

**GESTÃO E SEGURANÇA AEROPORTUÁRIA NO BRASIL:
DEFICIÊNCIAS DE UMA VISÃO LIMITADA**Patrick Nascimento Lemes Andrade¹Anna Paula Bechepeche²**RESUMO**

O setor aéreo nacional é considerado um dos principais e mais lucrativos setores da economia brasileira, uma vez que contribui com boa parte da produção econômica, ao impulsionar as atividades turísticas, comerciais, além de contribuir com a geração de milhares de empregos. No entanto, percebe-se uma carência ao se tratar de indicadores de desempenho a respeito da infraestrutura aeroportuária. Diante disso, este trabalho tem como objetivo compreender a gestão aeroportuária nacional quanto à segurança, à criação de hipóteses e à tomada de decisão. Assim, propõe um estudo investigativo, de natureza básica, a fim de obter novos conhecimentos, de abordagem qualitativa, acerca da gestão aeroportuária brasileira, no que diz respeito à segurança contra atos ilícitos que podem acontecer dentro e fora dos aviões, como nos aeroportos. Os resultados indicam que há limitada visão administrativa no ambiente aeroportuário que, muitas vezes, resume o aeroporto a apenas um ponto comercial e à segurança predial. Isso indica a necessidade de desenvolver uma gestão mais ampla, transparente e comunicativa, logisticamente, que apresente maior controle administrativo e desenvolvimento tecnológico, como investimentos em TI para a proteção de dados e a eficiência do aeroporto como um todo, além da implementação de um sistema de gestão específico para o ramo aeroportuário, a fim de abranger toda a complexidade desse cenário, como os programas de compliance, que a torne mais autônoma e supra os seus pontos fracos.

Palavras-chave: Gestão aeroportuária. Segurança aeroportuária. Setor aéreo brasileiro. Compliance. Legislação aeronáutica.

¹ Graduando em Ciências Aeronáuticas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO).

E-mail: patriick0512@gmail.com

² Graduada em Física pela Universidade Federal de Goiás (1988), Mestre em Física pela Universidade de São Paulo (1991), Doutora em Química pela Universidade Federal de São Carlos (1996). Atualmente é professora efetiva na Pontifícia Universidade Católica de Goiás e na Universidade Estadual de Goiás. Possui experiência na área de Física, com ênfase em Física da Matéria Condensada. E-mail: abechepeche@yahoo.com.br

AIRPORT MANAGEMENT AND SECURITY IN BRAZIL: DEFICIENCIES OF A LIMITED VIEW

ABSTRACT

The national airline sector is considered one of the main and most profitable sectors of the Brazilian economy, since it contributes with a large part of the economic production, by boosting tourist and commercial activities, in addition to contributing to the generation of thousands of jobs. However, there is a lack when it comes to performance indicators regarding airport infrastructure. In view of this, this work aims to understand the national airport management regarding security, the creation of hypotheses and decision-making. Thus, it proposes an investigative study, of a basic nature, to obtain new knowledge, with a qualitative approach, about Brazilian airport management, regarding security against illicit acts that can happen inside and outside the planes, as in airports. The results indicate that there is limited administrative vision in the airport environment, which often reduces the airport to just a commercial point and building security. This indicates the need to develop a broader, more transparent and logistically communicative management, which presents greater administrative control and technological development, such as investments in IT for data protection and the efficiency of the airport as a whole, in addition to the implementation of a system of specific management for the airport sector, in order to cover all the complexity of this scenario, such as compliance programs, which make it more autonomous and overcome its weaknesses.

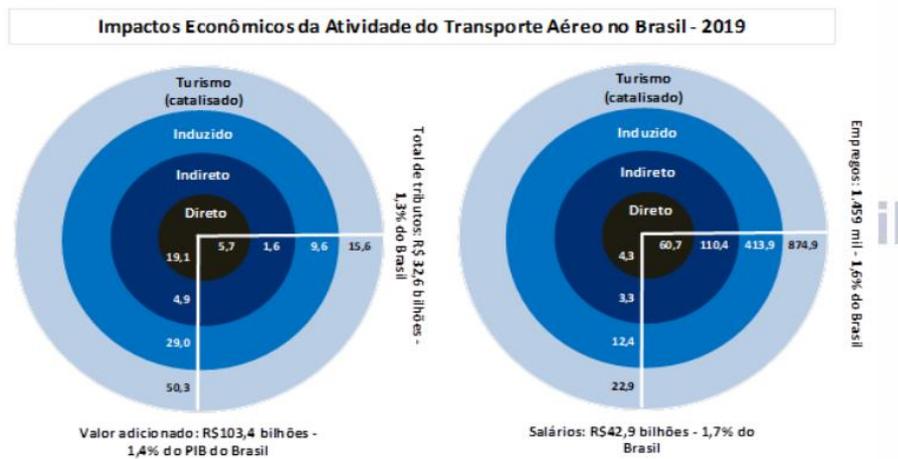
Keywords: Airport management. Airport security. Brazilian air sector. Airport. Compliance. Aeronautical legislation.

1 INTRODUÇÃO

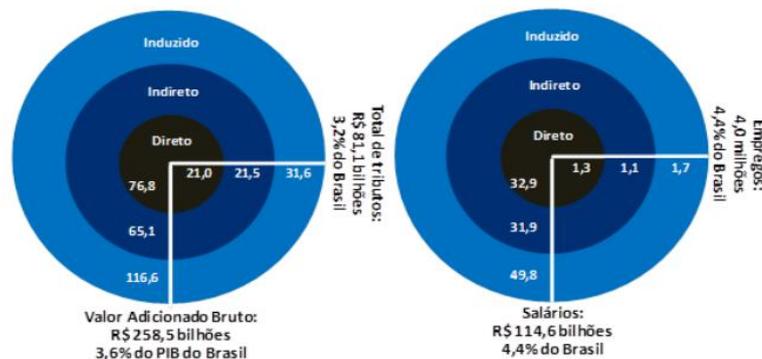
O setor aéreo nacional é considerado um dos principais e mais lucrativos setores da economia brasileira, uma vez que contribui com boa parte da produção econômica, ao impulsionar as atividades turísticas, comerciais, além de contribuir

com a geração de milhares de empregos. Em 2019, mesmo com os grandes impactos negativos da pandemia do novo coronavírus, o setor aéreo brasileiro gerou um valor de R\$ 103,4 bilhões à economia brasileira, o equivalente, à época, a 1,4% do PIB nacional, conforme a Associação Brasileira das Empresas Aéreas – ABEAR (AVIAÇÃO, 2019). Além dessas informações, o estudo mostrou diversos levantamentos importantes, como a contribuição de R\$ 32,6 bilhões no pagamento de tributos nacionais (equivalente a 1,3%). Considerando o volume de empregos diretos, indiretos, induzidos e catalisados, alcançou o total de 1,6%; e em relação à massa salarial brasileira, alcançou R\$ 42,9 bilhões (1,7% da massa salarial total). A seguir, na Figura 1, observam-se os dados dos Impactos Econômicos da Atividade do Transporte Aéreo no Brasil em 2019.

Figura 1 - Impactos Econômicos da Atividade do Transporte Aéreo no Brasil em 2019



Impactos Econômicos do Conjunto das Atividades Características do Turismo no Brasil 2019



Fonte: Aviação, 2019

A respeito da economia do setor aéreo brasileiro, como é possível observar, há indicadores significativos, porém, existe uma carência ao se tratar de indicadores de desempenho a respeito da infraestrutura aeroportuária (OLIVEIRA, 2011). Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2006 e 2007, foram realizadas auditorias para debater essa questão, com ênfase, principalmente, em problemas como a ausência de parâmetros de mensuração de eficiência, eficácia e economicidade do setor relacionada com a infraestrutura aeroportuária (OLIVEIRA, 2011).

A Consultoria McKinsey, contratada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), apresentou um relatório (2010, p. 13) que identificou que a estrutura e governança aeroportuária possui pontos elegíveis de aprimoramento; porém, a coordenação do setor como um todo e os planejamentos em longo prazo não estão em sincronia (OLIVEIRA, 2011).

O Relatório da McKinsey se propôs a fazer uma avaliação completa do setor aéreo no futuro (de 2014 a 2030), cujo resultado apontou que o país ainda é carente quando se trata de definir metas e acompanhamento de resultados, no que diz respeito a incentivos com relação aos acompanhamentos da Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) e do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA). Segundo o Relatório (MCKINSEY, 2010 p. 248 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 2), não há incentivos para as principais entidades públicas do setor (Infraero e DECEA), de criarem oportunidades de melhoria, no que diz respeito à gestão aeronáutica. Portanto, deveriam existir metas alinhadas aos objetivos de cada setor, demonstradas em indicadores quantitativos e qualitativos, de curto, médio e longo prazo, e, devido a essa falta de incentivos, há consequências, como a falta de eficiência, eficácia e instiga buscar soluções subótimas economicamente, por exemplo, “*slotamento*” (abrir um espaço) de aeroportos para resolver gargalos de infraestrutura (OLIVEIRA, 2011).

No que diz respeito à gestão aeronáutica no setor privado, podem ser citadas algumas empresas que são bons exemplos, como: Inframérica; GRU Airport; Floripa Airport; Aena Desarrollo Internacional; Vinci Airports; Fraport Brasil e CCR Airports (ALVARENGA, 2022).

Observando os indicadores elegíveis de melhorias, apontados pelo Relatório da McKinsey, este trabalho visa compreender a gestão aeroportuária nacional quanto à segurança, criação de hipóteses e tomada de decisão. Para alcançar esse objetivo, propõe-se um estudo investigativo de natureza básica e de abordagem qualitativa, com vistas à obtenção de novos conhecimentos a respeito da gestão aeroportuária nacional e sua segurança.

2 REVISÃO TEÓRICA

A gestão está dividida em praticamente quatro pilares: organizar, dirigir, planejar e controlar uma companhia.

2.1 GESTÃO

A gestão tem como finalidade utilizar seus recursos disponíveis para alcançar os objetivos traçados, da melhor maneira possível, a fim de obter lucro, com o mínimo de despesas, ou seja, é a ciência social que sistematiza as práticas estudadas utilizadas para o ato de administrar (O QUE, 2021). Uma boa gestão também é contemplada com a aplicação desses pilares em todos os setores da empresa, como: recursos físicos, humanos, jurídicos, financeiros, de marketing, informacionais etc.

A gestão deve ser aplicada de uma maneira adaptativa para atender, da melhor maneira possível, as necessidades de cada setor. Há variados tipos de gestão, como: gestão de inovação, de logística, de marketing, de mudanças, de processos, de projetos, de vendas, empresarial, financeira, entre outros, para atingir os objetivos, de maneira efetiva e eficiente (O QUE, 2021).

2.1.1 Administração

A administração privada tem o seu foco no desenvolvimento e fortalecimento de uma empresa, associado à tomada de decisão acerca de recursos, negócios e pessoas, que trabalham em sincronia, com metas e objetivos definidos, entre eles o

gerenciamento de uma organização, considerando as previsões e os riscos do negócio (O QUE, s.d.).

2.1.2 Estratégias e Objetivos

Em qualquer tipo de empresa privada, em que se visa ao sucesso, é necessário um bom plano estratégico, além de objetivos bem definidos, a fim de alcançar suas metas. É preciso fazer a construção do plano, que contemple o controle e a execução para concretizar a situação almejada. Para chegar a tal objetivo, utilizam-se de planos de gestão, administração, distribuição de recursos, entre outros, para sobreviver a um mercado competitivo, sujeito a mudanças nos aspectos sociais, econômicos e tecnológicos, por exemplo. Muitas empresas nascem e se desenvolvem por determinado tempo, desordenadamente, porém, em um mercado altamente instável, há a necessidade de inovação, controle e organização (em sintonia), para crescer e sobreviva, com destaque em seus resultados (O QUE SÃO, 2022).

2.1.3 Despesas, Custos e Lucros

Despesas e custos são conceitos presentes na administração de qualquer empresa e possuem uma grande importância. Mesmo que tais conceitos possam ser confundidos, por apresentarem uma finalidade semelhante, estes apresentam algumas diferenças entre si, e dominá-los é essencial para a saúde financeira, além da formação de uma empresa de sucesso (REIS, 2018).

Custo se trata do gasto relativo ligado diretamente à produção e/ou vendas do seu produto e/ou serviço, ou seja, são atividades-fim do negócio – como: matéria-prima, salário dos funcionários da linha de produção e comissão para vendedores –, enquanto as despesas são todos os gastos fundamentais para a manutenção e execução das atividades da empresa, como: salário dos funcionários, gastos operacionais, impostos, entre outros (REIS, 2018).

Quando se trata de lucro, há dois tipos, quais sejam: o bruto e o líquido. O lucro bruto não se trata do lucro final, pois os produtos ou serviços da empresa possuem

custos operacionais, assim, o lucro é a sobra depois da retirada desses custos. Já o lucro líquido, é o valor final do caixa, sem a incidência futura de despesas ou tributos obtidos após todas as deduções de custos, taxas e gastos, que variam bastante, a depender do cenário em que se encontra a empresa. A decisão da aplicação do lucro, normalmente, cabe aos CEOs (*Chief Executive Officer*) da empresa (ENTENDA, s.d.). Cada setor possui a sua função de prioridade, que são complexas, conforme os desafios surgem e se desdobram em várias tarefas para a entrega de resultados. Assim, caso os setores na empresa sejam bem-organizados e divididos, com as suas funções claras, os resultados são relevantes e benéficos. Ainda que a definição de cada setor seja essencial, a empresa deve trabalhar, de forma integrada, entre eles; pois, são necessárias estratégias de integração para funcionarem em harmonia (NAVARRO, s.d.).

2.2 SEGURANÇA

A segurança é um conjunto de medidas assumidas para prevenir e proteger contra atos de violência, situações perigosas que implicam a qualidade de estar seguro, e atuar diante situações adversas (GOMEZ, 2023). Segundo o manual do Sistema de Gerenciamento da Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita – SGSE (Security Management System – SeMS), o qual é um método adotado mundialmente, a Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (AVSEC) está inserida, de forma contínua, no dia a dia das organizações aeroportuárias, com vistas a garantir a segurança de todas as pessoas (passageiros e funcionários) que circulam na infraestrutura (ANAC, 2019).

Nesse contexto, surge o SGSO (Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional), o qual é uma ferramenta gerencial de apoio a análise de riscos em atividades diárias na aviação civil e tomadas de decisões, com o principal objetivo de melhoria da segurança operacional, cujos processos-chaves são: identificação de perigos; Reporte de Eventos de Segurança Operacional (ESO); gerenciamento de riscos; medição de desempenho e garantia da qualidade (SGSO, 2010).

Ainda dentro do cenário de SGSO, há o PLEM (Plano de Emergência em Aeródromo), que é um documento no ramo aeroportuário, que visa garantir que as

emergências ocorridas no aeródromo ou em seu entorno sejam respaldadas e atendidas pelas responsabilidades dos órgãos e entidades responsáveis (ANAC, 2016). A segurança do trabalho e a qualidade da infraestrutura (ambiente de trabalho) são dois conceitos relacionados que devem trabalhar, uniformemente, no que diz respeito à security, para atingir um nível de seguridade satisfatório em todos os setores da empresa, que inclui a aplicação de técnicas policiais, que visam garantir a segurança pública de todos os que frequentam o ambiente, da aviação civil e proteção de fronteira nas infraestruturas (SEGURANÇA, s.d.).

A segurança, de forma globalizada e integral, deve considerar vários aspectos, os quais são: sociais; técnicos; econômicos; e humanos. Este último engloba todos os tipos de riscos que podem afetar os sujeitos participantes de determinada atividade na empresa, além de também ser um conjunto de normas e mecanismos utilizados na prevenção de ações ilícitas, aos quais o ambiente de trabalho está sujeito. Tais riscos dizem respeito à integridade, à infraestrutura e a todos os itens e equipamentos existentes, além de trabalhadores (GOMEZ, 2023).

2.2.1 Infraestrutura

A infraestrutura se trata de uma série de serviços fundamentais para o desenvolvimento sustentável socioeconômico, como: transporte, telecomunicação, saneamento e energia; isto é, não diz respeito apenas a aspectos prediais, mas também a aspectos sociais. A melhoria constante da infraestrutura, em ambos os cenários, é fundamental, por atrair novos investimentos, favorece um melhor ambiente de negócios, aumenta a geração de empregos, competitividade empresarial, segurança e bem-estar das pessoas, entre outros (INFRAESTRUTURA, s.d.).

Quanto ao cenário brasileiro aeroportuário, foi criada a ANAC, por meio da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, com a função de regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. Segundo essa lei e conforme autorizado pela Lei nº 5.862, de 12 de dezembro 1972, foi criada a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), a fim de “[...] implantar,

administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária” (ALMEIDA *et al.*, 2019 *apud* ANAC, 2010).

2.2.2 Legislação Aeronáutica

Após a Primeira Guerra Mundial, o direito aeronáutico teve um maior desenvolvimento, com a criação de novas entidades internacionais e convenções, devido às conferências mundiais, como: Convenção de Varsóvia; Convenção de Chicago; e Convenção de Montreal (NOVO, s.d.).

A Segunda Guerra Mundial foi um período de muito desenvolvimento tecnológico, e a aviação sofreu influência desse desenvolvimento. Prevendo o aumento desse setor no futuro, com o conflito se aproximando do fim, os Estados Unidos, com todos os países aliados, realizaram a primeira Convenção Internacional sobre Aviação Civil (Convenção de Chicago). Com isso, em 1947, foi criada a ICAO (Organização da Aviação Civil Internacional), para suprir as necessidades que uma nova era de transporte aéreo global necessitava (CINCO, 2021).

O direito aeronáutico visa abordar as relações jurídicas relacionadas com a navegação aérea, transporte aéreo (seja no cenário internacional ou no campo doméstico) e a aviação civil em geral. Conforme a Classificação Decimal de Direito, que trata de assuntos como: investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, treinamento de profissionais, infraestrutura aeroportuária, navegação aérea, transporte aéreo, registro de aeronaves, tráfego aéreo, proteção ao voo, segurança de voo, indústria aeronáutica e suas relações internacionais (NOVO, s.d.).

No Brasil, a legislação aeronáutica se iniciou em 12 de janeiro de 1925, quando a Lei nº 4.911/1925 determinou a regulamentação do serviço de Aviação Civil; e desde a Constituição de 1937, consta, no texto constitucional, o ato de legislar sobre o direito aeronáutico. Em 8 de julho de 1938, foi estabelecido pelo Decreto-Lei nº 483, o denominado Código Brasileiro do Ar, que remete à primeira codificação da legislação relacionada à atividade aérea no Brasil. Em 19 de dezembro de 1986, houve uma alteração nesse código, que foi substituído pelo atual Código Brasileiro de Aeronáutica, criado pela Lei nº 7.565/1986, que incorporou todos os aspectos

pautados na Convenção de Varsóvia (NOVO, s.d.).

Atualmente, no cenário nacional, existem numerosas normas que regem a legislação aeronáutica, com destaque para: Resolução nº 400, de 13 de dezembro de 2016 (Condições Gerais de Transporte Aéreo); Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016 (Regimento Interno da ANAC); Resolução nº 461, de 25 de janeiro de 2018 (Passageiros armados, despacho de armas de fogo e de munição e passageiros sob custódia); Resolução nº 515, de 8 de maio de 2019 (Inspeção de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita nos aeroportos); Resolução nº 280, de 11 de julho de 2013 (Acessibilidade de passageiros com necessidade de assistência especial ao transporte aéreo); Resolução nº 472, de 6 de junho de 2018 (Providências administrativas decorrentes do exercício das atividades de fiscalização); entre outras (ANAC, 2023).

Além dessas resoluções, existem muitos Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil (RBAC) importantes, relacionados à gestão privada de aeroportos, quais sejam: RBAC 61 EMD 13 (Licenças, habilitações e certificados para pilotos); RBAC 91 EMD 03 (Requisitos gerais de operação para aeronaves civis); RBAC 153 EMD 06 (Aeródromos – Operação, manutenção e resposta à emergência); RBAC 139 (Certificação Operacional de Aeroportos) e RBAC 156 (Segurança Operacional em Aeroportos) (ANAC, 2023).

2.2.3 Tecnologia da Informação

A segurança em TI visa proteger a integridade de sistemas relacionados a tecnologias de informação, como de software, hardware, computadores e redes, contra-ataques e danos, com o intuito de impedir e identificar acessos não autorizados, adotar medidas protetivas, e cuidar das informações e dados contidos nesses sistemas eletrônicos, a fim de manter as informações sensíveis confidenciais e protegidas (MARCONDES, 2020).

Ao se tratar de segurança aeroportuária no cenário tecnológico, além de proteção de dados, sistemas eletrônicos e informações sigilosas (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018). Também se aborda a eficiência

como um todo no aeroporto, por ser um ambiente que demanda uma gestão complexa, com diversas questões; e, portanto, necessita de estratégias eficazes e recursos tecnológicos para que se mantenha lucrativo, em meio a um mercado instável, globalmente, e para otimizar a operação.

Diante desse cenário, há a forte presença da transformação digital, que mesmo ainda em desenvolvimento, já se mostra uma grande aliada da segurança aeroportuária, por exemplo: gestão e gerenciamento de fluxo de passageiros, investimento em cibersegurança, tecnologias sem contato (biometria), autoatendimento prático e questões socioambientais, entre outros. Assim, as tendências digitais não apenas colaboram para o aumento da segurança e fluidez no atendimento, mas também visam cumprir a regulamentação obrigatória com mais eficiência (AEROPORTOS, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi um estudo investigativo de natureza básica e abordagem qualitativa, com vistas à obtenção de novos conhecimentos a respeito da gestão aeroportuária e sua segurança.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados de acordo com objetivos da mesma, quais sejam: gestão aeroportuária, segurança (*Safety e Security*), tecnologia da informação, avaliação de riscos, tomadas de decisões e programas de compliance. As fontes de pesquisa foram: o Portal de Periódicos CAPES, o Google Acadêmico e sites de empresas e instituições referentes ao tema da pesquisa.

4 RESULTADOS

Quando se aborda acerca de ambiente aeroportuário privado, a primeira imagem é de fluxo de passageiros com suas malas, lojas, restaurantes, lanchonetes, ambiente organizado e iluminado, focado apenas naquilo que é exposto visivelmente. Porém, quando o assunto é a gestão aeroportuária, é preciso considerar a abrangência de conteúdo e aspectos para além de toda a estrutura visível aos

funcionários e consumidores que circulam, diariamente, no ambiente (COMPLIANCE, 2019).

O ambiente aeroportuário não se limita apenas a um grande centro comercial, que possui um fluxo de embarque e desembarque, por meio de pistas e aeronaves para diferentes destinos. Essa visão simplista tende a causar equívocos quando se trata de tomada de decisões, concentrações de recursos, segurança e monitoramento.

Um exemplo disso é o caso da prisão injusta das goianas Kátyna Baía e Jeanne Paollinie, sob acusação de tráfico de drogas, ao desembarcarem na Alemanha. Casos como esses, infelizmente, provocam uma sensação de insegurança à sociedade, o que pode atrapalhar o desenvolvimento e a credibilidade dos serviços aéreos nacionais, além de outros impactos como a imagem do país. O ocorrido indicou a existência de falhas de segurança que contribuem com atos ilícitos, que envolveram, diretamente, o Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) nº 107, Emenda nº 08 (Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita) e o conceito de security, relacionados com a segurança do aeroporto contra atos ilícitos. Porém, essas falhas podem ser minimizadas com determinadas ações, como: maior supervisão sobre os funcionários; fiscalização sobre o *check-in*; comparação das informações das etiquetas; câmeras e scanners suficientes, além de pontos invisíveis para câmeras de segurança (PEREZ, 2023).

A gestão de um aeroporto envolve diversas áreas de atuação, que requerem diferentes áreas de conhecimento e demanda de habilidades. Isso porque mesmo que grande parte dos órgãos efetivos em um aeroporto não esteja, diretamente, sob responsabilidade da entidade, de algum modo, todos estão envolvidos no gerenciamento dos terminais. Assim, toda a atividade que está sob a gestão de aeroportos requer uma rígida coordenação, com múltiplos órgãos, sejam privados ou públicos, por exemplo: Aeronáutica; DECEA; Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); institutos de meteorologia; polícias Federal, Civil e Militar; vigilância sanitária; Procon; entre outros (COMPLIANCE, 2019).

Ademais, há outros fatores, como: gestão de transportadoras, que abrangem pátios, armazéns, logísticas, transportes intermodais; segurança, para evitar roubos e desvios de carga; protocolos de exportação e importação, entre outros; os órgãos de

controle ambiental de esgoto, poluição sonora e resíduos químicos, os quais são bastante rígidos no que diz respeito ao cumprimento da legislação ambiental; e o sistema de TI, que envolve toda a comunicação e informação aeroportuária. Além desses fatores, ainda há os colaboradores, orgânicos ou terceirizados, filiados a numerosos sindicatos, cada um com seu próprio regime (COMPLIANCE, 2019).

No que tange, diretamente, aos clientes, há o gerenciamento das locadoras de veículos, check-in e embarque, desembarque, hotelaria, estacionamento, retirada de bagagens, consumo em lojas, estrutura médica ambulatoria etc. Em relação à parte financeira, toda gestão envolve custos, que não podem ser utilizados de qualquer maneira, sem uma estratégia de lucro e despesas mínimas. Por fim, existem as questões legais, em que a legislação aeroportuária é muito rígida no Brasil, e requer o cumprimento de cerca de mil e quatrocentos requisitos legais nesse nicho (COMPLIANCE, 2019).

Somados aos fatores citados, os aeroportos e aeródromos civis possuem diferentes classificações, sejam públicas ou privadas. Os privados são exclusivos para uso com permissão do seu respectivo proprietário, fora a limitada exploração comercial (WINGS, 2017).

A respeito dos modelos de gerenciamento de aeroportos relacionados ao poder público e privado, estes possuem componentes críticos para desenvolver, satisfatoriamente, a navegação aérea e a infraestrutura dos sistemas de transporte aéreo. Nesse cenário, a capacidade de oferecer qualidade em seus serviços, a um custo justo, é essencial para uma resposta qualitativa de crescimento para atender a todas as demandas previstas (HOLT *et al.*, 2006 *apud* SILVA, 2019).

No cenário brasileiro, a fim de melhorar as práticas da gestão aeroportuária, como a adoção de soluções inéditas voltadas para a qualidade dos serviços prestados e a infraestrutura, buscou-se, por meio de concessões, a implementação da iniciativa privada nas operações. A estratégia foi manter a Infraero como sócia desses ativos, de modo a permitir o acesso a essas mudanças e replicá-las nos aeroportos que ainda permanecem sob a gestão do Estado. Dessa forma, a concorrência seria estimulada, e a melhoria dos serviços públicos prestados, além da infraestrutura (SILVA, 2019).

Assim, essa foi a alternativa para descentralizar os serviços públicos e, por

intermédio do setor privado, estimular a concorrência e a melhoria no setor, de forma geral. Essa prática, coloca o Poder Público à mercê da criação e elaboração de políticas regulatórias, fiscalizatória e metas a serem aplicados na gestão dos aeroportos brasileiros para se obter bons indicadores (SALGADO, 2010 *apud* SILVA, 2019).

Diante do exposto, entende-se que, realizar a gestão de um aeroporto requer mais que uma visão simples de satisfazer os clientes e as autoridades públicas, é um trabalho que exige um plano estratégico organizacional eficiente. Um ambiente aeroportuário administrado da forma correta e com coordenação, não apenas se limita em assegurar todos os que frequentam o ambiente, mas também penhora que cada cliente, ao frequentar o ambiente, tenha uma experiência satisfatória, prazerosa e segura (COMPLIANCE, 2019).

Destarte, há a indicação de que desenvolver essa gestão de forma eficiente e organizada é imprescindível para se obter resultados positivos, caso contrário, as consequências podem variar de indicadores não tão satisfatórios, a até infelizes tragédias. Exemplo desse tipo de tragédia é o caso do voo 3054, o maior acidente aéreo da história do Brasil, que ocorreu em 17 de junho de 2007.

Na ocasião, o aeroporto mais movimentado do Brasil, Congonhas, em São Paulo, preparava-se para receber o voo 3054 da TAM, com 187 pessoas a bordo em um dia chuvoso com a pista escorregadia e molhada. Conforme o voo 3054 se aproximava do aeroporto, sem qualquer tipo de anormalidades, a torre informou aos pilotos acerca da atual situação da pista e, mesmo assim, autorizou o pouso. Como agravante, o reversor da turbina direita havia sido desativado pela manutenção da TAM, já que estava pinado, e os pilotos estavam cientes disso. O avião pousou em solo, normalmente, porém, como não foi possível reduzir a sua velocidade, o avião continuou a percorrer a curta pista de Congonhas, em alta velocidade. A aeronave atingiu o limite do aeroporto, fez um sobrevoo rasante sobre a Avenida Washington Luís, e do outro lado da avenida atingiu um depósito de cargas da própria empresa. O acidente deixou um total de 199 mortos (LIMA, s.d.).

Esse acidente, com um número de vítimas tão alto, demonstra a fragilidade e insuficiente na capacidade de resolução rápida de problemas aéreos no país, conectado totalmente ao gerenciamento de tomada de decisões e análise de riscos,

ou, Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO). Com isso, evidencia-se a importância da gestão, no que diz respeito à análise de situações e hipóteses para tomadas de decisões inteligentes e a preocupação na busca de um estado de risco às pessoas e ao patrimônio em um nível aceitável (aplicação direta de “*Safety*”) (BOTELHO, 2022).

Com a situação de que os aeroportos estão sujeitos a incidentes, independentemente da proporção, fica evidenciada a necessidade de adotar um sistema de gestão específico para o ramo aeroportuário, o que faz com que o Programa de Compliance seja considerado essencial (TUDO, 2021). Compliance significa estar 100% conforme a legislação *vigente* de determinada atividade. Esse programa consiste na sistematização e no aperfeiçoamento daquilo que já existe em uma empresa, que envolve a prática de controles externos e internos para esclarecimentos e segurança, que visam garantir o cumprimento das legislações vigentes do país. Consistem em mecanismos para prevenir problemas, como evitar o descumprimento das leis trabalhistas, infração às leis ambientais, falhas nas prestações de contas, condenações judiciais, vazamento de dados etc. Ou seja, esse tipo de programa visa garantir a transparência diante do Poder Público e elimina os pontos fracos de uma empresa, além de ser um direcionamento em questão de tomada de decisão, custo-benefício e execução de ferramentas de “*Safety*” para análise continuada de riscos. Algumas empresas que utilizam *Compliance* e que, atualmente, são referências em integridade, sustentabilidade, ética e cumprimento de legislação, são: Nestlé, Coca-Cola, Comau, Yamaha Gold, Tarkett, Renault do Brasil, entre outras (COMPLIANCE, 2019).

Um programa de *Compliance* é dividido em dez principais pilares: 1) suporte de alta administração (compromisso com a gestão); 2) avaliação de riscos (avaliação da empresa para ter ciência de quais resultados podem ser negativos); 3) código de conduta e ética (regulamentação e criação de políticas); 4) controles internos (minimizar os riscos identificados); 5) treinamento e comunicação (necessidade de que os colaboradores conheçam e confiem no programa); 6) canais de denúncia (para receber denúncias de colaboradores, de forma anônima e segura); 7) investigações interna (investigar fatores que podem trazer riscos para a organização); 8) *due diligence* (Diligência Prévia), que serve para conhecer quem são

os terceiros com qual a empresa faz negócios; 9) auditoria e monitoramento (testar o programa, continuamente, a fim de confirmar se todos os pilares estão funcionando, adequadamente); e 10) respeitar a diversidade e promover a inclusão (10 PILARES, 2022).

A respeito do custo-benefício de adotar um programa de *Compliance*, há alguns fatores cabíveis de análises, como o seu custo de adoção. Uma consultoria de compliance, a depender do tamanho da empresa e de suas atividades, se for uma empresa grande, gira em torno de um valor entre R\$ 50 mil e R\$ 3 milhões, que incluem todos os serviços (como avaliação de riscos). Por outro lado, uma empresa também deve analisar o quanto gastará por não ter um programa de *Compliance*, já que fica à mercê da multa prevista na Lei de Anticorrupção, em que o principal custo varia em torno de 0,1% até 20% do faturamento bruto da empresa. Porém, com um programa de compliance implantado, esse prejuízo pode ser evitado, uma vez que impede que os atos ilícitos ocorram; e se o programa, por algum motivo, não conseguir evitar, totalmente, esses atos, ele pode reduzir a multa em até 4%. Essa redução se deve ao fato de que a Lei Anticorrupção prevê redução de multas para empresas que possuem programas de integridade. Exemplo disso ocorreu em 2017, quando a Odebrecht estimou gastar R\$ 64 milhões em programas de compliance para a sua recuperação. Ou seja, assim, a empresa pode decidir se o custo/benefício é adequado ou não para ela e para os seus objetivos (CUSTO, 2018).

Os programas de compliance específicos, voltados para a gestão aeroportuária, ainda são recentes e escassos no Brasil. Mesmo que muitas empresas dessa área adotem os programas de compliance, nem sempre são suficientes para abranger todas as necessidades que envolvem uma logística aeroportuária (COMPLIANCE, 2019). Até a atualidade, foi encontrada apenas uma empresa de administração aérea que adotou o programa, com pioneirismo nesse cenário, a *BH Airport*, empresa responsável por gerir o Aeroporto Internacional de Belo Horizonte, em Confins (LINHA, 2023).

Com o compliance, a *BH Airport* trouxe compromisso com a transparência, saúde financeira, sustentabilidade, comprometimento com a segurança das pessoas e aeroportuária e adoção de políticas de boas práticas constantes de governança corporativa para a sua gestão. Apenas em 2022, a *BH Airport* foi reconhecida pela

ANAC como o aeroporto mais sustentável do Brasil, na categoria acima de 5 milhões de passageiros, além de ter sido o primeiro aeroporto do Brasil a receber certificação em experiência e satisfação do cliente, por meio do programa *Airport Customer Experience Accreditation* (LINHA, 2023).

Os aeroportos são pontos de visibilidade internacional, naturalmente, e devido a isso, há a necessidade de uma avaliação bem planejada, antes de realizar qualquer tomada de decisão; e um programa específico de compliance, permite fornecer dados mais inerentes e seguros à atividade (GESTÃO, 2019). Aeroportos são locais com muitas áreas de riscos, o que evidencia a necessidade de um programa de compliance específico, uma vez que permite prever, com mais precisão, um planejamento de delimitação de áreas que apresentam circulação de civis, por exemplo, uma invasão à pista, que pode dar consequência a um problema vultoso (GESTÃO, 2019).

4.1 PROJEÇÕES FUTURAS

A SITA (Sociedade Internacional de Telecomunicações Aeronáuticas), segundo sua experiência, em 2019, percebeu que, nos últimos dez anos, a experiência nos aeroportos teve uma mudança drástica, com a introdução por exemplo do *check-in* móvel, rastreamento de bagagem e segurança biométrica, e ainda prevê que durante a próxima década, o mercado aeronáutico sofrerá uma mudança contínua ainda maior, a respeito de tecnologias transformadoras, que trarão inovações nas experiências dos passageiros nos aeroportos (FAN, 2020).

[...] “O número de passageiros deve dobrar nos próximos vinte anos, segundo a Associação Internacional de Transporte Aéreo, mas a expansão do aeroporto não se manterá. E os passageiros, com razão, querem uma viagem tranquila e fácil pelo aeroporto. A única maneira de garantir que os aeroportos continuem funcionando sem problemas é desenvolvendo e implementando novas tecnologias que os tornem mais rápidos e eficientes para atenderem a um fluxo cada vez maior de pessoas e aprimorar a experiência do passageiro”, comenta Benoit Verbaere, diretor de desenvolvimento de negócios da SITA (VERBAERE, 2020 *apud* GROLLA, 2020, n.

p.).

Como benefícios da adoção de um programa de gestão específico para o setor aéreo, a SITA, fornecedora líder de TI no setor de transporte aéreo, apresentou dez previsões para os próximos dez anos, acerca de mudanças tecnológicas e autonomia dos aeroportos, as quais estão listadas a seguir (FAN, 2020).

a) A segurança será incorporada a uma jornada sem atritos

Os pontos de verificação de segurança serão totalmente automatizados, haverá a presença de sensores para a análise dos passageiros, e eles apenas deverão caminhar por um corredor para ocorrer todo o processo, o que tornam arcaicas as verificações físicas de documentos.

b) Autonomia sob sua identidade digital

Com adoção de identidade digital e *tokens* de viagens, isso faz com que seja da responsabilidade e controle dos clientes quais aparências de sua identidade devem ou não ser revelados, também com qual finalidade durante a sua viagem. Em contrapartida, a inteligência artificial exclusiva dos aeroportos do futuro, utilizarão uma versão da identidade digital do passageiro para avaliação constante de riscos.

c) As etapas de viagem continuarão descentralizadas

Todos os objetos continuarão etiquetados e rastreados durante todo o trajeto; e a coleta e entrega de malas serão ofertadas para o passageiro no local mais apropriado, e como consequência, para economizar tempo no aeroporto, as verificações alfandegárias e autorização de viagens podem ser feitas antes dos voos.

d) Aeroporto 100% conectado

Com o avanço de tecnologias, como o 5G, sensores, hardwares etc., os aeroportos do futuro serão impulsionados com essa mudança, a fim de gerar uma experiência melhor para os funcionários e passageiros, devido à alta facilidade e eficiência.

e) O aeroporto pensará por si

A implementação de inteligência artificial nos aeroportos do futuro já é uma realidade e está mais que garantido, pois com ela, informações poderão ser processadas e analisadas em tempo real, além de usar as informações da companhia para criar hipóteses e simulações para resolver diversos problemas que acontecerão, o que torna a parte operacional mais eficiente e garante, ao passageiro, uma boa experiência.

f) A colaboração será crítica

Para tornar uma viagem possível, é necessário a colaboração de numerosos setores e entidades; e para torná-la mais segura, com o mínimo de erros, é necessária uma comunicação entre todos que envolvidos, pois, uma eficaz e segura troca de informações entre os setores traz, como consequência, um aeroporto mais eficiente.

g) Aeroporto automatizado

Com o passar do tempo e o rápido desenvolvimento da tecnologia, há mais automação e autoatendimento para os aeroportos, o que torna a jornada do passageiro mais rápida e satisfatória. A presença de robôs automáticos deve se tornar comum, além de numerosos objetos estarem conectados via redes 5G para o fornecimento de dados em tempo real.

h) O aeroporto será adaptativo, segundo as necessidades dos passageiros

Alguns fluxos de receitas dos aeroportos têm diminuído, por exemplo, o estacionamento, que deixou de ser um foco principal devido ao rápido deslocamento até o aeroporto; e, para lidar com isso e melhorar a experiência de viagem dos clientes, o aeroporto deverá fornecer atendimento personalizado para cada passageiro, não apenas no aeroporto, mas em qualquer momento da viagem. Exemplo disso é o aeroporto fornecer um serviço de transporte ao passageiro, até sua casa, hotel, entre outros, já com o *check-in* de malas incluso.

i) Demanda de serviço móvel

O serviço de táxi aéreo terá alcançado um grande patamar e estará mais acessível no futuro, ao fornecer transporte para o aeroporto muito mais simples e “barato”, o que torna mais próxima da realidade de viagens aéreas para todos.

j) Haverá uma API (*Application Programming Interface*) para qualquer ação que acontecer no aeroporto

Para receber os futuros passageiros, os funcionários precisarão dispor de tecnologias adequadas, e com isso, a API tornará o ambiente aeroportuário mais fácil para os colaboradores, com inovação e colaboração, por intermédio do compartilhamento de um conjunto de serviços de dados (FAN, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi trazer a reflexão acerca da importância da gestão aeroportuária e sua segurança, além de entender seus pontos fracos, diante de algo tão complexo com um peso imensurável, muitas vezes esquecida pela comunidade acadêmica. O setor aéreo sempre recebeu grande destaque, seja em questão econômica, turismo, tecnologia, geração de empregos, entre outros, e por possuir um peso tão grande e não existir uma ampla concorrência de empresas nesse ramo, o setor aeroportuário fica à mercê de críticas da mídia, quando ocorre qualquer tragédia ou irregularidades internas devido à má gestão.

Devido a isso, existe a necessidade de desenvolver uma gestão mais ampla e comunicativa, logisticamente, que apresente maior controle, no que diz respeito aos seus setores conectados ao desenvolvimento tecnológico, que garanta que os aeroportos tenham uma autonomia maior para processar informações, de forma mais rápida. Além de criar hipóteses e simulações para resolver possíveis problemas, de forma rápida e eficiente.

Assim, entende-se que o investimento em TI, além de ser imprescindível, tem impacto positivo não apenas no que diz respeito à proteção de dados, informações e sistemas, mas também na questão financeira e em toda a gestão do aeroporto, de uma forma geral, ao ser um ambiente com demandas complexas, onde existe a necessidade de recursos tecnológicos para manter os seus indicadores positivos, em meio a um mercado instável.

Mesmo que ainda esteja em desenvolvimento, há a presença da transformação digital, nesse cenário, a qual é uma forte aliada da segurança

aeroportuária, que visa otimizar as operações do aeroporto, por exemplo: gestão e gerenciamento de fluxo de passageiros, cibersegurança, autoatendimento, biometria, entre outros, ou seja, tendências que, além de cumprir a regulamentação obrigatória, geram uma eficiência maior no atendimento e colaboram para o aumento da segurança.

Segundo a pesquisa realizada, para acrescentar a presença da transformação digital e complementá-la, a alternativa mais viável aponta para a necessidade de adotar um sistema de gestão específico para o ramo aeroportuário, ou seja, um programa de Compliance. Dessa forma, o objetivo desse programa deve focar no que visa ao cumprimento das legislações brasileiras vigentes e à segurança, como um mecanismo de prevenção de problemas, como evitar o descumprimento das leis trabalhistas, por exemplo, entre outras funções; isso porque permite a transparência diante do Poder Público, além de eliminar os pontos fracos da empresa.

No que diz respeito a programas de compliance específicos para a gestão aeroportuária, ainda é algo muito recente, pois nem sempre conseguem atender todas as complexas necessidades de uma gestão aeroportuária. Porém, pelo fato de que os aeroportos são, naturalmente, pontos de visibilidade internacionais e possuem muitas áreas de riscos, há a necessidade de uma avaliação meticulosa, antes de qualquer decisão. O desenvolvimento de um programa de compliance específico, voltado para esse tipo de gestão, poderia fornecer dados mais inerentes e seguros à atividade.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisas que avaliem questões referentes à adaptabilidade e à eficácia dos programas de compliance, considerando as complexidades da gestão aeroportuária, a fim de identificar melhorias, evoluções, pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens na gestão e segurança aeroportuária, decorrentes da adoção desse tipo de programa.

REFERÊNCIAS

10 PILARES para um compliance efetivo e anticorrupção. **Russel Bedford**, [S./], 1 ago. 2022. Disponível em: <https://russellbedford.com.br/10-pilares-para-um-compliance-efetivo-e-anticorrupcao/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

AEROPORTOS precisam investir em segurança e tecnologia. **Security SATA**, [S./], 20 jul. 2022. Disponível em: <https://www.securitysata.com.br/blog/aeroportos-precisam-investir-em-seguranca-e-tecnologia>. Acesso em: 30 maio 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). ANACpédia2016. **Plano de emergência (aeronáutica) em aeródromo**. Disponível em: https://www2.anac.gov.br/anacpedia/por_por/tr3405.htm. Acesso em: 22 jun. 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Manual de elaboração e apresentação do Plano de Gestão da Infraestrutura** – PGI. Brasília: ANC, 2018. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/documentos-de-apoio-ao-concessionario/manual-pgi-07-17>. Acesso em: 25 mar. 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Manual SGSE**. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/regulados/aerodromos/avsec/arquivos/Manual_SGSE_2021.pdf. Acesso em: 19 jun. 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **RBAC 107 EMD 08**. 2023. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbha-e-rbac/rbac/rbac-107>. Acesso em: 21 jun. 2023.

ALMEIDA, J. V. P.; FONSECA, B. G.; PENACHIOTTI, A. Gustavo; VALERIO, R. Infraestrutura Aeroportuária Brasileira: Uma Análise do Modal. **Revista Científica UNILAGO**, [S./], v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/205>. Acesso em: 14 mar. 2023.

ALVARENGA, D. Com leilão de Congonhas e mais 14 aeroportos, tráfego nacional privatizado deve passar de 90%. **G1 Globo**, [S./], 18 ago. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/08/17/com-leilao-de-congonhas-e-mais-14-aeroportos-trafego-nacional-privatizado-deve-passar-de-90percent.ghtml>. Acesso em: 1 jun. 2023.

AVIAÇÃO comercial brasileira contribuiu com 1,4% do PIB nacional em 2019. **ABEAR**, [S./], 11 maio 2020. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aviacao-comercial-brasileira-contribuiu-com-14-do-pib-nacional-em-2019/>. Acesso em: 8 abr. 2023.

BOTELHO, J. R. Segurança Operacional na aviação nasce da cooperação. **AEROFLAP**, [S./], 22 abr. 2022. Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/seguranca-operacional-na-aviacao-nasce-da-cooperacao/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CINCO coisas que você precisa saber sobre a Organização Internacional da Aviação Civil, Icao. **ONU News**, [S./], 1 jun. 2021. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2021/06/1752072>. Acesso em: 30 maio 2023.

COMPLIANCE na prática: exemplos brasileiros para você se inspirar. **Ampibar Group**, [S./], 13 set. 2019. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/principais-nomes-do-compliance-no-brasil/>. Acesso em: 1 jun. 2023.

CUSTO de um Programa de Compliance. **ClickCompliance**, [S./], 2018. Disponível em: <https://clickcompliance.com/custos-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 31 maio 2023.

ENTENDA o conceito de lucro. **Global Financeiro**, [S./], 3 out. 2022. Disponível em: <https://globalfinanceiro.com.br/conceito-de-lucro/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20lucro,de%20acordo%20com%20o%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 13 mar. 2023.

FAN, R. Aeroportos do Futuro: 10 previsões para a próxima década. **Defesanet**, [S./], 3 jan. 2020. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/aviacao/noticia/35324/aeroportos-do-futuro-10-predicoes-para-a-proxima-decada/>. Acesso em: 8 abr. 2023.

GESTÃO de Aeroportos vai muito além da satisfação de passageiros: O que é Gestão Aeroportuária? **Ambipar Group**, [S./], 24 set. 2019. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/gestao-aeroportuaria-eficiente/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GOMEZ, L. **Conceito de Segurança**. Conceitos, 2023. Disponível em: <https://conceitos.com/seguranca/>. Acesso em: 17 mar. 2023.

GROLLA, B. Sita divulga 10 previsões ousadas sobre a tecnologia nos aeroportos. **Mercado & Eventos**, [S./], 6 jan. 2020. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/aviacao/sita-divulga-10-previsoes-ousadas-sobre-a-tecnologia-nos-aeroportos/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

INFRAESTRUTURA: O que é, quais os tipos, seus desafios e prioridades. **Portal da Indústria**, [S./s.d.]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/infraestrutura/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

LINHA Ética e Compliance. **BH Airport**, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://site.bh-airport.com.br/SitePages/pt/bh-airport/etica.aspx>. Acesso em: 22 jun. 2023.

LIMA, M. **Voo 3054**: Uma Tragédia Anunciada. NFPA Journal Latinoamericano, [S.l.:s.d.]. Disponível em: <https://www.nfpajla.org/pt/arquivos/bomberos-socorristas/679-vuelo-3054una-tragedia-anunciada>. Acesso em: 2 maio 2023.

MARCONDES, J. S. **Segurança da Tecnologia da Informação (TI)**: Que é? Conceitos e Definições. Gestão de Segurança Privada, [S.l.], 10 set. 2020. Disponível em <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/seguranca-da-tecnologia-da-informacao-definicao/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

NAVARRO, L. Entenda a Importância da Organização dos Setores da Empresa. **IDEBRASIL**, [S.l.:s.d.]. Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/importancia-da-organizacao-setores-da-empresa/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

NOVO, B. N. **Direito Aeronáutico**. Uol Educação, [S.l.:s.d.]. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/direito-aeronautico.htm>. Acesso em: 14 mar. 2023.

OLIVEIRA, J. A. L. **Indicadores de desempenho no setor de aviação civil**. 2011, 59f. Trabalho de curso (Especialista) – Especialização em Controle da Regulação, Instituto Serzedello Corrêa (ISC/TCU), 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B1D151338F4>. Acesso em: 28 maio 2023.

O QUE é Administração. **FEA-USP**, São Paulo, [S.d.]. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/o-que-e-administracao>. Acesso em: 12 mar. 2023.

O QUE é gestão? Conheça os principais tipos e metodologias. **G4 Educação**, [S.l.], 29 set. 2021. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/o-que-e-gestao>. Acesso em: 28 mar. 2023.

O QUE SÃO estratégias empresariais: Aprenda a definir metas e saiba como alcançá-las para obter sucesso no seu empreendimento. **SEBRAE**, [S.l.], 7 fev. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PEREZ, F. 5 falhas de segurança em aeroportos que abrem brechas para ação criminosa. UOL, [S.l.], 14 mar. 2023. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2023/04/14/como-falhas-de-seguranca-em-aeroportos-abrem-brecha-para-o-crime.htm>. Acesso em: 26 maio 2023.

POR QUE adotar um Sistema de Gestão Aeroportuária através de Softwares?

Ambipar Group, [S./], 1 abr. 2019. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/sistema-de-gestao-aeroportuaria/#:~:text=Os%20programas%20de%20compliance%20voltados,po-dem%20fazer%20toda%20a%20diferen%C3%A7a>. Acesso em: 4 maio 2023.

PORTAL de legislação da ANAC. **ANAC**, 2023. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao#wrapper>. Acesso em: 14 mar. 2023.

REIS, T. **Custos e despesas**: entenda quais são as diferenças entre os dois. SUNO, [S./], 20 fev. 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/custos-despesas/>. Acesso em: 13 de mar. 2023.

SEGURANÇA Aeroportuária. **Polícia Segurança Pública – PSP**. [S./:s.d.]. Disponível em: <https://www.psp.pt/Pages/atividades/SegurancaAeroportuaria.aspx>. Acesso em: 7 mar. 2023.

SGSO – Sistema de Gerenciamento e Segurança Operacional. **Piloto Policial**, [S./], 31 out. 2010. Disponível em: <https://www.pilotopolicial.com.br/sgso-sistemas-de-gerenciamento-da-seguranca-operacional/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SILVA, P. T. **Regulação de Qualidade de Serviços em Aeroportos Concedidos no Brasil**. 2019. 148f. Dissertação (Mestrado) – Governança e Desenvolvimento, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4343/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Priscilla%20Silva.PDF>. Acesso em: 15 jun. 2023.

TUDO o que você precisa saber sobre o Programa de Compliance. **Nortel**, [S./]. 2 set. 2021. Disponível em: <https://nortel.com.br/blog/programa-de-compliance/>. Acesso em: 3 abr. 2023.

WINGS. Aeródromos e Aeroportos. **Wings Escola de Aviação**, São Paulo, 31 ago. 2017. Disponível em: <https://wingsescola.com.br/aerodromos-e-aeroportos/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

