

# **POLÍTICA DE TOMADA DE DECISÃO**

---

**Aprovada pela Diretoria Executiva  
em reunião realizada em 22 de outubro de 2019**

**Aprovada pelo Conselho de Administração  
em reunião realizada em 29 de outubro de 2019**

## POLÍTICA DE TOMADA DE DECISÃO

### CAPÍTULO I

#### DO ESCOPO E ABRANGÊNCIA

Art. 1º A presente Política estabelece diretrizes, objetivos e regras a serem observados nos processos de tomada de decisão no âmbito da Infraero, sendo aplicável ao Conselho de Administração, à Diretoria Executiva e aos seus membros individualmente, aos Superintendentes do Centro Corporativo e do Centro de Negócios.

### CAPÍTULO II

#### DA FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E NORMATIVA

Art. 2º A presente Política está fundamentada nos seguintes instrumentos legais e normativos:

I - Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942, que institui a Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro;

II - Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal;

III - Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações;

IV - Decreto nº 83.937, de 6 de setembro de 1979, que regulamenta a delegação de competência;

V - Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal;

VI - Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

VII - Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, que regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

VIII - Estatuto Social da Infraero;

IX - Regimento Interno dos órgãos colegiados da Infraero; e

X - Código de Conduta e Integridade da Infraero.

## CAPÍTULO III

### DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Art. 3º Para os efeitos desta Política, são adotados os seguintes conceitos e definições:

I - alçada: limite de competências e atribuições para a tomada de decisão;

II - autoridade competente: pessoa que tem atribuição estatutária ou normativa para deliberar sobre determinado assunto;

III - colegiado: órgão dotado de competências e atribuições, que toma decisão mediante processo de deliberação, na forma de seu regimento;

IV - competência avocada: competência originalmente atribuída a autoridade ou órgão hierarquicamente inferior, atraída por ato justificado e temporário da autoridade ou órgão superior;

V - competência delegada: competência transferida por órgão ou autoridade hierarquicamente superior, detentora da competência privativa, a outro órgão delegado ou autoridade, por prazo determinado ou indeterminado;

VI - competência exclusiva: competência atribuída a determinado órgão ou autoridade que não pode ser delegada;

VII - competência privativa: competência atribuída a determinada autoridade, de forma não exclusiva, passível de delegação;

VIII - decisão: processo cognitivo pelo qual se escolhe, dentre várias alternativas, um plano de ação;

IX - decisão de expediente: decisão rotineira, adotada pelo decisor para a gestão da unidade administrativa sob sua competência;

X - decisão impessoal: decisão cujo convencimento não se lastreia em interesse pessoal, privilegiando o interesse institucional da Infraero;

XI - decisão informada: decisão adotada com fundamento em informações, subsídios, análises, dados e outros elementos técnicos necessários para tomá-la;

XII - decisão justificada: decisão alcançada após exercício reflexivo analítico de concatenação das informações obtidas de maneira a formar a convicção com o maior grau de segurança e certeza possível dentro das circunstâncias, consideradas as alternativas, os riscos e as possíveis consequências; e

XIII - governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

## CAPÍTULO IV

### DOS OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

#### Seção I

##### Dos Objetivos

Art. 4º Esta Política tem como objetivos:

- I - assegurar a integridade das decisões, em consonância com os princípios constitucionais, valores institucionais e objetivos estratégicos; e
- II - preservar e gerar valor à Infraero, seus acionistas e demais partes interessadas.

#### Seção II

##### Dos Princípios

Art. 5º São princípios norteadores desta Política:

- I - **accountability**, que determina que o processo de decisão deve possibilitar a prestação de contas da atuação dos agentes de forma clara, objetiva, tempestiva e diligente, assumindo as responsabilidades próprias de sua função, bem como as consequências de suas decisões ou omissões;
- II - conformidade, que consiste na exigência de que as decisões sejam tomadas em aderência às leis e aos regulamentos internos e externos à organização, em consonância com os princípios, objetivos organizacionais e valores da empresa, de forma ética, moral e transparente;
- III - equidade, que consiste no tratamento justo e isonômico dos assuntos levados à deliberação, de forma que a ordem das matérias sujeitas à decisão observem critérios institucionais de relevância e priorização, alinhados aos objetivos e interesses da Infraero em matérias específicas;
- IV - responsabilidade corporativa, que consiste no parâmetro de comportamento pelo qual os decisores corporativos se responsabilizam por decisões tomadas e por ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho da empresa; e
- V - transparência, pela qual as decisões, seus fundamentos e seus reflexos devem ser adequadamente comunicados às partes interessadas.

### Seção III

#### Das Diretrizes

Art. 6º Constituem diretrizes desta Política:

I - atuação orientada a partir de objetivos estratégicos definidos pela Infraero;

II - adoção de regras que privilegiem a tomada de decisões colegiadas, que promovam a convergência de interesses internos, que garantam agilidade, qualidade, sinergia entre as áreas e que preservem os interesses da Infraero;

III - adoção de regras que promovam a autonomia dos Centros de Negócios;

IV - emissão de decisões adequadamente instruídas, devidamente justificadas e alinhadas aos interesses institucionais;

V - definição de competências e alçadas decisórias que considerem a natureza da matéria a ser deliberada, o valor agregado ao objeto em discussão e a abrangência dos efeitos da decisão;

VI - segregação de funções;

VII - utilização de mecanismos de controle que assegurem a tempestividade na tomada de decisão;

VIII - dever de diligência para cercar-se de todos os critérios, informações e insumos necessários para assegurar a tomada de uma decisão informada;

IX - monitoramento do cumprimento e do resultado das deliberações; e

X - adoção de decisão informada, lastreada em informações, dados e análises técnicas sobre a matéria, suficientes para fornecer subsídios para a tomada de uma decisão adequada.

### CAPÍTULO V

#### DAS COMPETÊNCIAS

Art. 7º Para fins do disposto nesta Política, compete:

I - ao Conselho de Administração, deliberar sobre proposta de estipulação de sua alçada decisória e da Diretoria Executiva;

II - à Diretoria Executiva, deliberar sobre proposta de definição de competências e alçadas decisórias no âmbito da Infraero, e submeter ao Conselho de Administração a proposta de que trata o inciso I deste artigo;

III - aos Diretores, propor à Diretoria Executiva a definição ou a alteração de competências e alçadas decisórias no âmbito da Infraero, devidamente instruídas com manifestações das áreas técnicas, jurídica e de governança e controle, quando for o caso.

IV - aos Superintendentes do Centro Corporativo, sob demanda específica privativa de membro da Diretoria Executiva, prover, no âmbito de sua competência técnica e institucional, estudos técnicos, pareceres e informações necessárias à instrução da proposta de definição ou alteração de competências e alçadas decisórias no âmbito da Infraero, bem como monitorar seu efetivo cumprimento após a aprovação de todas as instâncias corporativas competentes; e

V - aos Superintendentes de Centros de Negócios, monitorar o cumprimento, no âmbito das unidades de gestão vinculadas, das regras e diretrizes estabelecidas, propondo ao Centro Corporativo adequações, quando for o caso, devidamente motivadas.

## CAPÍTULO VI

### DAS REGRAS PARA TOMADA DE DECISÃO

Art. 8º A tomada de decisão no âmbito da Infraero deverá observar as seguintes condições:

I - as competências e alçadas decisórias definidas pela Empresa;

II - ser precedida de manifestação técnica que contemple em seu escopo:

a) reconhecimento e diagnóstico do problema, de forma que se possam identificar e tratar as causas e não apenas os sintomas;

b) identificação das alternativas e avaliação dos riscos, inclusive reputacionais e de integridade, e possíveis consequências envolvidas em cada uma;

c) custos envolvidos, incluindo financeiros, de pessoal, imagem e outros; e

d) resultados prováveis da decisão a ser adotada, incluindo financeiros, jurídicos, de pessoal, imagem e outros.

III - basear-se nas informações, dados, elementos e documentos disponibilizados e diligenciados, quando o caso assim o requerer, bem como na análise e seleção de uma das alternativas propostas ou de outra visualizada pelo decisor, de forma motivada e justificada; e

IV - ser documentada, devendo, inclusive, registrar justificativa para a não adoção das alternativas sugeridas pelo corpo técnico, se for o caso.

§ 1º O decisor deverá ter acesso às informações necessárias para a formação de sua convicção, que deverão estar disponíveis no momento adequado, cabendo ao corpo técnico envolvido no tema sob análise prestar o suporte, por meio de elaboração de estudos, apresentação de documentos e elementos que possam esclarecer a questão submetida à deliberação.

§ 2º O decisor não pode eximir-se de sua responsabilidade sob a alegação de que, quando decidiu, votou ou se absteve em determinada matéria, o fez por não ter as informações necessárias, salvo se, tendo diligenciado para obtê-las, a fim de formar seu juízo de valor, não as tenha comprovadamente recebido.

§ 3º Os critérios utilizados para a tomada de decisão deverão estar registrados no documento que proferir a deliberação ou voto, podendo consistir em declaração de concordância com manifestações, pareceres ou fundamentos anteriores, já constantes do processo.

§ 4º A manifestação técnica de que trata o inciso II deste artigo poderá contar com o apoio de terceiros.

§ 5º O disposto neste artigo não se aplica às decisões de expediente.

## CAPÍTULO VII

### DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA TOMADA DE DECISÕES

Art. 9º As decisões serão monocráticas ou colegiadas, decorrentes de competência privativa, exclusiva, delegada ou avocada, conforme conceituação adotada nesta Política.

Art. 10. Nas decisões colegiadas deverão ser registrados em ata os votos divergentes, com a respectiva fundamentação.

§ 1º O membro de órgão colegiado poderá solicitar o registro dos elementos de sua convicção, mesmo nos casos em que não haja divergência.

§ 2º Nenhum decisor poderá aprovar ou tomar decisões de forma isolada, quando a competência decisória for do colegiado.

Art. 11. A decisão de competência de membro da Diretoria Executiva que contrarie, na essência, recomendações expressas ou pareceres dos órgãos que devam opinar sobre a matéria, somente poderão ser tomadas de forma colegiada.

Art. 12. A avocação de competência deverá observar as seguintes condições:

I - ser adotada em caráter excepcional;

II - estar devidamente motivada e justificada, evidenciando a conveniência e a oportunidade identificadas no respectivo ato administrativo; e

III - ser temporária e específica a determinado fato ou ato.

Art. 13. A delegação de competência deverá observar as seguintes condições:

I - estar devidamente motivada e justificada, evidenciando a conveniência e a oportunidade identificadas no respectivo ato administrativo;

II - ser específica a determinado fato ou ato; e

III - se referir a competência privativa.

Parágrafo único. É vedada a delegação de competência para edição de atos normativos, julgamento de recursos administrativos e de matéria de competência exclusiva.

Art. 14. O Ato que estabelecer competências e alçadas decisórias será divulgado pela Empresa e disponibilizado na **intranet** em local de fácil acesso, de forma que todos os tomadores de decisão tenham claro entendimento acerca de suas responsabilidades e limites de atuação, assim como todos os empregados da Infraero.

§ 1º A fixação dos limites de alçada e os atos de delegação de competência deverão prestigiar a máxima eficiência na tomada de decisão, de forma tempestiva e com a segurança necessária.

§ 2º A delegação é conferida ao cargo, de forma que, na ausência do titular, o encargo ou incumbência se transfere ao substituto formalmente designado.

§ 3º Compete à autoridade delegante acompanhar o exercício da delegação, instituindo, a seu critério, mecanismo de controle do uso da prerrogativa pelo delegado.

§ 4º Os atos de avocação e de delegação serão formalizados por Ato Administrativo.

Art. 15. Quando estiver envolvido em situação com potencial conflito de interesses, a autoridade deverá abster-se de tomar parte na decisão, indicando formalmente os motivos do potencial conflito.

## CAPÍTULO VIII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 16. As regras e diretrizes estabelecidas nesta Política não desobrigam as autoridades da observância da legislação em vigor e demais normativos de órgãos regulatórios e de controle.

Art. 17. Esta Política deverá ser regulamentada por meio de normativos específicos, alinhados aos objetivos, às regras e diretrizes estabelecidas neste documento.

Art. 18. As diretrizes previstas nesta Política deverão ser incorporadas, no que couber, nos processos de tomada de decisões em todos os níveis da organização.

Art. 19. Os casos omissos deverão ser resolvidos pelo Conselho de Administração mediante proposta da Diretoria.