

Cartilha para elaboração  
e apresentação do

# PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL - PTO



**CARTILHA PARA ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO  
DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL - PTO  
SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO ECONÔMICA DE AEROPORTOS - SRA**

1ª Edição

Julho / **2019**

**SUPERINTENDENTE**

Tiago Sousa Pereira

**GERÊNCIA DE QUALIDADE DE SERVIÇOS – GQES**

Milena Oliveira Marques da Rocha Capeluppi

**EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL**

Isabel Ramos de Sousa

Marcus Vinicius Corrêa Leite

Pedro Hagel

Pedro Zuba Bicalho Cruz

Philippe Azevedo de Queiroz Santos

Rose Julienne de Menezes Amorim

Vinicius da Silva Manoel

**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Assessoria de Comunicação Social (ASCOM)

**DÚVIDAS, SUGESTÕES E CRÍTICAS PODEM SER ENVIADAS PARA O E-MAIL**

[gges@anac.gov.br](mailto:gges@anac.gov.br)

## INTRODUÇÃO

O processo de transferência das operações de um Aeroporto requer um planejamento minucioso por parte do novo Operador Aeroportuário. A ausência desse planejamento, aumenta a possibilidade de ocorrer falhas relacionadas à descontinuidade das operações, quando no início da atuação do novo Operador, gerando graves consequências para todos os usuários do Aeroporto. Nesse contexto, insere-se o Plano de Transferência Operacional (PTO).

O PTO configura-se em um registro escrito das ações e dos planos específicos que a Concessionária pretende desenvolver, a fim de assegurar uma transição eficaz das operações aeroportuárias. Desse modo, o PTO deve ter como objetivos gerais:

- a) A transferência sem interrupção das operações aeroportuárias de acordo com um cronograma de implementação; e
- b) A garantia de manutenção das condições de segurança operacional, de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo.

Além disso, o PTO é um instrumento que reduz a assimetria de informações para a ANAC, pois permite à Agência verificar de que maneira a Concessionária está elaborando o processo de transferência, principalmente com relação à transição da gestão do aeroporto e dos recursos humanos e à comunicação e informação ao público.

A Concessionária deve apresentar à ANAC o PTO para a assunção de todas as atividades relacionadas ao Aeroporto, contendo todas as informações exigidas em contrato, o qual será analisado pela ANAC, nos prazos estabelecidos nos Contratos de Concessão. Em caso de não aprovação, a Concessionária e a ANAC deverão observar os mesmos prazos de entrega e aprovação de novo plano

# SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVO</b>	<b>6</b>
<b>2. ELABORAÇÃO DO PTO</b>	<b>6</b>
<b>3. AÇÕES PREVISTAS PARA A TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL</b>	<b>6</b>
3.1. AÇÕES REFERENTES À TRANSFERÊNCIA SEM INTERRUPTÃO DAS OPERAÇÕES AEROPORTUÁRIAS	7
3.2. AÇÕES REFERENTES À GARANTIA DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA OPERACIONAL, DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL CONTRA ATOS DE INTERFERÊNCIA ILÍCITA E DA FACILITAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO	7
<b>4. COMITÊ DE TRANSIÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>5. CONTEÚDO DO PTO</b>	<b>11</b>
5.1. PLANO DE TRANSIÇÃO DA GESTÃO DO AEROPORTO	11
5.2. PLANO DE TRANSIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	12
5.3. PLANO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO AO PÚBLICO	13
<b>6. APROVAÇÃO DO PTO</b>	<b>14</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>15</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>15</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>16</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>18</b>

## 1. OBJETIVO

Esta cartilha tem por objetivo orientar as Concessionárias de Infraestrutura Aeroportuária acerca da elaboração e apresentação do PTO, previsto nos contratos de concessão de aeroportos à iniciativa privada.

## 2. ELABORAÇÃO DO PTO

Implementadas as condições de eficácia previstas no Contrato de Concessão, tem-se início o procedimento de transferência das operações do Aeroporto, em que a Concessionária já deverá iniciar de imediato o intercâmbio com o atual Operador Aeroportuário de forma a implementar nova organização e cultura, bem como uma série de padrões e objetivos.

Na elaboração do PTO, a Concessionária deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todos os interessados, no que se refere aos potenciais problemas da transição, desde o primeiro dia da eficácia do Contrato.

Além disso, deverá reunir-se com grupos de empregados, detentores de contratos de cessão de áreas no Aeroporto, órgãos de governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados no PTO.

O atual Operador Aeroportuário deverá permitir que os profissionais designados pela nova Concessionária tenham acesso às instalações aeroportuárias, a partir da data de eficácia do Contrato de Concessão, para que seja possível a realização dos treinamentos necessários.

Destaca-se que, a despeito de o leilão ser realizado por bloco de aeroportos, faz-se necessário o estabelecimento de um PTO para cada aeroporto, uma vez que cada um possui suas peculiaridades em termos operacionais.

## 3. AÇÕES PREVISTAS PARA A TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

Concomitante à elaboração do PTO, a Concessionária deve implementar algumas ações, sendo que algumas dessas ações são requisitos para a aprovação do PTO. Essas ações dizem respeito à transferência sem interrupção das operações aeroportuárias e à garantia das condições de segurança operacional, de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo.

### **3.1. AÇÕES REFERENTES À TRANSFERÊNCIA SEM INTERRUPTÃO DAS OPERAÇÕES AEROPORTUÁRIAS**

A Concessionária deve estabelecer uma equipe de transição para assumir as responsabilidades da operação do Aeroporto durante o período de transição. No Anexo I, são apresentados alguns exemplos de ações possíveis para a constituição dessa equipe.

Como parte dessa equipe, deverá apresentar ainda uma equipe de gestão, composta pelo gestor do aeroporto e pelos responsáveis pelo gerenciamento da segurança operacional, operação aeroportuária, manutenção e resposta à emergência aeroportuária, nos termos do RBAC 153 vigente.

Para a equipe de gestão, devem ser identificadas, para cada um de seus membros, as atividades necessárias e os prazos de execução, a fim de assegurar a operação contínua do Aeroporto.

Destaca-se que a aprovação da equipe de gestão é um dos requisitos necessários para a aprovação do PTO, conforme item 6 da presente Cartilha.

A Equipe de Transição deve ser registrada no PTO, especificamente no Plano de Transição da Gestão do Aeroporto, conforme será visto adiante.

### **3.2. AÇÕES REFERENTES À GARANTIA DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA OPERACIONAL, DE SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL CONTRA ATOS DE INTERFERÊNCIA ILÍCITA E DA FACILITAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO**

A Concessionária deverá implementar as ações listadas abaixo, como obrigações prévias ou simultâneas à apresentação do PTO, a depender do prazo estipulado no Contrato de Concessão.

- a) indicar o responsável geral do bloco de concessão pelos assuntos de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita (AVSEC), com seus respectivos contatos. O profissional indicado para tratar de assuntos de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita deverá solicitar acesso à documentação restrita referente à matéria, conforme orientações da ANAC. Para cadastrar o responsável AVSEC do aeródromo, deve-se preencher o Formulário Qualificação de Responsáveis, disponível no endereço: <https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/downloads/formulario-qualificacao-de-responsaveis>.
- b) entregar o Programa de Segurança Aeroportuária (PSA), conforme os normativos vigentes, juntamente com uma declaração, conforme modelo a ser disponibilizado pela ANAC, de que serão observados todos os normativos vigentes referentes à AVSEC. O Programa de Segurança Aeroportuária pode ser enviado formalmente à ANAC por meio de formulário próprio disponibilizado no endereço [https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/avsec/arquivos/formulario-de-apresentacao-de-psa\\_v-ago-16.xlsx](https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/avsec/arquivos/formulario-de-apresentacao-de-psa_v-ago-16.xlsx).

Mais informações sobre o PSA encontra-se disponível no endereço <https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/avsec/operador-aereo/operador-aeroportuario>.

- c) apresentar a equipe de gestão, conforme disposto no Contrato e nos termos Plano de Transição da Gestão do Aeroporto do PTO.
- d) apresentar o programa de treinamento de funcionários, nos termos do Plano de Transição de Recursos Humanos do PTO.
- e) apresentar requerimento para emissão do Certificado Operacional de Aeroporto, conforme modelo a ser disponibilizado. Mais informações sobre o processo de Certificação Operacional de Aeroportos encontra-se disponível no endereço <https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/certificacao/certificacao-operacional-de-aeroportos> e no Manual de Certificação Operacional de Aeroporto, disponível em [https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/certificacao/arquivos/manual\\_de\\_certificacao\\_operacional\\_de\\_aeroportos.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/certificacao/arquivos/manual_de_certificacao_operacional_de_aeroportos.pdf). **A conformidade do requerimento para emissão do Certificado Operacional de Aeroporto é um dos requisitos para a aprovação do PTO, conforme item 6 da presente Cartilha.**
- f) apresentar declaração de ratificação do Manual de Operações do Aeródromo (MOPS) em vigor, quando houver, ratificando o cumprimento integral do Manual de Operações do Aeródromo (MOPS). Mais informações sobre o MOPS encontra-se disponível no endereço <https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/certificacao/manual-de-operacoes-do-aerodromo-mops>. **A conformidade da declaração de ratificação do MOPS é um dos requisitos para a aprovação do PTO, conforme item 6 da presente Cartilha.**

*Destaca-se que os itens “e” e “f” supramencionados não se aplicam aos casos de aeródromos cujos operadores de aeródromo atuais não tenham sido certificados até a data de eficácia do respectivo contrato, desde que mantidas as condições previstas na regulamentação aplicável, nomeadamente o RBAC 139.*

## 4. COMITÊ DE TRANSIÇÃO

Como parte do PTO deve ser criado um Comitê de Transição, liderado pela Concessionária e com a participação, minimamente, de representantes dos órgãos e entidades que atuam diretamente no aeroporto, como por exemplo:

- a) Representantes do atual operador aeroportuário local;
- b) Órgão de controle de tráfego aéreo, conforme o caso;
- c) Receita Federal do Brasil – RFB, conforme o caso;
- d) Departamento de Polícia Federal, conforme o caso;

- e) Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, conforme o caso;
- f) Sistema de Vigilância Agropecuária Internacional – Vigiaagro, conforme o caso;
- g) Representantes de Empresas Aéreas ou comitê de Empresas Aéreas, conforme o caso;
- h) Representante dos empregados, indicado pela representação sindical dos trabalhadores aeroportuários, se aplicável;
- i) Representantes da Concessionária responsáveis pela administração do Aeroporto; e
- j) Outros órgãos públicos ou privados e demais entidades relevantes para a operação do Aeroporto

A participação da ANAC nas reuniões do Comitê de Transição será facultativa e poderá ocorrer mediante solicitação prévia ou por interesse da Administração.

O Comitê de Transição deverá se reunir mensalmente ou quando convocado pela Secretaria Nacional de Aviação Civil do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil para acompanhar e dar suporte ao PTO, e deverá permanecer ativo até o término da fase de transição.

Dentre os temas a serem tratados no Comitê de Transição, sugere-se os itens apresentados a seguir, destacando-se que se trata de uma lista sugestiva e não exaustiva de temas, cabendo à Concessionária elaborar para cada aeroporto a sua própria pauta, de modo a atender as particularidades locais.

- a) Sistemas necessários a operação (tarifação, comunicação, cargas, etc), indicando qual será utilizado no início das operações pela Concessionária e nos meses seguintes de operação.
- b) Em caso de sistema próprio, descrever:
  - i) se houve realização de testes e o resultado e conclusão dos mesmos;
  - ii) se houve treinamento e familiarização dos colaboradores, empresas aéreas, órgãos públicos, entre outros, com o novo sistema;
  - iii) data de início da implementação do sistema; e
  - iv) quais serão os sistemas a vigorar a partir de 00:00 do dia de início da operação no Aeroporto, e se haverá redundância com os sistemas utilizados pelo Operador Aeroportuário atual.
- c) Caso sejam utilizados sistemas do Operador Aeroportuário atual, confirmar se os mesmos já foram demandados a este Operador e como estão as tratativas. Além disso, apresentar o nível de familiarização e treinamento do *staff* da Concessionária com estes sistemas para fins de operação a partir do término da transição.
- d) Processo de alfandegamento aeroportuário por conta da mudança do operador e eventuais redefinições das áreas alfandegadas, tais quais: terminal de cargas, embarque e desembarque internacionais, lojas *tax free*, entre outras.



- e) Definição clara dos responsáveis pela gestão do aeródromo, gerenciamento da segurança operacional, operações aeroportuárias, manutenção do aeródromo, resposta à emergência aeroportuária e segurança contra atos de interferência ilícita, bem como os respectivos substitutos formais, a partir de 00:00h do dia de início da operação pela Concessionária para fins de acionamento no caso de demandas relativas às respectivas competências, conforme regulamentação vigente, nomeadamente o RBAC 153 e RBAC 107. Deve haver prévia e ostensiva apresentação desses responsáveis e seus substitutos à comunidade aeroportuária, assim como a disponibilização de seus contatos (telefones, ramais, indicativos em radiocomunicação e endereços de e-mails).
- f) Descrição do plano de comunicação junto à comunidade aeroportuária para a troca de operador partir de 00:00h do dia de início da operação pela Concessionária, além dos resultados obtidos até a presente data e o que se espera até o dia da transição.
- g) Descrição do plano de comunicação junto aos passageiros sobre a troca de operador a partir de 00:00h do dia de início da operação pela Concessionária, destacando como os passageiros estão sendo cientificados dessa mudança e de eventuais mudanças de fluxos e outras novidades que porventura serão colocadas em produção – novo *wifi*, novos canais de comunicação entre aeroporto e passageiros (telefones para contato, e-mail, balcões de informação, aplicativos para celulares, portal na internet, redes sociais, contato telefônico, entre outros).
- h) Ações previstas no PTO e seus respectivos *status*, além das ações em andamento nesta data e seus respectivos *status*.

Em toda reunião do Comitê de Transição deverá ser elaborada Ata de Reunião, a qual deverá conter, pelo menos, informações referentes aos dados de hora, local, participantes, os temas tratados, eventuais encaminhamentos, com indicação dos responsáveis, datas previstas para reporte das ações adotadas e demais manifestações ocorridas na reunião.

A Concessionária deverá informar à ANAC a data e hora da reunião e encaminhar a pauta de discussão, com antecedência mínima prevista no Contrato. Além disso, após realizada reunião, encaminhar a Ata de Reunião e a lista de presença devidamente assinada por todos os participantes, no prazo estipulado no Contrato.

## 5. CONTEÚDO DO PTO

O PTO deve ser composto minimamente pelos seguintes elementos:

- a) Plano de Transição da Gestão do Aeroporto;
- b) Plano de Transição dos Recursos Humanos; e
- c) Plano de Comunicação e Informação ao Público.

### 5.1. PLANO DE TRANSIÇÃO DA GESTÃO DO AEROPORTO

O Plano de Transição da Gestão do Aeroporto deve propor a composição da Equipe de Transição, que inclui as pessoas a serem alocadas nas áreas chave do Aeroporto.

O Plano de Transição da Gestão do Aeroporto deverá considerar que, durante a Operação Assistida, a Equipe de Transição funcionará como uma organização de respaldo à administração atual do Aeroporto, onde os gerentes designados pela Concessionária deverão validar as decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, o Plano deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da Concessionária, a questão deverá ser submetida à apreciação da ANAC.

Para garantir a transferência eficaz de informação sobre a organização futura, a Concessionária deve:

- a) Elaborar documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os respectivos papéis.
- b) Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentar os novos gestores.
- c) Propor reuniões informativas com os detentores de contrato de cessão de áreas no Aeroporto e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores.

Neste componente do PTO também devem ser definidas as ações imediatas que permitam melhorar os padrões operacionais do aeroporto, mostrando a avaliação feita pela Concessionária, com informações referentes às intervenções que serão realizadas; local da ação; o período de realização das atividades; responsáveis; e, quando for o caso, apresentar relatório fotográfico dos locais que receberão intervenção. Essas ações devem abranger pelo menos as seguintes atividades:

- a) Melhorias das condições de utilização dos banheiros e fraldários do aeroporto;
- b) Revitalização e atualização das sinalizações de informação dentro e fora do terminal de passageiros (TPS);
- c) Disponibilização de internet wi-fi gratuita de alta velocidade em todo o TPS;
- d) Revisão e melhoria do sistema de iluminação das vias de acesso de veículos aos terminais, estacionamentos de veículos, TPS, terminais de carga e outros setores que envolvam a movimentação de passageiros e seus acompanhantes no lado terra do aeroporto;
- e) Revisão dos sistemas de climatização, escadas rolantes, esteiras rolantes, elevadores e esteiras para restituição de bagagens;
- f) Correção de fissuras, infiltrações, manchas e desgastes na pintura de paredes, pisos e forros (inclusive área externa) do(s) TPS;
- g) Revisão e melhoria das condições de infraestrutura em termos de acessibilidade em função das normas vigentes; e
- h) Demais atividades a serem realizadas no aeroporto, em função de novas necessidades identificadas.

A Concessionária deve atentar ao prazo de conclusão dessas ações previsto no Contrato de Concessão.

## 5.2. PLANO DE TRANSIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O Plano de Transição de Recursos Humanos se reveste de importância dado que as pessoas são peças-chaves para a operação do aeroporto. A desarmonia entre as pessoas, processos, meio ambiente e tecnologia terá impactos negativos sobre a transferência das operações aeroportuárias para a Concessionária. Assim, o Plano de Transição de Recursos Humanos deve conter, no mínimo:

- a) as ações voltadas para implementação do treinamento de recursos humanos. Essas ações devem contemplar o programa de treinamento para todos os funcionários que trabalharão na área operacional do aeródromo ou em atividades relacionadas com a segurança operacional. Dessa forma, o programa de treinamento deve observar pelo menos:
  - i) Os requisitos de instrução mínima para garantir a segurança das operações na fase de transição, contemplando ações que atendam aos requisitos de segurança operacional, alinhado com as diretrizes estabelecidas no RBAC 153, 153.37 (Programa de Instrução de Segurança Operacional - PISOA). Esses requisitos podem ser adaptados do PISOA aprovado ainda para o operador anterior, se existir, considerando-se o prazo da transição.
  - ii) Os funcionários devem estar treinados, conforme programa apresentado, até o final do período de transição. Em eventual aproveitamento de funcionários existentes, o treinamento poderá ser simplificado e tal possibilidade deve estar contemplada no programa de treinamento.

- iii) O programa de treinamento deve ser específico para cada aeroporto.
- b) declaração, assinada por representante legal da Concessionária, que destaque que a Concessionária cumprirá, sob as penas da Lei, em especial do art. 299 do Código Penal, todas as disposições contratuais referentes à transferência dos funcionários da Infraero.
- c) declaração de que os profissionais de Segurança da Aviação Contra Atos de atenderão aos critérios constantes do RBAC 110 e RBAC 153 e normativos relacionados, quando da assunção da operação pela Concessionária.

Destaca-se que a aprovação do programa de treinamento é um dos requisitos necessários para a aprovação do PTO, conforme item 6 da presente Cartilha.

Além disso, o Plano de Transição de Recursos Humanos deve prever a realização da avaliação dos funcionários atuais, identificando seu interesse em participar do novo empreendimento e o alinhamento da sua capacitação técnica com as atividades a serem desempenhadas. Para tanto, o Plano deve conter, pelo menos, as seguintes informações:

- (i) quando e como será realizada a avaliação dos funcionários atuais;
- (ii) quem são os responsáveis da Concessionária para realizar essa avaliação;
- (iii) como será realizado a identificação do interesse do funcionário em participar do novo empreendimento; e
- (iv) quando será apresentado o alinhamento da capacitação técnica dos funcionários selecionados com as atividades a serem desempenhadas.

### **5.3. PLANO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO AO PÚBLICO**

É fundamental estabelecer canais de comunicação entre as múltiplas e diversas partes interessadas no processo de transição. Assim, durante a transição, a Concessionária deve ser capaz de coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas. Este plano deve procurar alcançar os seguintes resultados:

- a) criar um relacionamento positivo com todos os interessados-chave;
- b) conhecer os valores e prioridades dos interessados; e
- c) iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua do Aeroporto.

Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no Plano de Comunicação, uma delas seria apresentar um cronograma de atividades voltadas para a comunicação e informação, tais como: a implantação de fóruns com os interessados no Aeroporto, realização de grupos focais com funcionários, arrendatários e usuários, pesquisas de opinião entre os passageiros, reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais.

O Plano de Comunicação e Informação deverá prever a informação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados e o processo de como ele será conduzido. Um dos elementos-chave deverá ser um pacote amplo de informações que deverá incluir detalhes tais como:

- a) os fundamentos e benefícios da mudança da Concessionária;
- b) uma apresentação da Concessionária e experiência dos seus membros;
- c) as expectativas da Concessionária; e
- d) um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas.

Os demais instrumentos do Plano de Comunicação e Informação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, privilegiando anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a Concessionária se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar fielmente os benefícios a serem alcançados com a nova concessão.

## 6. APROVAÇÃO DO PTO

Para aprovação do PTO são necessárias:

- a) a conformidade do requerimento para emissão do Certificado Operacional de Aeroporto (alínea “e” do item 3.2 da presente Cartilha);
- b) a conformidade da declaração de ratificação do MOPS (alínea “f” do item 3.2 da presente Cartilha);
- c) a aprovação da equipe de gestão (item 3.1 da presente Cartilha); e
- d) a aprovação do programa de treinamento (item 5.2 da presente Cartilha).

Os itens “a” e “b” supramencionados não se aplicam ao caso dos operadores aeroportuários não certificados até a data de eficácia deste contrato, desde que mantidas as condições de operação, conforme previsão do RBAC 139, até a data de eficácia do contrato.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Anexo 2 da presente Cartilha contempla um check list, de caráter orientativo, para auxiliar na elaboração do PTO pela Concessionária.

## 8. BIBLIOGRAFIA

ANAC. Anexo 7 dos Contratos da 5ª Rodada de Concessões. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/concessoes\\_em\\_andamento](https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/concessoes_em_andamento). Acesso em 24/06/2019.

\_\_\_\_\_. Processo Administrativo nº 00058.539224/2017-06. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/pesquisa-publica-de-processos-e-documentos>. Acesso em 24/06/2019.

\_\_\_\_\_. Processo Administrativo nº 00058.524257/2017-43. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/pesquisa-publica-de-processos-e-documentos>. Acesso em 24/06/2019.

ARUP. ORAP. Operational Readiness, Activation and Transition. Disponível em: <https://www.arup.com/perspectives/publications/promotional-materials/section/orat>. Acesso em 27/06/2019.

FRAPORT. Operational Readiness and Airport Transfer. Disponível em: <https://www.fraport.com/content/fraport/en/business-partner/consulting-training/consulting/operational-readiness-and-airport-transfer---orat.html>. Acesso em 27/06/2019.

## ANEXO I

A seguir, algumas sugestões de atividades que a Equipe de Transição pode realizar:

- O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado.
- A formação de subequipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As subequipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões.
- A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes.
- Negociação com o operador aeroportuário atual para assegurar uma transferência tranquila dos bens, contratos, documentação e funcionários à Concessionária.
- Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.).
- Fornecimento de assessoria jurídica e técnica.
- Desenvolvimento de uma estrutura de administração para o Aeroporto, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.

A Equipe de Transição poderá ser dividida em subequipes que ficarão responsáveis por suas respectivas áreas como, por exemplo, Subequipes de Finanças, Operações, Comunicações, Comercial, Recursos Organizacionais e Humanos e Tecnologia da Informação.

Cada uma dessas subequipes poderiam realizar as atividades mencionadas na tabela a seguir.

A Equipe de Transição ficará responsável por transferir os conhecimentos à nova Equipe de Administração Aeroportuária. Todas as subequipes operando sob direção da Equipe de Transição poderão ser transferidas para as equipes e grupos apropriados sob a nova administração e suas estruturas organizacionais.

SUBEQUIPE	RESPONSABILIDADE	ATIVIDADES
Finanças	Desenvolver orçamentos e gerenciar despesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um orçamento mensal detalhado para os primeiros 2 anos.</li> <li>• Desenvolvimento de um orçamento trimestral para o terceiro ano.</li> <li>• Garantia de uma transição eficaz dos sistemas financeiros (ex.: contábil, folha de pagamento etc.).</li> <li>• Desenvolvimento de ferramentas para garantir finanças detalhadas e transparentes.</li> <li>• Identificação de áreas de melhoria para um sistema financeiro aeroportuário otimizado e customizado.</li> </ul>
Operações	Operar o Aeroporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação junto com o operador aeroportuário atual, ANAC e DECEA sobre questões regulatórias nas operações aeroportuárias.</li> <li>• Identificação de necessidades de contratação.</li> <li>• Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias; desenvolvimento de orçamento e cronograma.</li> <li>• Levantamento e revisão das ações de saneamento das não-conformidades existentes.</li> <li>• Coordenação das atividades dos órgãos públicos que por disposição legal devam funcionar no Aeroporto a fim de alcançar e manter a boa qualidade operacional do Aeroporto.</li> <li>• Identificação de necessidades de equipamentos adicionais; desenvolvimento de plano de implementação, com orçamento e cronograma.</li> </ul>
Comunicações	Gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma estratégia de relações públicas.</li> <li>• Desenvolvimento de relações com a imprensa no Brasil e com a indústria aeroportuária internacional.</li> <li>• Administração de relações com Empresas Aéreas.</li> </ul>
Comercial	Gerenciar atividades comerciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de atividades comerciais na propriedade do Aeroporto.</li> <li>• Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores de terminais.</li> <li>• Desenvolvimento de metas de desenvolvimento comercial de 3, 5, 7, 10 anos</li> </ul>
Recursos Organizacionais e Humanos	Aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional e o plano de recursos humanos do Aeroporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a equipe de transição, com base em experiência e especialização.</li> <li>• Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.</li> </ul>
Tecnologia da Informação	Gerenciar uma transição tranquila da infraestrutura de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do sistema de TI atual.</li> <li>• Identificação de melhorias de TI necessárias.</li> <li>• Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI.</li> <li>• A equipe trabalhará juntamente com as Equipes de Finanças e de Operações</li> </ul>



## ANEXO II

PLANO DE TRANSIÇÃO DA GESTÃO DO AEROPORTO - LISTA DE VERIFICAÇÃO		ENCAMINHOU? SIM ( ) NÃO ( )
Ação/Atividade Tarefas da Ação/Atividade	Meios/Fontes de Verificação (Exemplificativos)	Cumprido com o solicitado?
<b>Composição da Equipe de Transição</b>		
Apresentação da composição da Equipe de Transição, que inclui pessoas a serem alocadas nas áreas chave do Aeroporto, para assumir as responsabilidades da operação do Aeroporto durante o período de transição	Composição da Equipe de Transição assim como a disponibilização de seus contatos (telefones e endereços de e-mails). Lista de Responsabilidades de cada um dos membros da Equipe de Transição.	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Composição da Equipe de Gestão</b>		
Apresentação da equipe de gestão, composta pelo gestor do aeroporto e pelos responsáveis pelo gerenciamento da segurança operacional, operação aeroportuária, manutenção e resposta à emergência aeroportuária, nos termos do RBAC 153 vigente.	Composição da Equipe de Gestão. Para cada um de seus membros, as atividades necessárias e os prazos de execução, a fim de assegurar a operação contínua do Aeroporto.	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Transferência eficaz de informação sobre a organização futura</b>		
Elaboração de documento informativo sobre a nova organização, com descrição da estrutura proposta e informações sobre os respectivos papéis.	Autoexplicativo.	SIM ( ) NÃO ( )
Agendamento de visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentação dos novos gestores.	Plano de visitas	SIM ( ) NÃO ( )
Proposição de reuniões informativas com os detentores de contrato de cessão de áreas no Aeroporto e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores	Plano de reuniões informativas.	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Modelo de governança</b>		
Indicação do modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da Concessionária, a questão deve ser submetida à apreciação da ANAC.	Indicação do modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas.	

Ações imediatas que permitam melhorar os padrões operacionais		
Melhorias das condições de utilização dos banheiros e fraldários do aeroporto;		SIM ( ) NÃO ( )
Revitalização e atualização das sinalizações de informação dentro e fora do terminal de passageiros (TPS);		SIM ( ) NÃO ( )
Disponibilização de internet wi-fi gratuita de alta velocidade em todo o TPS;		SIM ( ) NÃO ( )
Revisão e melhoria do sistema de iluminação das vias de acesso de veículos aos terminais, estacionamentos de veículos, TPS, terminais de carga e outros setores que envolvam a movimentação de passageiros e seus acompanhantes no lado terra do aeroporto;	Plano de Ações Imediatas.	SIM ( ) NÃO ( )
Revisão dos sistemas de climatização, escadas rolantes, esteiras rolantes, elevadores e esteiras para restituição de bagagens;		SIM ( ) NÃO ( )
Correção de fissuras, infiltrações, manchas e desgastes na pintura de paredes, pisos e forros (inclusive área externa) do(s) TPS;		SIM ( ) NÃO ( )
Revisão e melhoria das condições de infraestrutura em termos de acessibilidade em função das normas vigentes;		SIM ( ) NÃO ( )
Demais atividades a serem realizadas no aeroporto, em função de novas necessidades identificadas.		SIM ( ) NÃO ( )

<b>PLANO DE TRANSIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (PTRH) - LISTA DE VERIFICAÇÃO</b>		<b>ENCAMINHOU? SIM ( ) NÃO ( )</b>
<b>Ação/Atividade Tarefas da Ação/Atividade</b>	<b>Meios/Fontes de Verificação (Exemplificativos)</b>	<b>Cumprido com o solicitado?</b>
<b>Ações voltadas para implementação do treinamento de Recursos Humanos</b>		
Apresentação do programa de treinamento para todos os funcionários que trabalharão na área operacional do aeródromo ou em atividades relacionadas com a segurança operacional.	Plano de Capacitação e treinamento (informações gerais sobre cursos a serem realizados, carga horária, critérios de revisão do conteúdo dos cursos, etc). Deve mostrar de forma clara que atende aos requisitos de instrução mínima para garantir a segurança das operações na fase de transição, contemplando ações que atendam aos requisitos de segurança operacional, alinhado com as diretrizes estabelecidas no RBAC 153, 153.37 (Programa de Instrução de Segurança Operacional - PISOA). Esses requisitos podem ser adaptados do PISOA aprovado ainda para o operador anterior, se existir, considerando-se o prazo da transição. Além disso, deve apresentar cronograma em que mostra que todos os funcionários estarão treinados, até o final do período de transição.	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Declaração sobre transferência dos funcionários da Infraero</b>		
Apresentação da Declaração, assinada por representante legal da Concessionária, que destaque que a Concessionária cumprirá, sob as penas da Lei, em especial do art. 299 do Código Penal, todas as disposições contratuais referentes à transferência dos funcionários da Infraero	Declaração.	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Declaração dos profissionais de Safety e Security</b>		
Apresentação da Declaração de que os profissionais de Segurança da Aviação Contra Atos de Interferência Ilícita e Segurança Operacional atuantes pela Concessionária atenderão os critérios constantes do RBAC 110 e RBAC 153 e normativos relacionados, quando da assunção da operação pela Concessionária.	Declaração.	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Avaliação dos funcionários atuais</b>		
Avaliação dos funcionários atuais, identificando seu interesse em participar do novo empreendimento e o alinhamento da sua capacitação técnica com as atividades a serem desempenhadas	Plano deve conter, pelo menos, as seguintes informações: (i) quando e como será realizada a avaliação dos funcionários atuais, (ii) quem são os responsáveis da Concessionária para realizar essa avaliação, (iii) como será realizado a identificação do interesse do funcionário em participar do novo empreendimento e (iv) quando será apresentado o alinhamento da sua capacitação técnica dos funcionários selecionados com as atividades a serem desempenhadas.	SIM ( ) NÃO ( )

<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO AO PÚBLICO (PCIP) - LISTA DE VERIFICAÇÃO</b>		<b>ENCAMINHOU? SIM ( ) NÃO ( )</b>
<b>Ação/Atividade Tarefas da Ação/Atividade</b>	<b>Meios/Fontes de Verificação (Exemplificativos)</b>	<b>Cumprido com o solicitado?</b>
<b>Pacote amplo de informações (Elemento chave)</b>		
Apresentação dos fundamentos e benefícios da mudança da Concessionária	Documento(s) apresentando os fundamentos e benefícios em relação às mudanças que o contrato de concessão implica (Ex.: atas de reuniões, apresentações explanadas, emails, cartas, comunicados, cópias de peças publicitárias, etc).	SIM ( ) NÃO ( )
Apresentação da Concessionária e experiência dos seus membros	Atas de reunião, relatórios de eventos com fotos.	SIM ( ) NÃO ( )
Apresentação de um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas	Documento(s) apresentando as principais melhorias operacionais que a concessionária espera conseguir como resultado do contrato de concessão (Ex.: relatórios, atas de reuniões, apresentações explanadas, emails, cartas, comunicados, cópias de peças publicitárias, etc).	SIM ( ) NÃO ( )
<b>Coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas</b>		
Criação de um relacionamento positivo com todos os interessados-chave;	"Documentos comprobatórios da ação tais como:	SIM ( ) NÃO ( )
Conhecimento dos valores e prioridades dos interessados;	Implantação de fóruns com os interessados no Aeroporto, realização de grupos focais com funcionários, arrendatários e usuários, pesquisas de opinião entre os passageiros, reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais.	SIM ( ) NÃO ( )
Introdução de um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua do Aeroporto.	Obs.: Entende-se que as expectativas da concessionária, mencionadas no item 3.3.10 do PTO, estão contempladas nas atividades acima descritas."	SIM ( ) NÃO ( )
"Definição do público a ser atingido, da estratégia de comunicação e dos principais meios a serem utilizados	Documento estabelecendo o público a ser atingido/segmentos da população e a respectiva estratégia de comunicação (canais utilizados, público alvo, periodicidade, etc).	SIM ( ) NÃO ( )
Sugestão: Estabelecer compromissos da concessionária de manter comunicação periódica com o público alvo para informar sobre a nova concessão."		SIM ( ) NÃO ( )

OBS: Para as ações apresentadas que necessitarem de tempo para sua realização, deve-se indicar as datas inicial e final de cada ação.

