrais (ITR), publicação da Demonstração dos Fluxos de Caixa e publicação das Demonstrações Financeiras Padronizadas Anual (DFP). A realização destes requisitos fortalece a garantia do retorno sobre investimento e confiabilidade da companhia, levando em conta as decisões tomadas por seus administradores.

Iniciativa 1.1.1.1: Acompanhar os trabalhos de levantamento de dados pela empresa licitada pelo BNDES no âmbito da Infraero.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: A Infraero tem hoje uma configuração empresarial que necessita de ajustes considerando as novas tendências de mercado e a possibilidade de abertura de capital. Para isso será contratada por meio do BNDES, uma empresa de consultoria que será

encarregada de efetuar todos os levantamentos no sentido de subsidiar as decisões a serem tomadas.

Situação Desejada: Definir a configuração empresarial para a Infraero que atenda aos interesses do país e que garanta a perpetuidade da Empresa.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Acompanhar o processo de licitação da empresa que conduzirá os trabalhos	PRPG (PGPE)	Durante a Licitação	Concluído
Criar um Grupo de Trabalho (GT) para dar suporte à consultoria	PRPG (PGPE)	Abr a Maio/2009	Concluído
Acompanhar em conjunto com as demais áreas envolvidas a execução dos trabalhos da empresa no âmbito da Infraero	Grupo de Trabalho	Maio/2009 à Jan/2010	Concluída a etapa prevista para 2009
Submeter à Diretoria Executiva as configurações Empresariais resultantes do estudo	Grupo de Trabalho	Jan/2010	Etapa a ser desenvolvida em 2010, após a apresentação dos resultados do estudo
Avaliar com vistas ao plano empresarial 2010, os resultados do trabalho realizados e apresentados pela empresa	PRPG (PGPE)	Jan a Mar/2010	Etapa a ser desenvolvida em 2010, após a apresentação dos resultados do estudo
Elaborar proposta para adequação dos resultados junto ao Plano Empresarial 2010	PRPG (PGPE)	Nov a Dez/2010	Etapa a ser desenvolvida em 2010, após a apresentação dos resultados do estudo

Quadro 57: Plano de ação da iniciativa 1.1.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A iniciativa teve como objetivo principal o acompanhamento dos trabalhos da consultoria contratada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para elaborar o estudo de reestruturação da Infraero.

Nesse sentido, foi criado Grupo de Trabalho com o objetivo de viabilizar o fornecimento das informações necessárias à execução das atividades objeto do Termo de Cooperação Técnica celebrado entre a União, por intermédio do Ministério da Defesa (MD), e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Em 2009, foram realizadas diversas atividades vinculadas a esta iniciativa, desde o acompanhamento do andamento do processo licitatório da Concorrência BNDES - AA 02/2009, modalidade concorrência do tipo melhor técnica e preço, até a efetivação do contrato, ocorrida em dezembro desse mesmo ano, em favor do Consórcio Mckinsey / BDO Trevisan / Demarest / Rothschild. Ainda dentro deste mês foi realizada uma reunião na Sede da Infraero, em Brasília, contando com a presença dos representantes dessas empresas e dos diversos setores envolvidos da Infraero para detalhamento do cronograma de execução das atividades.

A partir desse ponto a execução do projeto compreenderá várias etapas dentre elas: preparação, diagnóstico, modelos alternativos de gestão e Plano Estratégico, tendo sua data final estipulada para o segundo semestre de 2010.

Iniciativa 1.1.2.1: Realizar procedimento licitatório para a escolha de instituição financeira visando à cobrança bancária das receitas, à melhoria dos serviços e à redução de custos.

Responsável: Superintendência de Finanças – DFFI.

Situação Atual: A arrecadação em 2008 alcançou o montante de R\$ 4,2 bilhões. Deste total, a parte que é recebida na Tesouraria da Empresa, envolve diversos riscos. Este processo envolve custos da ordem de R\$ 19 milhões.

Situação Desejada: Considerando as condições de competitividade do sistema bancário, a realização de procedimentos licitatórios deve gerar melhoria da qualidade dos serviços e redução substancial de custos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração do projeto	DFFI	2/3/2009	Concluído
Elaboração do Termo de Referência	DFFI	2/3/2009	Concluído
Publicação do Edital	DFFI/DALC	30/4/2009	Concluído
Assinatura do contrato	DFFI	15/6/2009	Concluído

Quadro 58: Plano de ação da iniciativa 1.1.2.1

Fonte: Superintendência de Finanças – DFFI

Plano de trabalho executado com êxito.

Iniciativa 1.1.3.1: Ativar o Portal Financeiro na intranet com reestruturação das páginas existentes e controle de conteúdo pelo usuário.

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Situação Atual: Atualmente a Diretoria Financeira disponibiliza páginas e sistemas em Web com informações diversas. A atualização do conteúdo depende sempre de técnicos da área de tecnologia da informação e não existem procedimentos quanto a essas atualizações. Existem dois portais básicos para acesso às informações financeiras sendo que não existe um portal intranet único para acessar esses diversos conteúdos na Infraero.

Situação Desejada: Ativar o portal financeiro na intranet, de forma a reestruturar as páginas existentes garantindo a confiabilidade dos dados e informações apresentadas, com a atualização do conteúdo descentralizada ao usuário gestor.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO/FIM)	STATUS
Levantamento das necessidades de informações para a área financeira	PRTI/DFCT	Abril/2009	Concluído
Mapeamento dos sistemas e nível de integração com os da área financeira	PRTI	Abril/2009	Concluído
Definição de administradores e gestores de conteúdo	PRTI/DFCT	Abril/2009	Concluído
Definição do ambiente (servidor) do portal	PRTI	Abril/2009	Concluído
Treinamento	PRTI	Maior/2009	Concluído
Atualização do conteúdo	DFCT	Junho/2009	Pendente
Divulgação do portal	DFCT/PRMC	Julho/2009	Pendente

Quadro 59: Plano de ação da iniciativa 1.1.3.1
 Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

Objetivando ativar o portal financeiro da Empresa na *intranet*, com reestruturação das páginas existentes e controle de conteúdo pelo usuário, foram realizadas em 2009 as etapas de levantamento das necessidades de informações; mapeamento dos sistemas e nível de integração com os sistemas da área financeira; definição de administradores e gestores de conteúdo; definição do ambiente do portal e treinamento da ferramenta.

Ficaram pendentes as etapas de atualização do conteúdo e disponibilização/divulgação do portal, pois são atividades compartilhadas com a área de informática. Desta forma houve necessidade de ajuste entre os cronogramas das duas áreas, tendo em vista o processo de recomposição da equipe terceirizada da área de Tecnologia da Informação.

Também em decorrência da incompatibilidade do sistema com alguns equipamentos não foi possível concluir a atualização do conteúdo. Desta forma, houve necessidade de reprogramar a divulgação do portal para 2010.

Iniciativa 1.2.1.1: Elaborar proposta de Decreto Presidencial com a proposição de alterações no marco regulatório do setor de aviação civil, ratificando à Infraero a concessão dos Aeroportos que compõem sua atual rede de aeroportos e estabelecendo mecanismos de equilíbrio financeiro do sistema.

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Situação Atual: O Conselho de Aviação Civil (CONAC), criado pelo Decreto nº. 3.564/2000, deverá elaborar e submeter ao Presidente da República o modelo de concessão da infraestrutura aeroportuária. Este trabalho está sendo conduzido pelo Ministério da Defesa, por meio da Secretaria de Aviação Civil (SAC) e pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Situação Desejada: Definir condições para a proteção do equilíbrio financeiro da Infraero, mantendo as orientações a serem observadas no modelo de concessão que se encontra em elaboração.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO/FIM)	STATUS
Discussão e análise dos aspectos relacionados ao tema	DF	Abril/2009	Concluído
Elaboração da minuta de Decreto e exposição de motivos	DF	Maior/2009	Concluído
Aprovação de minuta de Decreto	PR	Maior/2009	Concluído
Encaminhamento da Minuta de Decreto ao Ministro da Defesa	PR	Junho/2009	Concluído

Quadro 60: Plano de ação da iniciativa 1.2.1.1
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

Objetivando buscar as alternativas para o equilíbrio econômico e financeiro da Infraero dentro do novo cenário do setor de aviação civil, foi apresentada ao Ministério da Defesa análise sobre o assunto, considerações e argumentação técnica necessárias para a elaboração por aquele órgão do Decreto Presidencial com a proposição de alterações no marco regulatório do setor de aviação civil.

Iniciativa 1.3.1.1: Implantar novo Sistema Normativo atendendo aos princípios da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social, estabelecidos na governança corporativa.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Documentos normativos desatualizados sem a integração de outros regulatórios internos.

Situação Desejada: Documentos normativos atualizados contemplando o reconhecimento de todos os documentos regulatórios internos em único sistema informatizado.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Revisar tipos de instrumentos normativos - NI – 1.01 (PGE)	PRPG(PGDO)	06/2009	Concluído
Definir os novos instrumentos normativos e sua forma de utilização	PRPG(PGDO)	06/2009	Concluído
Elaborar minuta da nova versão da NI – 1.01 (PGE)	PRPG(PGDO)	07/2009	Em elaboração. A versão definitiva depende da implantação do ECM
Submeter a nova versão da NI à aprovação	PRPG(PGDO)	08/2009	Não realizado
Aprovação da NI – 1.01(PGE)	PRPG(PGDO)	09 a 10/2009	Não realizado
Promover ações visando a gestão das normas por meio do ECM – Sistema de Gestão de Conteúdo Documental	PRTI/PRPG	08 a 12/2009	Em andamento
Capacitar representantes para nivelamento	PRPG(PGDO)	11 a 12/2009	Não realizado

Quadro 61: Plano de ação da iniciativa 1.3.1.1
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A revisão da NI – 1.01 (PGE) – Sistema de Normas e Formulários da Infraero teve como ponto de partida o debate entre profissionais da Sede, de representantes das Superintendências Regionais e dos principais Aeroportos da Rede que contribuíram para a concepção de um Sistema Normativo que contempla todos os documentos e normas que estabelecem diretrizes e orientações acerca dos negócios e atividades da Infraero.

No decorrer do exercício, foram estabelecidos os parâmetros e o fluxo dos processos para definição e inclusão do Módulo das Normas no Sistema *Enterprise Content Management* – Gestão de Conteúdo Empresarial (ECM).

A aprovação da nova versão da NI – 1.01 (PGE), assim como as ações de capacitação aguardam a efetivação do novo Sistema Normativo, que ocorrerá em paralelo à implantação do ECM, proporcionando significativo ganho em eficiência, a partir da gestão eletrônica das normas, incluindo as etapas de consulta, criação, revogação e alteração dos documentos normativos.

Iniciativa 1.3.2.1: Verificar os pontos de distorção e propor alternativas de melhoria, visando o atendimento dos princípios de Governança.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Modelo organizacional dissociado dos princípios básicos da Governança.

Situação Desejada: Ter estrutura organizacional alinhada aos princípios da Governança Corporativa.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar os pontos da arquitetura organizacional que não atendem aos princípios de Governança	PRPG(PGDO)	09 a 11/2009	Em andamento
Propor adequações na arquitetura organizacional	PRPG(PGDO)	Até 01/2010	Em andamento
Aprovar proposta de adequação da arquitetura organizacional	Diretoria Executiva	Até 01/2010	Em andamento
Implantar proposta de arquitetura organizacional aprovada	PRPG(PGDO)	2010	Em andamento

Quadro 62: Plano de ação da iniciativa 1.3.2.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A etapa prevista para o exercício de 2009, que é a de identificar os pontos da arquitetura organizacional que não atendem aos princípios de Governança, assim como as demais etapas planejadas para 2010 foram iniciadas. No entanto, a conclusão do estudo depende do diagnóstico sobre o sistema de governança da Infraero, contemplado no escopo de trabalho da Consultoria contratada pelo BNDES, que indicará modelos alternativos para a configuração da Empresa, incluindo a possibilidade de abertura do capital.

Considerando que, na atual configuração empresarial, a Infraero dispõe dos principais órgãos de Governança Corporativa, as melhorias a serem implementadas estariam limitadas às práticas de gestão desses órgãos e à reestruturação das unidades organizacionais internas.

Nesse sentido, em 2009, a Diretoria Executiva iniciou alterações na estrutura organizacional, implantando um novo modelo de gestão das Superintendências Regionais e Aeroportos. De acordo com esse novo modelo, cabe às Superintendências Regionais atuarem como centros de serviços compartilhados das respectivas regiões, além da coordenação funcional das Dependências vinculadas. Os Aeroportos, por sua vez, como unidades de negócios, passam a estar concentrados na operação aeroportuária e de aeronavegação, na comercialização de áreas e na logística de carga.

As adequações iniciadas no exercício anterior dizem respeito à implantação das melhorias priorizadas, uma vez que objetivam o fortalecimento das unidades de negócio e de serviços compartilhados, principais responsáveis pelo alcance dos objetivos e metas definidos no Planejamento Estratégico 2010-2014.

A continuidade das ações consta do Planejamento Estratégico 2010-2014.

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

Iniciativa 2.1.1.1: Ampliar o intercâmbio e a cooperação técnica internacional na área de aeroportos, instituições e órgãos internacionais de aviação civil (ACI, OACI, IATA).

Responsável: Gerência de Assuntos Internacionais – PRIN.

Situação Atual: A Infraero é membro da ACI, se relaciona diretamente com a OACI e a IATA, e mantém Acordo de Cooperação Técnica com o Aeroporto de Incheon/Coreia do Sul.

Situação Desejada: Estreitar os laços de parceria com aeroportos, instituições, órgãos e entidades internacionais de aviação civil, além de estabelecer novas alianças no setor.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Continuar estabelecendo contatos com aeroportos de outros países e entidades internacionais de aviação civil, visando novas parcerias para intercâmbio técnico-operacional	PRIN/representantes da INFRAERO	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.
Incentivar a participação de representantes dos diversos setores da Infraero, nas reuniões dos comitês técnicos da ACI-Airports Council International	PRIN	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.
Enviar empregados das diversas áreas a eventos internacionais e visitas técnicas a aeroportos de outros países	PRIN/DARH/Diretorias	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.

Quadro 63: Plano de ação da iniciativa 2.1.1.1
Fonte: Gerência de Assuntos Internacionais – PRIN

No ano 2009, com a participação e coordenação da Gerência de Assuntos Internacionais – PRIN, a Infraero manteve os acordos de cooperação já existentes, assinou o memorando de cooperação

técnica com a empresa Aeroportos de Portugal (ANA), recebeu funcionários da ENANA – EP/Angola para treinamento oferecido pela Superintendência de Relações Comerciais – DCRC, coordenou e acompanhou a 18ª Assembleia Geral Regional Anual da ACI-LAC, em Sauipe/BA, como anfitriã do evento, como forma de ampliar o intercâmbio e a cooperação técnica internacional na área de aeroportos, instituições e órgãos internacionais.

Iniciativa 2.1.2.1: Sensibilizar os representantes dos órgãos públicos que lidam nos aeroportos da Rede Infraero, bem como padronizar o atendimento às pessoas com Deficiências em todos os setores dos aeroportos.

Responsável: Assessoria da Presidência – Acessibilidade.

Situação Atual: A maioria dos servidores públicos que atuam nos aeroportos da rede Infraero não possui pleno conhecimento da legislação de acessibilidade e das técnicas de atendimento às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Situação Desejada: Garantir que a maioria dos colaboradores que lidam com atendimento ao público seja sensibilizada e que atenda a pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida com o conhecimento técnico adequado.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Curso de Atendimento à Pessoa com Deficiência ou Mobilidade Reduzida no Aeroporto de Ilhéus, Santos Dumont, Natal, Rio Branco e Maceió	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 30 de junho de 2009	Realizado
Curso de Atendimento à Pessoa com Deficiência ou Mobilidade Reduzida no Aeroporto de Uberlândia, Palmas, Teresina, Macapá e Londrina	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 20 de setembro de 2009	Realizado
Curso de Atendimento à Pessoa com Deficiência ou Mobilidade Reduzida no Aeroporto de Porto Alegre, Porto Velho, Belo Horizonte e Cuiabá	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 30 de outubro de 2009	Realizado

Quadro 64: Plano de ação da iniciativa 2.1.2.1
Fonte: Assessoria da Presidência – Acessibilidade

O curso de atendimento à pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida foi ministrado nos 17 aeroportos planejados, onde mais de 2000 colaboradores da Infraero, empresas terceirizadas, órgãos públicos e demais, foram capacitados para atender com excelência às pessoas com necessidades especiais.

Iniciativa 2.1.3.1: Homologar o curso de atendimento à pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida junto à ANAC.

Responsável: Assessoria da Presidência – Acessibilidade.

Situação Atual: O Comitê Nacional de Acessibilidade (CONACES) vem promovendo o curso de acessibilidade, que ainda não é homologado pela ANAC, em todos os aeroportos da Rede, embora não seja esta uma exigência da Resolução nº 09/2004 da ANAC.

Situação Desejada: Manter aproximação com a ANAC, visando receber a homologação do curso de atendimento à pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida para garantir a credibilidade do treinamento junto às demais instituições que atuam nos aeroportos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Agendar reunião com representantes da ANAC.	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 31 julho de 2009	Em andamento
Apresentar junto à ANAC, dentre as quais destaca-se a apresentação do conteúdo programático do curso de atendimento a pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida para o corpo técnico da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC.	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Terceiro trimestre de 2009	Sem resposta da ANAC– ver justificativa.
Obter a homologação do curso junto a ANAC.	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 20 dezembro 2009	Pendente

Quadro 65: Plano de ação da iniciativa 2.1.3.1

Fonte: Assessoria da Presidência – Acessibilidade

Objetivando homologar o curso de atendimento à pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida, a Infraero realizou diversas tratativas junto à Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), dentre as quais se destaca a apresentação do conteúdo programático do curso de atendimento à pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida para o corpo técnico daquela Agência.

A ANAC se comprometeu em levar o tema para ser discutido na reunião do Comitê Nacional de Facilitação do Transporte Aéreo. Porém, até o final do exercício de 2009, a Infraero não obteve nenhuma resposta sobre o pedido formulado.

Iniciativa 2.1.4.1: Desenvolver e implantar Norma Interna normatizando o relacionamento institucional da Infraero com os órgãos do sistema de aviação civil e demais órgãos públicos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Informalidade e pessoalidade no relacionamento da Infraero com os órgãos ou entidades que atuam no sistema de aviação civil.

Situação Desejada: Fortalecimento do relacionamento institucional.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Indicação de advogado para assistir o Grupo	PR	31/10/2008	Concluído
Definição dos conflitos e obrigações da Infraero junto aos órgãos públicos	PRPJ	Agosto/2009	Pendente
Definição e desmembramento das atribuições de cada membro do Grupo do Trabalho.	Grupo	Agosto/2009	Pendente
Levantamento dos dados relacionados a cada área da empresa	Grupo	24/10 à 31/10/2008	Concluído
Adequação do Ato Administrativo inicial que criou o Grupo de Trabalho	Coordenador do Grupo	Julho/09	Pendente
Visita aos Aeroportos do Galeão e Guarulhos para levantamento de informações	Grupo	17 e 18/11/08 (SRGL) 27 e 28/11/08 (SBGL)	Concluído
Consolidação dos dados levantados	Grupo	Setembro/09	Pendente
Elaboração de minutas para discussão	Grupo	Outubro/09	Pendente
Encaminhamento de Relatório ao Presidente da Infraero	Grupo	Outubro/09	Pendente
Revisão dos prazos após a edição de novo Ato Administrativo	Grupo	Agosto/09	Pendente

Quadro 66: Plano de ação da iniciativa 2.1.4.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Os trabalhos do Grupo foram interrompidos devido à reestruturação da Empresa, tanto organizacional, quanto funcional.

A reestruturação encontra-se em fase de implantação, já tendo sido realizada nas Superintendências Regionais e nos aeroportos.

A etapa seguinte será a estruturação da Sede da Empresa.

Está previsto para o exercício de 2010 a revisão, a ser realizada pela Diretoria Executiva, desse Objetivo Estratégico.

Iniciativa 2.1.5.1: Desenvolver e implantar Norma Interna normatizando o relacionamento institucional da Infraero com os sindicatos e as associações de classe ligadas ao sistema de aviação civil.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Informalidade e pessoalidade no relacionamento da Infraero com os órgãos ou entidades que atuam no sistema de aviação civil.

Situação Desejada: Fortalecimento do relacionamento institucional.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Início dos Trabalhos do Grupo	Grupo	Agosto/2009	Pendente
Realização de reunião para definição das etapas e dos prazos	Grupo	Agosto/2009	Pendente
Término dos trabalhos	Grupo	Outubro/09	Pendente

Quadro 67: Plano de ação da iniciativa 2.1.5.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Os trabalhos do Grupo foram interrompidos devido à reestruturação da Empresa, tanto organizacional, quanto funcional.

A reestruturação encontra-se em fase de implantação, já tendo sido realizada nas Superintendências Regionais e nos aeroportos.

A etapa seguinte será a estruturação da Sede da Empresa.

Está previsto para o exercício de 2010 a revisão, a ser realizada pela Diretoria Executiva, desse Objetivo Estratégico.

Iniciativa 2.2.1.1: Disseminar as orientações dos órgãos de controle externo no âmbito da Infraero.

Responsável: Superintendência de Auditoria Interna – PRAI.

Situação Atual: Dificuldade no relacionamento com os órgãos de controle, devido às múltiplas interpretações ou desconhecimento de normas e recomendações.

Situação Desejada: Facilitar a relação com os órgãos de controle, por meio da ampla divulgação das práticas padronizadas.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Divulgar, por meio do “PRAI INFORMA”, as recomendações dos órgãos de controle	PRAI	Maior até Dezembro	Concluído
Acompanhar as implementações das recomendações dos órgãos de controle junto aos gestores	PRAI	Agosto até Dezembro	Concluído

Quadro 68: Plano de ação da iniciativa 2.2.1.1

Fonte: Superintendência de Auditoria Interna – PRAI

A Superintendência de Auditoria Interna – PRAI vem intensificando o monitoramento das implementações das recomendações dos órgãos de controle junto aos gestores, mas carece de sistema informatizado. Para tanto, está envidando esforços junto à área de informática para

promover as alterações necessárias no Sistema BPO (Banco de Pendências Operacionais), que hoje é utilizado exclusivamente pela área de operações da Empresa. Após estas alterações, o sistema servirá também para monitorar as recomendações dos órgãos de controle, com maior eficiência.

Iniciativa 2.2.2.1: Avaliar os processos administrativos de despesas e receitas.

Responsável: Superintendência de Auditoria Interna – PRAI.

Situação Atual: A Infraero tem dificuldade no relacionamento com os órgãos de controle, pela reincidência constante de falhas nos processos, causando demora no atendimento das necessidades da Empresa.

Situação Desejada: Corrigir as falhas e facilitar a fluência dos processos no menor tempo possível, contribuindo para o desempenho dos negócios e melhoria da imagem da Empresa.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Avaliar os processos administrativos de despesas no âmbito da Empresa com base nos achados de auditoria	PRAI	Março até julho	Concluído
Divulgar as boas práticas administrativas	PRAI	Agosto	Concluído
Avaliar os processos administrativos de receitas no âmbito da Empresa com base nos achados de auditoria	PRAI	Agosto até dezembro	Concluído

Quadro 69: Plano de ação da iniciativa 2.2.2.1

Fonte: Superintendência de Auditoria Interna – PRAI

A avaliação dos processos administrativos de despesas e receitas, no âmbito da Empresa, com base nos achados de auditoria, foi realizada e encaminhada à Diretoria Executiva, para conhecimento, e à Diretoria de Administração para adoção das medidas necessárias.

Após a emissão de relatório, a Superintendência de Auditoria Interna – PRAI lançou a cartilha “De Olho na Gestão”, divulgando algumas práticas a serem adotadas pelos gestores com o objetivo de evitar eventuais não conformidades.

Iniciativa 2.2.3.1: Realizar visitas preliminares com o objetivo de evidenciar as intenções da empresa voltadas para atingir o interesse público por intermédio da imparcialidade.

Responsável: Procuradoria Jurídica – PRPJ.

Situação Atual: Foram realizadas visitas aos seguintes órgãos PGR/DF, TCU, Justiça Federal, CGU, entre outros.

Situação Desejada: Intensificar essas visitas e ampliar aos demais órgãos do Poder Judiciário e de Controle Externo.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Intensificar visitas a diversos órgãos públicos	Procuradora-Geral	Janeiro a dezembro 2009	Realizado

Quadro 70: Plano de ação da iniciativa 2.2.3.1
Fonte: Procuradoria Jurídica – PRPJ

Plano de trabalho realizado com êxito.

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

Indicador 3.a: Estágio das dimensões "Consumidores e Clientes", "Público interno" e "Valores, Transparência e Governança" do Instituto Ethos.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Meta: Avançar 1 estágio.

Resultado esperado: Fortalecer as práticas da gestão corporativa da Infraero fundamentada nos princípios da Responsabilidade Social Empresarial.

Dimensões	Resultados em 2008				Meta 2009	Resultados em 2009			
	Estágios					Estágios			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Consumidores e Clientes		X			Avançar 1 estágio		X		
Público Interno		X					X		
Valores, Transparência e Governança			X				X		

Tabela 13: Resultados do indicador 3.a
Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

Na dimensão “Consumidores e Clientes” observa-se que houve um pequeno aumento na pontuação interna, porém não o suficiente para ascender no estágio.

A dimensão “Público Interno” permanece no estágio do exercício 2008, devido a diminuição do estágio nos indicadores “Relações com Trabalhadores Terceirizados” e “Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade”, bem como devido a alterações em subitens do indicador “Compromisso com o Futuro das Crianças”.

A dimensão “Valores, Transparência e Governança” regrediu no estágio e, conseqüentemente, na pontuação, devido a redução do estágio no indicador “Compromissos Éticos”, bem como devido a alteração em subitens do indicador “Balanço Social”.

Indicador 3.b: Estágio das dimensões “Meio Ambiente”, “Fornecedores”, “Comunidade” e “Governo e Sociedade” do Instituto Ethos.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Meta: Manter o estágio de 2008.

Resultado esperado: Fortalecer as práticas da gestão corporativa da Infraero fundamentada nos princípios da Responsabilidade Social Empresarial.

Dimensões	Resultados em 2008				Meta 2009	Resultados em 2009			
	Estágios					Estágios			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Meio Ambiente			X		Manter o Estágio de 2008			X	
Fornecedores		X					X		
Comunidade			X					X	
Governo e Sociedade		X					X		

Tabela 14: Resultados do indicador 3.b
Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

A meta de manter o estágio de 2008 das dimensões “Meio Ambiente”, “Fornecedores”, “Comunidade” e “Governo e Sociedade” foi cumprida.

Indicador 3.c: Pontuação nas dimensões dos Indicadores do Instituto Ethos.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Meta: Avançar na pontuação interna.

Resultado esperado: Fortalecer as práticas da gestão corporativa da Infraero fundamentada nos princípios da Responsabilidade Social Empresarial.

Dimensões	Pontos Obtidos 2008	Meta 2009	Pontos Obtidos 2009
Valores, Transparência e Governança	5,20	Avançar na pontuação interna	4,67
Público Interno	3,78		3,25
Meio Ambiente	7,00		5,02
Fornecedores	3,33		3,91
Consumidores e Clientes	4,92		4,94
Comunidade	7,13		6,49
Governo e Sociedade	3,10		2,85

Tabela 15: Resultados do indicador 3.c
Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

A dimensão “Valores, Transparência e Governança” regrediu na pontuação interna devido a redução do estágio no indicador “Compromissos Éticos”, bem como devido a alteração em subitens do indicador “Balanço Social”.

A dimensão “Público Interno” regrediu na pontuação interna devido a diminuição do estágio nos indicadores “Relações com Trabalhadores Terceirizados” e “Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade”, bem como devido a alterações em subitens do indicador “Compromisso com o Futuro das Crianças”.

A dimensão “Meio Ambiente” diminuiu a pontuação interna devido a diminuição do estágio nos indicadores “Educação e Conscientização Ambiental”, “Gerenciamento dos Impactos Sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços”, bem como a alterações em subitens do indicador “Minimização de Entradas e Saídas de Materiais”.

A dimensão “Fornecedores” aumentou a sua pontuação interna.

A dimensão “Consumidores e Clientes” aumentou a sua pontuação interna.

A dimensão “Comunidade” diminuiu sua pontuação, devido a redução do estágio no indicador “Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade do Entorno”.

A dimensão “Governo e Sociedade” diminuiu sua pontuação, devido a alteração no subitem do indicador “Práticas Anticorrupção e Antipropina”.

De maneira geral, não foi possível avançar na pontuação, devido principalmente, a um melhor e mais abrangente critério adotado pelos respondentes.

Essa orientação foi emitida pelo gestor da meta, visto que o questionário, sendo um instrumento de auto-avaliação tem por objetivo auxiliar no processo de aprofundamento do comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável. E quando rigorosamente respondido, apresenta um relatório mais compatível com a realidade da empresa se transformando num instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Além disso, algumas ações anteriormente praticadas no âmbito da Empresa, sofreram descontinuidade em sua implementação, devido a mudanças na gestão e nas políticas internas que impactaram nos resultados.

Indicador 3.d: N° de aeroportos com licença operacional ambiental.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Meta: Aumentar o número de aeroportos com Licença de Operação.

Resultado esperado: Ampliar o número de aeroportos com Licença de Operação, com a finalidade de atender à legislação ambiental vigente e fazer com que as atividades operacionais sejam exercidas conforme parâmetros ambientalmente estabelecidos.

Dependência		Licença de Operação		Realização (%)
		Número de Licenças Previstas	Número de Licenças Obtidas	
SBGL	Aeroporto do Galeão	1	0	0,00%
SBSP	Aeroporto de Congonhas	1	1	100,00%
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	1	0	0,00%
SBSV	Aeroporto de Salvador	1	0	0,00%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	5	0	0,00%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	2	0	0,00%
SRSU	Sup. Regional do Sul	5	0	0,00%
INFRAERO		16	1	6,25%

Tabela 16: Resultados do indicador 3.d

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

Visando ao atendimento à meta estabelecida no ano de 2009 para o Programa Licenciamento Ambiental da Infraero, a Superintendência de Meio Ambiente e Energia (DEME), com o apoio de seus colaboradores, conquistou junto aos órgãos ambientais que integram o Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA) as licenças operacionais do Aeroporto Internacional de Brasília, que não estava prevista na meta, e do Aeroporto de São Paulo/Congonhas. Com as duas novas licenças de operação a Infraero atingiu a marca de 76% da sua rede de aeroportos licenciada.

O processo de licenciamento do Aeroporto Internacional de Brasília levou aproximadamente 7 anos, tendo sido gerados diversos documentos e estudos pela Infraero, como o Plano de Gestão Ambiental do Aeroporto, que respaldaram a emissão da licença operacional por parte do órgão ambiental.

Por sua vez, o processo de licenciamento ambiental do Aeroporto de São Paulo/Congonhas levou aproximadamente 8 anos. Envolveu vários debates técnicos, audiências públicas, geração de documentação e um Estudo de Impacto Ambiental.

A obtenção destas licenças representa o empenho dos colaboradores das áreas de meio ambiente, que por vezes superam as barreiras impostas pela vasta legislação ambiental e pelos grupos sociais organizados.

O licenciamento de um empreendimento não depende exclusivamente do empreendedor, existindo diversos fatores que influenciam esta atividade, como o tempo de análise da documentação pelo órgão ambiental, a participação da sociedade no processo de licenciamento, as solicitações de vistas ao processo de licenciamento por parte de órgãos governamentais, assim como a solicitação de estudos complementares, que podem influenciar diretamente no prazo para obtenção das licenças.

Em particular, em que pese o rito do licenciamento a ser definido em legislação específica, os processos de licenciamento dos aeroportos de Brasília e de Congonhas reafirmam que cada processo deve ser abordado de forma particular, considerando as variáveis técnicas, políticas e temporais relacionadas ao aeroporto e sua localização.

Além desses diplomas ambientais conquistados em 2009, foram estruturados vários processos de licenciamento de interesse da Empresa, como as obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), do Governo Federal, para respectivas solicitações de licenças ambientais.

Indicador 3.e: Índice do consumo de água.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Meta: Manter o índice corporativo atingido em 2008.

(36,7 litros/passageiro).

Resultado esperado: Reduzir o consumo de água per capita nas dependências da Infraero, pela efficientização dos sistemas e pelo uso racional dos recursos hídricos, em consonância com os objetivos da Política Ambiental e contribuindo para as diretrizes da Política Nacional de Recursos Hídricos.

Dependência	Meta 2009	Realizado 2008	Realizado 2009	Variação em Relação à Meta (%)
	Consumo/ pessoa	Consumo/ pessoa	Consumo/ pessoa	
	(litro/pax)	(litro/pax)	(litro/pax)	
Infraero (Meta corporativa)	Manter o Índice corporativo 2008	36,7	36,3	-1,14%

Tabela 17: Resultados do indicador 3.e

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

Tendo em vista as ações desenvolvidas pela Superintendência de Meio Ambiente, com o apoio de colaboradores de outras áreas da Empresa, a meta de redução do índice corporativo do consumo de foi atingida.

A Empresa obteve um índice de consumo de água de 36,3 litros/passageiro em 2009, resultado de um esforço conjunto da Superintendência de Meio Ambiente, dos setores de meio ambiente e de outras áreas das Superintendências Regionais e, naturalmente, dos próprios aeroportos.

Para que a meta de redução do índice corporativo de consumo de água pudesse ser atingida no ano de 2009, diversas ações foram desenvolvidas pela Superintendência de Meio Ambiente, com o apoio de colaboradores da Infraero, visando o uso racional e a efficientização de procedimentos na gestão dos recursos hídricos nas dependências. Entre as ações realizadas, destacam-se:

✓ Chamada Pública Água em Aeroportos

A Chamada Pública Água em Aeroportos, resultou na assinatura do Termo de Convênio de cooperação técnica, científica e financeira entre a Infraero e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), com vigência até 2011, cujos trabalhos resultaram no desenvolvimento de oito projetos em diferentes aeroportos. Como resultado desses trabalhos, a Infraero vem sendo contemplada com uma série de projetos e, em alguns casos, com instalações físicas, voltadas para a efficientização dos processos que se utilizam dos recursos hídricos, assim como da melhoria da própria gestão desses processos. Esses projetos, em uma segunda etapa, poderão ser adequados e incorporados aos futuros empreendimentos da Infraero, assim como replicados para os demais aeroportos da Rede, propiciando melhorias significativas em sua infraestrutura e na utilização desses recursos naturais.

- ✓ 1ª Oficina Técnica Água em Aeroportos, ocorrida em março de 2009, que objetivou promover o intercâmbio de informações entre as oito instituições de pesquisa conveniadas, assim como disseminar aos técnicos da Infraero participantes do evento as pesquisas em desenvolvimento e identificar as possibilidades de melhoria para o uso racional e conservação dos recursos hídricos, com foco nos resultados para as instalações aeroportuárias.
- ✓ Treinamento e capacitação de 61 profissionais das áreas de meio ambiente, manutenção e projetos de engenharia, em maio de 2009, por meio de curso específico de Gestores de Recursos Hídricos. Este treinamento objetivou capacitar gerentes e operadores de recursos hídricos com uma visão integrada e estratégica do uso e gestão da água em aeroportos, conscientizando da interdisciplinaridade e abrangência de suas ações, aprimorando o conhecimento das questões associadas e a capacidade de intervenção.
- ✓ Melhoria das instalações físicas, como por exemplo, os equipamentos instalados na Estação de Tratamento de Esgotos (ETE) do Aeroporto de Belém, por meio do Projeto “Otimização da ETE Infraero visando à preservação do Igarapé de Val-de-Cans”, desenvolvido pela Universidade Federal do Pará (UFPA).
- ✓ Adoção de diretrizes comprovadamente eficazes para a redução do consumo de água: os requisitos para sistemas ambientais em empreendimentos novos e existentes, que anteriormente foram devidamente incorporados aos memoriais de critérios e condicionantes, estão possibilitando o desenvolvimento de projetos ecologicamente corretos, sob o ponto de vista de ecoeficiência e, em particular, sob o ponto de vista hidráulico, que resultarão em empreendimentos mais eficientes, quando implantados. Como exemplo, podemos citar: redução – exigência de utilização de equipamentos de menor consumo de água e igual eficiência; reutilização – captação e reaproveitamento de água de chuva para fins não potáveis; e reciclagem – avaliação feita pelas projetistas quanto à possibilidade de utilização do efluente de tratamento terciário para fins não potáveis.
- ✓ Assinatura de Termo de Cooperação Técnica com a Agência Nacional de Águas (ANA) para, a partir da conjugação de esforços entre as instituições, criar e veicular campanhas publicitárias de divulgação do uso racional das águas e desenvolver ações de conservação dos recursos hídricos nos aeroportos brasileiros. Esse trabalho tem possibilitado o compartilhamento de informações técnicas entre ANA/Infraero.
- ✓ Desenvolvimento, em conjunto com a área de informática, do Sistema de Gestão de Consumo de Água, que tem por objetivo sistematizar o controle da produção, consumo e custo de água da Infraero, integrar tais informações de água com o movimento operacional e outros sistemas existentes, além de disponibilizar informações gerenciais para tomada de decisão. Este sistema possibilitará a identificação, de forma mais ágil e confiável, de eventuais discrepâncias nos consumos e identificação de possibilidades de melhoria nos sistemas existentes.

Indicador 3.f: Dependências com coleta seletiva de lixo implantada.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Meta: 55% das dependências.

Resultado esperado: Melhoria da imagem da Infraero, por meio da adoção de boas práticas de gestão de resíduos sólidos, contribuindo para a diminuição do volume de resíduos

despejados nos lixões, aumento a vida útil dos aterros e geração de emprego e renda para as cooperativas de catadores de lixo reciclável.

Dependência		Coleta Seletiva de Lixo		Realização (%)
		Número de implantações previstas	Numero de implantações realizadas	
SEDE	SEDE	1	0	0,00%
SBBR	Aeroporto de Brasília	1	1	100,00%
SBGL	Aeroporto de Galeão	1	1	100,00%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	1	0	0,00%
SBSP	Aeroporto de Congonhas	1	1	100,00%
SBRJ	Aeroporto de Santos-Dumont	1	0	0,00%
SBKP	Aeroporto de Campinas	1	0	0,00%
SBCF	Aeroporto de Confins	1	1	100,00%
SBBE	Aeroporto de Belém	1	1	100,00%
SBSV	Aeroporto de Salvador	1	0	0,00%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	1	1	100,00%
SRNO	Sup. Regional do Norte	15	6	40,00%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	12	6	50,00%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	13	10	76,92%
SRSU	Sup. Regional do Sul	16	7	43,75%
INFRAERO		67	35	52,24%

Tabela 18: Resultados do indicador 3.f

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

Para o adequado gerenciamento dos resíduos gerados nas dependências da Infraero, tem-se buscado amparo nas técnicas de redução dos resíduos na fonte geradora, por meio de treinamento e campanhas de educação ambiental, além da adoção de práticas como a implantação da coleta seletiva nas dependências da Infraero.

A edição, em 25 de outubro de 2006, do Decreto Nº. 5.940, foi importante marco para a gestão dos resíduos no âmbito da Empresa. A legislação estabelece a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta na fonte geradora, e sua destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências.

A coleta seletiva, no âmbito da Infraero, começou com a constituição das Comissões de Coleta Seletiva Solidárias, por meio de Atos Administrativos, conforme exigência do Decreto 5.940/06, na Sede e nos 67 aeroportos da Rede.

Essa atividade veio contribuir para a redução significativa dos resíduos gerados nos aeroportos, ocasionando a diminuição do consumo de água e energia elétrica, além de gerar renda para a comunidade carente.

Em 2008, aproximadamente 46% das dependências possuíam algum tipo de coleta seletiva implantada em suas instalações. Até o final de 2009, a Infraero contava com 52,24% de suas dependências com coleta seletiva de lixo implantada, representando um aumento de 12,90% em relação ao ano anterior.

É importante destacar que cada gestor da dependência deve estar permanentemente atento às atividades previstas para segregação dos resíduos, objetivando evitar a descontinuidade na execução dos serviços.

Em que pese a meta não ter sido atingida em 2009, a Superintendência de Meio Ambiente planeja continuar as ações para implantação da coleta seletiva em outros aeroportos da Rede.

Indicador 3.g: Taxa de Relatos Respondidos no Prazo (TRR).

Responsável: Gerência de Ouvidoria – PROU.

Meta: Responder 90% dos relatos em 30 dias.

Resultado esperado: Consolidar um canal comunicação que demonstre agilidade e efetividade nas respostas às reclamações/sugestões formuladas pelos nossos clientes.

Dependência		Realizado até dezembro/2009		
		Nº de Relatos Respondidos no prazo	Total de Relatos no período	Realização %
SEDE	SEDE	421	784	54%
SBBE	Aeroporto de Belém	198	354	56%
SBBR	Aeroporto de Brasília	1.096	1.330	82%
SBCF	Aeroporto de Confins	588	699	84%
SBGL	Aeroporto do Galeão	1.663	1.882	88%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	938	1.468	64%
SBKP	Aeroporto de Campinas	249	741	34%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	384	645	60%
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	268	464	58%
SBSP	Aeroporto de Congonhas	472	723	65%
SBSV	Aeroporto de Salvador	150	318	47%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	1.119	1.651	68%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	1.924	3.015	64%
SRNO	Sup. Regional do Norte	1.226	1.548	79%
SRSU	Sup. Regional do Sul	993	1.479	67%
INFRAERO		11.689	17.101	68%

Tabela 19: Resultados do indicador 3.g

Fonte: Gerência de Ouvidoria – PROU

Em 2009, 68% dos relatos foram atendidos em até 30 dias. O não alcance da meta estabelecida deve-se às limitações das soluções tecnológicas atualmente disponíveis para a Gerência de Ouvidoria – PROU.

O Sistema Informatizado de Ouvidoria (PROUVI) não permite a implantação de novas funcionalidades para um melhor controle dos prazos dos relatos. A atual sistemática de apuração do Indicador TRR não permite identificar os possíveis “gargalos” no tratamento dos relatos, uma vez

que o indicador é mensurado de forma global, quando o ideal seria a apuração em três fases distintas do processo, o que não foi possível desenvolver no atual Sistema de Ouvidoria até a presente data, fazendo com que a apuração do indicador ainda seja feita de forma manual.

Há mais de um ano foram detectadas não conformidades no sistema relacionadas aos relatos, que algumas vezes se “perdem” no fluxo de tratamento, desde o seu registro até a finalização do processo. Em outros casos, a resposta dada pela área competente não é salva, ficando os relatos pendentes de resposta e comprometendo a meta de 90% em 30 dias. Nesse sentido, foram realizadas gestões junto à área de informática no sentido de investigar e sanar esses problemas.

No intuito de solucionar essas dificuldades, foi solicitado à área de informática gestões para o desenvolvimento e implantação de novo Sistema de Ouvidoria, que atenda às necessidades e demandas da área, permita a adequação do tratamento de relatos à Norma ABNT ISO 10002:2005, possam estabelecer indicadores operacionais e de desempenho, emissão de relatórios gerenciais que tornem visíveis e de forma clara as necessidades e expectativas dos clientes, permita atualizações automáticas e dinâmicas pelas áreas responsáveis, painéis de controle e monitoramento dos indicadores de desempenho, dentre outras funcionalidades.

Também foi solicitada àquela área a aquisição do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows*, tendo em vista a necessidade de acompanhamento estatístico dos relatos de atendimento, o que incrementará significativamente os processos e as ferramentas de gestão da PROU, bem como a implantação da ferramenta Unidade de Resposta Audível (URA), visando à melhoria e monitoramento dos processos da Gerência de Ouvidoria.

É importante ressaltar que foram iniciados os estudos, com vistas à revisão do modelo organizacional da Ouvidoria, o que certamente contribuirá para um melhor acompanhamento das atividades relacionadas ao planejamento empresarial, sobretudo das metas estabelecidas.

As medidas mencionadas já estão em andamento e estão previstas no Planejamento Empresarial 2010-2014.

Não obstante as dificuldades relatadas, constata-se que após adoção das medidas anteriormente mencionadas houve significativa melhora do indicador a partir do mês de maio (69%), com uma pequena baixa nos meses de junho (66%) e agosto (61%) seguidos de aumento constante até dezembro (86%).

Para melhor ilustrar o resultado das medidas adotadas foi elaborada a planilha do indicador TRR apurada semestralmente, tendo sido apurado o percentual global de 59% para o primeiro semestre e 75% para o segundo, demonstrando um relevante crescimento do indicador.

Iniciativa 3.1.1.1: Consolidar o Comitê e ajustar o Regulamento de Responsabilidade Social Empresarial da Infraero.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Situação Atual: A gestão baseada em RSE não é muito bem compreendida e divulgada na Infraero. As práticas de RSE encontram-se dispersas nas diversas áreas da Empresa.

Situação Desejada: Internalizar e disseminar os conceitos e políticas de Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) e consolidar as práticas focadas nesta filosofia.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Apresentar o tema, RSE, para alta direção da Empresa	DAGS	Julho /2009	Concluído
Sensibilizar o Corpo Diretivo da Empresa quanto ao tema RSE	DAGS	Agosto/2009	Concluído
Capacitar os integrantes do Comitê de RSE	DAGS	Outubro/2009	Pendente
Revisar o Regulamento do Comitê de RSE	DAGS e Comitê de RSE	Novembro/2009	Pendente
Elaboração do Plano de Ação para consolidação das ações de RSE já existentes na Empresa	DAGS e Comitê de RSE	Dezembro2009	Pendente
Plano de ação para disseminação da política de RSE	DAGS e Comitê de RSE	Janeiro/2010	Pendente
Disseminação da política de RSE no âmbito da Empresa	DAGS e Comitê de RSE	Fevereiro a março/2010	Pendente
Propor ações para o próximo exercício	DAGS e Comitê de RSE	Fevereiro a março/2010	Pendente

Quadro 71: Plano de ação da iniciativa 3.1.1.1

Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

O objetivo a ser alcançado com a proposta da criação do Comitê de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) era contribuir com a disseminação e o reforço da aplicação dos princípios de RSE como uma forma de gestão a ser disseminada no âmbito da Empresa, alinhando as dimensões econômicas, sociais e ambientais.

No decorrer do exercício 2009, buscou-se intensamente apresentar o tema RSE para a Diretoria Executiva. Porém, isso não ocorreu na data prevista, devido a substituições de membros da Diretoria. Essa oportunidade somente aconteceu no final de setembro, ocasião em que a Diretoria Executiva manifestou o seu apoio em conhecer a amplitude dos Princípios de RSE.

A primeira palestra de sensibilização ocorreu no final de novembro. Porém, não alcançou o seu objetivo, devido ao não comparecimento do público alvo esperado, na sua totalidade.

Este fato inviabilizou a consolidação do Comitê, comprometendo as demais etapas dessa iniciativa, visto que parte representativa do público alvo da palestra, responsável pela indicação dos empregados para comporem o Comitê, permaneceu sem o devido conhecimento do tema, pré-requisito fundamental para a indicação dos componentes desse Comitê.

A nova proposta para se buscar esse entendimento nivelado sobre a gestão baseada nos princípios de Responsabilidade Social Empresarial, será ministrar nova palestra com a indicação nominal do público alvo desejado, envolvendo, inclusive, Superintendentes de Aeroportos.

Iniciativa 3.3.1.1: Elaborar cartilha sobre a importância dos conceitos do Instituto Ethos e GRI.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Situação Atual: A gestão baseada em RSE não é muito bem compreendida e divulgada na Infraero. As práticas de RSE encontram-se dispersas nas diversas áreas da Empresa.

Situação Desejada: Internalizar e disseminar os conceitos e políticas de RSE e consolidar as práticas focadas nesta filosofia.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realização de pesquisa e benchmarking sobre os temas – RSE e GRI	DAGS	Julho a outubro/09	Realizado parcialmente
Apresentação da primeira minuta ao Comitê de RSE	DAGS	Novembro/09	Não realizado
Revisão e finalização da fase de elaboração da Cartilha	DAGS e Comitê de RSE	Dezembro/09	Não realizado
Tratativas para divulgação da Cartilha com a PRMC	DAGS e Comitê de RSE	Janeiro/2010	Não realizado
Divulgação da Cartilha	DAGS e Comitê de RSE	Janeiro a março/2010	Não realizado

Quadro 72: Plano de ação da iniciativa 3.3.1.1

Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

A Gerência de Gestão para a Sustentabilidade realizou as pesquisas referentes ao tema “Responsabilidade Social Empresarial”, visto serem temas relevantes para o contínuo exercício das atividades laborais afetas a área.

Quanto às pesquisas e treinamentos em relação ao tema *Global Reporting Initiative (GRI)*, embora sabidamente relevantes para a consolidação de assuntos referentes à Sustentabilidade Empresarial, não foram possíveis de serem realizadas sem a composição de estrutura de recursos humanos necessária para o desenvolvimento das atividades da área.

Essas e as demais etapas, inviabilizada pelo não cumprimento da primeira, terão melhores possibilidades de implementação, tão logo a área esteja com o seu efetivo composto.

Iniciativa 3.3.1.2: Disseminar os conceitos de RSE para o corpo executivo da empresa e promover treinamento nas dependências.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Situação Atual: A gestão baseada em RSE não é muito bem compreendida e divulgada na Infraero. As práticas de RSE encontram-se dispersas nas diversas áreas da Empresa.

Situação Desejada: Internalizar e disseminar os conceitos e políticas de RSE e consolidar as práticas focadas nesta filosofia.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Apresentação do tema, RSE, para alta direção da Empresa	DAGS	Julho /2009	Concluído
Sensibilização do Corpo Diretivo da Empresa quanto ao tema RSE	DAGS	Agosto a outubro/2009	Realizado parcialmente
Treinamentos para os Secretários Executivos (PG's)	DAGS e Comitê de RSE	Novembro a dezembro/2009	Pendente
Disseminação do tema aos gestores dos aeroportos	DAGS e Comitê de RSE	Janeyro a março/2010	Pendente

Quadro 73: Plano de ação da iniciativa 3.3.1.2

Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

A não consolidação do Comitê, pelos motivos descritos na iniciativa 3.1.1.1, inviabilizou a efetivação dos representantes de planejamento e gestão das unidades como Secretários Executivos, bem como o treinamento dos mesmos e, conseqüentemente, a disseminação do tema RSE aos gestores dos aeroportos.

A proposta para se buscar ações que garantam o efetivo avanço nos estágios de desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial, em todas as dimensões definidas pelo Instituto Ethos e divulgar a filosofia de RSE no âmbito da Empresa é aguardar que nova palestra seja ministrada ao público alvo desejado, envolvendo, inclusive, Superintendentes de Aeroportos.

Iniciaram-se as tratativas para essa proposta com vistas ao compartilhamento de uma reunião a ser agendada na Sede com os Superintendentes Regionais e de Aeroportos e de outra palestra de sensibilização a ser ministrada pelo Presidente do Instituto Ethos, Sr. Ricardo Young.

Iniciativa 3.3.1.3: Institucionalizar os representantes das áreas de Planejamento e Gestão das diversas dependências como responsáveis pelas atividades relacionadas à RSE no âmbito das suas unidades, visando a futura replicação do Comitê de RSE.

Responsável: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS.

Situação Atual: A gestão baseada em RSE não é muito bem compreendida e divulgada na Infraero. As práticas de RSE encontram-se dispersas nas diversas áreas da Empresa.

Situação Desejada: Internalizar e disseminar os conceitos e políticas de RSE e consolidar as práticas focadas nesta filosofia.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Tra tativas para indicação dos PGs para serem os Secretários Executivos responsáveis pelas atividades de RSE no âmbito de suas dependências	DAGS	Agosto a setembro/2009	Não realiza do
Oficialização dos PGs indica dos, junto a os Superintendentes	DAGS	Outubro / 2009	Não realiza do
Treinamentos para os Secretários Executivos (PG's)	DAGS e Comitê de RSE	Novembro a dezembro/2009	Não realiza do

Quadro 74: Plano de ação da iniciativa 3.3.1.3

Fonte: Gerência de Gestão para a Sustentabilidade – DAGS

A não consolidação do Comitê, pelos motivos descritos na iniciativa 3.1.1.1, inviabilizou a institucionalização dos representantes das áreas de planejamento e gestão das diversas dependências como responsáveis pelas atividades relacionadas à RSE no âmbito das suas unidades, visando a futura replicação do Comitê de RSE e, conseqüentemente, todas as atividades previstas nesta iniciativa.

A proposta para garantir a realização das atividades discriminadas nesta iniciativa é a efetivação de nova palestra envolvendo o público alvo desejado, com a presença, inclusive, dos Superintendentes de Aeroportos.

Iniciativa 3.3.2.1: Implantar metodologia informatizada do monitoramento constante do ruído gerado pela atividade aeroportuária.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Situação Atual: O acompanhamento do impacto do ruído gerado é realizado de forma indireta, por meio de campanhas específicas de medição de ruído no entorno de aeroportos, além da elaboração de curvas de ruído que buscam simular as operações de pouso, decolagem e taxiamento das aeronaves.

Situação Desejada: Acompanhamento constante do nível de ruído gerado pela atividade aeroportuária, com a finalidade de servir como subsídio para o diagnóstico do comportamento do ruído no entorno dos aeroportos, bem como a proposição de eventuais soluções de minimização do desconforto acústico gerado pelas operações.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Desenvolvimento de metodologia para acompanhamento/monitoramento do ruído gerado em cada dependência (impacto aeroporto x circunvizinhança)	DEME/PLIU	Até out/09	Pendente
Elaboração de planejamento para acompanhamento do ruído gerado em cada dependência	DEME/PLIU	Nov a Dez/09	Pendente
Implementação de monitoramento de ruído em cada dependência identificada	Dependências/DEME	Jan/10 a Dez/10	Pendente
Realização de diagnóstico do nível de ruído por dependência e proposição de ações para minimização do impacto gerado	DEME/PLIU	Mar/10 a Abr/11	Pendente

Quadro 75: Plano de ação da iniciativa 3.3.2.1

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

Atualmente, o acompanhamento do impacto do ruído gerado é realizado predominantemente por meio de campanhas de medição periódicas em aeroportos específicos da Rede, com o objetivo de atender às solicitações dos órgãos ambientais.

Aliado às campanhas de medição, encontra-se em andamento, nos aeroportos internacionais de Brasília e de Guarulhos, a implantação de um Sistema de Monitoramento de Ruídos para cada uma das dependências.

O Sistema de Monitoramento de Ruídos é uma ferramenta informatizada para medição contínua do ruído gerado por aeronaves no entorno dos aeroportos. O Sistema permitirá a obtenção de medições de ruídos e, futuramente, associar as medições obtidas com a movimentação das aeronaves. As informações poderão ser armazenadas e, a partir desses dados, poderão ser identificados os voos que causam ruídos acima dos níveis permitidos em legislação.

Assim, espera-se que as medições sirvam para subsidiar a Infraero a levar aos órgãos responsáveis eventuais proposições de novos procedimentos de aproximação de aeronaves, de rotas de voo alternativas e/ou à adoção de medidas mitigadoras, visando reduzir o desconforto acústico gerado pelas operações aeroportuárias.

Ademais, a Superintendência de Meio Ambiente e Energia vem adotando a seguinte estratégia para o desenvolvimento do Programa Ruídos, por meio das seguintes ações:

- ✓ Participação em reuniões com a Superintendência de Planejamento Aeroportuário e de Operações, por meio da Gerência de Planejamento de Integração Urbana, para definição das atribuições inerentes a cada área e discussão das atividades necessárias ao atendimento das demandas de licenciamento e dos órgãos ambientais, executando, por exemplo, a elaboração de curvas de ruído que buscam simular as operações de pouso, decolagem e taxiamento das aeronaves;

- ✓ Acompanhamento das contratações das campanhas de medição de ruído e outras ações desenvolvidas pela Superintendência de Planejamento de Operações. Assim, espera-se levantar o comportamento do ruído aeronáutico gerado em cada dependência analisada.

Uma vez que o Sistema de Monitoramento de Ruídos esteja em operação e uma metodologia de trabalho para mitigar o impacto de ruídos possa ser definida, a Superintendência de Meio Ambiente pretende implantar, com as devidas adequações, o mesmo procedimento às demais dependências, conforme a necessidade.

Iniciativa 3.3.3.1: Efetuar diagnóstico de eventuais passivos ambientais existentes e propor ações de tratamento dessas ocorrências.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Situação Atual: A Infraero possui relação não sistematizada de passivos ambientais existentes em seus aeroportos. Muitos passivos não possuem quantificação de magnitude e importância, bem como custos e prazos envolvidos na eliminação ou minimização desses passivos.

Situação Desejada: Elaboração de sistemática de identificação e acompanhamento da evolução dos passivos ambientais existentes nos aeroportos, definição de plano de ação para mitigação desses e monitoramento constante, bem como da ocorrência de novos passivos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Desenvolvimento da metodologia de identificação dos passivos ambientais	DEME	Até ago/09	Concluído
Desenvolvimento de cronograma de identificação dos passivos da Rede (para desenvolvimento do cronograma deverá ser considerado premissas como: representatividade do aeroporto na Rede, estudos ambientais existentes, sanções administrativas imputadas aos aeroportos)	DEME	Set/09	Pendente
Identificação dos passivos existentes nas dependências da Rede	DEME	Out/09 a Out/10	Pendente
Geração do Plano de Ação por dependência para sanar/mitigar os passivos identificados	DEME	Nov/09 a Nov/10	Pendente
Realização das ações identificadas no Plano de Ação	Dependências/DEME	Dez/10 a Dez/11	Pendente

Quadro 76: Plano de ação da iniciativa 3.3.3.1

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

Para o desenvolvimento da primeira etapa, “Metodologia de diagnóstico de passivos ambientais”, foram utilizados os dados levantados em visitas técnicas de campo em aeroportos da Rede, assim como a legislação ambiental atinente.

Contudo, para o desenvolvimento da segunda etapa, que consiste no “Desenvolvimento de cronograma de identificação dos passivos da Rede (para desenvolvimento do cronograma deverá ser

considerado premissas como: representatividade do aeroporto na Rede, estudos ambientais existentes, sanções administrativas imputadas aos aeroportos)”, os trabalhos foram adiados em virtude da reestruturação da área de meio ambiente e da contratação de profissionais orgânicos especializados.

Acredita-se que, com a estrutura definida e a mão de obra especializada recém-contratada, seja possível confeccionar um cronograma factível para identificação dos passivos ambientais na rede de aeroportos da Infraero.

Iniciativa 3.3.3.2: Identificar uma metodologia para diagnosticar o nível de emissão de CO₂ nos aeroportos da Rede.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Situação Atual: A Infraero não realiza rotineiramente a medição do nível de emissão de poluentes em suas dependências. Apenas estudos específicos foram realizados em alguns aeroportos da Rede, sem a consolidação de metodologia padronizada de medição.

Situação Desejada: Proporcionar o desenvolvimento de uma metodologia de acompanhamento dos níveis de emissão de CO₂, que leve em conta os limites de tolerância compreendidos em normas específicas, bem como a definição da área de influência do aeroporto.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento do estado de arte acerca da medição de emissões junto a empresas ou instituições de ensino e pesquisa	DEME/MENG	Até Nov/09	Concluído
Elaboração de Termo de Referência para contratação de serviços técnicos especializados ou celebração de termo de convênio com instituição de ensino e pesquisa	DEME/MENG	Dez/09	Em andamento
Condução de processo licitatório (licitação/dispensa)	DEME/MENG	Dez/09 a Abr/2010	Não iniciado
Acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos	DEME/MENG	Maia Out/2010	Pendente
Estabelecimento da metodologia mais adequada	DEME/MENG	Nov/2010	Pendente
Divulgação e aplicação da metodologia em aeroportos a serem definidos	DEME/MENG	A partir de Nov/2010	Pendente

Quadro 77: Plano de ação da iniciativa 3.3.3.2

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

O Laboratório de Poluição Atmosférica Experimental (LPAE) do Departamento de Patologia da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (USP) foi consultado pela Superintendência de Meio Ambiente para auxílio no desenvolvimento de uma metodologia para levantamento das emissões no entorno aeroportuário.

O LPAE apresentou uma proposta técnica para elaboração de inventário de emissões e estudo de dispersões por meio de *software* de simulação computacional, além da proposição da avaliação do risco à saúde humana, considerando 13 (treze) aeroportos da rede aeroportuária.

Entretanto, após revisão da área de meio ambiente, foi decidido que o trabalho deverá ser desenvolvido inicialmente no Aeroporto de São Paulo/Congonhas, para definição de uma metodologia específica aplicável aos demais aeroportos da rede, conforme a necessidade.

Espera-se que, após a realização dos estudos, seja definida a influência das emissões aeroportuárias no entorno comparativamente às emissões geradas pelos veículos que se deslocam nas vias de trânsito próximas ao aeroporto.

Conforme proposta apresentada sugere-se que seja estabelecida uma rede de monitoramento no entorno do Aeroporto de São Paulo/Congonhas, onde serão coletados pedaços de cascas de árvores para a aferição dos elementos-traço de substâncias químicas presentes nas mesmas, ou seja, utilizar biomonitores vegetais.

Cabe destacar que poucos estudos dessa natureza foram realizados no Brasil. Portanto, é um assunto novo e complexo a ser desenvolvido. Em função da complexidade existente na identificação das emissões no entorno aeroportuário, visto a dificuldade na definição da influência do aeroporto comparativamente à influência dos veículos que circulam nas proximidades, não foi possível o atendimento das etapas previstas no Planejamento Empresarial 2009 dentro do prazo estabelecido.

Atualmente, a proposta técnica encontra-se em análise pela DEME. Os próximos passos envolvem a discussão mais detalhada da proposta junto ao LPAE e elaboração de Termo de Referência para a celebração de um Termo de Convênio com a USP.

Iniciativa 3.3.4.1: Aplicar ações previstas no Plano de Gestão de Recursos Hídricos - PGRH para reutilização e/ou uso eficiente dos recursos hídricos.

Responsável: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME.

Situação Atual: A maioria das ações corretivas contempladas nos Planos de Gestão de Recursos Hídricos (PGRH) já foram implementadas pelas dependências.

Situação Desejada: Implantação das ações compreendidas nos Planos de Gestão de Recursos Hídricos (PGRH), em cada dependência, em virtude da realidade de cada aeroporto.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realização de revisão dos PGRH's em função do estágio tecnológico atual e da viabilidade de implantação das tecnologias em cada dependência	DEME/MENG	Ago/09 a Jun/10	Em andamento
Definição de ações a serem implementadas em cada dependência	DEME/MENG	Jul/10	Pendente
Elaboração de cronograma de implantação das ações em cada dependência	DEME/MENG	Ago/10	Pendente
Implantação das ações em cada dependência	DEME/MENG	Set/10 a Out/11	Pendente
Avaliação dos resultados obtidos em cada dependência	DEME/MENG	Nov/11 a Dez/11	Pendente

Quadro 78: Plano de ação da iniciativa 3.3.4.1

Fonte: Superintendência de Meio Ambiente e Energia – DEME

Até o momento, foram elaborados 48 (quarenta e oito) Planos de Gerenciamento de Recursos Hídricos (PGRH), para os principais aeroportos da Rede. Em cada Plano de Gerenciamento encontram-se dispostas diversas ações administrativas e/ou corretivas, sem custos ou com custos baixos, que, no decorrer dos anos, foram implementadas gradativamente pelas áreas de meio ambiente, engenharia e manutenção dos aeroportos.

Por outro lado, os Planos de Gerenciamento também apresentam ações de custos mais elevados, que demandariam, em alguns casos, estudos de viabilidade técnico-econômica e ambiental não compreendidos nos referidos Planos.

Como estratégia para avaliação das ações previstas nos Planos e ainda não implementadas pela Infraero, para reutilização e/ou uso eficiente dos recursos hídricos, a Superintendência de Meio Ambiente, em parceria com as coordenações de meio ambiente das Regionais, vem adotando as seguintes medidas:

- ✓ Realização de visitas técnicas nos aeroportos, com o intuito de realizar o levantamento dos sistemas hídricos existentes, as tecnologias adotadas e os mecanismos de gerenciamento de recursos hídricos desenvolvidos em cada dependência;
- ✓ Identificação das possibilidades de melhoria e/ou implantação de novas tecnologias em cada aeroporto;
- ✓ Levantamento das soluções apontadas nos Planos de Gerenciamento de Recursos Hídricos ainda não implementadas na respectiva dependência.

As visitas técnicas, os estudos e os levantamentos continuam sendo gradativamente realizados para cada aeroporto. O próximo passo será a avaliação dos sistemas e tecnologias existentes e a possibilidade de implantação de ações previstas nos Planos de Gerenciamento de Recursos Hídricos da respectiva dependência.

Iniciativa 3.4.1.1: Revisar e colocar em audiência pública interna o Código de Ética Empresarial e de Conduta.

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: O Código de Ética Empresarial foi aprovado em 2004 e desde então tem havido várias sugestões para sua atualização.

Situação Desejada: Código de Ética atualizado com a participação de todos os segmentos do corpo funcional e divulgado a maioria dos empregados.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realização de pesquisa interna para coleta de sugestões sobre o Código, em conjunto com PRMC e colocação em audiência pública.	PRCE	Mai a agosto de 2009	Não realizado
Consolidação das sugestões e redação do texto atualizado do Código de Ética.	PRCE	Agosto/setembro 2009	Não realizado
Aprovação pela Diretoria Executiva.	Diretoria Executiva	Outubro 2009	Não realizado
Elaboração de cartilha para distribuição todos os empregados.	PRCE/PRMC	Novembro 2009	Não realizado
Disponibilização do Código em ambiente de rede.	PRCE/PRMC	Novembro 2009	Não realizado

Quadro 79: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.1

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

O objetivo a ser alcançado com a proposta de revisar e colocar em Audiência Pública interna o Código de Ética Empresarial e de Conduta foi a de contribuir com o estímulo, a adoção e desenvolvimento de comportamento ético no âmbito da Empresa.

A Diretoria Executiva priorizou a realização da Audiência Pública do Regimento Interno da Comissão de Ética da Infraero, a qual foi realizada com sucesso. Ressalta-se que as tratativas realizadas por ocasião dos preparativos para essa Audiência, envolveram todas as campanhas relativas ao Plano de Ação da Ética, incluindo a da revisão e atualização do Código de Ética.

Em 2009, a PRCE necessitou ser recomposta devido à renúncia de dois membros e do desligamento de outros dois membros da Comissão de Ética, provocando uma sobrecarga aos membros remanescentes, já que os mesmos acumulam suas atribuições, pertinentes ao cargo/função.

No decorrer do exercício 2009 buscou-se junto à Diretoria Executiva, efetivar a criação da Secretaria Executiva da Comissão de Ética da Infraero, no intuito de estruturar a área e proporcionar os devidos apoios de recursos humanos à Secretária Executiva, *pro tempore*, nas atividades de gestão da PRCE, o que não ocorreu em 2009.

Diante dos fatos mencionados, não houve possibilidade de manter os compromissos de revisão do Código de Ética Empresarial.

Iniciativa 3.4.1.2: Conscientizar as chefias e empregados sobre atitudes e comportamento éticos esperados na Empresa.

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: Existência de várias ocorrências de desvios de comportamentos éticos.

Situação Desejada: Diminuição das ocorrências.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realização de Seminário na Sede	PRCE	Maior de 2009	Pendente
Realização de seminários regionais	Multiplicadores	Ao longo do ano	Palestras realizadas continuamente
Presença da Ética como disciplina em treinamentos corporativos	PRCE e Multiplicadores	Conforme calendário do DARH	Concluído

Quadro 80: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.2

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

O objetivo a ser alcançado com a proposta de conscientizar as chefias e empregados sobre atitudes e comportamento éticos esperados na Infraero foi a de contribuir com o estímulo, a adoção e desenvolvimento de comportamento ético no âmbito da Empresa.

No decorrer do exercício 2009, os multiplicadores da ética nas Superintendências Regionais/Aeroportos vinculados realizaram palestras visando alcançar o objetivo proposto.

A PRCE necessitou ser recomposta devido à renúncia de dois membros suplentes e do desligamento de outros dois membros titulares da Comissão de Ética, provocando uma sobrecarga aos membros remanescentes, além de alterações no quadro de multiplicadores locais, prejudicando a realização dos Seminários.

Com o objetivo de reestruturar e recompor o quadro de multiplicadores locais foi realizado, em Recife, no segundo semestre de 2009, curso de formação para novos multiplicadores da ética indicados das Regionais e Aeroportos vinculados à Sede. Na ocasião, os multiplicadores ainda atuantes participaram do curso, a título de reciclagem.

Diante disso, a ação foi desenvolvida parcialmente.

Iniciativa 3.4.1.3: Capacitar os membros da Comissão de Ética e os multiplicadores da Ética.

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: Chegada de novos membros e novos multiplicadores, necessidade da adoção do novo rito processual proposto pela Resolução Nº 10/CEP/2008 e evolução dos entendimentos sobre gestão da ética pelo aporte trazido pelo Fórum Nacional de Ética das empresas estatais.

Situação Desejada: Nivelamento conceitual, de procedimentos e de ferramental entre os membros da PRCE e equipe de multiplicadores.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Curso corporativo de formação de multiplicadores e membros da Comissão de Ética	PRCE	Maio de 2009	Concluído
Participação dos membros da PRCE e dos multiplicadores nos treinamentos ministrados pela Comissão de Ética Pública	PRCE	Previsto para novembro	Concluído
Participação dos membros da PRCE e dos multiplicadores em treinamentos oferecidos pelo mercado	PRCE	Conforme oferta	Concluído

Quadro 81: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.3

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

Os treinamentos ocorreram conforme previsto, com a participação de membros de Comissões de Ética participantes do Fórum Nacional da Gestão da Ética nas Empresas Estatais e da Comissão de Ética Pública.

Iniciativa 3.4.1.4: Desenvolver o Portal da Ética na *intranet*

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: Existência do Código de Ética na Home Page da Infraero.

Situação Desejada: Disponibilizar Código de Ética, notícias, Resoluções e Ementas na *intranet*, além de espaço para perguntas e respostas.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Planejar o sítio eletrônico na IntraNet, juntamente com a PRMC	PRCE/PRMC	Abril/maio de 2009	Planejamento Preliminar
Elaborar conteúdo	PRCE e multiplicadores	Junho a agosto de 2009	Em andamento
Implantar	PRCE/PRMC	Setembro de 2009	Pendente

Quadro 82: Plano de ação da iniciativa 3.4.1.4

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

O objetivo a ser alcançado com a proposta de desenvolver o Portal da Ética na *intranet* é o de disponibilizar o Código de Ética, notícias, resoluções e ementas, abrir um espaço para perguntas e respostas, além de ser uma forma de interação com o público interno, contribuindo com o estímulo, a adoção e desenvolvimento de comportamento ético no âmbito da Empresa.

A PRCE necessitou ser recomposta devido a renúncia de dois membros e do desligamento de outros dois membros da Comissão de Ética, provocando uma sobrecarga aos membros remanescentes, o que possibilitou apenas o contato inicial com a Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC relativo a essa ação.

Iniciativa 3.4.2.1: Adequar o modelo de funcionamento da Comissão de Ética na Infraero - Comissão nacional, secretaria executiva e multiplicadores - ao novo Regimento Interno.

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: Iniciada em 2008 a discussão interna sobre a adequação do modelo de funcionamento da Comissão de Ética ao previsto no Decreto e na Resolução N° 10/CEP/2008.

Situação Desejada: Conclusão do processo com a estruturação da Secretaria e a formalização dos multiplicadores de ética.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração de proposta	PRCE	Jan/fev 2008	Concluído
Aprovação dos modelos propostos	Diretoria Executiva	Março 2009	Proposta encaminhada. Aguardando aprovação
Implementação: adequação das atribuições	PRCE	Abril a junho de 2009	Atribuições descritas, aguardando a aprovação
Divulgação ao público interno	PRCE/PRMC	Junho/julho de 2009	Aguardando a aprovação

Quadro 83: Plano de ação da iniciativa 3.4.2.1

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

Os estudos de adequação da proposta foram realizados no exercício e encaminhados para análise e deliberação por parte da Diretoria Executiva da Empresa, envolvendo uniformização de entendimentos a respeito das adequações requisitadas pelo Decreto N° 6029/2007 e na Resolução N° 10/CEP/2008, dado o envolvimento de análise para a criação da Secretaria Executiva da Comissão de Ética, com designação formal do Secretário Executivo.

No decorrer do exercício 2009, foi encaminhada a proposta de criação da Secretaria Executiva da Comissão de Ética da Infraero à Diretoria Executiva, no intuito de estruturar a área e proporcionar os devidos apoios de recursos humanos à Secretária Executiva, *pro tempore*, nas atividades de gestão da PRCE. Ressalta-se que vários ajustes foram realizados na proposta inicial, envolvendo estruturas, atribuições, subordinação e efetivo. Entretanto, a proposta não foi aprovada neste exercício.

Iniciativa 3.4.2.2: Revisar e divulgar o regimento interno da Comissão de Ética.

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: Iniciada em 2008 a discussão interna sobre a adequação do modelo de funcionamento da Comissão de Ética ao previsto no Decreto e na Resolução N° 10/CEP/2008.

Situação Desejada: Conclusão do processo com a estruturação da Secretaria e a formalização dos multiplicadores de ética.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração de proposta de adequação do Regimento	Presidente da PRCE	Fevereiro a abril de 2009	Concluído
Discussão e aprovação da minuta de texto	PRCE e Multiplicadores	Mai/junho de 2009	Concluído
Aprovação do Regimento Interno	Diretoria Executiva	Julho de 2009	Concluído

Quadro 84: Plano de ação da iniciativa 3.4.2.2

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

O Regimento Interno da Comissão de Ética da Infraero foi aprovado pela Diretoria Executiva em 15 de setembro de 2009.

Iniciativa 3.4.3.1: Adequar o tempo de resposta a denúncias.

Responsável: Comissão de Ética – PRCE.

Situação Atual: Tempo de resposta a denúncia mais longo do que o desejado.

Situação Desejada: Identificação do tempo justo para resposta, divulgação e cumprimento.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificação do tempo médio de resposta às denúncias efetuadas	PRCE	Abril a julho de 2009	Não realizado
Proposição de tempo médio de respostas considerado adequado ao rito processual estabelecido na Resolução N° 10/CEP/2008	PRCE	Agosto de 2009	Não realizado
Adequação dos procedimentos ao tempo médio estimado	PRCE	A partir de setembro de 2009	Não realizado

Quadro 85: Plano de ação da iniciativa 3.4.3.1

Fonte: Comissão de Ética – PRCE

O objetivo a ser alcançado com a proposta de adequar o tempo de resposta foi a identificação do tempo justo para resposta, divulgação e cumprimento.

A Diretoria Executiva priorizou a realização da Audiência Pública do Regimento Interno da Comissão de Ética da Infraero, a qual foi realizada com sucesso. Ressalta-se que as tratativas realizadas por ocasião dos preparativos para essa Audiência, envolveram todas as campanhas relativas ao Plano de Ação da Ética, incluindo a da revisão e atualização do Código de Ética.

A PRCE necessitou ser recomposta devido à renúncia de dois membros e do desligamento de outros dois membros da Comissão de Ética, provocando uma sobrecarga aos membros remanescentes, já que os mesmos acumulam suas atribuições, pertinentes ao cargo/função.

No decorrer do exercício 2009, buscou-se, junto à Diretoria Executiva, efetivar a criação da Secretaria Executiva da Comissão de Ética da Infraero, no intuito de estruturar a área e proporcionar os devidos apoios de recursos humanos à Secretária Executiva, *pro tempore*, nas atividades de gestão da PRCE, o que não ocorreu em 2009.

Diante dos fatos mencionados, não houve possibilidade de manter os compromissos de adequação do tempo de resposta a denúncias.

Iniciativa 3.5.1.1: Implantar modelo de tratamento de reclamações baseado nos preceitos da NBR ISO 10002/2005.

Responsável: Gerência de Ouvidoria – PROU.

Situação Atual: O modelo atual não permite atender plenamente aos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 10002/2005.

Situação Desejada: Receber e tratar as reclamações em conformidade com os padrões desejáveis de qualidade.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Conhecer norma da gestão da qualidade ABNT NBR ISO 10002/2005	PROU	Jun e Jul/2009	Concluído
Desenvolver projeto de melhoria dos procedimentos de ouvidoria em conformidade com a Norma ABNT NBR ISO 10002/2005	PROU	Jun/2009 a Mar/2010	Iniciado
Aprovar o projeto de melhorias dos procedimentos de ouvidoria	DIRETORIA	Jul/2009 a Mai/2010	Aguardando atividade/etapa anterior
Treinar os empregados envolvidos no processo	DARH/PROU	Jun/Jul/2010	Aguardando atividade/etapa anterior
Implantar os novos procedimentos de ouvidoria	PRTI	Ago/Set/2010	Aguardando atividade/etapa anterior

Quadro 86: Plano de ação da iniciativa 3.5.1.1

Fonte: Gerência de Ouvidoria – PROU

A atividade/etapa “Conhecer norma de gestão de qualidade ABNT NBR ISO 10002/2005” foi concluída.

Considerando que a nova gerência assumiu a PROU no mês 10/2009, o projeto de melhoria está sendo reavaliado e também foi incluído como iniciativa estratégica do Planejamento Empresarial 2010-2014, sendo a sua conclusão reprogramada para março/2010.

Iniciativa 3.5.1.2: Melhorar o relacionamento com o cliente, tornando o atendimento mais ágil e personalizado.

Responsável: Gerência de Ouvidoria – PROU.

Situação Atual: Central de Atendimento não personalizado, com pouca possibilidade de avaliação produtiva na identificação e trato das necessidades dos clientes.

Situação Desejada: Ter habilidade aprimorada no trato com o cliente atendendo seus aclames e necessidade sistemicamente.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Revisar o fluxo dos encaminhamentos de relatos de atendimento	PROU	Jun/Jul de 2009	Iniciado
Revisar a estrutura organizacional da Ouvidoria	PROU/PRPG	Jun/2009 a Fev/10	Iniciado
Implantar novo sistema de ouvidoria	PRTI/PROU	Jun/2009 a Fev/2010	Pendente
Divulgar alterações do sistema de Ouvidoria	PROU/PRTI	Fev/2010	Pendente
Revisar NI das atividades de Ouvidoria	PROU/PRPG	Jun/2009 a Fev/2010	Aguardando Atividade/etapa anterior

Quadro 87: Plano de ação da iniciativa 3.5.1.2

Fonte: Gerência de Ouvidoria – PROU

O fluxo de envio dos relatos foi alterado para atender a mudança de configuração da estrutura dos aeroportos, sede e regionais.

As atividades/etapas estão atreladas a nova modelagem do processo, desenvolvimento de novo sistema que será feita pela área de informática, e consequente alteração da norma NI 27.01 PROU.

As atividades/etapas “Implantar novo Sistema de Ouvidoria” e “Divulgar alterações do sistema de Ouvidoria”, estão sendo contempladas na iniciativa 4.5.1.1, na qual está prevista a atividade de desenvolvimento do novo sistema de ouvidoria, cujas tratativas junto à área de informática já foram iniciadas.

Objetivo Estratégico 4 – Aumento da confiança da sociedade.

Indicador 4.a: Percentual de redução em relação ao ano anterior das matérias negativas na mídia.

Responsável: Gerência de Imprensa – PRIP.

Meta: 10%.

Resultado esperado: Melhoria da imagem da Infraero na mídia com a redução do número de matérias negativas e com o aumento do número de matérias positivas.

Mês	Meta	2008 (% em relação ao total de matérias)	2009 (% em relação ao total de matérias)	Resultado
Janeiro	Reduzir em 20%	13,26	3,51	↓
Fevereiro		8,80	8,11	↓
Março		5,97	14,20	↑
Abril		5,56	8,53	↑
Maiο		10,02	4,33	↓
Junho		5,66	4,52	↓
Julho		11,58	5,68	↓
Agosto		18,73	6,37	↓
Setembro		6,69	11,32	↑
Outubro		6,78	10,15	↑
Novembro		22,22	7,14	↓
Dezembro		2,70	5,30	↑

Legenda: ↑ Não houve redução ↓ Houve redução

Tabela 20: Resultados do indicador 4.a

Fonte: Gerência de Imprensa – PRIP

Verifica-se que em termos de índice, houve redução (no mês a mês), em 7 meses de 2009 (janeiro, fevereiro, maio, junho, julho, agosto e novembro) e aumento do índice em 5 meses (março, abril, setembro, outubro e dezembro).

Em relação ao acumulado nos 12 meses, a meta foi alcançada: o resultado foi 23,32%, ou seja, a meta foi superada em 13,32 pontos percentuais.

Indicador 4.b: Percentual de pessoas que voam menos de 5 vezes ao ano e que sabem quem é a Infraero.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC.

Meta: 40%.

Resultado esperado: Identificação e reconhecimento da Infraero e suas atribuições como parte do sistema de aviação civil.

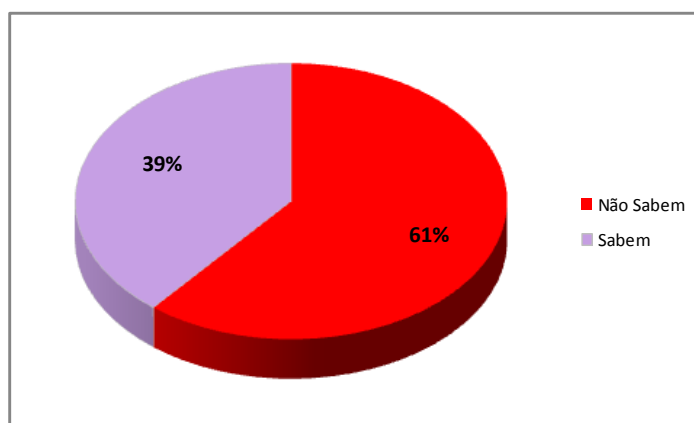


Gráfico 3: Resultados do indicador 4.b

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

Conforme se observa no gráfico acima, a meta não foi alcançada.

Sabe-se que todos os elos da aviação civil e seus respectivos serviços se agregam, mas ainda são confundidos.

Em 2009 os usuários demonstraram mais informação, ao atribuir responsabilidade à Infraero comparado a 2007. A redução foi de 58% para 30% para cancelamentos e de 66% para 43% para atrasos de voos. Com isso, conclui-se que o nível de informação ao público dos aeroportos cresceu positivamente, mas não o suficiente.

Diante deste cenário a campanha publicitária “Fique por Dentro”, com o *slogan* "Todo mundo trabalha junto por você", foi implantada nos principais aeroportos da Rede no final do ano.

A iniciativa que integra um conjunto de medidas adotadas pela Empresa durante a alta temporada de férias, teve o objetivo de esclarecer aos usuários dos aeroportos competências e responsabilidades de cada agente do setor aéreo.

Além disso, foram desenvolvidas diversas ações, tais como: confecção de peças publicitárias como *banners*, cartazes, testeiras, *backlights* e *totens* identificadas com asterisco estilizado nas cores azul, verde e amarelo, com a intenção de informar ao público sobre a operacionalidade dos aeroportos, bem como, esclarecimentos sobre embarques e desembarques, infraestrutura, sistema informativo de voos, ônibus, check-in, raio-x, esteiras de bagagens, estacionamento e varejo aeroportuário foram detalhados por meio da campanha. Também integrou o material informativo um guia de viagem voltado aos passageiros.

Indicador 4.c: Percentual de pessoas que voam no mínimo 5 vezes ao ano e que sabem quem é a Infraero.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC.

Meta: 60%.

Resultado esperado: Identificação e reconhecimento da Infraero e suas atribuições como parte do sistema de aviação civil.

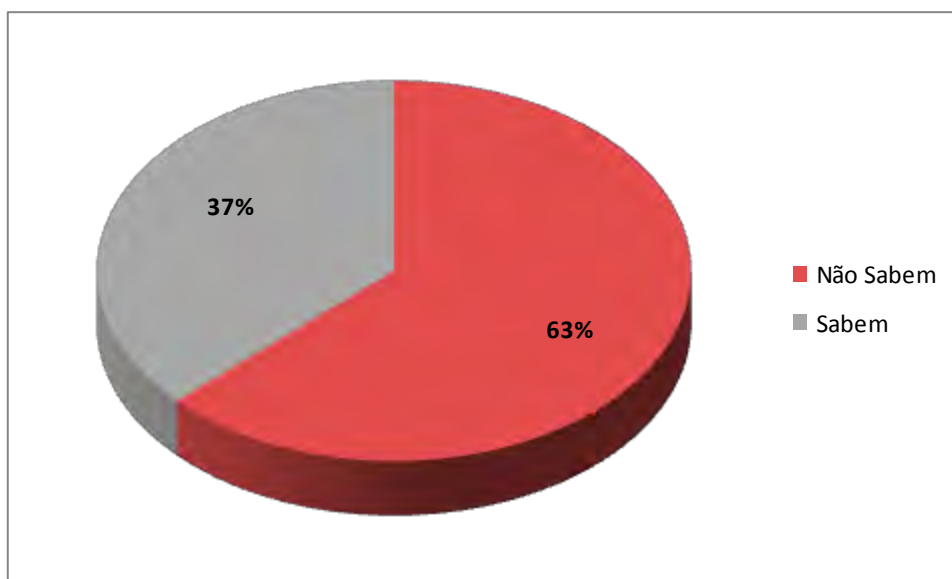


Gráfico 4: Resultados do indicador 4.c

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

Conforme se observa no gráfico acima, a meta não foi alcançada.

As ações empreendidas para este indicador foram as mesmas informadas para o indicador 4.b.

Iniciativa 4.1.1.1: Criar informativos destinados aos usuários para conhecerem as atribuições da Infraero, a exemplo de display específico para acondicionar informativos em salas de embarque nos Aeroportos: Galeão, Brasília, Guarulhos e Santos-Dumont.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC.

Situação Atual: A Infraero não possui mecanismos e canais eficientes de informação para divulgar suas atribuições.

Situação Desejada: Disseminar junto à sociedade o papel da Infraero com o objetivo de aumentar credibilidade e sua atuação no contexto aeroportuário.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Criação - Informativo Negócios da Carga: edição, publicação, envio on line. (Quinzenal)	PRMC/MCPC	Fevereiro/Dezembro	Concluído
Criação, produção, edição nº1- Newsletter Aeroportos Brasil (Mensal)	PRMC/MCPC	Março/Dezembro	Concluído
Distribuição do informativo mensal Aeroportos Brasil: Galeão, Guarulhos e Brasília	PRMC/MCPC	Abril	Concluído
Ampliação da distribuição da edição nº 2: Salvador	PRMC/MCPC	Junho	Concluído
Instalação de displays nos aeroportos	PRMC/MCPC	Julho	Concluído
Produção – Informativo Notícias do Varejo. 2 edições por semana	PRMC/MCPC	Janeiro/Dezembro	Concluído
Avaliação do Informativo Notícias do Varejo	PRMC/MCPC	Agosto/Setembro	Concluído
Avaliação do Informativo Negócios da Carga	PRMC/MCPC	Setembro/Outubro	Concluído
Avaliação do Informativo Aeroportos Brasil	PRMC/MCPC	Outubro/Novembro	Concluído
Remodelagem dos informativos e planejamento 2010	PRMC/MCPC	2010	A realizar

Quadro 88: Plano de ação da iniciativa 4.1.1.1

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

Plano de trabalho realizado com êxito.

Iniciativa 4.1.2.1: Desenvolver Projeto “Conheça a Infraero”.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC.

Situação Atual: A forma atual como estar sendo desenvolvida a visitação nos aeroportos não é adequada para atingir o objetivo que é apresentar as atribuições da Infraero para o público.

Situação Desejada: Tornar o roteiro das visitas guiadas nos aeroportos um canal para disseminar ao público visitante as atribuições da Infraero, através do projeto “Conheça a Infraero”.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Mapear os aeroportos que participarão da ação: Aeroportos situados nos municípios com mais 500 habitantes e que não recebem demandas por visitas guiadas.	MCRP	Junho	Concluído
Trabalhar com os aeroportos o segmento de público local que será alvo do projeto “Conheça a Infraero.”	MCRP	Julho	Concluído
Fomulação, criação e impressão do material institucional para ser entregue aos visitantes.	MCRP, MCPP e PRMC-1	Agosto	Pendente
Seleção e confecção de brinde para oferecer ao final da visita, com objetivo de fixar a imagem da Infraero no subconsciente das pessoas	MCRP	Agosto	Pendente
Envio do material institucional e brindes aos aeroportos mapeados	MCRP	Setembro	Pendente
Agendamento de visita nos aeroportos, com os públicos-alvo locais selecionados.	Aeroportos	Outubro e Novembro	Pendente
Coleta de dados.	Aeroportos e MCRP	Dezembro	Pendente

Quadro 89: Plano de ação da iniciativa 4.1.2.1

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

O projeto foi replanejado. A etapa do projeto de confecção de material institucional não foi realizada, em 2009, por falta de recurso orçamentário.

Iniciativa 4.2.1.1: Contratar consultoria externa para definir os parâmetros e critérios necessários para ouvir os clientes e executar a pesquisa.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC.

Situação Atual: A Infraero não dispõe de sistemática de pesquisa de avaliação da imagem na empresa.

Situação Desejada: Sistemática de pesquisa disciplinada na empresa.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Iniciar processo de prospecção para definir tipo de empresa, modalidade de consultoria, orçamento para execução do serviço e modalidade de contratação.	PRMC/MCPC	Junho/2009	Concluído
Produzir o Termo de Referência.	PRMC/MCPC	Julho/2009	Concluído
Revisar o Termo de Referência.	PRMC/MCPC	Julho/2009	Concluído
Adequar o Termo de Referência às conformidades da legislação e das normas internas da Infraero.	PRMC/MCPC	Julho/2009	Concluído
Encaminhar para DACL iniciar o processo licitatório.	PRMC/MCPC	Julho/Agosto de 2009	Concluído
Processo licitatório	DACL/PRCL/PRJU	Julho/Agosto de 2009	Concluído
Empresa contratada: 1ª fase – Reunião da consultoria com todas as áreas da empresa para levantamento de dados e informações sobre a Infraero.	PRMC/MCPC	Agosto/2009	Concluído
2ª fase – Início da consultoria: diagnóstico para identificar critérios e modalidades de pesquisa de imagem ideais para serem aplicadas na Infraero.	PRMC/MCPC	Agosto/Setembro de 2009	Concluído
3ª fase – Resultado da consultoria: Propostas de como disciplinar na empresa a prática sistemática de avaliação e pesquisa de imagem: modalidades de pesquisa definidas de acordo com os diversos públicos, periodicidade, análise de resultados e produção de relatórios.	PRMC/MCPC	Setembro/Outubro de 2009	Concluído
4ª fase - Análise dos resultados em reuniões com as áreas.	PRMC/MCPC	Outubro/2009	Concluído
Difusão interna dos resultados da consultoria por meio de ações de comunicação nas diversas ferramentas de comunicação: Informes, Destaque, Sem Escalas e Infraero Notícias.	PRMC/MCPC	Novembro/2009	Concluído
Planejar as atividades a serem realizadas para consolidar a importância da cultura de pesquisa na Infraero a partir de 2010. Preparar a empresa para a realização de futuras pesquisas.	PRMC/MCPC	Dezembro/2009	Pendente

Quadro 90: Plano de ação da iniciativa 4.2.1.1

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

Plano de trabalho executado com êxito.

Iniciativa 4.3.1.1: Reformular o portal Internet.

Responsável: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI.

Situação Atual: O portal da Infraero não está em conformidade com as determinações do Governo Federal de acessibilidade.

Situação Desejada: Reformular o Portal Internet de forma a oferecer um site de fácil navegação à sociedade.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento	PRTI/PRMC	Mai/2009 - Out/2009	Atrasado
Arquitetura da Informação	PRTI/PRMC	Nov/2009 - Maio/2010	Em andamento
Construção do Portal	PRTI	Jun/2010 - Dez/2010	Aguardando

Quadro 91: Plano de ação da iniciativa 4.3.1.1

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI

Considerando as mudanças de gestão ocorridas na Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC, o projeto foi replanejado em dezembro de 2009, portanto a atividade “Levantamento” será finalizada em março de 2010. O projeto já possui um cronograma publicado no EPM (Portal de Projetos).

Iniciativa 4.4.1.1: Divulgar as ações de acessibilidade da Empresa.

Responsável: Assessoria da Presidência – Acessibilidade.

Situação Atual: Atualmente este trabalho somente é realizado em alguns dos aeroportos da Rede Infraero.

Situação Desejada: Estender este trabalho para todos os aeroportos da Rede.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Enviar CF para Área de Comunicação Social da Empresa, solicitando apoio para a divulgação dos eventos junto a mídia.	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 31 de julho 2009	Concluído
21 de Setembro – “Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência” 30 dias antes, o CONACES enviará ofício aos Superintendentes dos Aeroportos da Rede INFRAERO, informando-os sobre a data alusiva, solicitando a promoção de eventos nos aeroportos, de preferência promovidos por ONG’s locais	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até 21 de agosto de 2009.	Concluído
26 de Setembro – “Dia Nacional dos Surdos” 30 dias antes, o CONACES enviará ofício aos Superintendentes dos Aeroportos da Rede INFRAERO, informando-os sobre a data alusiva, solicitando a promoção de eventos nos aeroportos, de preferência promovidos por ONG’s locais	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até o dia 26 de agosto de 2009	Concluído
03 de dezembro – “Dia Internacional da Pessoa com Deficiência” 30 dias antes, o CONACES enviará ofício aos Superintendentes dos Aeroportos da Rede INFRAERO, informando-os sobre a data alusiva, solicitando a promoção de eventos nos aeroportos, de preferência promovidos por ONG’s locais	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até o dia 03 de novembro de 2009	Concluído
13 de dezembro – “Dia Nacional do Cego” - 30 dias antes, o CONACES enviará ofício aos Superintendentes dos Aeroportos da Rede INFRAERO, informando-os sobre a data alusiva, solicitando a promoção de eventos nos aeroportos, de preferência promovidos por ONG’s locais	Assessoria da Presidência - Acessibilidade	Até o dia 13 de novembro de 2009	Concluído

Quadro 92: Plano de ação da iniciativa 4.4.1.1

Fonte: Assessoria da Presidência – Acessibilidade

A Assessoria da Presidência – PRAS (Acessibilidade) disponibilizou recursos para a contratação de portadores de necessidades especiais: artistas, atletas e grupos de danças, para apresentação nos 67 aeroportos administrados pela Infraero, em comemoração ao “Dia Internacional da Pessoa com Deficiência”. A ideia foi sensibilizar a comunidade aeroportuária, os clientes que transitam nos aeroportos e principalmente chamar a atenção da mídia local e nacional para as ações de acessibilidade que vem sendo desenvolvidas em todo o Brasil, além de divulgar cada vez mais a imagem da Infraero como empresa que se preocupa com todos os seus clientes.

Iniciativa 4.5.1.1: Readequar o processo de ouvidoria.

Responsável: Gerência de Ouvidoria – PROU.

Situação Atual: O sistema PROUVI não está devidamente adequado para atender o cliente de forma integral, não proporcionando o acompanhamento e monitoramento satisfatório dos relatos.

Situação Desejada: Ter um sistema que propicie a geração de relatórios gerenciais visando o atendimento do cliente de forma integral.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar projeto de melhoria do Sistema de ouvidoria e encaminhar à PRTI	PROU	JUN/JUL/09	Pendente
Desenvolver novo sistema de Ouvidoria	PRTI	JUN/09/DEZ/10	Pendente
Implementar melhorias no Sistema de ouvidoria	PRTI/PROU	JUN/09/DEZ/10	Pendente
Atualizar a central de atendimento com aquisição de equipamentos (URA) que permitam o direcionamento, acompanhamento, gravação e intervenção nas ligações	PRTI	AGO/ DEZ/10	Pendente
Implantar do sistema de URA	PROU/PRTI	Dez/09/FEV/10	Pendente
Treinar todo pessoal envolvido no atendimento a clientes/usuário	PROU/DARH	DEZ/09/FEV/10	Pendente
Divulgar o serviço ao público interno e externo	PRMC	DEZ/09/ FEV/10	Pendente

Quadro 93: Plano de ação da iniciativa 4.5.1.1

Fonte: Gerência de Ouvidoria – PROU

As atividades/etapas estão atreladas a nova modelagem do processo, desenvolvimento de novo sistema que será feita pela área de informática e consequente alteração da norma NI 27.01 PROU.

As atividades/etapas “Desenvolver novo sistema de Ouvidoria” e “Implantar melhorias no sistema de Ouvidoria” foram reavaliadas e incluídas como iniciativa estratégica do Planejamento Empresarial 2010-2014.

A atividade de atualização da Unidade de Resposta Audível (URA) também foi incluída no Planejamento 2010-2014 dentro da iniciativa estratégica “Otimizar os mecanismos de resposta da

Ouvidoria por meio de recursos tecnológicos”, sendo reprogramada a sua data de conclusão, contudo, já foram iniciadas as tratativas junto pertinentes junto à área de informática.

Objetivo Estratégico 5 – Crescimento real da receita operacional bruta em pelo menos duas vezes o percentual de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB)

Indicador 5.a: Taxa de crescimento da receita comercial.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Meta: 11,8%.

Resultado esperado: Atingir ao final do exercício de 2009 a receita comercial de R\$ 783,4 milhões.

Aeroporto		Realizado em 2008 (R\$)	Valor da Meta 2009 (R\$)	Meta de Crescimento (%)	Realizado até dezembro/2009	
					Acumulado em 2009	Varição 2009/2008 (%)
SBBE	Aeroporto de Belém	10.355.746,90	11.332.681,00	10,18%	10.695.403,66	3,28%
SBBR	Aeroporto de Brasília	37.284.214,05	42.392.151,72	13,70%	39.696.522,78	6,47%
SBCF	Aeroporto de Confins	29.323.893,05	39.733.875,02	35,50%	32.601.928,87	11,18%
SBGL	Aeroporto do Galeão	98.940.600,08	110.318.769,39	11,50%	118.132.706,50	19,40%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	222.336.980,72	242.398.466,08	9,00%	228.994.245,90	2,90%
SBKP	Aeroporto de Campinas	14.982.872,05	16.033.172,83	7,01%	18.796.756,33	25,45%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	25.023.333,54	27.825.947,37	11,20%	26.953.563,41	7,71%
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	22.261.031,62	26.268.018,04	18,00%	26.322.031,73	18,24%
SBSP	Aeroporto de Congonhas	50.565.406,98	55.621.947,40	10,00%	63.360.940,34	25,30%
SBSV	Aeroporto de Salvador	25.329.368,63	27.229.071,68	7,50%	26.387.179,77	4,18%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	43.717.665,63	47.926.649,37	9,63%	50.372.155,04	15,22%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	55.693.161,85	63.166.581,92	13,70%	62.860.489,42	12,87%
SRNO	Sup. Regional do Norte	20.336.611,48	23.743.130,72	15,27%	22.019.249,38	8,27%
SRSU	Sup. Regional do Sul	44.142.472,25	48.978.132,62	11,80%	50.672.816,66	14,79%
SEDE		494.471,65	512.173,97	3,58%	1.183.613,21	139,37%
INFRAERO		700.787.830,48	783.480.769,15	11,80%	779.049.603,00	11,17%

Tabela 21: Resultados do indicador 5.a

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A meta corporativa de crescimento da receita comercial foi fixada em 11,8%, em relação ao ano de 2008.

Devido a não realização total das iniciativas estratégicas previstas no planejamento empresarial para o ano de 2009, o crescimento percentual alcançado foi de 11,17%, portanto um pouco inferior à meta estipulada, ou seja, 0,67% abaixo do esperado, representando R\$ 4.431.166,15.

Destaca-se que a receita comercial, relativamente às concessões de áreas, manteve-se no topo das receitas da Empresa, com a maior arrecadação bruta da Infraero no período, representando 28%, o que corresponde a aproximadamente a R\$ 779 milhões, conforme gráfico a seguir.

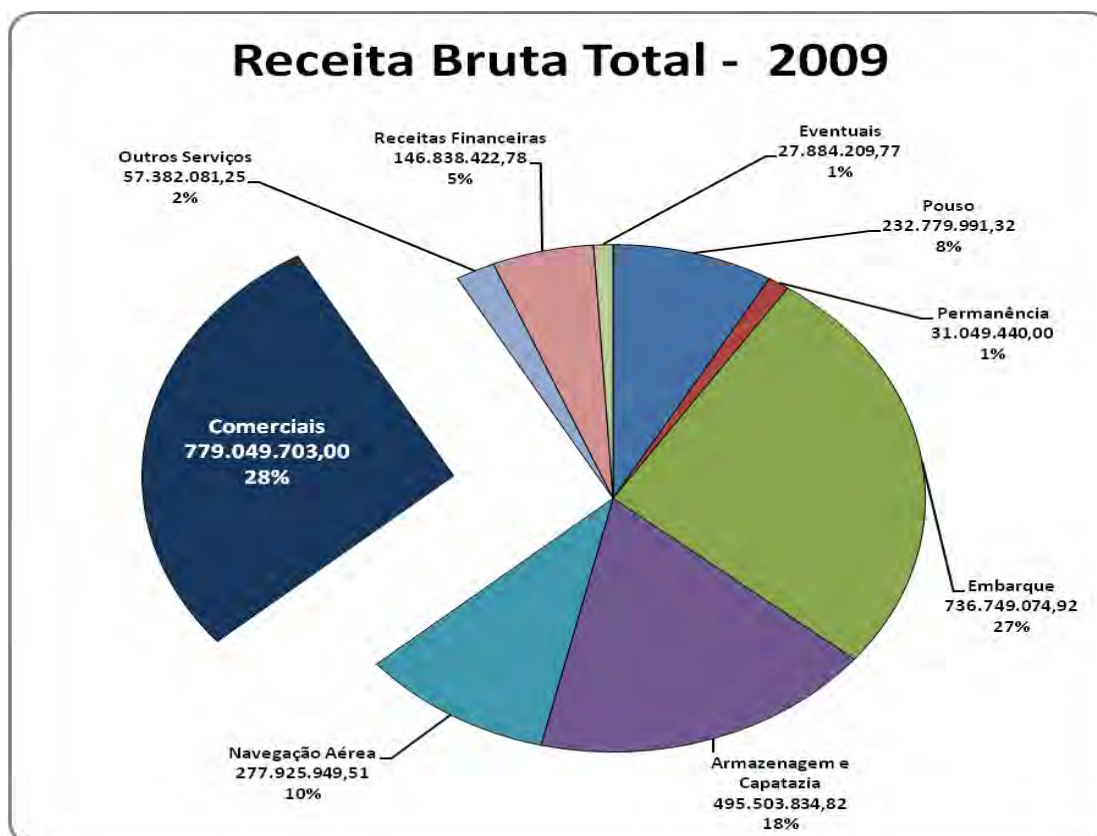


Gráfico 5: Receita bruta total 2009

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

Do montante auferido, destaca-se três atividades significativas que foram responsáveis por cerca de 62% da arrecadação total: arrendamento/utilização áreas, estacionamento de veículos e lojas francas.

Indicador 5.b: Taxa de crescimento da receita de logística de carga.

Responsável: Superintendência de Logística de Carga – DCLC.

Meta: 8,8%.

Resultado esperado: Alcançar ao final do exercício de 2009, o total de R\$ 662,4 milhões, relativo ao crescimento esperado no negócio de logística de carga.

Aeroporto		Realizado em 2008 (R\$)	Valor da Meta 2009 (R\$)	Meta de Crescimento (%)	Realizado até dezembro/2009	
					Acumulado em 2009 (R\$)	Variação 2009/2008 (%)
SBBE	Aeroporto de Belém	914.176,02	1.169.904,00	27,97%	996.089,44	9,0%
SBBR	Aeroporto de Brasília	4.722.291,11	4.760.964,00	0,82%	4.709.466,91	-0,3%
SBCF	Aeroporto de Confins	13.864.480,84	22.560.402,00	62,72%	12.098.567,57	-12,7%
SBGL	Aeroporto do Galeão	69.651.174,59	73.037.320,00	4,86%	66.223.947,16	-4,9%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	200.095.738,80	215.693.700,00	7,84%	155.077.637,05	-22,6%
SBKP	Aeroporto de Campinas	192.904.789,22	204.225.380,00	5,87%	143.986.113,11	-25,4%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	10.893.833,13	13.433.158,00	23,31%	8.218.146,63	-24,6%
SBSV	Aeroporto de Salvador	4.897.892,51	5.963.996,00	21,77%	4.788.847,93	-2,2%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	13.324.037,02	15.158.789,00	13,77%	8.762.493,23	-34,2%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	9.493.911,00	10.837.476,00	14,15%	8.857.002,89	-6,7%
SRNO	Sup. Regional do Norte	53.631.787,13	59.066.046,00	10,13%	49.347.569,14	-8,0%
SRSU	Sup. Regional do Sul	34.485.117,02	36.494.108,00	5,83%	32.330.444,98	-6,2%
Porto Velho		0,00	0,00	-	107.120,97	-
INFRAERO		608.879.227,39	662.401.243,00	8,79%	495.503.447,01	-18,6%

Tabela 22: Resultados do indicador 5.b

Fonte: Superintendência de Logística de Carga – DCLC

Comparando a realização de 2008 com a de 2009, observa-se que as receitas de Armazenagem e de Capatazia sofreram uma redução de 18,6%.

O insucesso no cumprimento da meta de crescimento da receita de logística de carga em 8,8% foi motivada principalmente pela crise financeira mundial que afetou a cotação da moeda americana e reduziu o comércio internacional.

Entretanto, tomando-se como base apenas o período de agosto a dezembro de 2009, observa-se a tendência de retomada do crescimento das receitas de armazenagem e de capatazia para o ano 2010.

Tal tendência, mantidas as condições atuais da economia mundial, deverá se acentuar com a recuperação da atividade econômica, que vem se consolidando e com o restabelecimento do valor do dólar (US\$) frente ao Real (R\$).

O cenário macroeconômico global apresentado em 2009 foi desfavorável ao transporte de cargas em nível mundial, gerando entre outros efeitos, a diminuição da produção industrial, o aumento do nível de desemprego, a baixa da cotação do dólar e a redução do comércio entre as nações.

Apesar disso, a logística de carga da Infraero manteve-se como a terceira maior receita da Empresa gerando uma arrecadação próxima de R\$ 500 milhões (sem ATAERO), conforme gráfico a seguir:

RECEITA BRUTA TOTAL 2009 - REDE TECA

(Até dezembro) em % - Sem ATAERO

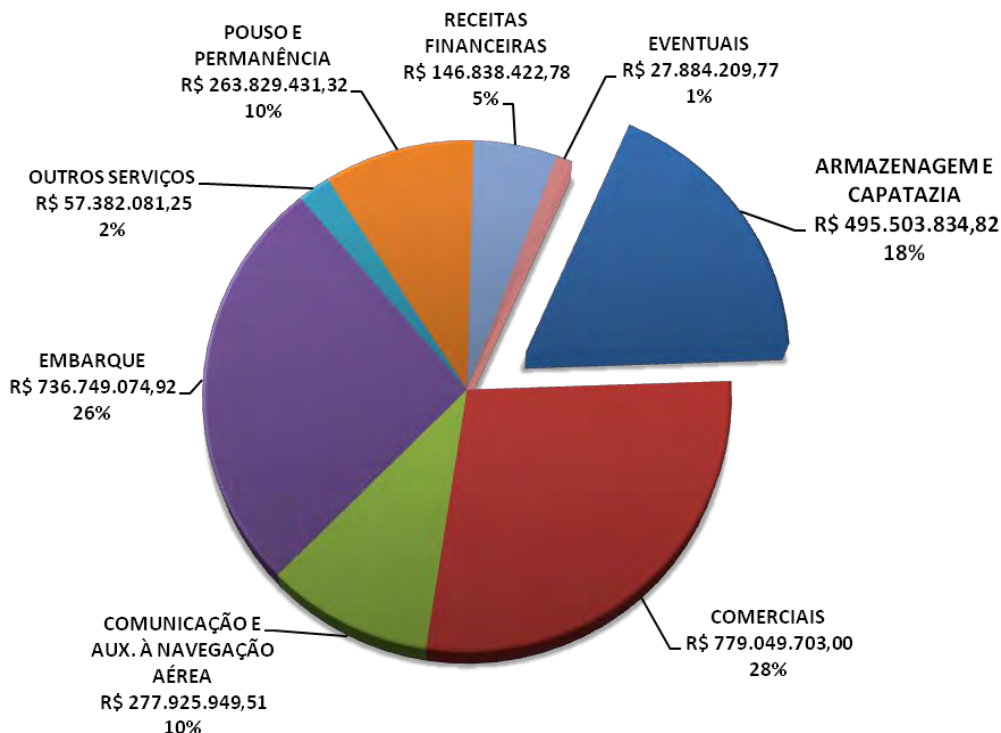


Gráfico 6: Receita bruta total 2009 – Rede TECA

Fonte: Superintendência de Logística de Carga – DCLC

Mesmo com o cenário crítico internacional provocado pela crise financeira, a Infraero ocupou posição de destaque no desenvolvimento social e econômico do País, recebendo prêmio por sua capacidade de gestão logística e inserindo-se positivamente na mídia com ações de ajuda humanitária, participação em feiras e eventos do setor de logística e fornecimento de infraestrutura e serviços adequados para o transporte de mercadorias para todo o território nacional e exterior.

Indicador 5.c: Número de aeroportos com o Sistema de Gestão de Estacionamentos (GEST) implantados.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Meta: 6 aeroportos em 2009.

Resultado esperado: Elevar o controle e agilizar a gestão dos estacionamentos sob responsabilidade da Infraero.

Dependência		Implantação do Sistema de Gestão de Estacionamentos (GEST)		Realização (%)
		Nº de GEST previstos	Nº de GEST implantados	
SBSV	Aeroporto de Salvador	1	1	100,00%
SRCE	Super. Regional do Centro-Leste	2	0	0,00%
SRNO	Super. Regional do Norte	1	0	0,00%
SRSU	Super. Regional do Sul	2	0	0,00%
INFRAERO		6	1	16,67%

Tabela 23: Resultados do indicador 5.c

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

O GEST é uma ferramenta de gestão e controle dos estacionamentos, desenvolvida pela Infraero com o objetivo de coibir a sonegação de valores pelos concessionários, uma vez que os sistemas de gerenciamento dos estacionamentos eram das próprias empresas operadoras.

Dos 39 (trinta e nove) aeroportos que possuem estacionamentos explorados comercialmente, 19 (dezenove) já possuem o GEST instalado.

Para 2009 estavam previstas 6 (seis) implantações o Sistema GEST nos aeroportos de Salvador, Cuiabá, Vitória, Eduardo Gomes (Manaus), Curitiba e Londrina.

Contudo, considerando a complexidade do processo de implantação (elaboração dos projetos, licitação das obras, aquisição dos equipamentos e realização das obras), somente no Aeroporto de Salvador o sistema foi efetivamente implantado. Nos demais, a situação da implantação é a seguinte:

- ✓ Cuiabá: A licitação realizada pela área de engenharia, previsoras dos recursos e executora da obra, foi cancelada. Foi reiniciado processo específico para o projeto, obra e instalação do GEST.
- ✓ Vitória: O processo de elaboração de projeto, execução da obra e implantação do sistema não foi realizado.
- ✓ Manaus: A obra foi concluída. A instalação dos equipamentos está prevista para início de 2010.
- ✓ Curitiba: A obra está em fase de conclusão.
- ✓ Londrina: A obra está em fase de conclusão. Aguarda-se os equipamentos para término da implantação, com previsão para março de 2010.

Iniciativa 5.1.1.1: Realizar a concessão de uso de área para edificação e administração de hotéis para hospedagem nos aeroportos de Brasília, Galeão e Confins.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Demanda para hospedagem de usuários no sítio aeroportuário.

Situação Desejada: Atender a demanda de hospedagem com geração de receitas comerciais.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento da situação contratual do hotel do SBGL	RCDM/RCGC	Fev./2009	Concluído
Adequação comercial	RCDM/Aeroporto	Fev./Mar./2009	Concluído
Estabelecimento de parâmetros técnicos para os empreendimentos, em conjunto com engenharia e operações – memorial descritivo	Aeroporto	Mar./Abr./2009	Concluído
Elaboração do Caderno de Especificações Técnicas	RCDM/Aeroporto	Fev./Abr./2009	Concluído

Quadro 94: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.1

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A contratação dos estudos de viabilidade econômico-financeira (EVE) foi concretizada em 20/07/2009 com a entrega 07/10/2009.

Os estudos de viabilidade econômico-financeira foram elaborados e encaminhados para os aeroportos de Brasília e do Galeão iniciarem o processo licitatório.

Quanto ao Aeroporto de Confins, a Superintendência de Planejamento de Operações – DOPL está realizando análise e revisão do Plano Diretor, devido ao projeto do Governo de Minas Gerais, que terá interferência direta na área indicada para tal finalidade.

Portanto os processos de concessão serão realizados no exercício de 2010.

Iniciativa 5.1.1.2: Construir edifícios garagem em aeroportos da Rede Infraero que apresentem viabilidade e explorar esses estacionamentos.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Carência de vagas no estacionamento existente.

Situação Desejada: Atender a carência de vagas com geração de receitas comerciais.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento da situação contratual dos estacionamentos das dependências	RCDM/RCGC	Jan./Abr./2009	Concluído
Adequação comercial	RCDM/Aeroporto	Jan./Jul./2009	Concluído
Estabelecimento de parâmetros técnicos para os empreendimentos, em conjunto com engenharia e operações – memorial descritivo	Aeroporto	Jan./Abr./2009	Concluído
Elaboração do Caderno de Especificações Técnicas	RCDM/Aeroporto	Abr./Mai./2009	Pendente

Quadro 95: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.2

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

Por decisão da Diretoria Executiva, Ata nº 28/2009, a construção e a exploração comercial dos edifícios garagem serão desenvolvidas na modalidade de concessão comercial.

Foi solicitada a área financeira a realização dos estudos de viabilidade econômico-financeira (EVE) para os aeroportos de Brasília, Confins, Curitiba, Guarulhos, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Salvador, ressaltando que os aeroportos de Brasília e Guarulhos estão em fase de elaboração dos requisitos e condicionantes de projeto.

Os critérios para esta ação foram totalmente alterados, portanto a iniciativa não se realizou, em consequência da determinação da Diretoria Executiva.

Iniciativa 5.1.1.3: Atualizar o cadastro dos mixes comerciais dos terminais de passageiros.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Cadastro dos mixes comerciais desatualizados.

Situação Desejada: Ter pelo menos os 20 maiores aeroportos por movimento de passageiros com os cadastros de *mix* atualizados.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Diagnóstico do material técnico disponível e priorização.	RCDM/RCAP/Aeroporto	Jan./Dez./2009	Concluído
Atualização do cadastro a partir da validação do RCDM	RCAP	Jan./Dez./2009	Concluído
Consolidação e aprovação dos mixes	DCRC	Jan/Dez./2009	Concluído

Quadro 96: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.3

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa foi realizada integralmente com a atualização dos cadastros dos *mixes* comerciais dos aeroportos, totalizando 50 (cinquenta) aeroportos.

Iniciativa 5.1.1.4 : Consolidar a gestão das áreas para publicidade nos aeroportos.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Procedimentos e ferramentas de gestão dos espaços publicitários defasados.

Situação Desejada: Implantação de sistema operacional que atendam às necessidades da empresa para a divulgação e gestão de áreas para publicidade nos aeroportos, possibilitando maximizar receitas.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Validar/ atualizar plano de publicidade dos aeroportos considerados estratégicos.	RCDM/RCAP/Aeroporto	Jan./Jun. de 2009	A realizar
Estabelecer ferramenta de gestão	DC(DCRC/RCDM)/PRTI	Jan/Jun .de 2009	A realizar
Implantar procedimentos de gestão e política de preços	RCDM	Jul./Out. de 2009	Concluído

Quadro 97: Plano de ação da iniciativa 5.1.1.4

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa não foi realizada devido a não concretização do projeto Inframix.com, que será a ferramenta gestora dos planos de publicidades.

O projeto sofreu diversas interferências de ordem técnica e operacional sendo transferido para o exercício de 2010.

A gestão será realizada inicialmente nos 23 aeroportos da rede Infraero com maior representatividade da receita comercial oriundas dos contratos de publicidade.

Iniciativa 5.1.2.1: Desenvolver parceria interna implementando agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços, em ambiente interno, com aporte de recursos financeiros e atualização tecnológica feitos por terceiros.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Dificuldade para acompanhar a evolução tecnológica e interferência de áreas suporte no processo decisório.

Situação Desejada: Manter-se atualizada tecnologicamente através de parcerias estratégicas para operação e investimento e ser ágil no desenvolvimento de produtos e serviços, aporte de recursos financeiros, de pessoal e atualização tecnológica.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar planos de negócios e alternativas, identificando produtos e serviços para sua implantação	RCNT	Mar. a Ago. / 2009	Concluído
Interagir com áreas internas da INFRAERO, validando o modelo de negócios.	DCRC/RCNT	Ago. a Set. / 2009	Concluído
Elaborar Termo de Referência para realização de processo licitatório.	RCNT	Out. a Nov. / 2009	Pendente
Solicitar abertura do processo licitatório.	RCNT	Nov / 2009	Pendente
Acompanhar a implantação, realizar a fiscalização do Contrato e a gestão do negócio	RCNT/TI	Nov. a Dez. / 2009	Pendente

Quadro 98: Plano de ação da iniciativa 5.1.2.1

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

Almejando buscar empresas especializadas e atuantes no mercado de tecnologia para realizarem investimentos necessários na infraestrutura de telecomunicações dos aeroportos, foram realizadas diversas visitas a empresas que atuam no segmento de tecnologia onde foram apresentadas necessidades e prospecção de oportunidades/facilidades.

A iniciativa ainda não gerou resultados concretos, mas existem perspectivas de alavancar novos negócios em 2010.

Iniciativa 5.1.3.1: Fornecer informações de voo e de carga por telefonia celular.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Informações disponíveis apenas na internet e em terminais fixos nos Aeroportos.

Situação Desejada: Fornecer informações de voo e cargas pelo celular.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração do Termo de Referência para seleção de empresa, interagindo com as áreas de licitação e controladoria	RCNT	Out/2008	Concluído
Elaboração de Estudo de Viabilidade Econômica	RCNT	Mar/2009	Concluído
Solicitação de abertura de Licitação	RCNT	Abr/ 2009	Pendente
Acompanhar a implantação, realizar a fiscalização do Contrato e a gestão do negócio	RCNT/TI	Mai a Dez / 2009	Pendente

Quadro 99: Plano de ação da iniciativa 5.1.3.1

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa foi parcialmente realizada.

O termo de referência com as especificações técnicas foi elaborado e submetido à análise da Superintendência de Logística de Carga – DCLC, que apresentou sugestões de melhoria. O projeto terá continuidade em 2010, como uma iniciativa operacional da DCRC.

Iniciativa 5.1.4.1: Captar parceiros externos para agilizar o desenvolvimento de novos produtos e serviços de telecomunicações.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Concorrência de outras empresas e possibilidade de integração de serviços e necessidade de rapidez para acompanhar evolução tecnológica e interferência de áreas suporte no processo decisório.

Situação Desejada: Evolução tecnológica, parcerias estratégicas para operação e investimento.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar planos de negócios e alternativas, identificando produtos e serviços para sua implantação	RCNT	Mar. a Ago. / 2009	Concluído
Interagir com áreas internas da Infraero, validando o modelo de negócios.	DCRC/RCNT	Ago. a Set. / 2009	Concluído
Elaborar Termo de Referência para realização de processo licitatório.	RCNT	Out. a Nov. / 2009	Pendente
Solicitar abertura do processo licitatório.	RCNT	Nov / 2009	Pendente
Acompanhar a implantação, realizar a fiscalização do Contrato e a gestão do negócio	RCNT/TI	Nov. a Dez. / 2009	Pendente

Quadro 100: Plano de ação da iniciativa 5.1.4.1
 Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

Foram realizadas diversas visitas a empresas que atuam no segmento de tecnologia, onde foi apresentado o conceito do projeto de desenvolvimento e implantação de novos serviços e produtos de telefonia (serviço de voz sobre dados – VoIP, ramal móvel, *internet* e *call center*). A expectativa é de desenvolver ações práticas no exercício de 2010.

Iniciativa 5.1.5.1: Consolidar a tecnologia *Bluetooth* como nova mídia de comunicação nos aeroportos.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Tecnologia pouco difundida no mercado.

Situação Desejada: Ampla divulgação e uso dessa nova ferramenta de comunicação com a comunidade aeroportuária.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Acompanhar o processo de implantação dos equipamentos e ativação dos contratos relativos à mídia <i>Bluetooth</i> nos Aeroportos, em função da Convocação nº 002/DALC/SEDE/2008	RCNT/TI	Jan a Dez /2009	Concluído
Acompanhar a elaboração dos contratos e sua fiscalização, orientando os Aeroportos quanto ao andamento dos processos técnico-comerciais	RCNT/TI	Jan a Dez /2009	Concluído
Implantar os equipamentos nos aeroportos: SBCT, SBFL, SBPA	RCNT/ AEROPORTOS	Agosto/2009	Concluído
Implantar os equipamentos nos aeroportos: SBGL/SBCF/SBRF	RCNT/ AEROPORTOS	Setembro/2009	Concluído
Implantar os equipamentos nos aeroportos: SBKP/SBSP	RCNT/ AEROPORTOS	Outubro/2009	Concluído
Implantar os equipamentos nos aeroportos: SBGR/SBRJ/SBEG/SBSV	RCNT/ AEROPORTOS	Novembro/2009	Em realização
Implantar os equipamentos nos aeroportos: SBFZ/SBBR/SBEG/SBNT	RCNT/ AEROPORTOS	Dezembro/2009	Pendente

Quadro 101: Plano de ação da iniciativa 5.1.5.1
 Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa foi realizada parcialmente.

Estratégias comerciais foram desenvolvidas com a empresa Visão Comunicação que modelou projeto de instalação de equipamentos nos aeroportos da Rede Infraero. Entretanto, encontra-se em fase de negociação a elaboração do plano de divulgação dessa tecnologia, objetivando fomentar o interesse das empresas do ramo publicitário na utilização desta tecnologia.

Iniciativa 5.1.6.1: Ampliar a quantidade de terminais informativos de auto-atendimento e de aeroportos atendidos.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Somente oito Aeroportos possuem terminais instalados, além da baixa densidade dos mesmos.

Situação Desejada: Aumentar a densidade de terminais instalados na rede de aeroportos administrados pela Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Acompanhar sua implantação e realizar fiscalização do Contrato	RCNT/PRMC	Jan a Dez / 2009	Concluído
Elaboração de Termo Aditivo de prorrogação de prazo contratual por mais 12 meses, com término previsto para 13/maio/2010	DCRC/RCNT	Maio / 2009	Concluído
Acompanhamento a ampliação de terminais nos Aeroportos e a atualização de tecnologia dos terminais antigos.	RCNT	Maio a Dez / 2009	Pendente
Expandir/atualizar tecnologicamente os terminais em: SBBR	RCNT/ AEROPORTOS	Maio/2009	Pendente
Expandir/atualizar tecnologicamente os terminais em: SBGL/SBRJ	RCNT/ AEROPORTOS	Agosto/2009	Concluído
Expandir/atualizar tecnologicamente os terminais em: SBKP/SBSP	RCNT/ AEROPORTOS	Setembro/2009	Concluído
Expandir/atualizar tecnologicamente os terminais em: SBGR/SBSV	RCNT/ AEROPORTOS	Outubro/2009	Concluído
Expandir/atualizar tecnologicamente os terminais em: SBNT	RCNT/ AEROPORTOS	Novembro/2009	Pendente

Quadro 102: Plano de ação da iniciativa 5.1.6.1
Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa foi parcialmente realizada com a ampliação e expansão da quantidade de terminais informativos de autoatendimento nos aeroportos. A empresa Comtecno reviu o cronograma de implantação, alterando a lista de aeroportos prioritários.

Aeroportos contemplados com o projeto:

- ✓ Ano 2008: Guarulhos, Congonhas, Santos-Dumont, Brasília, Galeão e Salvador.
- ✓ Ano 2009: Porto Alegre, Campinas, Florianópolis, Curitiba, Foz do Iguaçu, Confins, Recife e Fortaleza.

A implantação nos aeroportos de Foz do Iguaçu, Curitiba, Recife e Fortaleza foi reprogramada para o ano de 2010.

Iniciativa 5.1.7.1: Comercializar a rede *Wi-Fi* da Infraero.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Inexistência de uma rede sem fio unificada da Infraero.

Situação Desejada: Evolução tecnológica e mobilidade às empresas estabelecidas nos aeroportos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realizar de testes de funcionamento da rede	RCNT/TI	Jan /2009	Concluído
Estabelecer política técnico-comercial a ser praticada	RCNT/TI	Jan a Fev / 2009	Concluído
Divulgar para as empresas a Rede Wi-Fi da Infraero	Aeroportos	Jan a Fev / 2009	Concluído
Providenciar a comercialização da rede a partir do interesse dos concessionários	Aeroportos	Fev a Dez / 2009	Em realização
Acompanhar a adesão e ativação das redes dos concessionários	RCNT/TI	Fev a Dez / 2009	Pendente

Quadro 103: Plano de ação da iniciativa 5.1.7.1

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa foi realizada com a divulgação, para os concessionários dos aeroportos envolvidos, da disponibilidade da infraestrutura de rede sem fio.

Os aeroportos contemplados em 2009 foram: Confins, Galeão, Campinas, Congonhas, Guarulhos, Belém, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Salvador e Manaus.

Iniciativa 5.2.1.1: Apresentar, ao Ministério da Defesa, proposta de recomposição das tarifas de pouso, permanência e embarque.

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Situação Atual: As tarifas aeroportuárias de pouso, permanência e embarque apresentam forte deterioração frente ao cenário de inflação, desvalorização cambial e crescente aumento de custos para o atendimento dos normativos internacionais, além da necessidade de recuperar a capacidade de investimentos voltados ao desenvolvimento, manutenção e segurança da infraestrutura aeroportuária.

Situação Desejada:

Em relação à tarifa de pouso e permanência:

- ✓ Recuperação da defasagem dos valores da tarifa de pouso e permanência, no médio prazo, de acordo com a relação receita x custos e cenários macroeconômicos e setoriais considerando o prazo de implementação de quatro anos, contemplando reajustes anuais;
- ✓ Recuperação de 100% dos custos dos serviços e facilidades proporcionados às operações de pouso e permanência ante as respectivas receitas.

Em relação à tarifa de embarque:

- ✓ Reajuste, imediato, da tarifa doméstica, de acordo com a relação receita x custos e cenários macroeconômicos e setoriais.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração de proposta técnica	DFCT	Fevereiro/2009	Concluída
Aprovação da proposta	DF	Fevereiro/2009	Concluída
Encaminhamento da proposta ao Ministério da Defesa	PR	Fevereiro/2009	Concluída
Discussão da proposta	DFCT/ANAC	Abril/2009	Concluída
Análise e aprovação da proposta	ANAC	Junho/2009	Pendente

Quadro 104: Plano de ação da iniciativa 5.2.1.1
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

Foi encaminhada à ANAC correspondência com o demonstrativo de resultado por aeroporto e proposta de reajuste das tarifas de embarque, pouso e permanência diferenciada por categoria. No tocante a etapa “Análise e aprovação da proposta”, aguarda-se a aprovação da proposta pela ANAC.

Iniciativa 5.3.1.1: Realizar estudos e pesquisas para delineamento de um novo modelo tarifário para a Infraero.

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Situação Atual: Diante dos efeitos inflacionários e dos aumentos dos requisitos de segurança, por força dos instrumentos normativos vigentes, os custos operacionais da infraestrutura aeroportuária apresentam crescimento constante deteriorando o resultado da Empresa e reduzindo a capacidade de alavancar recursos para aplicação em investimentos.

Situação Desejada: Estabelecer modelo tarifário que remunere adequadamente os custos da infraestrutura aeroportuária, de modo a garantir à Infraero melhor condição de gestão dos aeroportos brasileiros, em níveis adequados de segurança, operação e qualidade.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO/FIM)	STATUS
Elaboração de projeto específico	DFCT	15/06/2009	Concluído
Construção de base de dados para análise das informações	DFCT	20/07/2009	Concluído
Elaboração de Relatório Preliminar com proposta técnica (análise no Aeroporto SBGR)	DFCT	10/08/2009	Concluído
Inclusão dos Aeroportos SBGL e SBBR na análise	DFCT	20/11/2009	Pendente
Aprovação da proposta técnica	DFCT	02/12/2009	Pendente
Encaminhamento de documento ao Ministério da Defesa	PRTI	15/12/2009	Pendente

Quadro 105: Plano de ação da iniciativa 5.3.1.1
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

Em decorrência do volume de dados para análise e da validação das posições de pátio nos aeroportos do Galeão e de Brasília não foi possível concluir o trabalho, sendo necessária a reprogramação dos prazos de conclusão.

Iniciativa 5.4.1.1: Criar e implantar novo programa para fiscalizar as informações de faturamento, a fim de inibir sonegação de receitas, bem como verificar o desempenho das concessões.

Responsável: Superintendência de Finanças – DFFI.

Situação Atual: A receita comercial da Infraero, da ordem de R\$ 60 milhões/mês, é oriunda, basicamente, de aluguel de áreas. Parte deste valor tem seu preço formado em um percentual de participação da Infraero sobre o total de vendas realizadas pelos concessionários.

Mensalmente, os concessionários apresentam à Infraero uma declaração com o valor de seu faturamento bruto. Com base no valor declarado é realizada a cobrança mensal do preço variável.

Situação Desejada: O processo de fiscalização de boca de caixa dará à Infraero melhores condições de conhecer o potencial de vendas dos concessionários, estimando a margem de receita mensal, inibindo a sonegação, além de contribuir para a formação de preços em novos negócios. É importante que a fiscalização de boca de caixa seja feita em diversos aeroportos, de forma continuada, em concessionários de todos os segmentos de negócio.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Definição de metodologia padronizada – Apresentação da Proposta de Trabalho	DFFI	26/2/2009	Concluído
Definição de aeroportos, concessionários, equipe para realização	DFFI	2/3/2009	Concluído
Treinamento e disponibilização de equipamentos	DFFI/DARH	12/3/2009	Concluído
Início dos trabalhos no aeroporto piloto	DFFI	16/3/2009	Concluído
Conclusão dos trabalhos no aeroporto piloto	DFFI	14/4/2009	Concluído
Análise dos dados e elaboração do Relatório Final	DFFI	30/4/2009	Concluído
Apresentação do Relatório Final e proposta	DFFI/DCRC	30/4/2009	Concluído
Elaboração de Programa e cronograma para os demais aeroportos	DFFI	30/6/2009	Concluído

Quadro 106: Plano de ação da iniciativa 5.4.1.1

Fonte: Superintendência de Finanças – DFFI

Plano de trabalho executado com êxito.

Iniciativa 5.5.1.1: Promover a "padronização" de procedimentos para a precificação de contratos comerciais nas áreas comerciais administradas pela Infraero.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: Ato Administrativo 200/PR/2009, em vigor desde 16/01/2009, que engloba a padronização de procedimentos para precificação.

Situação Desejada: Inclusão das orientações do AA 200/PR/2009 em norma interna específica.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Homologação do Ato Administrativo 200/PR/2009.	DCRC	janeiro	Concluído
Revisão da NI, com inclusão dos itens do Ato Administrativo 200/PR/2009.	DCRC	agosto	Pendente

Quadro 107: Plano de ação da iniciativa 5.5.1.1
Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A iniciativa foi parcialmente realizada com a edição do Ato administrativo 200/PR/2009. Não foi concluída a revisão da norma NI 13.03/C (COM) – Utilização de áreas edificadas ou não edificadas – devido à necessidade de readequação ao novo Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero (RLCI) e da Resolução nº 113 da ANAC que trata da alocação de áreas aeroportuárias.

Iniciativa 5.6.1.1: Elaborar a Política Nacional de Logística de Carga e Comercial da Infraero.

Responsável: Superintendência de Logística de Carga – DCLC.

Situação Atual: Ausência de Política Nacional de Logística de Carga e Comercial que permita à Infraero orientar de forma ordenada e sequente o crescimento das atividades.

Situação Desejada: Política Nacional de Logística de Carga e Comercial implementada e conseqüente elevação das receitas, com fomento do comércio exterior e promoção do crescimento do varejo aeroportuário e da Rede TECA.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar a minuta do texto da Política Nacional de Logística de Carga e Comercial	DC /DCAS /DCLC /DCRC	Jan e Fev/2009	Concluído
Apresentar e encaminhar a Política à Diretoria Executiva	DC	Mar/2009	Concluído
Aprovar Política	Diretoria Executiva	Até Jul/2009	A versão não foi homologada pela Diretoria Executiva Em revisão na DCLC
Implementar as diretrizes estabelecidas na Política	DC / DCLC / DCRC	Ago/2009	Pendente

Quadro 108: Plano de ação da iniciativa 5.6.1.1
Fonte: Superintendência de Logística de Carga – DCLC

A política nacional de logística de carga foi elaborada e encaminhada para aprovação da Diretoria Executiva da Infraero. No entanto, com base na revisão da formulação estratégica para o período 2010-2014, está sendo realizada a revisão da referida política com base nos novos objetivos estratégicos da Empresa.

Iniciativa 5.7.1.1: Mapear as oportunidades de negócios internacionais para a Infraero.

Responsável: Gerência de Assuntos Internacionais – PRIN.

Situação Atual: A Infraero não tem, ainda, nenhum negócio internacional e possui pouco conhecimento da concorrência em negócios internacionais.

Situação Desejada: Mapeamento das oportunidades e venda/prestação de serviços/consultoria no exterior

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Prospectar o mercado internacional, via MRE, mídia eletrônica e outras mídias	PRIN / PRMC/ representantes da INFRAERO em eventos internacionais	Abril a Dezembro /2009	Atividade contínua, em realização.
Proceder a visitas e realizar contatos, onde houver possibilidade efetiva de negócios	PRIN/representantes da INFRAERO em eventos internacionais	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.
Consolidar as informações coletadas e já existentes	PRIN	Abril a Dezembro /2009	Atividade contínua, em realização.
Pesquisar, conhecer e analisar as ações da concorrência internacional e mapear seus níveis de atuação	PRIN/representantes da INFRAERO em eventos internacionais	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.
Participar de eventos, congressos e feiras internacionais e consultar mídias específicas	PRIN/representantes da INFRAERO	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.
Preparar, confeccionar e distribuir material de divulgação em eventos internacionais	PRIN/PRMC	Abril a Dezembro/2009	Atividade contínua, em realização.
Criar banco de dados com as informações obtidas	PRIN/PRMC	Abril a Dezembro/2009	Em realização.
Dotar o quadro de empregados da INFRAERO com consultores e gestores de projetos/negócios internacionais	Diretorias	Abril a Dezembro/2009	Pendente
Selecionar e contratar uma instituição para treinar o grupo de empregados	DARH/PRIN	Abril a Dezembro/2009	Pendente

Quadro 109: Plano de ação da iniciativa 5.7.1.1
Fonte: Gerência de Assuntos Internacionais – PRIN

As atividades foram desenvolvidas em ritmo normal, atingindo os objetivos esperados.

Em relação à dotação do quadro de empregados da Infraero com consultores e gestores de projetos e negócios internacionais aguarda-se definição da Diretoria Executiva.

Objetivo Estratégico 6 – Melhoria da produtividade da Infraero

Indicador 6.a: Produtividade (Receita operacional/Nº médio de empregados orgânicos e terceirizados).

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Meta: Aumentar em relação à produtividade de 2008.

Resultado esperado: A melhoria da produtividade dos empregados contribuirá para o aumento da qualidade nos serviços desenvolvidos pela Infraero, tornando-a mais ágil e contribuindo para o cumprimento de sua missão.

Dependência		Produtividade em 2008 (R\$)	Realizado até dezembro/2009			
			Receita Operacional em 2009 (R\$)	Num. médio de empregados orgânicos e terceirizados 2009	Produtividade acumulada em 2009 (R\$)	Varição em Relação à 2008 (%)
SBBE	Aeroporto de Belém	27.480,78	27.801.685,33	893	31.132,91	13,29
SBBR	Aeroporto de Brasília	89.784,99	105.834.634,74	1.176	89.963,56	0,20
SBCF	Aeroporto de Confins	107.185,48	87.116.553,68	850	102.510,16	(4,36)
SBGL	Aeroporto do Galeão	79.650,69	330.865.974,40	3.886	85.150,74	6,91
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	142.568,75	675.761.577,22	4.960	136.242,25	(4,44)
SBKP	Aeroporto de Campinas	129.126,65	204.326.144,97	1.982	103.103,90	(20,15)
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	79.857,28	82.705.035,93	1.028	80.491,52	0,79
SBRJ	Aeroporto de Santos-Dumont	56.538,36	60.939.394,92	830	73.384,12	29,80
SBSP	Aeroporto de Congonhas	166.231,97	180.537.550,22	1.188	152.020,95	(8,55)
SBSV	Aeroporto de Salvador	81.245,45	80.841.858,61	943	85.735,95	5,53
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	73.959,68	173.307.285,18	2.576	67.266,79	(9,05)
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	62.380,76	233.916.697,44	3.766	62.111,40	(0,43)
SRNO	Sup. Regional do Norte	62.142,82	127.926.432,79	2.523	50.699,07	(18,42)
SRSU	Sup. Regional do Sul	73.664,57	168.924.737,68	2.480	68.126,26	(7,52)
SEDE		10.202,51	1.197.026,97	1.409	849,86	(91,67)
GNA's		197.422,22	68.439.007,76	370	185.137,08	(6,22)
Juiz de fora			(1523,02)			
INFRAERO		88.844,25	2.610.440.074,82	30.859	84.593,69	(4,78)

Tabela 24: Resultados do indicador 6.a

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A produtividade representada pela receita operacional em função da força de trabalho sofreu, em 2009, uma pequena redução em relação ao ano anterior, motivados por dois fatos principais:

- ✓ A redução das receitas que compõe a receita operacional, acentuadamente aquelas provenientes de armazenagem e capatazia, em virtude dos efeitos da crise econômica internacional;
- ✓ O aumento expressivo no quantitativo da força de trabalho, não necessariamente ligados às áreas de produção de riqueza.

Diante do fato, os gestores das áreas envolvidas, sobretudo da logística de cargas já desenvolveram planos de ação visando à recuperação no ano de 2010. Esses planos envolvem a intensificação dos negócios praticados em 2009 e também a exploração de novas oportunidades.

Por outro lado, a Empresa, vive dois momentos que devem ser ressaltados em termos de possibilidades de um ganho na qualidade de sua gestão. O primeiro é a iniciativa da Diretoria Executiva de reformular seu Plano Estratégico e estendê-lo a um período quinquenal, trazendo aos gestores a figura do Mapa Estratégico. Por meio dele todos os empregados podem ter uma visão global das demandas impostas pela sociedade e das potencialidades necessárias para realizá-las.

O segundo momento trata da expectativa acerca do Termo de Cooperação Técnica celebrado entre a União, por intermédio do Ministério da Defesa (MD), e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O produto final desse trabalho deverá compreender um diagnóstico da situação atual e apontar caminhos para que a Infraero continue atendendo aos interesses do país e que garanta a sua perpetuidade.

Pode-se concluir, portanto, que a empresa se encontra diante de um divisor de águas, e que graças as medidas que já estão sendo empreendidas, reúne as condições favoráveis para poder dar o salto de qualidade que dela se espera.

Indicador 6.b: Produtividade (UCT/Nº médio de empregados orgânicos e terceirizados).

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Meta: Aumentar em relação à produtividade de 2008.

Resultado esperado: Espera-se que a melhoria na produtividade dos empregados cause um aumento de e qualidade nos serviços desenvolvidos pela empresa tornando-a mais ágil e contribuindo para o cumprimento de sua missão.

Dependência		Produtividade em 2008 (em UCT)	Realizado até dezembro/2009			
			UCT acumulada em 2009	Num. médio de empregados orgânicos e terceirizados	Produtividade acumulada em 2009 (RS)	Varição em Relação à 2008 (%)
SBBE	Aeroporto de Belém	2.450	2.425.695	893	2.716	10,87
SBBR	Aeroporto de Brasília	10.009	12.623.829	1.176	10.731	7,21
SBCF	Aeroporto de Confins	7.266	5.770.814	850	6.791	(6,55)
SBGL	Aeroporto do Galeão	2.995	12.631.360	3.886	3.251	8,56
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	5.183	25.290.083	4.960	5.099	(1,63)
SBKP	Aeroporto de Campinas	1.871	5.287.479	1.982	2.668	42,62
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	5.276	5.825.876	1.028	5.670	7,48
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	4.409	5.135.290	830	6.184	40,25
S BSP	Aeroporto de Congonhas	12.779	13.992.717	1.188	11.783	(7,80)
SBSV	Aeroporto de Salvador	6.950	7.422.526	943	7.872	13,26
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	3.436	8.160.308	2.576	3.167	(7,81)
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	4.546	17.549.796	3.766	4.660	2,51
SRNO	Sup. Regional do Norte	2.851	6.220.390	2.523	2.465	(13,53)
SRSU	Sup. Regional do Sul	4.578	10.946.996	2.480	4.415	(3,56)
SEDE				1.409		
GNA's				370		
INFRAERO		4.400	139.283.159	30.859	4.514	2,58

Tabela 25: Resultados do indicador 6.b

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A produtividade calculada pela Unidade da Carga de Trabalho (UCT), em função do número médio de empregados, teve pequena alta em 2009, e reflete de forma mais clara os esforços de recuperação empreendidos pela Empresa nesse ano. Dado ao caráter de sua definição (número de passageiros e volume de carga) a análise geral passa por três variáveis que tiveram comportamentos distintos no período analisado:

- ✓ Aumento vegetativo do número de passageiros embarcados;
- ✓ Diminuição significativa do volume de carga dentro dos terminais de carga;
- ✓ Aumento expressivo do número de postos da força de trabalho.

Observando melhor o atual cenário, verifica-se que dois dos três pontos acima citados, tendem a ter um comportamento diferente em 2010, com inversão ou estabilização de suas curvas:

- ✓ Em relação ao volume de cargas processada, existe a previsão de recuperação do desempenho, ocasionado principalmente pelo aquecimento da economia e os investimentos que a Empresa definiu para essa área de negócio. A reformulação estratégica, em seu objetivo estratégico “Garantir que a capacidade dos complexos de logística de carga atenda a demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional” prioriza o atendimento dos complexos de logística de carga às demandas considerando um atendimento com qualidade, segurança e eficiência operacional.
- ✓ Com relação ao número de postos de trabalho, que registrou aumento significativo em 2009 em função da necessidade de correção da defasagem acumulada nos últimos anos, a Empresa já atingiu um nível de estabilização suficiente para realizar seus processos de forma eficaz (se se houver variação, será só para atender o crescimento vegetativo).

Assim, considerando essas duas tendências, e ainda a implementação de outras ações estratégicas previstas no desdobramento do Plano Empresarial 2010-2014 é possível prever uma variação positiva bem mais robusta para o ano de 2010.

Indicador 6.c: Despesa operacional por passageiro e carga TECA.

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Meta: Igual ou inferior a R\$ 17,14.

Resultado esperado: Reduzir os gastos operacionais em relação a demanda de passageiros e carga TECA.

Dependência		Meta 2009 (R\$)	Realizado até dezembro/2009			
			Despesa Operacional 2009 (R\$)	Passageiro e Carga TECA	Acumulado em 2009 (R\$)	Varição em Relação à Meta (%)
SBBE	Aeroporto de Belém	21,18	47.513.683,19	2.210,48	21,49	0,01
SBBR	Aeroporto de Brasília	7,27	82.820.151,34	12.241,76	6,77	(0,07)
SBCF	Aeroporto de Confins	10,65	64.174.908,03	5.764,16	11,13	0,05
SBGL	Aeroporto do Galeão	23,59	293.313.800,95	11.828,66	24,80	0,05
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	12,89	308.938.510,69	23.794,08	12,98	0,01
SBKP	Aeroporto de Campinas	31,95	139.268.956,84	5.223,63	26,66	(0,17)
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	12,59	67.805.039,88	5.725,56	11,84	(0,06)
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	15,96	66.948.714,04	5.099,64	13,13	(0,18)
SBSP	Aeroporto de Congonhas	4,46	78.216.872,24	13.699,66	5,71	0,28
SBSV	Aeroporto de Salvador	9,16	58.156.104,34	7.129,73	8,16	(0,11)
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	20,42	172.704.203,21	8.033,33	21,50	0,05
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	14,55	225.614.213,26	16.564,72	13,62	(0,06)
SRNO	Sup. Regional do Norte	26,85	151.626.047,20	5.165,64	29,35	0,09
SRSU	Sup. Regional do Sul	12,96	143.255.913,99	10.823,37	13,24	0,02
SEDE		-	248.925.322,41	0	-	-
GNA's			38.613.071,46	0,00	-	-
Juiz de Fora			206,30	0,00	-	-
Regionais			83.679.268,75	0,00	-	-
INFRAERO		17,14	2.271.574.988,12	133.966,74	16,96	(1,06)

Tabela 26: Resultados do indicador 6.c
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

O indicador da despesa operacional por passageiro e carga TECA encerrou o ano em R\$ 16,96, R\$ 0,18 abaixo da meta estabelecida. Em relação ao não cumprimento da meta, pode-se citar:

- ✓ A despesa operacional obteve crescimento de 14,3% em relação ao mesmo período de 2008, ficando 1,2% acima da meta anual. Destaca-se o crescimento dos gastos com pessoal em 18,1%, reflexo do reajuste salarial aprovado no Acordo Coletivo de Trabalho – ACT 2009/2010, aumento da força de trabalho, aprovação do Plano de Cargos e Salários (PCCS) e da nova estrutura organizacional dos aeroportos. Os serviços

contratados apresentaram crescimento de 16,4%, consequência da ampliação e repactuações dos contratos operacionais e de manutenção nos aeroportos. A despesa de material de consumo obteve crescimento de 25,7% no período, chegando ao montante de R\$ 68,0 milhões. Os serviços públicos apresentaram aumento de 4,1%;

- ✓ Em relação ao movimento de passageiros, o crescimento foi favorável no segundo trimestre de 2009. Passaram pelos aeroportos da rede 128,1 milhões de passageiros (embarque e desembarque), com crescimento de 13,2% em relação a 2008;
- ✓ O segmento de carga aérea foi inferior a 2008 em 19,5% e 25,1% abaixo do programado. Em 2009 a queda no volume de importação chegou a 20,6% e 17,7% na exportação. A crise financeira que teve início em 2008 estendeu-se por quase todo o ano de 2009, reduziu o fluxo de mercadorias no período.

Portanto, o aumento da despesa operacional e, principalmente, a queda no movimento operacional de carga, influenciada pela crise financeira internacional, contribuiu diretamente para o não cumprimento da meta no exercício.

Indicador 6.d: Receita operacional por passageiro e carga TECA

Responsável: Superintendência de Controladoria – DFCT.

Meta: Igual ou superior a R\$ 21,69.

Resultado esperado: Aumentar a arrecadação de receitas operacionais em relação a demanda de passageiros e carga TECA.

Dependência		Meta 2009 (R\$)	Realizado até dezembro/2009			Variação em Relação à Meta(%)
			Receita Operacional 2009 (R\$)	Passageiro e Carga TECA	Acumulado em 2009 (R\$)	
SBBE	Aeroporto de Belém	13,13	27.801.685,33	2.236	12,44	(0,05)
SBBR	Aeroporto de Brasília	9,67	105.834.634,74	12.242	8,65	(0,11)
SBCF	Aeroporto de Confins	15,44	87.116.553,68	5.764	15,11	(0,02)
SBGL	Aeroporto do Galeão	28,01	330.865.974,40	11.829	27,97	(0,00)
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	46,38	675.761.577,22	23.794	28,40	(0,39)
SBKP	Aeroporto de Campinas	67,77	204.326.144,97	5.224	39,12	(0,42)
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	16,24	82.705.035,93	5.726	14,44	(0,11)
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	8,40	60.939.394,92	5.100	11,95	0,42
SBSP	Aeroporto de Congonhas	13,29	180.537.550,22	13.700	13,18	(0,01)
SBSV	Aeroporto de Salvador	13,87	80.841.858,61	7.130	11,34	(0,18)
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	24,83	173.307.285,18	8.033	21,57	(0,13)
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	17,02	233.916.697,44	16.565	14,12	(0,17)
SRNO	Sup. Regional do Norte	30,99	127.926.432,79	5.141	24,89	(0,20)
SRSU	Sup. Regional do Sul	18,75	168.924.737,68	10.823	15,61	(0,17)
SEDE		-	1.197.026,97	0	-	-
GNA's		-	68.439.007,76	0	-	-
Juiz de Fora		-	(1523,02)	0,00	-	-
INFRAERO		21,69	2.610.440.074,82	133.966,74	19,49	(10,16)

Tabela 27: Resultados do indicador 6.d
Fonte: Superintendência de Controladoria – DFCT

O indicador da receita operacional por passageiro e carga TECA encerrou o ano em R\$ 19,49, com R\$ 2,2 abaixo da meta estabelecida. Em relação ao não cumprimento da meta, pode-se citar:

- ✓ No período, a receita operacional apresentou crescimento de 2,6% em relação ao mesmo período de 2008 chegando a R\$ 2.610,4 milhões. Destacaram-se as receitas de pouso e permanência com aumento de 8,4%, chegando a R\$ 263,8 milhões, e de navegação aérea com 7,36%, correspondendo a R\$ 277,9 milhões. A receita de embarque apresentou crescimento de 11,1%, chegando ao montante de R\$ 736,7 milhões, devido ao aumento do movimento operacional doméstico verificado a partir do segundo trimestre de 2009. As receitas comerciais, de R\$ 779,0 milhões, apresentaram aumento de 11,2%, porém houve queda de 18,6% nas receitas de armazenagem e capatazia, de R\$ 495,5 milhões, em virtude da redução do movimento de cargas exportadas e importadas e da crise financeira presente no primeiro semestre de 2009;
- ✓ Em relação ao movimento operacional de passageiros e carga, conforme citado anteriormente, houve aumento de 13,1% no movimento de passageiros e queda de 19,5% na movimentação de carga.

Assim, o desempenho da receita de armazenagem e capatazia impactou o desempenho da citada meta, em virtude da redução do movimento de cargas exportadas e importadas e da crise financeira presente no primeiro semestre de 2009.

Indicador 6.e: N° de aeroportos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com base nos requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001:2000, certificados.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Meta: 04 aeroportos.

Resultado esperado: Aeroporto Certificado.

Aeroporto		Certificação do SGQ com base nos requisitos da ABNT-NBR ISO 9001:2000		Realização (%)
		Número de certificações previstas para 2009	Número de certificações realizadas	
SBIL	Aeroporto de Ilhéus	1	1	100,00%
SBTE	Aeroporto de Teresina	1	1	100,00%
SBJV	Aeroporto de Joinville	1	1	100,00%
SBLO	Aeroporto de Londrina	1	1	100,00%
INFRAERO		4	4	100,00%

Tabela 28: Resultados do indicador 6.e

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão PRPG

A meta foi cumprida conforme planejado. O sistema de gestão com base nos requisitos da Norma NBR ISO 9001 foi expandido para quatro Aeroportos que receberam a recomendação de certificação por Organismo Certificador acreditado pelo Inmetro.

Em continuidade às ações iniciadas em 1997, a Infraero investe na disseminação das ferramentas de gestão preconizadas pela ISO 9001 nos Aeroportos da Rede. Ao encerrarmos o exercício de 2009, contabilizamos trinta e dois aeroportos certificados por Organismos Certificadores, com base na mencionada norma. Essas unidades de negócio, juntas, totalizam 95,58% do movimento de passageiros e 78,10% do movimento de aeronaves da Rede Infraero.

Indicador 6.f: N° de aeroportos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com base nos requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001:2000, mantidos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Meta: 09 aeroportos.

Resultado esperado: Manutenção da Certificação e a continuidade da melhoria dos processos, proporcionando assim, maior valor agregado para os clientes da empresa.

Dependência		Manutenção da certificação do SGQ com base nos requisitos da ABNT-NBR ISO 9001:2000		Realização (%)
		Número de certificações previstas para 2009	Número de certificações realizadas	
SBBE	Aeroporto de Belém	1	1	100,00%
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	1	1	100,00%
SBBH	Belo Horizonte	1	1	100,00%
SBAR	Aracaju	1	1	100,00%
SBJP	João Pessoa	1	1	100,00%
SBMO	Maceió	1	1	100,00%
SBNT	Natal	1	1	100,00%
SBPL	Petrolina	1	1	100,00%
SBRB	Rio Branco	1	1	100,00%
INFRAERO		9	9	100,00%

Tabela 29: Resultados do indicador 6.f
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão PRPG

A meta foi cumprida. De acordo com o planejado, nove Aeroportos receberam a recomendação de Organismos Certificadores acreditados pelo Inmetro para manterem a Certificação ISO 9001.

Indicador 6.g: N° de aeroportos com o Sistema de Gestão de Qualidade, com base nos requisitos da ABNT-NBR-ISO 9001:2000, recertificados.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Meta: 19 aeroportos.

Resultado esperado: Aeroporto Recertificado.

Dependência		Recertificação do SGQ com base nos requisitos da ABNT-NBR ISO 9001:2000		Realização (%)
		Número de recertificações previstas para 2009	Número de certificações realizadas 2009	
SBBR	Aeroporto de Brasília	1	1	0,00%
SBCF	Aeroporto de Confins	1	1	0,00%
SBGL	Aeroporto Galeão	1	1	0,00%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	1	1	0,00%
SBKP	Aeroporto de Campinas	1	1	0,00%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	1	1	0,00%
S BSP	Aeroporto de Congonhas	1	1	0,00%
SBSV	Aeroporto de Salvador	1	1	0,00%
SRCE	Super. Regional do Centro-Leste	3	3	0,00%
SRNE	Super. Regional do Nordeste	3	3	0,00%
SRNO	Super. Regional do Norte	1	1	0,00%
SRSU	Super. Regional do Sul	4	4	0,00%
INFRAERO		19	19	100,00%

Tabela 30: Resultados do indicador 6.g
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão PRPG

A meta foi cumprida. A continuidade da Certificação ISO 9001 de dezenove Aeroportos foi recomendada por Organismo Certificador acreditado pelo Inmetro, em 2009, conforme planejado.

Indicador 6.h: Número de aeroportos com sistemática de fiscalização boca de caixa implantada.

Responsável: Superintendência de Finanças – DFFI.

Meta: 5 aeroportos.

Resultado esperado: Fortalecimento no controle das receitas da empresa, garantindo sua correta realização, visando eliminar possível evasão e criando um ambiente de controle e acompanhamento nas informações prestadas pelos concessionários.

Dependência		Implantação da sistemática de fiscalização "Boca de Caixa".		Realização (%)
		Número de implantações previstas para 2009	Número de implantações realizadas	
SBBR	Aeroporto de Brasília	1	1	100,00%
SBGL	Aeroporto do Galeão	1	0	0,00%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	1	0	0,00%
SBRF	Aeroporto de Recife	1	1	100,00%
SBEG	Aeroporto Eduardo Gomes	1	1	100,00%
INFRAERO		5	3	60,00%

Tabela 31: Resultados do indicador 6.h
Fonte: Superintendência de Finanças – DFFI

A meta de implantação da sistemática de fiscalização “Boca de Caixa” nos aeroportos de Brasília, Galeão, Guarulhos, Eduardo Gomes (Manaus) e Recife foi cumprida parcialmente.

As fiscalizações previstas, em pelo menos 4 concessionários por mês, sendo 1 pelo processo de acompanhamento de vendas *in loco*, boca de caixa, e 3 mediante análise de documento fiscal, aconteceram conforme a seguir:

- ✓ Aeroporto de Brasília: Foram fiscalizados 2 concessionários pelo processo de acompanhamento de boca de caixa e 3 mediante análise de documento fiscal.
- ✓ Aeroporto do Galeão: Não foram iniciados os trabalhos de fiscalização tendo em vista a falta de efetivo orgânico no aeroporto e está sendo feito estudo para contratação de mão de obra terceirizada.
- ✓ Aeroporto de Guarulhos: Não foram iniciados os trabalhos de fiscalização tendo em vista falta de efetivo orgânico no aeroporto, tendo sido criada a Coordenação de Fiscalização Financeiro de Contratos Comerciais da Superintendência Regional que ficará responsável pela atividade.
- ✓ Aeroporto Eduardo Gomes (Manaus): Foram fiscalizados 1 concessionário pelo processo de acompanhamento boca de caixa e 3 mediante análise de documento fiscal.
- ✓ Aeroporto de Recife: Já vinha realizando fiscalizações em diversos concessionários tendo mantido o programa durante o ano de 2009.

Destaca-se que não foi possível o atendimento pleno, em especial, em razão da dificuldade de disponibilização de efetivo orgânico por parte dos aeroportos. Também contribuiu de forma negativa a demora na contratação dos equipamentos (*Palm Top*)/*software* para fiscalização *in loco*, haja vista tentativas de impugnação da contratação que atrasou a formalização do contrato.

Iniciativa 6.1.1.1: Elaborar a cadeia de valor da Infraero.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: A cadeia de valor da Infraero não se encontra representada por meio de desenho.

Situação Desejada: Representar a cadeia de valor da Infraero, por meio de desenho, de forma a possibilitar a análise das operações da Empresa.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar os processos de negócio e de apoio	PRPG(PGDO)	07/2009	Concluído
Propor representações da cadeia de valor, por meio de desenhos	PRPG(PGDO)	08/2009	Concluído
Validar a cadeia de valor da Infraero	Diretoria Executiva	09/2009	Não realizado
Divulgar a cadeia de valor da Infraero	PRPG (PGDO)	10/2009	Não realiza do

Quadro 110: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As etapas de identificação dos processos de negócios e de apoio, bem como de proposição da representação da cadeia de valor foram concluídas, conforme previsto.

No entanto, as ações de validação e, conseqüentemente, de divulgação foram interrompidas para aguardar a conclusão dos trabalhos desenvolvidos pelo BNDES, quando a proposta elaborada pela PRPG será revisada e, posteriormente, submetida à aprovação da Diretoria Executiva.

Para conclusão das etapas será elaborado um plano de ação interno.

Iniciativa 6.1.1.2: Identificar os processos alcançados pela Resolução 004/2008 – CONAC.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Os processos alcançados pela Resolução nº 004/2008 – CONAC não estão claramente identificados nos Diagramas Hierárquicos de Processos.

Situação Desejada: Identificar os processos alcançados pela Resolução nº 004/2008 – Conselho de Aviação Civil (CONAC) nos Diagramas Hierárquicos de Processos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar ou revisar os Diagramas Hierárquicos de Processos	PRPG (PGDO)	08 a 10/2009	Realizado
Identificar nos Diagramas Hierárquicos de Processos, os processos alcançados pela Resolução nº 004/2008 – CONAC	PRPG (PGDO)	11/2009	Realizado

Quadro 111: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.2

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

O início das atividades de revisão dos processos relacionados aos principais negócios da Empresa apontou a necessidade de alterar a metodologia de trabalho para identificação dos processos alcançados pela Resolução 004/2008 - CONAC.

A metodologia aplicada contempla as seguintes etapas:

1. Identificação dos principais processos de negócio da Empresa;
2. Definição dos fluxos de cada processo de negócio;
3. Identificação dos requisitos regulatórios e dos clientes em cada etapa dos fluxos. Como requisitos regulatórios foram considerados a Resolução 004/2008 – CONAC, Norma ISO 9001, normas para certificação operacional, de navegação aérea e de segurança; e
4. Desdobramento dos fluxos em subprocessos.

As três primeiras etapas da metodologia foram concluídas em 2009, o que possibilitou o alcance da situação desejada, ou seja, identificar os processos alcançados pela Resolução nº 004/2008 – CONAC nos Diagramas de Processos.

Iniciativa 6.1.1.3: Identificar os processos fundamentais para as certificações operacional, de segurança e de navegação aérea.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Os processos fundamentais para as certificações estão identificados por iniciativas isoladas das áreas envolvidas.

Situação Desejada: Integrar os processos fundamentais para as certificações.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar ou revisar os Diagramas Hierárquicos de Processos	PRPG(PGDO)	08 a 10/09	Realizado
Identificar nos Diagramas Hierárquicos de Processos os processos fundamentais para as Certificações Operacionais	PRPG(PGDO)	11/2009	Realizado

Quadro 112: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.3

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As ações relacionadas a essa iniciativa foram realizadas, utilizando-se a mesma metodologia descrita no item anterior, pertinente à iniciativa 6.1.1.2 – Identificar os processos alcançados pela Resolução nº 0004/2008 – CONAC.

Iniciativa 6.1.1.4: Atuar corporativamente nesses processos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: As áreas atuam na gestão de seus processos por meio de metodologias próprias.

Situação Desejada: Definir metodologia corporativa para análise e melhoria dos processos, visando a gestão integrada.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar ou revisar o Mapeamento dos Processos alcançados pela Resolução do CONAC e fundamentais para as Certificações Operacionais	PRPG(PGDO)	11/2009 a 01/2010	Em andamento
Verificar se todos os processos que geram valor para o cliente estão cobertos pela Resolução nº 004/2008 – CONAC e Certificações Operacionais	PRPG(PGDO)	01/2010	Realizado
Definir ou rever os pontos de controle nos processos	PRPG(PGDO)	02 a 03/2010	A iniciar
Acompanhar e dar suporte às Análises e Melhorias dos Processos Mapeados	PRPG(PGDO)	03 a 05/2010	A iniciar
Elaborar ou rever a documentação dos processos	PRPG(PGDO)	05 a 07/2010	A iniciar

Quadro 113: Plano de ação da iniciativa 6.1.1.4

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As ações previstas para definir metodologia corporativa para análise e melhoria dos processos tiveram início em 2009 com a elaboração do mapeamento dos principais processos de negócios da

Empresa e a verificação da abrangência da Resolução nº 0004/2008 – CONAC e certificações operacionais em relação a tais processos.

As demais etapas previstas terão continuidade em 2010, conforme previsto.

Iniciativa 6.1.2.1: Estender o Programa de Eficiência Logística nos principais Terminais de Carga da Rede Infraero.

Responsável: Superintendência de Logística de Carga – DCLC.

Situação Atual: Implantado no Terminal de Logística de Carga do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas.

Situação Desejada: Ampliar o Programa de Eficiência Logística nos principais Terminais de Carga da Rede Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Implantação no Terminal de Cargas do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos.	DCLC/LCGR	Maio/2009	Concluído
Apresentar estudo de necessidades para estender o Programa de Eficiência Logística nos TECAs.	DCLC	maio a jul/2009	Concluído
Apresentar cronograma de implantação nos principais Terminais de Logística de Carga da Rede Infraero.	DCLC	ago a dez/2009	Concluído

Quadro 114: Plano de ação da iniciativa 6.1.2.1

Fonte: Superintendência de Logística de Carga – DCLC

Em 2009, o Programa de Eficiência Logística foi implementado em mais três dos principais terminais de logística de carga da rede Infraero: Manaus, Galeão e Porto Alegre, somando-se aos contemplados em 2008, Campinas e Guarulhos.

Para 2010 está prevista a implementação do Programa de Eficiência Logística em todos os demais aeroportos da rede de terminais de logística de carga (Confins, Curitiba, Salvador, Recife, Fortaleza, Petrolina, Teresina, Natal, João Pessoa, Aracajú, Maceió, Navegantes, Joinville, Florianópolis, São José dos Campos, Foz do Iguaçu e Londrina).

Iniciativa 6.2.1.1: Divulgar as ações proativas para prevenir ocorrências mais frequentes

Responsável: Superintendência de Controle Empresarial – PRCL.

Situação Atual: Ocorrências ou não-conformidades que se repetem, causando morosidade nos processos.

Situação Desejada: Diminuir a ocorrência de não-conformidades já identificadas, dando maior celeridade aos processos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento de ocorrências mais comuns	PRCL e CL Regionais	Ao longo do ano	Levantamento contínuo
Identificação das ações proativas	PRCL e CL Regionais	Ao longo do ano	Concluído
Divulgação por meio de comunicados escritos ou de reuniões	PRCL	Ao longo do ano	Em andamento ao longo do ano

Quadro 115: Plano de ação da iniciativa 6.2.1.1

Fonte: Superintendência de Controle Empresarial – PRCL

Em 2009 a Superintendência de Controle Empresarial – PRCL concentrou esforços na otimização do tempo médio de permanência dos processos na área, identificação e diminuição do percentual de processos devolvidos à área gestora para correção, bem como na identificação e na redução do quantitativo de ocorrências por processos devolvidos à área gestora.

Fatores que contribuíram para a realização da iniciativa:

- ✓ Divulgação de ações proativas para prevenir ocorrências de não conformidades mais frequentes;
- ✓ Nivelamento dos procedimentos de análise de processos entre os profissionais da área de Controle Empresarial da empresa;
- ✓ Adequação do sistema informatizado de apoio à tramitação de processos;
- ✓ Participação nas Células de Análise de Processos (CAP);
- ✓ Identificação de ações proativas quando da análise de processos;
- ✓ Promoção de reuniões com gestores, quando da elaboração dos processos de contratação.

Iniciativa 6.2.1.2: Adequar os sistemas informatizados de apoio à tramitação de processos.

Responsável: Superintendência de Controle Empresarial – PRCL.

Situação Atual: Ocorrências ou não-conformidades que se repetem, causando morosidade nos processos.

Situação Desejada: Diminuir a ocorrência de não-conformidades já identificadas, dando maior celeridade aos processos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Treinamento no sistema, na sede e nas regionais	PRCL/CLMN	Maio a julho de 2009	Concluído
Implantação do sistema nos aeroportos vinculados	PRCL/CLMN	Agosto a novembro de 2009	Concluído

Quadro 116: Plano de ação da iniciativa 6.2.1.2
 Fonte: Superintendência de Controle Empresarial – PRCL

Para realização da presente iniciativa foram desencadeadas diversas ações com o objetivo de implantar um sistema informatizado eficiente, eficaz e padronizado, em todas as dependências de controle empresarial.

As etapas apresentadas – visitas técnicas, sindicância, acompanhamento de auditorias e padronização de procedimento, foram realizadas com sucesso e, portanto, viabilizaram a celeridade dos processos.

Iniciativa 6.2.2.1: Promover o intercâmbio entre as áreas de interface nos processos de contratação na Empresa.

Responsável: Superintendência de Controle Empresarial – PRCL.

Situação Atual: Inexistência de sistemática de disseminação do conhecimento.

Situação Desejada: Capilaridade de entendimentos e orientações entre as áreas de licitações, controle, auditoria e jurídica.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Promoção de reuniões	PRCL	Ao longo do ano	Concluído
Divulgação de informações	PRCL	Ao longo do ano	Concluído

Quadro 117: Plano de ação da iniciativa 6.2.2.1
 Fonte: Superintendência de Controle Empresarial – PRCL

Plano de trabalho executado com êxito.

Iniciativa 6.2.3.1: Implantar ferramenta que possibilite a gestão física e eletrônica dos documentos/processos, mantendo os requisitos de confiabilidade, segurança da informação, rastreabilidade e integração dinâmica dos módulos documentais.

Responsável: Superintendência de Administração Geral – DAAG.

Situação Atual: Ausência/ deficiência de ferramenta de TI que promova a gestão integrada com outras atividades necessárias ao processo, possibilitando rastreabilidade do mesmo, bem como maior investimento em treinamento e capacitação dos empregados envolvidos.

Situação Desejada: Ferramenta que possibilite uma gestão compatível com o volume e a velocidade desejável dos processos, pessoal qualificado para execução das tarefas, de forma a gerar um aprimoramento contínuo dos processos existentes.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Aquisição de ferramenta de TI que contemple a tramitação eletrônica de documentos – GED	PR/TI	Fevereiro/2009	Concluído
Envio dos requisitos mínimos para customização da ferramenta adquirida pela TI	AGAG/AGAG-2	Fevereiro/2009	Concluído
Mapeamento de processos da AGAG-2	PRPG/AGAG/AGAG-2	Março/2009	Concluído
Revisão das normas pertinentes a gestão documental	AGAG/AGAG-2	Abril a Maio/2009	Pendente
Validação/homologação da ferramenta com relação aos requisitos mínimos operacionais	AGAG/AGAG-2	Junho/2009	Pendente
Confecção de cronograma de implantação em âmbito nacional	PRTI/AGAG/AGAG-2	Agosto/2009	Concluído parcialmente Foram realizadas apenas reuniões de sensibilizações na Sede e Superintendências Regionais
Treinamento operacional da ferramenta nos principais aeroportos	AGAG/AGAG-2	Setembro/2009	Concluído parcialmente Foram realizadas apenas reuniões na sede e Superintendências Regionais.
Implantação da ferramenta nos principais aeroportos	PRTI/AGAG/AGAG-2	Outubro/2009	Pendente
Repasse do treinamento aos executores da atividade nos demais aeroportos pelas Superintendências regionais e sede	PRTI/AGAG/AGAG-2	Novembro/2009	Concluído
Implantação nos demais aeroportos da rede	PRTI/AGAG/AGAG-1	Dezembro/2009	Projetado para 2010

Quadro 118: Plano de ação da iniciativa 6.2.3.1

Fonte: Superintendência de Administração Geral – DAAG

Em razão de a empresa contratada, 2D Tecnologia, não ter cumprido o cronograma de desenvolvimento e implantação (contrato sob gestão da área de informática), foi necessário reiniciar o trabalho de levantamento dos requisitos para o desenvolvimento do sistema em junho/2009, o que acabou retardando a entrega dos módulos conforme planejado. Estima-se que a homologação do sistema ocorra no primeiro trimestre de 2010.

Iniciativa 6.2.4.1: Implantar o Sistema Frota em âmbito nacional possibilitando o controle dos insumos, renovação e custo total da frota de veículos de cada dependência, auxiliando nas decisões de renovação, terceirização e outras.

Responsável: Superintendência de Administração Geral – DAAG.

Situação Atual: Ausência/deficiência de ferramenta de TI que promova uma gestão adequada com relação aos custos praticados pela operacionalidade da frota de veículos existentes em cada localidade.

Situação Desejada: Ferramenta que possibilite o acompanhamento dos custos praticados em âmbito nacional com frota de veículos, promovendo uma ação mais efetiva com relação à gestão e decisão por alternativas menos onerosas para a Empresa, permitindo demonstrar custos unitários por veículo orgânico e/ou terceirizado, com e sem insumos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Validação do sistema frota idealizado pela manutenção do aeroporto internacional do Galeão	ADGL/DAAG/AGAG	Fevereiro 2009	Concluído
Alimentação das tabelas bases do sistema frota	ADGL/DAAG	Março a Abril/2009	Concluído
Homologação do Sistema Frota	PRTI	Abril/2009	Concluído
Cronograma de implantação do sistema em âmbito nacional	ADGL/DAAG/PRTI	Maio a Julho/2009	Concluído
Acompanhamento e avaliação das funcionalidades, benefícios do Sistema	DAAG	Agosto a Dezembro/2009	Em execução

Quadro 119: Plano de ação da iniciativa 6.2.4.1

Fonte: Superintendência de Administração Geral – DAAG

Plano de trabalho realizado com êxito.

Iniciativa 6.2.5.1: Aperfeiçoar a ferramenta SS/Suprimentos, possibilitando a sua implantação em âmbito nacional, ou adoção de outra ferramenta também capaz de promover maior integração entre os almoxarifados, área de manutenção e a de licitações.

Responsável: Superintendência de Administração Geral – DAAG.

Situação Atual: Ausência/ deficiência de ferramenta de TI que promova a gestão integrada com outras atividades necessárias ao processo, possibilitando rastreabilidade do mesmo, bem como maior investimento em treinamento e capacitação dos empregados envolvidos.

Situação Desejada: Ferramenta que possibilite uma gestão compatível com o volume e a velocidade desejável dos processos, pessoal qualificado para execução das tarefas, de forma a gerar um aprimoramento contínuo dos processos existentes.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Resgatar e validar processo de melhoria do Ssuprimentos área de TI visando implantação do sistema.	DAAG/PRTI/ AGAG/AGAG-1	Abril a Maio/2009	Pendente
Definição Formal da Ferramenta a ser implementada em âmbito nacional.	AGAG/PRTI	Junho/2009	Pendente
Cronograma de implantação em âmbito nacional	AGAG/AGAG-1	Agosto/2009	Pendente
Validação oficial da ferramenta em âmbito nacional.	AGAG/AGAG-1	Dezembro/2009	Pendente

Quadro 120: Plano de ação da iniciativa 6.2.5.1

Fonte: Superintendência de Administração Geral – DAAG

As etapas previstas ficaram pendentes em razão da não implementação de adequações básicas no Sistema de Suprimentos (SS-Suprimentos), bem como pela não indicação de ferramenta similar que auxilie na gestão de suprimentos, inviabilizando evolução do assunto para implantação de ferramenta em âmbito nacional. Foi apresentada à área de informática solicitação de modificações pontuais no Sistema de Materiais (SISMAT), a fim de suprir provisoriamente as deficiências de controle de materiais.

Iniciativa 6.2.6.1: Identificar e otimizar os principais processos de apoio aos processos finalísticos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Os processos de apoio estão identificados parcialmente e sem alinhamento com os processos finalísticos.

Situação Desejada: Ter processos de apoio identificados, alinhados e melhorados, visando a melhoria da produtividade da Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar ou revisar os Diagramas Hierárquicos de Processos	PRPG (PGDO)	08 a 10/2009	Realizado
Identificar os processos de apoio, priorizando aqueles que são críticos para os processos finalísticos	PRPG(PGDO)	11/2009	Realizado
Realizar ou rever o mapeamento dos processos de apoio	PRPG (PGDO)	11/2009 a 01/2010	Realizado
Acompanhar e dar suporte às análises e melhorias dos processos de apoio	PRPG (PGDO)	03 a 05/2010	Previsto p/ 2010
Definir ou rever os pontos de controle dos processos de apoio	PRPG (PGDO)	02 a 03/2010	Previsto p/ 2010
Elaborar ou rever a documentação dos processos	PRPG (PGDO)	05 a 07/2010	Previsto p/ 2010

Quadro 121: Plano de ação da iniciativa 6.2.6.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As ações iniciais relacionadas a essa iniciativa foram desenvolvidas conforme descrito no item pertinente à iniciativa 6.1.1.2, tendo sido cumprido o planejamento para 2009.

Iniciativa 6.3.1.1: Levantar as competências dos empregados que venham a ser contratados através do Concurso Público de 2009, após o período de experiência.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Não há aferição de competência de novos empregados.

Situação Desejada: Identificação dos *gaps* de performance dos novos empregados, para realização de ações visando seu desenvolvimento profissional.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Avaliação de competências após período de experiência	DARH - RHGP-1	Dezembro	Recebimento das avaliações dos empregados admitidos por meio do Concurso Público 2009, após concluído o período de experiência
Relatório dos <i>gaps</i> de performance dos empregados	DARH - RHGP-1	Dezembro	Em andamento
Proposta de trabalho para alinhamento das competências básicas	DARH - RHGP-1	Ano de 2010	Após a conclusão do Relatório dos <i>gaps</i> de performance dos empregados admitidos até dezembro de 2009

Quadro 122: Plano de ação da iniciativa 6.3.1.1
Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

O relatório que já está sendo elaborado depende para sua finalização das avaliações que serão aplicadas nos empregados contratados em dezembro de 2009, obedecendo ao prazo de 75 (setenta e cinco) dias após a contratação.

Iniciativa 6.4.1.1: Otimizar a comunicação entre as unidades da Infraero (Sede, Regionais e Aeroportos) por meio da Rede WAN.

Responsável: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI.

Situação Atual: A tecnologia ATM e *Frame* utilizada na Rede WAN não permite a priorização de pacotes dentro da rede do prestador de serviço *backbone*.

Situação Desejada: Migrar a Rede WAN para tecnologia MPLS garantindo a transmissão otimizada dos dados, voz e vídeo entre as unidades da Infraero com maior qualidade e segurança.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento e análise de soluções de mercado	PRTI	Jun/2007 - Out/2007	Concluído
Definição da nova arquitetura da Rede WAN	PRTI	Nov/2007 – Set/2008	Concluído
Projeto de política de priorização das informações	PRTI	Out/2008 – Mai/2009	Concluído
Implantação da solução da rede WAN	PRTI	Mai/2009 – Abr/2010	Em andamento

Quadro 123: Plano de ação da iniciativa 6.4.1.1

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI

O projeto encontra-se em andamento. Já foram implantados 96 pontos da rede principal e 15 localidades da rede redundante o que proporcionou um aumento na qualidade dos serviços e, conseqüentemente, maior confiabilidade e aumento de velocidade em grande parte da rede dos aeroportos.

Iniciativa 6.5.1.1: Definir as funcionalidades necessárias à ferramenta e promover ações junto à área de tecnologia da informação para sua aquisição.

Responsável: Superintendência de Planejamento Empresarial – PRPG.

Situação Atual: Mapeamento de Processos realizado apenas com *software* de desenho de fluxogramas.

Situação Desejada: Dispor de uma ferramenta com notação BPM para a modelagem dos processos da Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar soluções disponíveis no mercado que atendam às necessidades da Infraero	PRPG(PGDO)	06/2009	Concluído
Participar das demonstrações de fornecedores convidados pela TI para apresentação de seus produtos	PRPG(PGDO)	07/2009 a 02/2010	Concluído
Elaborar especificação técnica em conjunto com a TI	PRPG(PGDO)	02/2010 a 05/2010	A iniciar

Quadro 124: Plano de ação da iniciativa 6.5.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento Empresarial – PRPG

As etapas previstas para 2009 foram realizadas. A iniciativa terá continuidade no exercício de 2010 e 2011, conforme consta do Planejamento Estratégico 2010-2014.

Iniciativa 6.5.2.1: Desenvolver arquitetura de sistemas com base na Arquitetura Orientada a Serviços – SOA.

Responsável: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI.

Situação Atual: A estrutura organizacional não contempla visão de processos.

Situação Desejada: Ter estrutura organizacional baseada em processos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Rastreabilidade dos ativos de software	PRTI	Mai/2009 - Out/2009	Concluído
Federação de dados	PRTI	Nov/2009 - Fev/2011	Em andamento
Estabelecimento de protocolos e eventos	PRTI	Mar/2011 - Ago/2011	Aguardando
Processos e Regras de negócios (BPM)	PRTI	Set/2011 - Ago/2012	Aguardando
Convergência da arquitetura atual para o repositório de Serviços	PRTI	Set/2012 - Fev/2013	Aguardando

Quadro 125: Plano de ação da iniciativa 6.5.2.1

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI

O projeto encontra-se em andamento.

A definição de arquitetura orientada a serviços para as novas aquisições e desenvolvimentos já estão sendo realizadas, como por exemplo, o projeto ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Iniciativa 6.6.1.1: Relacionar estrutura organizacional com o mapeamento dos processos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: A estrutura organizacional não contempla visão de processos.

Situação Desejada: Ter estrutura organizacional baseada em processos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar pontos de distorção entre a estrutura organizacional e os processos	PRPG(PGDO)	10 a 11/2009	Realizado
Propor o redesenho organizacional, baseado na abordagem de processos e nos requisitos de governança corporativa	PRPG(PGDO)	Até 01/2010	Em andamento

Quadro 126: Plano de ação da iniciativa 6.6.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A revisão da estrutura organizacional que teve início em 2009, conforme mencionado no item relativo à iniciativa 1.3.2.1 – Verificar os pontos de distorção e propor alternativas de melhoria, visando o atendimento dos princípios de Governança, implantou um novo modelo de gestão nas Superintendências Regionais e Aeroportos.

Nesse sentido, a abordagem voltada para processos possibilitou a redefinição de atribuições e representa o principal parâmetro para a reestrutura organizacional que terá continuidade em 2010.

Iniciativa 6.6.1.2: Implantar o sistema de mensuração de desempenho dos processos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Não há padronização dos indicadores e nem alinhamento com os indicadores estratégicos.

Situação Desejada: Ter sistema de medição alinhado aos indicadores estratégicos empresariais.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Fazer levantamento dos indicadores operacionais	PRPG(PGDO)	Até 03/2010	A iniciar
Consolidar e adequar os indicadores operacionais	PRPG(PGDO)	Até 05/2010	A iniciar
Validar os indicadores operacionais para definição do sistema de mensuração padrão	Gestores	Até 06/2010	A iniciar
Verificar o relacionamento entre os indicadores estratégicos e os indicadores operacionais	PRPG(PGDO/PGPE)	Até 07/2010	A iniciar
Promover o alinhamento entre os indicadores estratégicos e os operacionais	PRPG(PGDO/PGPE)	Até 07/2010	A iniciar
Implantar o sistema e acompanhar as mensurações	PRPG(PGDO)	Até 12/2010	A iniciar

Quadro 127: Plano de ação da iniciativa 6.6.1.2

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As ações relacionadas a essa iniciativa, terão início em 2010, e estão relacionadas aos trabalhos de identificação dos principais processos de negócios da Infraero e da definição dos respectivos fluxos.

Iniciativa 6.6.2.1: Estabelecer Acordos de Níveis de Serviço (SLA) entre a área de tecnologia da informação e a área cliente.

Responsável: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI.

Situação Atual: Inexistência de Acordos de Níveis de Serviços (SLA) estabelecidos entre a TI e as áreas clientes.

Situação Desejada: Estabelecer Acordos de Níveis de Serviços de forma a definir se a quantidade e qualidades dos serviços prestados são satisfatórias.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar os serviços críticos de TI	PRTI	Ago/2009 - Out/2009	Concluído
Medição dos componentes de cada serviço	PRTI	Nov/2009 - Março/2010	Em andamento
Estabelecer acordo de nível de serviço entre as áreas	PRTI/Usuário	Abril/2010 - Out/2010	Aguardando
Revisar os serviços	PRTI	Nov/2010 - Abril/2011	Aguardando

Quadro 128: Plano de ação da iniciativa 6.6.2.1

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI

O projeto encontra-se em andamento.

Os serviços críticos de TI, já foram identificados, e a medição destes serviços está em elaboração através da ferramenta Gestão TI para o catálogo de serviço, inclusive com um SLA pró-forma.

Iniciativa 6.6.2.2: Implantar processos padronizados na área de tecnologia da informação com base no *framework* do COBIT (Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias Relacionadas).

Responsável: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI.

Situação Atual: Os processos da TI não estão aderentes a padrões internacionais de governança de TI.

Situação Desejada: Alinhar os processos da TI as melhores práticas do COBIT de forma a agregar valor aos produtos e serviços.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar Processos	PRTI	Abril/2009 - Jun/2009	Concluído
Diagnóstico de maturidade do COBIT	PRTI	Jul/2009 - Dez/2009	Concluído
Implantação dos processos definidos no domínio “Planejar e Organizar”	PRTI	Jan/2010 - Out/2010	Aguardando
Implantação dos processos definidos no domínio “Adquirir e Implementar”	PRTI	Nov/2010 - Maio/2011	Aguardando
Implantação dos processos definidos no domínio “Entregar e Suportar”	PRTI	Jun/2011 - Nov/2011	Aguardando
Implantação dos processos definidos no domínio “Monitorar e Avaliar”	PRTI	Dez/2011 - Jul/2012	Aguardando

Quadro 129: Plano de ação da iniciativa 6.6.2.2

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI

O projeto encontra-se em andamento.

A análise de maturidade dos 34 processos do COBIT foi realizada e posteriormente serão priorizados os processos a serem implantados.

Iniciativa 6.7.1.1: Estruturar modelo de avaliação de gestão com base em referenciais de excelência utilizados pelos melhores aeroportos e administradoras no mundo.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: A empresa tem apenas alguns de seus processos avaliados e comparados aos níveis de empresas congêneres ou aeroportos considerados referência.

Situação Desejada: Efetuar mensuração do desempenho da Infraero nos moldes de aeroportos/empresas administradoras internacionais e posicionar a empresa em relação a essas organizações.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Efetuar pesquisa para selecionar aeroportos /administradoras aeroportuárias.	PRPG (PGPE)	Maio/2009	Realizado.
Eleger e selecionar do grupo de aeroportos/ administradoras aeroportuárias que servirão de base para a pesquisa.	PRPG (PGPE)	Julho/2009	Realizado.
Efetuar levantamento para identificar os pontos e tópicos comuns utilizados na avaliação da gestão.	PRPG (PGPE)	Setembro a Novembro /2009	Em andamento.
Examinar sistemática de avaliação em aeroporto(s) da rede da Infraero considerando os dados da etapa anterior.	PRPG (PGPE)	Outubro a Dezembro /2009	Aguardando conclusão da etapa anterior.
Iniciar avaliação observando os critérios definidos para mensuração da gestão.	PRPG (PGPE)	Novembro a Dezembro /2009	Aguardando conclusão da etapa anterior.
Analisar resultados e criar relatório para o Comitê de Gestão considerando a avaliação da sistemática.	PRPG (PGPE)	Dezembro /2009	Aguardando conclusão da etapa anterior.

Quadro 130: Plano de ação da iniciativa 6.7.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Objetivando estruturar modelo de avaliação de gestão com base em referenciais de excelência utilizados pelos melhores aeroportos e administradoras no mundo, foram elencados os seguintes aeroportos e administradoras para servir de base para comparação: *Frankfurt Airport, Schiphol Group, Toronto Airport, YVR Vancouver Authority, Icheon International Airport, Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport, Hong Kong International Airport, Narita Airport, AENA, BAA e Aeroportos de Paris.*

Além desses aeroportos e administradoras serão utilizados também os parâmetros para análise de *benchmark*, a serem extraídos da pesquisa *Airport Council International (ACI)* realizadas nos aeroportos de Guarulhos, Brasília e Salvador.

Entretanto, em virtude da assinatura de um Termo de Cooperação firmado entre o Ministério da Defesa (MD) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) para realização de estudos visando a reestruturação da Infraero, a identificação dos referenciais nacionais e internacionais para mensurar o desempenho da Infraero em relação aos melhores aeroportos e

empresas aeroportuárias do mundo, optou-se por aguardar a conclusão a desse estudo para continuidade das atividades relacionadas a esta iniciativa.

Esta iniciativa deverá ser reformulada para o próximo ano, uma vez que depende de apresentação dos resultados oriundos da avaliação inicial a ser realizada pelo Consórcio vencedor da licitação do BNDES, avaliação esta que será determinante para realização dos estudos voltados a reestruturação da Infraero, e que ocorrerá somente no segundo semestre de 2010.

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

Indicador 7.a: Nível de satisfação dos passageiros.

Responsável: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP.

Meta: Aumentar.

Resultado esperado: Aumento do nível de satisfação dos passageiros visando oferecer melhor nível de conforto e segurança para esses usuários da infraestrutura aeroportuária.

Dependência	Meta 2009	Realizado até dezembro/2009		
		Nota Pesquisa 2007 (Avaliação geral)	Nota Pesquisa 2009 (Avaliação geral)	Avaliação (pontos percentuais)
INFRAERO	Aumentar o nível de satisfação	7,7	7,5	-0,2

Tabela 32: Resultados do indicador 7.a
Fonte: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP

As pesquisas de satisfação foram realizadas em 2007 e em 2009 e o objetivo foi efetuar uma comparação entre elas, para identificar os itens em que são detectáveis a melhoria do grau de satisfação dos passageiros em relação aos serviços prestados pela Infraero, bem como identificar aqueles itens em que a Infraero precisará melhorar seu desempenho.

Em 2007 a pesquisa foi aplicada em 35 aeroportos e em 2009 em 38 aeroportos. Todos os aeroportos pesquisados em 2007 tiveram a pesquisa reaplicada em 2009, com exceção do Aeroporto Santos-Dumont. Em 2009 foram acrescentados os aeroportos de Uruguaiana, São José dos Campos e Joinville.

O perfil dos usuários do transporte aéreo em ambas as pesquisas permanece o mesmo, ou seja: predomínio do sexo masculino, faixa etária entre 25 e 34 anos, usuários com alta incidência de curso superior completo, predomínio de viagens nacionais e com finalidade de viagens a trabalho ou negócios.

Em relação aos aspectos mais importantes do atendimento da Infraero, na pesquisa realizada em 2007, os itens mais bem avaliados foram os seguintes: conservação e limpeza do aeroporto;

cordialidade dos funcionários; facilidade de circulação no aeroporto; balcão de informações; limpeza dos sanitários; e segurança (raio-x, policiamento).

Na pesquisa realizada em 2009, os itens mais bem avaliados foram os seguintes: Sistema Informativo de Voo (SIV); serviços/instalações do aeroporto; escadas/elevadores; e inspeção de segurança. Entretanto, em relação à avaliação geral do aeroporto, as variações percebidas quanto ao índice de qualidade mostram que este diminuiu em relação a 2007. Passou de 7,7 e está em 7,5 para 2009.

Ao longo do ano de 2009, a Superintendência de Gestão Operacional – DOGP realizou diversas ações visando à melhoria da qualidade dos serviços dos nossos aeroportos, dentre as quais se destaca: modernização dos monitores para o SIV; aquisição de carrinhos transportadores de bagagens; aquisição de divisores de fluxo; aquisição de longarinas; investimentos na melhoria das instalações físicas dos aeroportos; e aquisição de ônibus para transporte de passageiros.

De uma forma global, a Infraero investiu, em 2009, por meio do Programa 0123 – Desenvolvimento da Operação Aeroportuária o montante de R\$ 54.997.474,21 sendo R\$ 1.960.963,72 em obras e R\$ 53.030.510,49 em equipamentos. Em obras/reformas nas instalações sanitárias dos aeroportos da Rede Infraero foram investidos R\$ 3.957.370,91.

Ocorre que essas ações e investimentos não foram suficientes para a melhoria da avaliação dos aeroportos pelos passageiros o que indica que deveremos direcionar esforços para melhorar os seguintes aspectos do atendimento da Infraero: conforto nas áreas de espera/salas de embarque; conservação e limpeza das instalações sanitárias; disponibilidade das instalações sanitárias; sinalização; conservação e limpeza de escadas e elevadores; e sistema de chamada de som.

Além desses aspectos, observa-se também a necessidade de padronização dos atributos pesquisados, pois, torna difícil a comparação dos resultados obtidos nas pesquisas.

Indicador 7.b: Nível de satisfação das empresas aéreas.

Responsável: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP.

Meta: Aumentar.

Resultado esperado: Aumento do nível de satisfação das Empresas Aéreas visando oferecer melhor nível de conforto e segurança para esses usuários da infraestrutura aeroportuária.

Dependência	Meta 2009	Realizado até dezembro/2009		
		Nota Pesquisa 2007 (Avaliação geral)	Nota Pesquisa 2009 (Avaliação geral)	Avaliação (pontos percentuais)
INFRAERO	Aumentar o nível de satisfação	8,0	7,8	-0,2

Tabela 33: Resultados do indicador 7.b
Fonte: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP

O Perfil dos entrevistados para a realização das pesquisas tanto em 2007 quanto em 2009 são, predominantemente empresas que possuem atividades na aviação regular (60,2%) e que atuam há mais de 7 anos no mercado (72,8%).

Em relação à avaliação geral da Infraero pelas empresas aéreas foram aferidos índices expressivos de satisfação. Em 2007, média igual a 8,0 e em 2009, média igual a 7,8, ou seja, uma diminuição em 0,2 pontos percentuais. Contudo, as análises das pesquisas mostram que em todas as avaliações as médias diminuíram.

Esse comparativo entre as pesquisas indicam que o principal aspecto que deverá ser melhorado é o relativo à infraestrutura da rede dos aeroportos da Infraero, pois, somente 27,7% das empresas pesquisadas estão satisfeitas com a infraestrutura da rede de aeroportos, enquanto 35,5% afirmam que está regular.

Ciente da necessidade de investimentos na infraestrutura aeroportuária, a Superintendência de Gestão Operacional – DOGP, por meio do Plano de Investimentos 2010-2014 – Programa 0123, programou diversos investimentos para esse período.

Destaca-se que no Planejamento Empresarial 2010-2014, está prevista a realização de nova pesquisa, visando avaliar o perfil operacional em terminais de passageiros, com a finalidade de elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários.

Indicador 7.c: Nível de satisfação dos pilotos.

Responsável: Superintendência de Navegação Aérea – DONA.

Meta: Aumentar.

Resultado esperado: Aumentar o nível de satisfação dos pilotos, buscando atingir patamares de excelência até 2012.

Dependência	Meta 2009	Realizado até dezembro/2009		
		Nota Pesquisa 2007 (Avaliação geral)	Nota Pesquisa 2009 (Avaliação geral)	Avaliação (pontos percentuais)
INFRAERO	Aumentar o nível de satisfação	7,2	7,0	-0,2

Tabela 34: Resultados do indicador 7.c
Fonte: Superintendência de Navegação Aérea – DONA

O índice encontrado pela nova pesquisa, de 7,0, apresentou um declínio em relação ao índice da pesquisa anterior que foi de 7,2.

As ações tomadas pela Superintendência de Navegação Aérea, visando à melhoria da atividade de Navegação Aérea, foram:

- ✓ Elaboração de um plano de ações para melhoria do índice de satisfação do público pilotos para os óbices observados na pesquisa, em relação aos itens de navegação aérea, que são: sala AIS (sinalização para acesso, localização e qualidade das instalações e serviço),

funcionamento dos equipamentos de navegação aérea e auxílios visuais, serviços de informações aeronáuticas, meteorologia aeronáutica, serviço de controle de tráfego aéreo e desempenho dos controladores, prevenção de acidentes e incidentes aeronáuticos, avifauna e incursões em pistas e qualidade das comunicações do serviço móvel aeronáutico.

- ✓ Elaboração e encaminhamento de um plano de ação para todos os aeroportos, cujos itens avaliados pelos pilotos necessitavam de melhoria, solicitando ações das Superintendências locais para solução dos problemas identificados na pesquisa público pilotos.
- ✓ Acompanhamento mensal das ações tomadas por cada localidade, para solução dos óbices identificados, com elaboração, também, de um plano de ação de melhorias para cada aeroporto com avaliação dos itens.

Segundo as Superintendências dos aeroportos que participaram da pesquisa, as dificuldades que inviabilizaram e/ou restringiram o cumprimento do indicador supracitado foram:

- ✓ Processos licitatórios em andamento para a realização de obras e serviços de recuperação de pista de pouso e decolagem;
- ✓ Responsabilidade da manutenção dos equipamentos de navegação aérea e auxílios visuais com outra organização;
- ✓ Ampliação e reforma de infraestrutura;
- ✓ Modernização de equipamentos;
- ✓ Segurança patrimonial;
- ✓ Integração entre a Empresa, órgãos ambientais e municipais;
- ✓ Processos de homologação em andamento;
- ✓ Edificações que violam os gabaritos dos procedimentos e das superfícies de proteção do aeródromo.

Indicador 7.d: Nível de satisfação dos concessionários.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Meta: Aumentar.

Resultado esperado: Atingir patamar de excelência até 2012 constatado em Pesquisa de Imagem Percebida, Qualidade e Satisfação de clientes e Parceiros da Infraero, obtendo índice de satisfação dos concessionários superior à 90%.

Dependência	Meta 2009	Realizado até dezembro/2009		
		Nota Pesquisa 2007 (Avaliação geral)	Nota Pesquisa 2009 (Avaliação geral)	Avaliação (pontos percentuais)
INFRAERO	Aumentar o nível de satisfação	8,0	7,2	-0,8

Tabela 35: Resultados do indicador 7.d

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

A pesquisa realizada em 2009 apontou uma pequena queda no nível de satisfação dos concessionários, cujo índice ficou em 7,2, inferior ao índice de 8,0 alcançado em 2007.

Há de se destacar, que fatores externos e alheios às partes (Infraero e Concessionários), como por exemplo: a limitação de cinco anos para os contratos de concessão de investimentos imposto pelo Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero e as novas diretrizes para alocação de áreas aeroportuárias impostas pela Agência Nacional de Aviação Civil, Resolução nº 113/2009, tiveram repercussões negativas junto aos concessionários.

Para 2010 há a expectativa de retomada do crescimento do nível de satisfação dos concessionários, considerando que o Ministério da Defesa, em 09/03/2010, promulgou a Portaria Normativa nº 357/MD, na qual foram revistos os prazos máximos de concessão de uso sem investimentos.

Indicador 7.e: Nível de satisfação dos clientes-carga.

Responsável: Superintendência de Logística de Carga – DCLC.

Meta: Aumentar.

Resultado esperado: Conquistar a fidelidade dos clientes e maximizar as receitas comerciais relativas ao transporte de cargas.

Dependência	Meta 2009	Realizado até dezembro/2009		
		Nota Pesquisa 2007 (Avaliação geral)	Nota Pesquisa 2009 (Avaliação geral)	Avaliação (pontos percentuais)
INFRAERO	Aumentar o nível de satisfação	7,9	7,7	-0,2

Tabela 36: Resultados do indicador 7.e

Fonte: Superintendência de Logística de Carga – DCLC

A avaliação geral dos clientes-carga na média geral relativa à pesquisa de 2007 foi de 7,9, e a de 2009, foi de 7,7, representando uma diminuição de 0,2 pontos percentuais na satisfação desse público.

Considerando o curto espaço de tempo desde a divulgação dos resultados da pesquisa, não foi possível realizar um estudo mais aprofundado nos itens cuja avaliação culminou na queda da média geral.

Ressalta-se, contudo, que para a melhoria dos aspectos mais importantes considerados na pesquisa de imagem e satisfação, realizada em 2007 foram desenvolvidas diversas ações junto à Rede TECA visando à melhoria do índice de satisfação dos clientes-carga.

Na esfera gerencial das atividades, foram criadas novas Gerências na Superintendência de Logística de Carga, com vistas ao desenvolvimento específico de cada atividade, a saber: Gerência de Suprimento e Logística Operacional e a Gerência de Gestão e Planejamento Logístico. Dessa forma, as atividades passaram a ter um acompanhamento especificamente orientado para o resultado, com a ampliação das atividades de acompanhamento de contratos, normatização e capacitação técnica, monitoramento constante da execução de itens do plano de ação, entre outros.

Ainda na esfera gerencial, novas coordenadorias também foram criadas, permitindo aumento considerável na qualidade da condução de assuntos que anteriormente eram tratados localmente, e passaram, portanto, a ser desenvolvidos corporativamente, em âmbito nacional. Como exemplo de sucesso dessa dinâmica podemos citar a aquisição global de empilhadeiras (114 para toda a rede) e a implantação do Programa Infraero de Eficiência Logística, que se difunde entre os aeroportos como ferramenta de grande sucesso para o desenvolvimento mercadológico e de relacionamento com os importadores e demais membros da cadeia logística.

As ações tiveram como principal objetivo/foco a transparência do processo, a aproximação da Infraero com todos os intervenientes da cadeia logística e a melhoria na qualidade da prestação do serviço.

Pontuando os aspectos destacados na referida pesquisa, destaca-se que apenas seis aspectos foram avaliados com média abaixo do valor aceitável, sendo que, para cada um deles foram iniciadas diversas ações de melhorias que compreendem:

- ✓ Desenvolvimento e atualização dos sistemas informatizados (remodelagem do Tecaplus, grupo de trabalho entre Infraero e a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB) para intercâmbio de informações eletrônicas, Teca *Manager*, atualização do Portal Carga Aérea Online, entre outros), com impacto direto nos aspectos relacionados às informações transmitidas pela internet, cálculo de tarifas e modernização de sistemas e processos.
- ✓ Atualização de normas internas (trato da carga importada, trato da carga em perdimento, trato da carga *courier*, comissão de coordenação do terminal, trato da carga internada, cobrança de serviços, funcionamento das centrais de atendimento ao consumidor, trato da carga nacional), com impacto direto nos aspectos relacionados à modernização de sistemas e processos e disponibilidade de facilidades.
- ✓ Desenvolvimento de estudos para flexibilizações de tarifas (criação da Coordenação Fidelização e Negócios), com impacto direto nos aspectos relacionados às taxas de serviços e cálculo de tarifas.
- ✓ Diagnóstico e avaliação das necessidades operacionais dos terminais de logística de carga da rede Infraero, com o objetivo de identificar pontos críticos existentes na cadeia logística, visando o aprimoramento do processo e melhoria da eficiência na prestação dos serviços, permitindo uma contribuição mais participativa com todos os intervenientes do sistema.

Foram realizados ainda, diversos encontros de trabalho, entre eles o Encontro de Logística de Carga, ocorrido em Brasília, no período de 14 a 15/12/2009, e o Seminário de Logística de Carga, realizado em Campinas, no período de 09 a 13/11/2009, nos quais participaram os Gerentes de Logística de Carga da Rede TECA, quando foram abordados temas relativos à melhoria dos serviços prestados, a atração e a fidelização de clientes-carga.

Iniciativa 7.1.1.1: Contratar empresa especializada para realização de apresentação e execução de pesquisa.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação – PRMC.

Situação Atual: Pesquisa em fase de preparação para processo licitatório.

Situação Desejada: Pesquisa realizada para acompanhamento frequente do nível de satisfação dos clientes e análise aprofundada dos atributos já pesquisados.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Reunião com as áreas para definir representatividade, avaliação do Termo Referência e sugestões sobre o processo de realização da pesquisa	MCPC	Março	Realizado
Produção do Termo de Referência.	MCPC	Abril	Realizado
Encaminhamento para DACL	PRMC.1	Maio	Realizado
Processo Licitatório	DACL/PRCL/PRJU	Maio/Julho	Realizado
1ª etapa da Pesquisa reuniões da Assessoria/ MCPC com todas as áreas da empresa	PRMC/MCPC	Agosto	Realizado
Aplicação da pesquisa e acompanhamento das atividades da empresa contratada	PRMC	Agosto/Setembro	Realizado
Análise dos resultados em reuniões com as áreas	PRMC/MCPC	Outubro	Realizado
Difusão interna dos resultados	PRMC/MCPC	Outubro	A Realizar
Apoiar ações de comunicação para informar e melhorar os indicadores	PRMC	Outubro/Dezembro	A realizar

Quadro 131: Plano de ação da iniciativa 7.1.1.1
Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação – PRMC

Com o propósito de conhecer os anseios dos usuários dos aeroportos e avaliação o grau de satisfação dos clientes da Infraero foi realizada uma pesquisa de satisfação e imagem percebida. O público-alvo da pesquisa foram os passageiros, clientes-carga, pilotos de aeronaves, concessionários, companhias aéreas e comunidade do entorno do aeroporto. Foram pesquisados 38 aeroportos, 19 terminais de logística de carga totalizando 16.707 entrevistas.

Iniciativa 7.1.2.1: Implementar, em 2009, pelo menos 50% das ações previstas no Plano de Ação resultante da avaliação dos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2007, para os públicos passageiros e empresas aéreas.

Responsável: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP.

Situação Atual: A pesquisa de satisfação apresentou oportunidades de melhoria dos serviços da Infraero para os passageiros e as empresas aéreas.

Situação Desejada: Aumentar o nível de satisfação dos passageiros e das empresas aéreas, buscando atingir patamares de excelências até 2012.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Revisar a proposta de Plano de Ações 2008 para aumento da satisfação de passageiros e empresas aéreas	DOGP	Abril/2009	Concluído
Elaborar nova proposta de Plano de Ações 2009 para aumento da satisfação de passageiros e empresas aéreas	DOGP	Abril/2009	Concluído
Realizar tratativas com as áreas relacionadas para validação da proposta de Plano de Ações	DOGP e Áreas Relacionadas e Aeroportos envolvidos	Junho/2009	Em andamento
Identificar as ações que possuem viabilidade de implementação em 2009	DOGP	Agosto/2009	Em andamento
Início da implementação das ações identificadas	DOGP e Áreas Relacionadas e Aeroportos envolvidos	Setembro/2009	Em andamento
Entrega dos equipamentos	DOGP e Áreas Relacionadas e Aeroportos envolvidos	Novembro/2009	Concluído

Quadro 132: Plano de ação da iniciativa 7.1.2.1

Fonte: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP

Foram analisados todos os itens constantes na pesquisa realizada em 2007 objetivando identificar os aeroportos que obtiveram índices inferiores a média geral.

Dessa forma a Superintendência de Gestão Operacional – DOGP revalidou o plano de ação elaborado e analisou as realizações de melhoria dos itens constantes do Plano de Ação por meio de acompanhamento da realização das Inspeções Operacionais Gerais (IOG) e do Relatório de Inspeção Aeroportuária (RIA) constantes do Banco de Pendências Operacionais (BPO).

Com relação a etapa de “Entrega dos equipamentos” foi realizada a aquisição/entrega de equipamentos para os aeroportos tais como: carrinho de bagagem, longarina, divisores de fluxo, modernização do Sistema Informativo de Voo (SIV) e veículos operacionais.

Iniciativa 7.2.1.1: Concluir em 2009 a implementação das ações previstas no Plano de Ação resultante da avaliação de resultados obtidos, para o público concessionários.

Responsável: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC.

Situação Atual: A 2ª edição da pesquisa de satisfação realizada em 2007 aferiu índice de satisfação igual a 81%.

Situação Desejada: Atingir patamar de excelência até 2012 constatado em pesquisa de satisfação dos concessionários obtendo índice superior à 90%.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
A. Atuar junto às áreas envolvidas para a melhoria das notas obtidas nos aspectos: 1) rapidez nas decisões; • verificar, propor e acompanhar junto aos aeroportos melhorias para os processos existentes (monitoramentos e fiscalizações)	DCRC/RCGC	Jan/Dez 2009	Realizado
1) rapidez de resposta para a solução dos problemas de manutenção; • promover encontros com a Gerência de Manutenção de Sistemas Comerciais para viabilizar a rapidez de resposta e a melhoria no atendimento às demandas por manutenção nos aeroportos da Rede; • incluir item obrigando que as respostas aos Concessionários sejam passadas no prazo máximo de 5 dias úteis	DCRC/RCGC	Jan/Dez 2009	Não realizado
		Abr/Mai 2009	Não realizado

Quadro 133: Plano de ação da iniciativa 7.2.1.1

Fonte: Superintendência de Relações Comerciais – DCRC

Iniciativa parcialmente realizada, com o monitoramento e a fiscalização dos contratos comerciais.

Não foi concluída a revisão da norma NI 13.03/C (COM) – Utilização de áreas edificadas ou não edificadas – devido à necessidade de readequação ao novo Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero (RLCI) e da Resolução nº 113 da ANAC.

Muito embora as visitas de monitoramento, feitas pelas equipes técnicas da Sede, não tenham sido realizadas na sua totalidade em 2009, houve uma significativa melhora dos processos de fiscalização pelos agentes locais, contribuindo para o crescimento da receita comercial.

Com relação ao item da pesquisa de satisfação “Rapidez de resposta”, embora com pequena alteração positiva de 0,24%, sinalizou que, mesmo com o incremento das atividades de fiscalização, redução dos prazos de concessão e utilização de pregão nas concessões, não permitiram a concretização da iniciativa como planejada.

Iniciativa 7.2.2.1: Concluir, em 2009, a implementação das ações previstas no Plano de Ação resultante da avaliação dos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2007, do público pilotos.

Responsável: Superintendência de Navegação Aérea – DONA.

Situação Atual: Elaborados Planos de Ações com intuito de eliminar ou mitigar, em cada localidade, os problemas encontrados nos itens constantes da pesquisa de satisfação 2007 identificados como insatisfatórios.

Situação Desejada: Aumentar o nível de satisfação dos pilotos em relação à pesquisa anterior.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Concluir, em implementação das ações previstas no Plano de Ações	DONA/ Áreas Relacionadas e Aeroportos	Janeiro/2009 – Dezembro/2009	Em andamento. Algumas ações adiadas para 2010. Não foram concluídas 100% das ações em 2009
Acompanhar a conclusão, em 2009, da implementação das ações previstas	DONA (NAME)	Janeiro/2009 – Dezembro/2009	Aproximadamente 80% das ações concluídas

Quadro 134: Plano de ação da iniciativa 7.2.2.1
Fonte: Superintendência de Navegação Aérea – DONA

O estágio final das ações previstas ficou em cerca de 80% das ações concluídas. A conclusão das ações foi prejudicada por motivos operacionais e de dificuldades com processos de licitação, o que levou ao adiamento de algumas destas ações para 2010 e 2011.

Os 20% de ações não implementadas em 2009 têm forte tendência de serem concluídas em 2010. Portanto a não implementação de 100% das ações em 2009 não prejudicará a iniciativa.

Iniciativa 7.2.3.1: Implantar as boas práticas de empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, visando a excelência da Gestão Aeroportuária.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Não há sistematização efetiva na aplicação das boas práticas na Infraero.

Situação Desejada: Sistematizar a aplicação das boas práticas do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) na Empresa.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar proposta de trabalho para adotar o Modelo de Excelência de Gestão da FNQ, na Gestão Aeroportuária na Infraero	PRPG(PGDO)	07 a 09/2009	Concluída 1ª versão
Submeter à aprovação da Diretoria Executiva	PRPG	10/2009	Não realizado
Disseminar dos princípios e fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão – MEG	PGDO	Até 11/2009	Não realizado
Fazer auto-avaliação na Infraero com objetivo de obter o diagnóstico da gestão organizacional, identificando o nível de maturidade da Empresa em relação ao Modelo de Excelência de Gestão	PRPG(PGDO)	Até 01/2010	A iniciar
Elaborar plano de implantação do Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária – MEGA	PRPG(PGDO)	Até 04/2010	A iniciar
Aprovar o plano de implantação	Diretoria Executiva	Até 04/2010	A iniciar
Implantar o Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária – MEGA	PRPG(PGDO)	Até 12/2010	A iniciar
Acompanhar os resultados do Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária – MEGA	PRPG(PGDO)	2011	A iniciar
Divulgar no portal as boas práticas implantadas na Infraero	PRPG(PGDO)	2011	A iniciar

Quadro 135: Plano de ação da iniciativa 7.2.3.1
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A proposta de trabalho para adoção do Modelo de Excelência de Gestão da FNQ na gestão aeroportuária na Infraero foi concluída, de acordo com o previsto.

A implantação do Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária – MEGA foi aprovada pela Diretoria Executiva e está contemplada no Planejamento Estratégico 2010-2014, incluindo as ações de disseminação dos princípios e fundamentos, anteriormente previstas para 2009.

Iniciativa 7.2.3.2: Realizar projeto piloto no Aeroporto de Brasília para melhoria dos processos referentes a passageiros, cargas, aeronaves e navegação aérea.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Não há aplicação prática da metodologia corporativa de mapeamento e melhoria de processos nos aeroportos.

Situação Desejada: Ter metodologia corporativa de mapeamento e melhoria de processos, com o objetivo de disseminar nas demais dependências da Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Validar o projeto piloto no SBBR para mapeamento e melhoria dos processos alcançados pelas diversas certificações e pela Resolução nº 004/2008 – CONAC	PRPG(PGDO)	09/2009	Não realizada
Implantar projeto piloto no Aeroporto de Brasília	PRPG(PGDO)	10 a 12/2009	Não realizada
Orientar formulação de indicadores de desempenho para monitoramento dos pontos de controle	PRPG(PGDO)	01/2010	A iniciar
Acompanhar os resultados obtidos e realizar os ajustes necessários	PRPG(PGDO)	02 a 04/2010	A iniciar

Quadro 136: Plano de ação da iniciativa 7.2.3.2

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As ações para definição de metodologia corporativa para análise e melhoria dos processos, conforme mencionado no item pertinente à iniciativa 6.1.1.4, terão continuidade em 2010.

Dessa forma, a implantação do projeto piloto em uma das unidades de negócios deverá ser reprogramada e, para tanto, será elaborado plano de ação específico.

Iniciativa 7.3.1.1: Desenvolver mecanismos para que os Planos Diretores Aeroportuários forneçam subsídios para a formulação do Plano de Investimentos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Não é verificada a aderência do Plano de Investimentos aos Planos Diretores Aeroportuários.

Situação Desejada: Dimensionar os investimentos levando-se em consideração a previsão dos mesmos nos Planos Diretores Aeroportuários e seu prazo de implantação.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificar práticas, em outras organizações, sobre demanda de investimentos a longo prazo.	PRPG(PGPI)	Out/2009	Concluído
Propor alternativas à DOPL.	PRPG(PGPI)	Nov/2009	Concluído
Incluir na NI do Plano de Ação, em desenvolvimento, procedimentos que considerem os a aderência dos investimentos aos Planos Diretores .	PRPG(PGPI)	Nov/2009	Pendente

Quadro 137: Plano de ação da iniciativa 7.3.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Apesar de ter havido o conhecimento do mecanismo de aderência dos Planos Diretores ao Plano de Investimentos, a iniciativa não pode ser concluída com sucesso em virtude da não finalização da norma do planejamento dos investimentos, haja vista, o desenvolvimento da norma interna de Planejamento de Investimentos ter sido interrompida em decorrência do processo de Planejamento de Investimentos 2010 a 2014 que demandou o esforço de toda a equipe da Gerência de Planejamento de Investimentos – PGPI, a qual era insuficiente para atender à demanda imposta a área.

A solução de informática quem contém a base de dados do Plano de Investimentos também contribuiu para o não desenvolvimento do mecanismo, pois sua linguagem limita a realização de vinculações com outros sistemas corporativos. Para corrigir as pendências relacionadas ao estabelecimento do mecanismo de aderência do Plano Diretor, um novo sistema de planejamento e gestão dos investimentos, que já foi especificado e está em desenvolvimento, foi concebido com a solução para a realização e vinculação dos investimentos às diretrizes do Plano Diretor.

A previsão para a retomada das atividades está mantida para 2010, uma vez que o aumento do quadro de colaboradores da Gerência de Planejamento de Investimentos – PGPI visa agilizar o desenvolvimento de atividades que não foram possíveis em 2009.

Iniciativa 7.3.2.1: Coordenar as ações necessárias para o estabelecimento de cooperação técnica permanente com Estados e Municípios, resgatando os contatos iniciados em 2008 e incluindo novos aeroportos em 2009, assegurando o apoio de assessoria especializada nas áreas em que seja necessária a busca de expertise.

Responsável: Superintendência de Planejamento Aeroportuário e de Operações – DOPL.

Situação Atual: Os acordos de cooperação técnica propostos em 2008, quando da implementação do Plano de Integração Operacional Urbana dos aeroportos ainda não foram assinados, o que mantém a condição de risco de conflitos ou de falta de sinergia entre o planejamento dos aeroportos e das cidades.

Situação Desejada: A Infraero deve aprimorar os procedimentos e instrumentos de orientação dos Planos de Integração Operacional Urbana e assegurar assessoria técnica especializada nas áreas em que seja necessária a busca de expertise, de acordo com as necessidades das Diretorias de Operações e Engenharia e Meio Ambiente.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Resgatar os contatos iniciados em 2008 com os Municípios onde se localizam as seguintes dependências: SBGR, SBKP, SBVT, SBGO, SBFL, SBFZ, SBMQ, SBAR	DOPL	Abril/2009	Parcialmente realizada
Definir o novo grupo de aeroportos a ser considerado no Plano de Ação 2009	DOPL	Abril-Maio/2009	Realizada
Elaborar Manual definindo o procedimento padrão a ser adotado pela Infraero na implementação dos Acordos de Cooperação Técnica para implantação dos Planos de Integração Operacional Urbana	DOPL	Maio-Julho/2009	Realizada
Elaborar Manual definindo o procedimento padrão a ser adotado pela Infraero no desenvolvimento de campanhas de monitoramento de ruído	DOPL	Maio-Agosto/2009	Parcialmente realizada
Elaborar os Termos de referência para licitação de assessoria técnica especializada nas áreas de ruído e transportes	DOPL	Jan-Maio/2009	Realizada
Licitação e contratação de serviços	DAAG/ DOPL	Maio-Outubro/2009	Parcialmente realizada
Estabelecer os contatos iniciais com autoridades dos Municípios referentes aos novos aeroportos incluídos no Pl. de Trabalho 2009	DOPL/ DEME/Aeroporto	Maio-Setembro / 2009	Realizada
Promover as cerimônias de assinatura dos Acordos de Cooperação Técnica	DOPL/ DEME/Aeroporto	Maio-Dezembro/2009	Parcialmente realizada
Executar ações fixadas no Acordo de Cooperação Técnica para implementação do PLIU	DOPL/ DEME/Aeroporto	Janeiro-Dez./2009	-

Quadro 138: Plano de ação da iniciativa 7.3.2.1

Fonte: Superintendência de Planejamento Aeroportuário e de Operações – DOPL

Além dos dois Acordos de Cooperação Técnica assinados com os municípios de Aracajú e Macapá em 2008, quando da implementação do Plano de Integração Operacional Urbana dos aeroportos, já estarão em desenvolvimento estudos técnicos envolvendo as prefeituras de Fortaleza, Campo Grande, Porto Velho, Recife, Jaboatão, Florianópolis, Campinas e Joinville, aguardando os procedimentos administrativos para assinatura dos acordos. O Plano de Integração Urbana (PLIU) já foi apresentado a 16 prefeituras.

Para agilização dos processos de implementação dos Planos de Integração Operacional Urbana, deverá ser assegurada assessoria técnica especializada, nas áreas em que seja necessária a busca de *expertise*, de acordo com as necessidades específicas de cada aeroporto e atendendo às demandas das Diretorias de Operações e de Engenharia e Meio Ambiente.

A Infraero deve assegurar o apoio institucional, jurídico e administrativo para garantir o desenvolvimento de serviços que permitam a adoção de ações necessárias à integração das operações aeroportuárias com as atividades urbanas desenvolvidas na área de influência dos aeroportos.

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

Indicador 8.a: Percentual de implantação das ações de capacitação previstas no Plano de Treinamento.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Meta: 85% dos cursos corporativos e internos previstos.

Resultado esperado: Atender todas as prioridades de treinamento da Infraero.

Dependência		Realizado até dezembro/2009		
		Cursos / Eventos Previstos	Cursos / Eventos Realizados	Realização (%)
SEDE	SEDE	302	211	69,9%
SBBE	Aeroporto de Belém	36	36	100,0%
SBBR	Aeroporto de Brasília	208	179	86,1%
SBCF	Aeroporto de Confins	53	38	71,7%
SBGL	Aeroporto Galeão	99	95	96,0%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	317	238	75,1%
SBKP	Aeroporto de Campinas	169	106	62,7%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	65	65	100,0%
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	43	38	88,4%
SBSP	Aeroporto de Congonhas	53	49	92,5%
SBSV	Aeroporto de Salvador	43	42	97,7%
SRCE	Regional do Centro-Leste	292	210	71,9%
SRNE	Regional do Nordeste	200	173	86,5%
SRNO	Regional do Norte	254	177	69,7%
SRSU	Regional do Sul	381	321	84,3%
INFRAERO		2.515	1.978	78,6%

Tabela 37: Resultados do indicador 8.a
Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

A meta de treinamento do ano de 2009 fechou com 78,6% de realização contra o esperado de 85%. Apesar da meta não ter sido atingida em sua totalidade, observa-se que houve melhorias importantes.

No ano de 2009 foi prevista a realização de 2.515 cursos dos quais 1.978 se concretizaram. Além disso, ainda foram realizados 767 cursos não previstos.

Comparando esse resultado com o ano de 2008, no qual dos 1.645 cursos previstos 1.444 foram realizados e outros 1.204 foram realizados sem previsão, pode-se observar uma melhoria de previsão, pois houve aumento no quantitativo de cursos previstos em 52,89% e também redução na quantidade de cursos realizados sem previsão em 36,30%.

Iniciativa 8.1.1.1: Adotar práticas para que os gestores e empregados da Infraero sejam conscientizados da importância da Gestão do Conhecimento para as atividades aeroportuárias.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Projeto de Gestão do Conhecimento foi concluído e aprovado.

Situação Desejada: Empresa familiarizada com a importância da Gestão do Conhecimento, principalmente quanto ao conhecimento aeroportuário, valorizando o compartilhamento, a aprendizagem e o capital intelectual.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração de Projeto de Sensibilização	RHEC	Março/2009	Concluído
Publicação de artigo na Revista – Infraero Notícias	RHEC	Maio e Outubro/2009	Maio – oK Out - Ok (artigo entregue à PRMC, o qual será divulgado na revista do mês de janeiro 2010.
Vinculação das <i>Pílulas do Conhecimento</i> – Via DARH Informa	RHEC	Abril a Dezembro/2009	Concluído
Workshops e Palestras de Sensibilização	RHEC	Março a Dezembro/2009	Concluído
Divulgação de Informações da Gestão do Conhecimento no Portal DARH. Obs: caso o Portal não seja desenvolvido em tempo hábil, as informações serão divulgadas na plataforma Infraeduc. Obs: A criação do portal foi feita à PRMC, via documento formal, e ainda não foi atendida a solicitação.	RHEC	Abril a Dezembro/2009	Concluído A divulgação está no DARH Informa, Revista e Plataforma do Infraeduc.

Quadro 139: Plano de ação da iniciativa 8.1.1.1
Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

Plano de trabalho concluído com êxito gerando maior difusão dos conhecimentos entre os empregados.

Iniciativa 8.1.2.1: Implantar o Centro de Formação Profissional Aeroportuária - CFPA.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: A DARH gerencia o processo de capacitação profissional no âmbito da Empresa, tendo suas ações de planejamento e execução dos treinamentos centrados nos cursos Corporativos da Infraero.

Situação Desejada: Ter um Centro de Formação Profissional próprio o que propiciará um futuro aumento do quantitativo de treinamentos realizados, e, por conseguinte aumentar a participação dos empregados nos programas de capacitação e desenvolvimento profissional.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Aprovação do Projeto	RHEC	Abril/2009	Concluído
Reestruturação da RHEC para CFPA (pessoal)	RHEC	Abril/2009	Pendente
Transição para nova estrutura	RHEC	Mai e Junho/2009	Pendente
Levantamento de possíveis parcerias Externas	RHEC	Julho a dezembro/2009	Pendente
Planejamento das Atividades do CFPA para 2010	RHEC	Julho a dezembro/2009	Pendente

Quadro 140: Plano de ação da iniciativa 8.1.2.1

Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

A presente iniciativa teve apenas a primeira etapa realizada. O projeto foi reelaborado e apresentado à Diretoria de Administração.

Iniciativa 8.1.3.1: Aplicar o Projeto Piloto Gestão do Conhecimento na Superintendência de Manutenção.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Projeto de Gestão do Conhecimento foi concluído e aprovado.

Situação Desejada: Realizar projeto piloto e avaliar os resultados obtidos com a DOMN.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaboração e Aprovação do Projeto de Gestão do Conhecimento	RHEC	Fevereiro/2009	Concluído
Divulgação do tema GC e o respectivo projeto na DOMN	RHEC	Março e junho/2009	Concluído
Execução do processo inicial de análise e diagnóstico na DOMN	RHEC	Março e Abril/2009	Concluído
Elaborar, aplicar e testar os Instrumentos de GC	RHEC	Julho e Outubro/2009	Concluído
Executar processo final de análise e diagnóstico na DOMN	RHEC	Novembro/2009 e Janeiro/2010	Concluído

Quadro 141: Plano de ação da iniciativa 8.1.3.1

Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

Plano de trabalho concluído com êxito, possibilitando maior confiabilidade operacional para a área de manutenção, facilitando a comunicação, incentivando a proximidade entre as áreas corporativas de interface e proporcionando maior capacitação técnica dos empregados.

As atividades realizadas de maior repercussão envolveram: formação da equipe de pavimentos, formação de 58 empregados em manutenção de pavimentos, *workshop* com especialista em

pavimentos aeroportuários, *workshop* de gestão de conhecimento aplicada à manutenção, realização do Seminário Internacional ALACPA com participação de 32 empregados da área de manutenção, videoconferências para atualização e orientações, incentivo à integração e partilha de conhecimentos dentro da manutenção e áreas de interface, otimização dos prazos e providências, criação de ambientes virtuais para discussão de temas chave para a manutenção, assim como criação de palestra virtual de apresentação da gestão de conhecimento para os empregados em geral, entrevistas com profissionais especializados, palestras da área de manutenção em cursos corporativos para gestores e supervisores facilitando a comunicação e o entendimento entre as equipes de áreas diversas.

Iniciativa 8.1.4.1: Revisar o Projeto Idéia em Ação visando maior eficiência na realização de seus objetivos

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: O projeto necessita de adaptações para o aumento de sua eficiência.

Situação Desejada: O projeto atenderá eficientemente aos seus objetivos gerais e específicos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Revisão do Projeto	RHEC	Abril/2009	Concluído
Aprovação das alterações	RHEC	Maior/2009	Concluído
Divulgação do Projeto Idéia em Ação	RHEC	Maior/2009	Concluído
Execução do Projeto na Infraero	RHEC	Junho a outubro/2009	Concluído

Quadro 142: Plano de ação da iniciativa 8.1.4.1

Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

Todas as etapas previstas foram realizadas. O projeto foi reavaliado e foram feitas diversas atualizações de conteúdo, sendo que uma delas foi a melhoraria das definições dos critérios de avaliação proporcionando menos disparidade nos julgamentos das bancas avaliadoras das Superintendências regionais, Sede e aeroportos vinculados. Estas modificações permitiram a adaptação do projeto para um aumento de eficiência.

Iniciativa 8.1.5.1: Iniciar estudos para o estabelecimento de Trilhas de Desenvolvimento Profissional, baseado na competência "Especialização Técnica", do programa Gestão de Pessoas por Competência, para os cargos/funções das áreas de Manutenção e Gestão Operacional, de acordo com o perfil básico para gestores.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Não há, sistematizada, uma matriz de treinamento técnico para cargos e funções.

Situação Desejada: Estabelecimento de Trilhas de Desenvolvimento (Matriz de Treinamento), com currículo mínimo, para os empregados das áreas de Manutenção e Gestão Operacional, visando o desenvolvimento da competência Especialização Técnica.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantamento dos cursos de capacitação técnica previstos para Manutenção e Gestão Operacional	DARH - RHGP-1	Dezembro	Realizado
Elaborar proposta de Trilhas de Desenvolvimento em conjunto com as áreas (Manutenção e Gestão Operacional)	DARH – RHGP-1	Dezembro	Realizado
Encaminhamento da proposta para validação das áreas (Manutenção e Gestão Operacional)	DARH – RHGP-1	Dezembro	Realizado

Quadro 143: Plano de ação da iniciativa 8.1.5.1
Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

As etapas do plano de trabalho foram finalizadas e validadas.

Após a reestruturação das regionais serão estabelecidas as trilhas de conhecimento de acordo com as atividades que se adequarão aos aeroportos, regionais e sede.

Iniciativa 8.1.6.1: Alinhar o conhecimento de todos os profissionais que atuam na área de Planejamento e Gestão.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: O pessoal da área de planejamento tem conhecimento empírico da maioria das situações que envolvem a área, mas pelo fato de terem formações acadêmicas diferenciadas, necessitam alinhar alguns conhecimentos.

Situação Desejada: Ter uma equipe coesa e tecnicamente fortalecida em relação aos conhecimentos que os profissionais da área necessitam.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Definir perfil básico dos profissionais da área de Planejamento e Gestão	PRPG (PGPE/PGDO/PGPI)	Ago/2009	Concluído
Relacionar os conhecimentos e experiência necessários para a ocupação dos cargos em todos os níveis do planejamento	PRPG (PGPE/PGDO/PGPI)	Ago a Set/2009	Concluído
Encontro na SEDE “Tema: Alinhar o conhecimento e melhorar a produtividade” (com repasse imediato pelos Gerentes de Planejamento aos coordenadores e encarregados nos aeroportos das regionais)	PRPG (PGPE/PGDO/PGPI)	Jan/2010	Será reprogramado
Solicitar ao DARH os treinamentos “complementares” que poderão ser proporcionados pela empresa para a melhoria de desempenho dos profissionais	PRPG (PGPE/PGDO/PGPI)	Jan/2010	Será reprogramado

Quadro 144: Plano de ação da iniciativa 8.1.6.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Os trabalhos foram realizados conforme previsto, até a etapa de identificação de conhecimentos e experiências necessárias para ocupação de cargos na área de planejamento e gestão.

Serão estabelecidos no exercício de 2010 os prazos para continuidade dos procedimentos e início dos treinamentos, pois a recente revisão da estrutura organizacional extinguiu as áreas de planejamento e gestão dos aeroportos, sendo que essas atividades serão realizadas pelas Superintendências Regionais.

Iniciativa 8.1.7.1: Divulgar para as gerências e coordenações de Planejamento e Gestão as práticas de gerenciamento de projetos implantadas na Infraero e propor divulgação nas dependências.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: As práticas de gerenciamento de projetos ainda não foram divulgadas.

Situação Desejada: Divulgar amplamente a adoção de método de gerenciamento de projetos e implantá-lo na condução dos investimentos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Estabelecer critérios para definição de projetos/empreendimentos no Plano de Ação.	PRPG(PGPI)	Ago/2009	Concluído
Preparar o sistema de Plano de Ação de Investimentos para trabalhar com projetos/empreendimentos.	PRPG(PGPI)	Set/2009	Concluído
Apresentar metodologia às áreas envolvidas no processo de planejamento e gestão dos investimentos.	PRPG(PGPI)	Out/2009	Concluído
Atualizar o sistema de Plano de Ação, agrupando em projetos/empreendimentos os investimentos.	PRPG(PGPI)	Nov/2009	Concluído

Quadro 145: Plano de ação da iniciativa 8.1.7.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Esta iniciativa foi desenvolvida com sucesso na definição dos principais investimentos propostos para o período de 2010 a 2014. Com isso as expectativas da PRPG foram superadas, pois foram criados mecanismos importantes de apoio à gestão, além da simples reunião de itens de investimentos que era esperada com a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos. A condução dos investimentos de grande vulto, sem a aplicação dos conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos, segundo as práticas do *Project Management Institute* (PMI), gerava uma descontinuidade nos investimentos, pois induzia a uma alocação de recursos em etapas do investimento que ainda necessitavam da consecução de atividades anteriores.

A solução de informática existente também não contribuía para a organização dos investimentos de grande vulto em projetos devido às limitações de linguagem de programação.

Como medida corretiva para proporcionar um tratamento mais efetivo na condução dos investimentos de grande vulto, procurou-se organizar os itens de investimentos alocando-os dentro de um mesmo conglomerado e estabelecendo uma ligação entre eles por meio de uma codificação que fazia menção à dependência beneficiária do investimento, bem como do programa de investimento gestor e da perspectiva do Mapa Estratégico 2010 a 2014, favorecendo assim uma aderência do projeto às orientações estratégicas da Empresa.

Para o exercício de 2010 está previsto o desenvolvimento de outras ações como o mapeamento dos processos necessários à implantação de grandes investimentos com o objetivo de monitorar de maneira sistêmica as etapas de formação dos grandes investimentos para com isso evitar a descontinuidade de ações e o descumprimento de prazos.

Iniciativa 8.2.1.1: Alinhar o conhecimento de todos os profissionais que atuam na área de Inteligência Empresarial.

Responsável: Superintendência de Inteligência Empresarial – PRIE.

Situação Atual: O pessoal da área de inteligência empresarial tem conhecimento empírico da maioria das situações que envolvem a área, mas pelo fato de terem formações acadêmicas diferenciadas, necessitam alinhar alguns conhecimentos.

Situação Desejada: Ter uma equipe coesa e tecnicamente fortalecida em relação aos conhecimentos que os profissionais da área necessitam.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Definir perfil básico dos profissionais da área de Inteligência Empresarial	PRIE	Abr./Dez.	Concluído
Relacionar os conhecimentos e experiência necessária para a ocupação dos cargos em todos os níveis de inteligência Empresarial	PRIE	Abr./Dez.	Concluído
Palestras e Seminários na Sede e nos Aeroportos: alinhar o conhecimento e repassar a importância da área de Inteligência Empresarial no âmbito dos Aeroportos da rede INFRAERO	PRIE	Abr./Dez.	Concluído
Solicitar ao DARH os treinamentos “complementares” que poderão ser proporcionados pela empresa para a melhoria de desempenho dos profissionais	PRIE	Set./Dez.	Concluído

Quadro 146: Plano de ação da iniciativa 8.2.1.1

Fonte: Superintendência de Inteligência Empresarial – PRIE

Dentro do previsto para o ano de 2009 as atividades/etapas foram cumpridas a contento. A equipe da PRIE ministrou palestras nos aeroportos, com o intuito de desmitificar e mostrar a real importância da atividade de inteligência, com isso, os empregados passaram a ter outro enfoque a respeito da área, inclusive contribuindo com a mesma.

Iniciativa 8.2.2.1: Melhorar a qualidade da informação de Recursos Humanos.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Informações repassadas sem sistemática.

Situação Desejada: Adotar sistemática de divulgação periódica sobre as regras, programas, normativos e projetos de Recursos Humanos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Estruturar a divulgação: conteúdo, prazo e formato.	DARH (RHGP, RHTE, RHST, RHEC e RHBN)	Dezembro	Concluído
Análise das informações a serem prestadas pelas áreas de RH	DARH (RHGP, RHTE, RHST, RHEC e RHBN)	Dezembro	Concluído
Iniciara Divulgação.	DARH (RHBN)	Dezembro	Concluído

Quadro 147: Plano de ação da iniciativa 8.2.2.1
Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

Plano de trabalho concluído com êxito.

Iniciativa 8.2.3.1: Implantar metodologia de monitoramento do clima organizacional.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Durante o exercício de 2009, essa iniciativa foi avaliada pela área gestora. Sua implantação ocorrerá a partir do exercício de 2010.

Iniciativa 8.2.4.1: Estabelecer e implantar um sistema contínuo de divulgação do Plano Empresarial, bem como dos mecanismos de análises dos resultados parciais e da participação dos empregados no processo.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: O Plano Empresarial é divulgado no início do ano e o acompanhamento é realizado majoritariamente pelos empregados ligados à área de Planejamento e Gestão.

Situação Desejada: Dar maior conhecimento aos empregados das dependências da abrangência do Plano Empresarial, proporcionando a todos a oportunidade de participar ativamente na realização de suas ações.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Reunião com Gerentes e Coordenadores para divulgação do calendário e ações 2009, discussão das atribuições da função e alinhamento de conceitos das auditorias da qualidade	PRPG (PGPE)	Abril/2009	Realiza da reunião na Sede com os representantes de Planejamento e Gestão das Regionais e Aeroportos vinculados à Sede
Elaboração de documento de publicação/divulgação do Planejamento Empresarial 2009	PRPG (PGPE)	Julho/2009	Concluído.
Divulgar o Planejamento Empresarial 2009 no âmbito das Superintendências Regionais e aeroportos.	PRPG (Regionais e Aeroportos)	Agosto/2009	Concluído.
Reestruturar a PGPE_Ampliada (adicionar novos usuários)	PRPG (PGPE)	Agosto/2009	Concluído.

Quadro 148: Plano de ação da iniciativa 8.2.4.1
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Todas as etapas foram cumpridas com sucesso, entretanto, ainda observa-se alguma dificuldade na divulgação do processo de planejamento, principalmente dentro das unidades (aeroportos).

Diante disso a PRPG ao iniciar em setembro os estudos para a reformulação estratégica para o período 2010-2014 optou pela utilização da ferramenta de gestão do *Balanced Scorecard* (BSC), o que entre outros fatores contribuiu para a mensuração, divulgação e a análise dos resultados das organizações.

Já no mês de setembro de 2009, por meio de reuniões entre a Diretoria Executiva os principais executivos das Superintendências Regionais e principais aeroportos foram transmitidos os principais pontos da reformulação.

Os quatro meses que se seguiram foram marcados por debates acerca da definição dos objetivos estratégicos para o período, bem como o início das discussões para o estabelecimento de indicadores e iniciativas para viabilizar a execução dos objetivos propostos.

A utilização dessa metodologia auxiliará o entendimento do Plano Estratégico em todos os níveis da organização, uma vez que, sua principal característica é o alinhamento das ações, além disso a sua concepção prevê o desdobramento e a atribuição de responsabilidade nos diversos níveis dentro de uma organização.

Iniciativa 8.3.1.1: Divulgar os benefícios da Infraero, destacando as vantagens com relação ao mercado.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Os benefícios da Infraero são atrativos.

Situação Desejada: Manter a Política de benefícios sempre atrativa e atualizada com a tendência de mercado.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Enviar os dados para pesquisa de Mercado que identifica as práticas e tendências dos benefícios oferecidos.	DARH (RHBN)	Março	Concluído
Analisar o resultado da pesquisa anterior e verificar a situação dos benefícios da INFRAERO.	DARH (RHBN)	Abril	Concluído
Caso haja nova prática de benefícios iniciar estudo para verificar possibilidade de implantação.	DARH (RHBN)	Maio a Dezembro	Concluído
Iniciar projeto de divulgação dos benefícios aos empregados	DARH (RHBN)/PRCS	Abril a Julho	Concluído
Divulgação dos benefícios	DARH (RHBN)/PRCS	Julho a Dezembro	Concluído

Quadro 149: Plano de ação da iniciativa 8.3.1.1
Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

Plano de trabalho concluído com êxito.

Iniciativa 8.4.1.1: Realizar diagnóstico com base nos resultados do exame periódico de saúde e estatística de acidentes do trabalho.

Responsável: Superintendência de Recursos Humanos – DARH.

Situação Atual: Inexistência de sistemática de monitoramento de dados de saúde e segurança.

Situação Desejada: Ter uma sistemática para o acompanhamento dos agravos de saúde e monitoramento dos acidentes do trabalho.

ATIVIDADE/ETAPA (saúde no trabalho)	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Criar parâmetros para de análise dos exames complementares definidos no PCMSO/Sede.	DARH (RHST)	Abril e Maio/2009	Concluído
Elaborar cronograma para realização dos exames médicos/2009 na Sede.	DARH (RHST)	Março e Abril/2009	Concluído
Convocação dos empregados da Sede para submeter-se aos exames médicos/2009	DARH (RHST)	Abril a Agosto/2009	Andamento
Realização dos exames médicos/2009 (exames complementares e avaliação clínica) na Sede.	DARH (RHST)	Maio a Dezembro/2009	Concluído
Digitação dos resultados dos exames complementares - Sede.	DARH (RHST)	Maio/2009 a Janeiro/2010	Concluído
(saúde no trabalho)			
Elaborar relatório com os resultados obtidos no Exame Periódico da Sede.	DARH (RHST)	Fevereiro e Março/2010	Concluído
Apresentar os dados para as áreas e propor ações de intervenção na Sede.	DARH (RHST)	Abril a Julho/2010	Concluído
Implantação da proposta de intervenção em 2 (duas) Regionais – SRNE e SRSU, com posterior aplicação nas demais.	DARH (RHST)	A partir de Agosto/2010	Pendente
(segurança no trabalho)			
Classificar os acidentes do trabalho ocorridos na Sede em 2008 (dentro e fora do processo do trabalho)	DARH (RHST)	Abril e Maio/2009	Concluído
Avaliar as causas dos acidentes ocorridos na Sede (no processo do trabalho)	DARH (RHST)	Junho e Julho/2009	Concluído
Elaborar relatório com os resultados obtidos na análise dos acidentes da Sede	DARH (RHST)	Julho e Agosto/2009	Concluído
Apresentar os dados para as áreas e propor ações de intervenção na Sede	DARH (RHST)	Setembro e Outubro/2009	Pendente
Implantação da proposta de intervenção em 2 (duas) Regionais – SRNE e SRSU, com posterior aplicação nas demais.	DARH (RHST)	A partir de Agosto/2010	Pendente

Quadro 150: Plano de ação da iniciativa 8.4.1.1

Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – DARH

Tendo em vista a ausência de um sistema informatizado na área de segurança e saúde no trabalho, não foi possível realizar os diagnósticos nas Regionais SRNE (Nordeste) e SRSU (Sul).

Iniciativa 8.5.1.1: Implantar um novo sistema de comunicação interna.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC.

Situação Atual: A Infraero não dispõe de um sistema eficiente de comunicação interna para aumentar o nível de satisfação dos empregados.

Situação Desejada: Dotar a empresa de um sistema de comunicação interna capaz de gerar credibilidade e engajamento de seus empregados.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Criação de novos veículos de comunicação interna	PRMC/MCPC	Janeiro/Julho	Realizado
Remodelagem e lançamento da revista de comunicação interna Infraero Notícias	PRMC/MCPC	Janeiro/ Abril	Realizado
Criação do suplemento Conexão RH publicado na página central da Infraero Notícias	PRMC/MCPC	Janeiro/ Abril	Realizado
Produção de peças de divulgação: cartazes, cartilhas e material para publicação <i>on line</i> (pilulas)	PRMC/MCPC	Janeiro/ Maio	Realizado
Lançamento da Campanha sobre a Revitalização do Sistema de Comunicação Interna	PRMC/MCPC	Janeiro/Maio	Realizado
Lançar novo layout para os Informes	PRMC/MCPC	Janeiro/Maio	Realizado
Mudar linha editorial e lay out Destaque	PRMC/MCPC	Janeiro/Julho	Realizado
Lançar novo Destaque	PRMC/MCPC	Maio/Junho	Realizado
Publicação de material <i>on line</i> (pilulas)	PRMC/MCPC	Maio/Junho	Realizado
Distribuição de cartazes temáticos	PRMC/MCPC	Maio/Junho	Realizado
Modernizar o informativo diário Destaque	PRMC/MCPC	Janeiro/Maio	Realizado
Implantar Jomal Eletrônico Sem Escalas	PRMC/MCPC	Janeiro/Junho	Realizado
Implantar Sala Vip – email para lideranças	PRMC/MCPC	Janeiro/Julho	A realizar
Produção de Guia ortográfico com as atualizações da nova ortografia para empregados	PRMC/MCPC	Janeiro/Junho	Realizado
Avaliação da revista Infraero Notícias	PRMC/MCPC	Agosto/Setembro	Realizado
Avaliação do Jomal Eletrônico	PRMC/MCPC	Setembro/Outubro	Realizado
Avaliação do Conexão RH	PRMC/MCPC	Outubro/Novembro	Realizado
Remodelagem do Sistema de Comunicação Interna e planejamento de mudanças para 2010	PRMC/MCPC	Novembro/Dezembro	A realizar

Quadro 151: Plano de ação da iniciativa 8.5.1.1

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

O canal de comunicação interno Sala *Vip* teve sua implementação reprogramada para 2010 a fim de complementar as atividades de *endomarketing* que serão iniciadas a partir do alinhamento das lideranças ao Mapa Estratégico da Infraero para 2010-2014.

Iniciativa 8.6.1.1: Implementar a “Medalha Mérito Infraero”.

Responsável: Superintendência de Marketing e Comunicação – PRMC.

Situação Atual: A Medalha do Mérito Infraero já foi concedida a alguns profissionais em cerimônias isoladas. Porém não existe norma estabelecendo os critérios de outorga da medalha. Existe a minuta da norma que estabelece o mérito Infraero e com o *layout* da medalha. Algumas até chegaram a ser confeccionadas.

Situação Desejada: Conceder a Medalha Mérito Infraero a cinco empregados (um de cada regional e um da Sede e Aeroportos Vinculados), escolhidos por um colegiado de gestores e líderes das regionais, aeroportos e Sede. Serão homenageados os empregados que tenham se destacado e conquistado reconhecimento em virtude de suas ações e iniciativas no período de 12 meses. A cerimônia de entrega das medalhas será realizada na Sede da Infraero, em Brasília, no último trimestre do ano.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Formulação do método para identificação do profissional merecedor da Medalha Infraero	PRMC/DA	Julho	Concluído
Distribuição das diretrizes aos Superintendentes Regionais	MCRP	Agosto	Pendente
Avaliação de desempenho e escolha dos agraciados	Aeroportos e SEDE	Setembro	Pendente
Confeção das medalhas	PRMC	Outubro	Pendente
Planejamento, organização e execução da cerimônia	MCRP	Novembro	Pendente

Quadro 152: Plano de ação da iniciativa 8.6.1.1

Fonte: Superintendência de Marketing e Comunicação Social – PRMC

O projeto foi reformulado e sua implantação ocorrerá somente em 2010.

Objetivo Estratégico 9 – Implantação de novo modelo de gestão 2010

Iniciativa 9.1.1.1: Adotar soluções de *Business Inteligente* – BI.

Responsável: Superintendência de Tecnologia da Informação – PRTI.

Situação Atual: Informações descentralizadas e sem tratamento específico para geração de relatórios gerenciais.

Situação Desejada: Criar um repositório de dados de forma a gerar relatórios executivos para auxiliar a tomada de decisão.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Confeção do plano de projeto	PRTI	Jul/2009 - Dez/2009	Em andamento
Análise dos requisitos	PRTI	Jul/2009 - Dez/2011	Em andamento
Desenho técnico	PRTI	Jan/2010 - Jun/2011	Em andamento
Implementação	PRTI	Jul/2011 - Dez/2011	Aguardando
Teste e homologação	PRTI	Jan/2010 - Mar/2012	Aguardando
Disponibilização em produção	PRTI	Abr/2012 – Set/2012	Aguardando

Quadro 153: Plano de ação da iniciativa 9.1.1.1

Fonte: Superintendência de Tecnologia da Informação - PRTI

O projeto encontra-se em andamento.

A concepção do projeto já foi concluída e uma nova proposta de plano de trabalho foi elaborada para atendimento ao Planejamento Empresarial 2010-2014.

Iniciativa 9.1.2.1: Aprimorar o processo decisório da empresa, descentralizando decisões e aperfeiçoando os instrumentos de controle, para se ter maior transparência e agilidade.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Pouca agilidade no processo decisório.

Situação Desejada: Ter novo processo decisório da empresa delimitando as responsabilidades e autoridades.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realizar diagnóstico preliminar do processo decisório, levantando as responsabilidades e autoridades dos níveis decisórios	PRPG(PGDO)	11/2009	Realizada
Identificar sobreposições/lacunas no processo decisório.	PRPG(PGDO)	Até 02/2010	Em andamento
Propor alteração do processo decisório, visando seu aprimoramento	PRPG(PGDO)	03/2010	A iniciar

Quadro 154: Plano de ação da iniciativa 9.1.2.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A etapa relacionada ao levantamento de informações sobre as responsabilidades inerentes aos diversos níveis decisórios foi realizada em 2009, conforme previsto.

Em decorrência da reestruturação organizacional promovida nas Superintendências Regionais e Aeroportos, as atribuições estão sendo revisadas, possibilitando a redefinição dos níveis decisórios.

As ações iniciadas no exercício anterior terão continuidade em 2010, conforme planejado.

Iniciativa 9.2.1.1: Implantar novo modelo de competências orgânicas e alçadas funcionais, visando dar maior autonomia administrativa e celeridade aos processos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Atribuições de competência desatualizadas.

Situação Desejada: Atualizar as atribuições de competência e alinhar à arquitetura organizacional.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Revisar as atribuições de competência	PRPG(PGDO)	Até 10/2009	Em andamento
Identificar pontos de distorção e conflitos de competência	PRPG(PGDO)	Até 12/2009	Em andamento
Propor adequações	PRPG(PGDO)	Até 12/2009	Em andamento
Aprovar o Manual Organizacional atualizado	Diretoria Executiva	01/2010	A iniciar

Quadro 155: Plano de ação da iniciativa 9.2.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão - PRPG

As ações iniciadas em 2009, relacionadas à revisão das atribuições de competência, à identificação dos pontos de distorção e conflitos de competência, bem como à proposição de adequações terão continuidade em 2010, conforme mencionado anteriormente, no item referente à iniciativa 9.1.2.1.

Para tanto, será elaborado planejamento específico, em consonância com as ações de revisão da estrutura organizacional.

Iniciativa 9.3.1.1: Efetuar mensuração e análise do desempenho empresarial com base nos resultados de indicadores balanceados e alinhados aos objetivos estratégicos do Plano Empresarial.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: O plano empresarial prevê a mensuração e análise de resultados, mas não conta com uma sistemática de relacionamento dos resultados individuais em relação ao todo.

Situação Desejada: Trabalhar com um sistema de avaliação onde os resultados operacionais sejam alimentadores daqueles ligados ao plano tático, contribuindo consequentemente para o atendimento dos objetivos estratégicos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Adequação/complementação das especificações técnicas para o edital	PRPG/PRTI	Até Ago/2009	Realizada a adequação do TR. Aguardando posicionamento da PRTI para iniciar a licitação
Validação do projeto pela Diretoria Executiva	PRPG	Ago a Set/2009	A iniciar
Publicação do Edital e contratação dos serviços	PRPG/PRTI	Set a Nov/2009	A iniciar
Início dos trabalhos/Detalhamento do Plano de Trabalho	Infraero/Contratada	Nov/2009	A iniciar
Adequação do Plano Empresarial à metodologia da Ferramenta	Infraero/Contratada	Nov a Dez/2009	A iniciar
Início da Modelagem da Ferramenta	Infraero/Contratada	Dez/2009	A iniciar

Quadro 156: Plano de ação da iniciativa 9.3.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Foram efetuadas até o mês de agosto de 2009 todas as pesquisas acadêmicas e visitas a outras empresas, que permitiram a PRPG adequar o termo de referência no que tange a filosofia do *Balanced Scorecard* (BSC). No entanto, aguarda-se a identificação das funcionalidades técnicas do sistema pela área de informática para posterior sequência no processo de implantação do sistema de mensuração e análise do desempenho empresarial. Sendo assim, não foi possível executar todas as etapas da iniciativa dentro do prazo estabelecido.

Cabe ressaltar que, mesmo com o atraso no cronograma de implantação do *software*, o Plano Empresarial 2010-2014, por ocasião de sua reformulação, obedeceu aos preceitos da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). Nesse sentido, a Empresa conta hoje com vinte objetivos estratégicos que foram distribuídos nas perspectivas aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e sociedade e financeira, distribuídos numa relação de causa efeito.

Esse processo teve sua primeira fase encerrada em dezembro de 2009 com a aprovação, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração, do Mapa Estratégico e o seu prosseguimento ocorrerá em 2010 com o desdobramento do Plano nas nove Superintendências Regionais e nos aeroportos.

Encontra-se em fase final a elaboração do Painel Estratégico, contendo os indicadores e iniciativas que tornarão os objetivos estratégicos exequíveis e com um gerenciamento devidamente controlado e alinhado com a Missão e a Visão da Empresa. Esse painel, por sua vez, servirá de base para a construção do Painel de Contribuição das dependências.

O projeto contará, ainda, com uma campanha de *endomarketing*, além da orientação aos Superintendentes e Gerentes Regionais, realizada por meio de encontros na Sede da Empresa, como o ocorrido nos dias 12 e 13 de março de 2010, denominado ENADE – Encontro Nacional dos Dirigentes e Executivos da Infraero.

Dessa forma, mesmo sem ter cumprido todas as etapas previstas para esta iniciativa, a Empresa apresenta hoje um cenário completamente diferente daquele vivenciado no ano de 2009, pois,

paralelamente a criação do caderno de especificação técnica para a compra do *software*, a equipe da PRPG empreendeu outras iniciativas que, embora não externadas oficialmente, apresentaram um ganho estratégico muito grande em termos de aprendizado organizacional.

Iniciativa 9.3.2.1: Implantar modelo de gestão de suprimentos que propicie compras com ganhos de escala e efetividade no atendimento das áreas requisitantes, estabelecendo o planejamento e a comunicação das demandas aos almoxarifados como procedimento primário.

Responsável: Superintendência de Administração Geral – DAAG.

Situação Atual: A Coordenação de Suprimentos – AGAG-1 absorveu o almoxarifado do SBBR em 01/08/2008 e vem prestando atendimento à Sede, SBBR e a todas as Dependências vinculadas anteriormente à SBBR. Também assumiu encargos de planejamento e realização de compras centralizadas com crescente gerenciamento de Atas de Registro de Preços.

Situação Desejada: Ativar o funcionamento à pleno, distribuindo os respectivos encargos entre o Centro de Logística de Suprimentos – CLS, os Centro de Distribuição – CDs e os almoxarifados dotando-os dos meios necessários ao desempenho de suas atribuições.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Aprovação do novo modelo de trabalho, organizado inicialmente com 1 (um) Centro de Logística de Suprimentos - CLS, 9 (nove) Centros de Distribuição - CDs e 15 (quinze) Almoxarifados	PR	Janeiro a Junho/2009	Aprova do pelo Diretor de Administração
Estruturação do Centro de Logística de Suprimentos - CLS como Gerência vinculada à DAAG	Diretoria Executiva	Janeiro a Junho/2009	Proposição ainda em estudo
Atualização da NI 9.02/B (ADM) e início dos trabalhos na nova sistemática	DAAG	Janeiro a Julho/2009	Concluída
Implantação do Sistema de Suprimentos	PRTI	Janeiro a Agosto/2009	Não Definida pela PRTI
Ampliação da rede de Almoxarifados e depósitos organizados dos Almoxarifados	DAAG	2009 a 2011	Proposição ainda em estudo

Quadro 157: Plano de ação da iniciativa 9.3.2.1

Fonte: Superintendência de Administração Geral – DAAG

Com a aprovação dos conceitos “Centro de Logística de Suprimentos” e “Centro de Distribuição de Suprimentos”, pela Diretoria Executiva, o novo modelo de gestão estará em funcionamento no primeiro trimestre de 2010.

Iniciativa 9.4.1.1: Iniciar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, com base nos requisitos da NBR-ISO 9001:2008, em cinco aeroportos da Rede Infraero.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: A Infraero possui 32 aeroportos com o Sistema de Gestão da Qualidade implantado.

Situação Desejada: Ter o SGQ implantado em mais cinco aeroportos: Uberlândia, Campo Grande, Palmas, Santarém e Marabá.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Realizar a sensibilização	PRPG/PGDO/Regionais	09/2009	Concluído
Realizar Workshop na NBR-ISO 9001:2008	PRPG/PGDO/Regionais	10 a 12/2009	Concluído
Realizar Treinamento (Interpretação, Ferramentas, Noções de Metrologia e Mapeamento de Processos)	PRPG/PGDO/Regionais	01 a 04/2010	A iniciar
Preparar o Sistema de Gestão da Qualidade	PRPG/PGDO/Regionais	01 a 07/2010	A iniciar
Formar Auditores Internos	PRPG/PGDO/Regionais	06/2010	A iniciar
Promover treinamento de Auditores Líderes	PRPG/PGDO/Regionais	06/2010	A iniciar
Realizar o 1º ciclo de auditoria interna	PRPG/PGDO/Regionais	08/2010	A iniciar

Quadro 158: Plano de ação da iniciativa 9.4.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As etapas previstas para 2009 foram devidamente realizadas e ampliadas, uma vez que o Aeroporto de Jacarepaguá também foi contemplado com esta iniciativa.

Em 2010 as ações programadas terão continuidade, evidenciando o compromisso da Infraero em ampliar o número de unidades de negócios com Sistemas de Gestão, com base na NBR ISO 9001, implantados, conforme mencionado no item que se refere ao indicador 6.e.

Iniciativa 9.4.2.1: Estabelecer um padrão para realização de auditoria interna integrada visando a Excelência da Gestão Aeroportuária.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: São realizados ciclos de auditoria interna para verificação da conformidade com os requisitos da NBR-ISO 9001, MCA 100-12 e IAC 107-1011 em momentos distintos e com critérios distintos.

Situação Desejada: Padronizar e unificar as auditorias internas, como forma de estimular a integração das certificações.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Elaborar minuta da norma de auditoria interna	PRPG(PGDO)	06/2009	Concluído
Formar Grupo de Trabalho com a participação das áreas de PG/OPE/SEG/NA para validar a minuta da norma de auditoria interna	PRPG(PGDO)	09/2009	Concluído
Consolidar o trabalho e submeter à aprovação das áreas envolvidas	PRPG(PGDO)/GT	10/2009	Não realizado
Aprovar a norma de auditoria interna	PRPG(PGDO)	10/2009 a 11/2009	Não realizado

Quadro 159: Plano de ação da iniciativa 9.4.2.1
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

A minuta da Norma Infraero sobre auditoria interna foi elaborada com base nos debates empreendidos pelo grupo de trabalho composto por representantes das Superintendências de Planejamento e Gestão, Segurança Aeroportuária, Gestão Operacional e Navegação Aérea.

Para a conclusão das etapas previstas a minuta do normativo será submetida à validação das áreas envolvidas e posterior aprovação, conforme plano de ação definido para 2010.

Iniciativa 9.4.3.1: Propor ações que visem a disseminação da cultura de gestão de processos na Infraero.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Projeto de mapeamento de processos parcialmente implantado.

Situação Desejada: Sistematizar a otimização dos processos na Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Estimular consulta ao portal “Análise e Melhoria dos processos” na <i>infranet</i>	PRPG(PGDO)	04 a 12/2009	Não realizado
Elaborar cartilha, folders e demais materiais de divulgação	PRPG(PGDO)	07 a 12/2009	Não realizado
Revisar e adequar os meios de divulgação	PRPG(PGDO)	08/2009	Não realizado
Promover reuniões periódicas para disseminação e reciclagem dos representantes das áreas da Empresa (Sede), dos Gerentes de Planejamento e Gestão das Superintendências Regionais e dos Coordenadores de Planejamento e Gestão dos Aeroportos subordinados à Diretoria Executiva	PRPG(PGDO)	A partir de 09/2009	Não realizado

Quadro 160: Plano de ação da iniciativa 9.4.3.1
Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As ações voltadas à disseminação da cultura de gestão de processos na Infraero aguardam a redefinição da metodologia corporativa para análise e melhoria dos processos, conforme mencionado no item pertinente à iniciativa 6.1.1.4.

Para tanto, será definido plano de ação específico, reprogramando as ações para 2010, a fim de sistematizar a prática de otimização de processos na Empresa.

Iniciativa 9.5.1.1: Elaborar as novas Normas Internas de regulamentação da estrutura organizacional, de sistema integrado da qualidade e de mapeamento de processos.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: Não há regulamentação normativa de Estrutura, Qualidade e Mapeamento dos Processos.

Situação Desejada: Ter normas de Regulamentação das Estruturas Organizacionais, de Qualidade e Mapeamento dos Processos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Levantar informações para a elaboração das normas de Regulamentação das Estruturas Organizacionais, Qualidade e Mapeamento de Processos	PRPG(PGDO)	06 a 08/2009	Concluído
Realizar <i>benchmarking</i> em Empresas	PRPG(PGDO)	08/2009	Concluído
Elaborar as normas de Regulamentação das Estruturas Organizacionais, Qualidade (contemplando ação corretiva, preventiva, produto não conforme e manual da qualidade) e Mapeamento de Processos, com base na regulamentação normativa da Empresa	PRPG(PGDO)	09 a 11/2009	Mapeamento e Estrutura: em andamento Qualidade: minuta concluída
Aprovar as normas de Regulamentação das Estruturas Organizacionais, Qualidade e Mapeamento de Processos	PRPG(PGDO)	12/2009	Não realizada
Sensibilizar as áreas quanto aos novos documentos normativos	PRPG(PGDO)	01 a 03/2010	A iniciar

Quadro 161: Plano de ação da iniciativa 9.5.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

Quanto à elaboração de Normas Infraero voltadas à padronização das atividades relacionadas à regulamentação da estrutura organizacional, do sistema integrado da qualidade e mapeamento de processos, foram concluídas as etapas de levantamento de informações e de *benchmarking* em empresas reconhecidas pela adoção de boas práticas de gestão.

A minuta da Norma Infraero sobre Qualidade encontra-se concluída e apta a ser submetida à aprovação.

No entanto, a elaboração dos normativos pertinentes à estrutura organizacional e mapeamento de processos bem como as etapas subsequentes não foram realizadas em razão da priorização das atividades de adequação da estrutura organizacional iniciada em 2009 e da revisão das diretrizes e da metodologia dos trabalhos relativos à gestão de processos.

Para finalização das normas pendentes será estabelecido plano de ação para conclusão da iniciativa em 2010.

Iniciativa 9.6.1.1: Adequar a arquitetura organizacional à nova configuração empresarial.

Responsável: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG.

Situação Atual: A configuração empresarial da Infraero está em fase de estudos.

Situação Desejada: Ter a arquitetura organizacional adequada à nova configuração empresarial da Infraero.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Acompanhar, em conjunto com a PGPE, a execução dos trabalhos da empresa vencedora	PRPG(PGDO)	05/2009 a 01/2010	Em andamento
Criar Grupo de Trabalho para analisar o impacto na arquitetura organizacional da Infraero	PRPG(PGDO)	Até 01/2010	A iniciar
Analisar o impacto na arquitetura organizacional, quanto à estrutura organizacional e aos processos, com base nas alternativas sugeridas pela empresa contratada	PRPG(PGDO)/GT	02 a 05/2010	A iniciar
Adequar a arquitetura organizacional à nova configuração empresarial definida pela empresa contratada	PRPG(PGDO)	Até 12/2010	A iniciar

Quadro 162: Plano de ação da iniciativa 9.6.1.1

Fonte: Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG

As etapas previstas para 2009, pertinentes ao plano de trabalho para adequação da arquitetura organizacional à nova configuração empresarial, foram concluídas.

As demais etapas dependem da conclusão dos trabalhos sobre a revisão da configuração empresarial que são desenvolvidos pela Consultoria contratada pelo BNDES.

Objetivo Estratégico 10 – Manutenção da operacionalidade e da segurança da infraestrutura existente

Indicador 10.a: Número de aeroportos com os requisitos atendidos na fase de consulta preliminar do processo de Certificação Operacional (RBHA 139-1001).

Responsável: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP.

Meta: 8.

Resultado esperado: 100% de atendimento à meta.

Meta não cumprida.

Com a aprovação pelo órgão regulador do Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC 139), em substituição do RBHA 139-1001, a fase de consulta preliminar existente no antigo RBHA 139 passou a inexistir no RBAC 139, sendo hoje as fases previstas no processo de certificação: solicitação formal, avaliação da solicitação, inspeção inicial de certificação e certificação.

Com esta modificação na regulação, que ocorreu na edição da Resolução nº 96, de 11 de maio de 2009, publicada no Diário Oficial da União nº 88, a meta planejada dos aeroportos, que até o final de 2009 estariam na fase de consulta preliminar, é de impossível cumprimento em face da inexistência da fase supracitada no RBAC 139.

Indicador 10.b: Número de aeroportos com o Manual de Operações do Aeroporto (MOA) concluído.

Responsável: Superintendência de Gestão Operacional – DOGP.

Meta: 10.

Resultado esperado: 100% de atendimento à meta.

Meta não cumprida.

O Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC 139) determina que somente os operadores responsáveis por aeródromos que tenham embarcado e desembarcado mais de um milhão de passageiros no ano anterior ao corrente, devem ser titulares de Certificação Operacional. Assim os aeroportos anteriormente obrigados à certificação, que eram prioritariamente quarenta e dois aeroportos internacionais, passaram a ser dezenove, deverão entregar o Manual de Operações do Aeroporto (MOPS) ao órgão de regulação, sendo que desses, somente os aeroportos de Congonhas, Santos-Dumont, Goiânia e Vitória ainda não entregaram, pois os demais já haviam entregue o Manual de Operações do Aeroporto (MOA) que, com a nova norma, passou a se chamar Manual de Operação do Aeroporto (MOPS).

Indicador 10.c: Número de dependências com os requisitos do Manual do Comando da Aeronáutica (MCA 100 - 12) atendidos.

Responsável: Superintendência de Navegação Aérea – DONA.

Meta: 6.

Resultado esperado: 100% de atendimento à Meta.

Dependência		Número de Aeroportos Previstos	Números de Aeroportos com os Requisitos Atendidos	Percentual de realização
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	1	1	100,00%
SBJR	Aeroporto de Jacarepaguá	1	0	0,00%
SBME	Aeroporto de Macaé	1	1	100,00%
SBPL	Aeroporto de Petrolina	1	1	100,00%
SBCZ	Aeroporto de Cruzeiro do Sul	1	1	100,00%
SBJV	Aeroporto de Joinville	1	1	100,00%
INFRAERO		6	5	83,33%

Tabela 38: Resultados do indicador 10.c

Fonte: Superintendência de Navegação Aérea – DONA

Das seis localidades previstas para atender aos requisitos do Manual do Comando da Aeronáutica (MCA 100-12), apenas o Aeroporto de Jacarepaguá não cumpriu a meta estipulada.

Os principais fatos que contribuíram para o cumprimento das metas nos demais aeroportos foi o trabalho anterior às auditorias relacionadas à implementação do Programa de Garantia da Qualidade – MCA 100-12, possibilitando que a localidade incorporasse a cultura da inovação.

O impacto positivo verificado foi a melhor interação entre os processos de navegação aérea, reduzindo significativamente o retrabalho.

A localidade que não atingiu o percentual da meta de cem por cento, não tinha implantado a metodologia anterior dificultando, em muito, a absorção dos conceitos da nova realidade.

Indicador 10.d: Número de dependência com o Programa de Controle da Qualidade na AVSEC contra Atos de Interferência Ilícita Implantado.

Responsável: Superintendência de Segurança Aeroportuária – DOSA.

Meta: 35.

Resultado esperado: Implantar até dezembro de 2009 o Programa de Controle da Qualidade na AVSEC contra Atos de Interferência Ilícita nos 35 aeroportos.

Dependência		Programa de Controle da Qualidade na AVSEC		Realização (%)
		Número de implantações Previstas para 2009	Número de implantações Realizadas	
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	1	0	0,00%
SBSP	Aeroporto de Congonhas	1	0	0,00%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	5	0	0,00%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	11	2	18,18%
SRNO	Sup. Regional do Norte	8	1	12,50%
SRSU	Sup. Regional do Sul	9	2	22,22%
INFRAERO		35	5	14,29%

Tabela 39: Resultados do indicador 10.d

Fonte: Superintendência de Segurança Aeroportuária – DOSA

A meta não foi cumprida por motivos alheios a Superintendência de Segurança Aeroportuária – DOSA, tendo como fator principal o reduzido quadro de empregados da Gerência de Proteção Contra Atos Ilícitos. O programa encontra-se em fase de adequação, já tendo sido apresentado à PRPG novo plano de trabalho.

Indicador 10.e: Percentual de cumprimento do plano de recuperação das pistas e pátios.

Responsável: Superintendência de Obras – DEOB.

Meta: Cumprimento de 100% do estabelecido no Plano de Ação 2009.

Resultado esperado: Realizar todos os investimentos previstos na Ação 2003 – Reforma, ampliação, manutenção e recuperação de pistas e pátios, que se refiram a recuperação das pistas e pátios, até o término de 2009.

Dependência		Realizado até dezembro/2009		Realização (%)
		Investimentos Previstos (R\$)	Investimentos Realizados (R\$)	
SEDE	SEDE	1.820.000,00	0,00	0,0%
SBBE	Aeroporto de Belém	2.018.592,00	833.701,67	41,3%
SBBR	Aeroporto de Brasília	3.028.380,00	2.335.571,57	77,1%
SBCF	Aeroporto de Confins	589.466,00	0,00	0,0%
SBGL	Aeroporto Galeão	9.236.643,00	1.005.945,44	10,9%
SBGR	Aeroporto de Guarulhos	5.036.573,00	967.916,91	19,2%
SBPA	Aeroporto de Porto Alegre	7.293.550,00	879.365,78	12,1%
SBRJ	Aeroporto Santos-Dumont	5.643.278,00	3.755.463,08	66,5%
SBSV	Aeroporto de Congonhas	2.650.362,00	299.958,87	11,3%
SBSV	Aeroporto de Salvador	9.253.000,00	8.641.816,20	93,4%
SRCE	Sup. Regional do Centro-Leste	4.399.305,00	1.043.861,09	23,7%
SRNE	Sup. Regional do Nordeste	1.788.250,00	119.417,74	6,7%
SRNO	Sup. Regional do Norte	32.905.484,00	10.444.525,89	31,7%
SRSU	Sup. Regional do Sul	2.554.197,00	1.456.582,55	57,0%
INFRAERO		88.217.080,00	31.784.126,79	36,0%

Tabela 40: Resultados do indicador 10.e
Fonte: Superintendência de Obras – DEOB

O plano de recuperação do programa de pistas e pátios teve realização de apenas 36% do valor previsto.

A baixa realização ocorreu por delonga no processamento das licitações para contratação das obras devido ao grande número de impugnações de editais e fiscalizações do Tribunal de Contas da União – TCU, que redundaram em adiamentos dos processos para atendimento de suas recomendações.

Como ação corretiva será elaborado estudo, conjunto com a Diretoria de Administração e a Superintendência de Licitações e Contratos – DALC, para melhor definição dos editais de licitação e anexos, mormente a metodologia orçamentária do preço base (custo direto, BDI, fator K e demais custos), o que redundará em menos questionamentos de órgãos de controle e licitantes.

Os investimentos realizados foram alocados na reforma, ampliação e adequação de pistas e pátios de diversos aeroportos, com destaque para:

- ✓ Aeroporto de Brasília: regularização do piso no setor de hangaragem, e da sinalização horizontal de pistas e pátios. O aeroporto possui limitações para atendimento da demanda, o que torna a execução de investimentos previstos um ponto de destaque.
- ✓ Aeroporto de Manaus: recapeamento da pista de pouso e da área do pátio principal terminal de passageiros número 1.
- ✓ Aeroporto de Goiânia: obras de revitalização da infraestrutura de pistas e pátios.
- ✓ Aeroporto de Guarulhos: serviços de recapeamento das pistas de táxi do AISP/GR (A, B, G e S), fiscalização de projetos da pista de táxi de saída rápida, revitalização da pista de pouso, projeto de revitalização e recuperação da pista de rolamento PR-B, serviços de infraestrutura para adequação de tubulação de fluidos de combustíveis e realocação de *pits*

- de abastecimento de aeronaves, recuperação parcial do pavimento e revitalização da sinalização horizontal do pátio de aeronaves e fiscalização de projetos de implantação, adequação, ampliação e revitalização de pistas e pátio e macrodrenagem.
- ✓ Aeroporto de Altamira: fiscalização de obras de pavimentação e recapeamento das pistas PP/PT/PM, reforma no balizamento e nivelamento da área lateral da pista de pouso e das caixas de passagem do balizamento da pista.
 - ✓ Aeroporto de Macapá: obras de pavimentação, de recuperação de placas de concreto e interfaces, recuperação do pavimento e pintura da sinalização horizontal da pista de pouso e decolagem, dentre outros.
 - ✓ Aeroporto de Porto Alegre: resselagem de juntas e correção de placas de concreto do pátio, execução de *grooving* na pista, serviços de levantamento topográfico das áreas de pista, adequação dos projetos para ampliação da pista de pouso e decolagem, execução de fresagem e recomposição da pista de pouso e decolagem, sinalização horizontal e balizamento da cabeceira 11, recapeamento, alargamento e novo balizamento da pista 11/29.
 - ✓ Aeroporto de Rio Branco: reparos emergenciais nos pavimentos e para substituição de placas de concreto e selagem de juntas.
 - ✓ Aeroporto Santos-Dumont: recuperação e adequação do enrocamento da orla norte, contratação de projetos e obras de restauração da pavimentação do pátio de estacionamento de aeronaves, projeto de recuperação da pista de taxi, adequação e recuperação das placas de concreto do pátio de estacionamento de aeronaves, projeto de recuperação do pátio, recuperação do revestimento da pista principal e execução do revestimento da pista auxiliar.
 - ✓ Aeroporto de Congonhas: revitalização de pavimentos, reforma dos sistemas de auxílio visuais de voo, obra de eliminação de erosão e buracos nas pistas de táxi F, G e M, fiscalização de obras emergenciais de recuperação da pista principal e remoção de obstáculos na faixa da pista.
 - ✓ Aeroporto de Salvador: obras de recapeamento da pista 10/28 e fiscalização da mesma.

Na Sede foram desenvolvidos estudos de engenharia necessária à restauração de pistas de pouso e taxi e de pátios de estacionamento de aeronaves dos aeroportos de Brasília, Fortaleza, Cuiabá, Ponta Porã, São José dos Campos e Carlos Prates.

Indicador 10.f: Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos.

Responsável: Superintendência de Manutenção – DOMN.

Meta: Melhoria de 2% em relação aos valores obtidos no 1º quadrimestre de 2009.

Resultado esperado: Aumento da disponibilidade dos subsistemas e equipamentos críticos.

Dependência	Meta 2009	Índice de disponibilidade (1º quadrimestre de 2009)	Realizado até dezembro/2009	
			Índice de disponibilidade 2009	Realização (%)
INFRAERO	Melhoria de 2% em relação aos valores obtidos no 1º quadrimestre de 2009	96,82%	99,52%	2,8%

Tabela 41: Resultados do indicador 10.f
Fonte: Superintendência de Manutenção – DOMN

Meta cumprida.

Destaca-se o cumprimento da meta do índice de disponibilidade dos subsistemas e equipamentos críticos em todos os meses do ano. Este resultado reflete a eficiência das iniciativas realizadas pela Superintendência de Manutenção, envolvendo treinamentos, monitoramento e a adequação dos procedimentos das atividades de manutenção nos aeroportos.

O aumento da disponibilidade dos subsistemas e equipamentos críticos, por afetarem diretamente a operacionalidade, o conforto dos passageiros e a segurança das atividades aeroportuárias, gera um impacto bastante positivo para todos os usuários, sejam eles passageiros, concessionários ou clientes carga, que utilizam a infraestrutura dos aeroportos administrados pela Infraero.

Iniciativa 10.1.1.1: Implementar diagnósticos e ajustes visando a confiabilidade dos sistemas de ar condicionado.

Responsável: Superintendência de Manutenção – DOMN.

Situação Atual: Instalações com deficiências no regime operacional de equipamentos e sistemas gerando desconforto aos passageiros e usuários

Situação Desejada: Equipamentos e sistemas em operação de acordo com a necessidade de carga térmica requerida visando otimização do desempenho.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificação de melhorias necessárias para otimização das condições de operação dos equipamentos e sistemas	DOMN / Regionais e Aeroportos	Jan/2009 a Dez/2009	Concluído
Promover ajustes e adequações operacionais em equipamentos e sistemas de forma a obter pleno atendimento à carga térmica requerida pelos ambientes	DOMN / Regionais e Aeroportos	Jan/2009 a Dez/2009	Concluído
Efetuar controle do regime operacional de equipamentos e sistemas visando identificar desvios e promover ajustes e/ou intervenções	Regionais e Aeroportos	Abr/2009 a Dez/2009	Em andamento

Quadro 163: Plano de ação da iniciativa 10.1.1.1
Fonte: Superintendência de Manutenção – DOMN

Por meio da realização das Inspeções Operacionais Gerais (IOG) foram identificadas as necessidades de melhorias das condições de operação dos equipamentos do sistema de ar

condicionado com os respectivos ajustes e adequações operacionais de equipamentos de forma a obter pleno atendimento à carga térmica requerida pelos ambientes.

Assim, foi elaborado o manual de procedimentos, com quesitos, para possibilitar o controle do regime operacional de equipamentos e sistemas, visando identificar desvios e promover ajustes e/ou intervenções necessárias.

A fase atual é de realização de pequenas adequações para conclusão do manual.

Iniciativa 10.1.1.2: Promover diagnósticos e ajustes visando a recuperação da infraestrutura dos sistemas de balizamento de pistas.

Responsável: Superintendência de Manutenção – DOMN.

Situação Atual: Instalações com deficiências na infraestrutura dos sistemas de balizamento de pistas.

Situação Desejada: Equipamentos e sistemas com características operacionais restauradas ao grau de operacionalidade requerida para a segurança das operações de navegação aérea.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Identificação de melhorias necessárias para otimização das condições de operação dos equipamentos e sistemas	DOMN / MNNA	Jan/2009 a Dez/2009	Concluído
Promover ajustes e adequações em equipamentos e sistemas de forma a recuperar as condições operacionais requeridas para auxílios visuais.	DOMN / Regionais e Aeroportos	Jan/2009 a Dez/2009	Concluído

Quadro 164: Plano de ação da iniciativa 10.1.1.2

Fonte: Superintendência de Manutenção – DOMN

Plano de trabalho concluído com êxito.

Através da realização das Inspeções Operacionais Gerais (IOG) foram identificadas as necessidades de melhorias das condições de operação dos equipamentos do sistema de balizamento com os respectivos ajustes e adequações operacionais de equipamentos de forma a recuperar as condições operacionais requeridas para auxílios visuais.

A principal dificuldade encontrada foi a obsolescência de diversos sistemas, que não tinham peças de reposição disponibilizadas no mercado.

Iniciativa 10.2.1.1: Implantar procedimentos corporativos para viabilizar a recuperação e manutenção da infraestrutura de pátios e pistas.

Responsável: Superintendência de Manutenção – DOMN.

Situação Atual: Pavimentos envelhecidos exigindo intervenções de manutenção e monitoramentos frequentes.

Situação Desejada: Restabelecer as condições operacionais adequadas dos pavimentos.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Desenvolver ambiente público interno para divulgar as informações técnicas inerentes aos pavimentos aeroportuários.	MNOP	01/01/2009 a 31/12/2009	Concluído
Padronizar os Termos de Referência para contratação de serviços de manutenção em pavimentos aeroportuários	MNOP	01/03/2009 a 31/12/2009	Concluído
Difundir os Termos de Referência Padrão para contratação de serviços de manutenção em pavimentos aeroportuários	MNOP	01/03/2009 a 31/12/2009	Concluído
Consolidar e divulgar as melhores práticas na solução dos problemas de maior incidência nos pavimentos aeroportuários.	MNOP	01/01/2009 a 31/12/2009	Em andamento
Formalizar o “Time de Pavimentos” que estará atuando continuamente nas atividades de manutenção de pavimentos	MNOP	01/03/2009 a 30/04/2009	Concluído
Integrar e apoiar as ações junto à área de Projetos e Obras para restabelecimento das condições operacionais adequadas dos pavimentos	MNOP	01/01/2009 a 31/12/2009	Concluído

Quadro 165: Plano de ação da iniciativa 10.2.1.1
 Fonte: Superintendência de Manutenção – DOMN

Objetivando implantar procedimentos corporativos para viabilizar a recuperação e manutenção da infraestrutura de pátios e pistas foram realizadas as seguintes ações:

- ✓ Desenvolvimento de ambiente público interno para divulgação das informações técnicas inerentes aos pavimentos aeroportuários, com a criação do portal da manutenção.
- ✓ Padronização dos Termos de Referência a serem adotados para a contratação dos serviços de remoção de borracha e sinalização horizontal em pistas de pouso e decolagem, medição de atrito de pistas de pouso e decolagem, manutenção de pavimentos flexíveis e rígidos, rejuvenescimento de pavimentos flexíveis com previsão de divulgação e implementação para o ano de 2010.
- ✓ Desenvolvimento, em parceria com a DARH, do projeto piloto "Gestão do Conhecimento", com o tema pavimentos aeroportuários, onde foi possível efetuar o levantamento, o registro e divulgação do conhecimento técnico das práticas de manutenção desenvolvidas para os pavimentos aeroportuários, com a formação de 2 novos instrutores para o curso de manutenção de pavimentos e treinamento de 32 empregados neste tema, realização de palestras com especialistas em pavimentos, e realização de evento internacional – Seminário e Taller ALACPA 2009, com a participação de 42 empregados da Infraero.

As principais dificuldades encontradas foram:

- ✓ Mercado nacional não amadurecido/preparado para a prestação de alguns dos serviços de manutenção de pavimentos (exemplo: serviços de remoção de borracha e sinalização horizontal, e medição de atrito em pista de pouso e decolagem).

- ✓ Falta de referências qualitativas para o desenvolvimento do projeto, tendo em vista se tratar de 1ª experiência na Infraero.

Atualmente, aguarda-se a conclusão do Projeto Piloto da Gestão do Conhecimento para a definição das melhores práticas a serem aplicadas.

Iniciativa 10.2.2.1: Elaborar programação de obras de recuperação e recapeamento de pistas e pátios de aeroportos selecionados.

Responsável: Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia – DEPE.

Situação Atual: Vários sistemas de pátios e pistas precisando de revitalização.

Situação Desejada: Todos os sistemas de pátios e pistas revitalizados.

ATIVIDADE/ETAPA	RESPONSÁVEL	QUANDO (INÍCIO E FIM)	STATUS
Priorizar as atividades de projetos, orçamento e obras de pátios e pistas	DEPE/DEOR/DEOB	JAN-DEZ/09	Realizado
Efetuar levantamento das pistas e pátios que precisam de revitalização	DEPE/PEPA/PEIN	JAN-DEZ/09	Realizado

Quadro 166: Plano de ação da iniciativa 10.2.2.1

Fonte: Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia – DEPE

Plano de trabalho concluído com êxito.

Foram priorizados os projetos de pistas e pátios e realizado levantamento de pavimentos não satisfatório ou críticos, em 40 aeroportos.

Iniciativa 10.3.1.1: Prever e prover, progressivamente, meios financeiros, humanos, materiais e treinamento para garantir a disponibilidade da infraestrutura com níveis de excelência até 2012.

Responsável: Superintendência de Manutenção – DOMN.

Situação Atual: Meios financeiros, humanos e materiais não adequados às necessidades de manutenção da operacionalidade e segurança da infraestrutura existente.

Situação Desejada: Equipe adequadamente dimensionada e treinada, com recursos materiais e financeiros necessários à garantia da disponibilidade da infraestrutura com níveis de excelência.