



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

JONATAS **SABATINI** FABIANO, Cap Av

**Implantação de Setor dedicado à Gestão Aeroportuária no Aeródromo de  
Lagoa Santa (SBLs)**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

JONATAS **SABATINI** FABIANO, Cap Av

**Implantação de Setor dedicado à Gestão Aeroportuária no Aeródromo de  
Lagoa Santa (SBLs)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional e Segurança de Voo.

Orientador: Eduardo Mendes Marcondes, Maj Av.

Rio de Janeiro

2022

JONATAS **SABATINI** FABIANO, Cap Av

**Implantação de Setor dedicado à Gestão Aeroportuária no Aeródromo de Lagoa Santa (SBLs)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Eduardo Mendes **Marcondes**, Maj Av  
EAOAR

---

André da Costa Gonçalves, Prof. Doutor  
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

O PAMALS está inserido em um ambiente de manutenção de aeronaves e equipamentos. Contudo, precisa dividir sua atenção com as atribuições da gestão de SBLS. Ou seja, o Parque deve ter uma cultura organizacional que possa permitir cumprir sua missão e ao mesmo tempo gerir um aeródromo. É nesse contexto, que o presente trabalho defende a tese da implantação de setor dedicado à gestão aeroportuária de SBLS para auxiliar no cumprimento da missão do PAMALS e OM's próximas. Os argumentos para sustentar a tese são tornar eficiente o fluxo de carga e passageiro via modal aéreo no aeródromo de Lagoa Santa e mitigar a possibilidade de ocorrências aeronáuticas em SBLS. No primeiro argumento, é apresentada uma pesquisa que corrobora a demanda crescente de carga e passageiros e mostra a importância da gestão para desenvolver a infraestrutura aeroportuária de SBLS. No segundo argumento, é apresentada uma sondagem que destaca o baixo nível de cultura de segurança de voo e detalha a relevância de um setor dedicado à gestão do aeródromo para influenciar no sentido de permitir que o PAMALS possa aumentar o seu nível de segurança de voo. Por fim, conclui-se que a implantação de setor dedicado à gestão de SBLS vai permitir que o PAMALS possa gerir o aeródromo de forma eficiente e segura. Com isso, considerando os benefícios do setor dedicado, o COMGAP poderá considerar a implantação no PAMALS de um ponto de desdobramento logístico da FAB e o COMPREP poderá avaliar a adaptação em suas unidades subordinadas.

**Palavras-chave:** Gestão. Aeródromo. SBLS. Cultura.

## 1 INTRODUÇÃO

O Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa (PAMALS) tem sob sua responsabilidade o gerenciamento de diversos projetos da Força Aérea Brasileira (FAB). Dentre estes, são pelo menos seis envolvendo diferentes tipos de aeronaves e variados projetos de apoio, como a manutenção de assentos ejetáveis e de equipamentos de segurança. Além disso, é também atribuição do PAMALS a gestão do aeródromo de Lagoa Santa (SBLS), cuja principal função é o atendimento, não só das demandas do próprio parque, como também, de toda a Guarnição de Aeronáutica de Lagoa Santa (GUARNAE-LS).

A fim de identificar o elevado grau de complexidade necessário à gestão desde aeródromo, faz-se necessário apontar todas as organizações “clientes” que compõe a referida Guarnição, quais sejam: Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), Grupamento de Apoio de Lagoa Santa (GAP-LS), Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Confins e Lagoa Santa (DTCEA-CF e DTCEA-LS), Prefeitura de Aeronáutica de Lagoa Santa (PALS) e Hospital de Aeronáutica de Lagoa Santa.

Entretanto, apesar da complexidade da infraestrutura aeroportuária de SBLS, que envolve, por exemplo o pátio de aeronaves, as equipes de apoio, os passageiros e a cultura organizacional, o PAMALS não possui um setor dedicado à gestão do aeródromo, o que limita a capacidade de atender a alta demanda do aeródromo. É nesse sentido, que este trabalho defende a tese que a implantação de setor dedicado à gestão aeroportuária de SBLS irá auxiliar no cumprimento da missão do PAMALS e OM's próximas.

Assim, argumenta-se primeiro que o setor dedicado permitirá tornar eficiente o fluxo de carga e passageiros via modal aéreo no aeródromo de Lagoa Santa (SBLS), seja gerenciando a manutenção da infraestrutura aeroportuária, seja capacitando as equipes de solo. Além disso, o segundo argumento é que o setor dedicado à gestão aeroportuária mitigará a possibilidade de ocorrências aeronáuticas em SBLS, possibilitando o crescimento da cultura de segurança de voo no Parque.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A infraestrutura de um aeródromo corresponde a todo meio material e pessoal necessários para apoiar a operação de uma aeronave. Dessa forma, a gestão da

infraestrutura aeroportuária é a gestão dos atores que compõem e interferem na operação de uma aeronave no aeródromo. Nesse contexto, tendo em vista que o PAMALS é uma organização pública, o caminho necessário para desenvolver a gestão de SBLS é considerando os aspectos da gestão pública. Tendo isso consolidado, é fundamental o entendimento da definição de gestão pública. Os autores Kanaane, Filho e Ferreira definem gestão pública como:

a capacidade de realizar diagnósticos das causas de grande impacto na organização pública, juntamente com a possibilidade de alocar recursos, internos e externos, para cumprir a missão com excelência. Excelência se traduz na total satisfação das expectativas das partes interessadas no desempenho de uma organização. (Kanaane; Filho; Ferreira, 2012, p. 212).

Outro autor, Paladini (2009) defende que gerir é uma arte que envolve habilidade, aptidão e competência para tomar decisões e para Bugarim *et al.* as principais funções da gestão pública são:

reconhecer, analisar e solucionar problemas; organizar e alocar recursos; respeitar leis e normas internas; comunicar, dirigir e motivar pessoas; analisar informações e tomar decisões; e mensurar e avaliar (controlar), orientando-se por resultados. (BUGARIM et al., 2011, p. 29).

Desse modo, é possível afirmar que a gestão permite analisar as variáveis que podem influenciar uma tomada de decisão, sendo uma ferramenta fundamental para conduzir os meios em busca de um resultado.

## **2.1 Desenvolver a infraestrutura de SBLS para desdobrar a logística do PAMALS**

Segundo a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), o uso ineficiente da infraestrutura aeroportuária cria obstáculos ao transporte de pessoal e material, compromete o crescimento e desenvolvimento do aeródromo que representa um importante pilar de desdobramento logístico, além de contribuir para custos adicionais (IATA, 2019). Fazendo um paralelo com SBLS, é possível compreender que o uso inadequado da infraestrutura aeroportuária de Lagoa Santa compromete o apoio à crescente demanda do aeródromo para atender os projetos do PAMALS e as Unidades da GUARNAE-LS.

Assim, trazendo para a realidade de SBLS, o desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária atrelada a um setor dedicado à gestão de SBLS vai propiciar a observação das necessidades com o intuito de assessorar o Diretor do PAMALS, possibilitando a análise dos pontos que precisam ser desenvolvidos. São exemplos desses pontos: o serviço de abastecimento de combustível, a capacitação das equipes

de apoio ao solo, a movimentação de viaturas, sinalização e iluminação da área operacional e o controle da vegetação. Sobre isso, Kanaane, Filho e Ferreira (2012) defendem que a gestão pública é capaz de analisar e interagir com os diversos pontos que envolvem uma atividade para resolver problemas da organização.

Com relação ao cenário logístico do aeródromo de Lagoa Santa, foi realizado um levantamento comparativo o qual considerou a movimentação de passageiros, cargas e aeronaves no período de janeiro de 2021 a março de 2022. Para tanto, foi utilizado o Sistema SAIPHER TATIC do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e a base de dados do Correio Aéreo Nacional (CAN) dos respectivos aeródromos militares de Natal (SBNT), Canoas (SBCO) e Anápolis (SBAN), os quais possuem uma seção com atribuição específica de gerir o aeródromo, a Seção de Controle de Operações Aéreas Militares (SCOAM), cabe o destaque que em SBLS não possui setor similar à SCOAM. Dessa verificação, foi observado que SBLS em relação aos aeródromos comparados possui: fluxo de passageiros similar; movimentação de carga (Ton) 50% acima em relação à SBNT e SBCO; e a movimentação de aeronaves de carga da FAB 80% menor do total movimentado em cada aeródromo comparado. Diante desses dados, constata-se que existe uma elevada demanda de carga que não está sendo atendida pelo modal aéreo, devido ao número reduzido de movimentação de aeronaves relacionado à baixa capacidade de atendimento de SBLS.

Considerando os obstáculos e os custos adicionais causados pela utilização ineficiente da infraestrutura aeroportuária, conforme apontados pela IATA acima. O setor dedicado à gestão de SBLS poderá desenvolver os diversos pontos relacionados à esta infraestrutura visando solucionar os problemas da organização conforme os autores Kanaane, Filho e Ferreira citaram acima. Podendo com isso, atender as demandas de cargas e passageiros via modal aéreo pontuadas acima de forma eficiente, conseguindo com isso cumprir a missão do PAMALS e OM's próximas.

Dessa forma, tendo em vista a análise dos dados acima somada ao fato que o PAMALS apoia projetos em todo o Brasil, além estar localizado geograficamente na principal rota aérea logística da FAB, é possível argumentar que uma gestão dedicada vai pavimentar o caminho para tornar eficiente o fluxo de carga e passageiros via modal aéreo no aeródromo de Lagoa Santa, corroborando para a tese da implantação de setor dedicado à gestão aeroportuária de SBLS para auxiliar no cumprimento da missão do PAMALS e OM's próximas.

## 2.2 A segurança de voo na cultura da organização

O autor Schein (2009) define a cultura organizacional como um conjunto de suposições básicas que foram adaptadas e compartilhadas por um grupo ao longo de suas experiências na resolução de problemas externos e internos ao grupo e que por algum motivo deu um resultado positivo e, com isso, foi ensinado para os novos membros. Ele também alerta sobre o perigo de se rotular uma cultura como boa ou ruim e afirma que não pode ser tratada como algo isolado, mas sim, deve-se considerar o relacionamento entre as pessoas e o ambiente onde essa cultura existe (SCHEIN, 2009).

Além disso, Schein (2009) após estudar diversas organizações, entendeu que as suposições de um grupo refletem, em parte, as suas ocupações. Dessa forma, aproximando o raciocínio do autor para o Parque, é possível prever que as suposições, ações e atitudes do Parque são focadas prioritariamente nas atividades de manutenção. Assim, as atividades aeroportuárias (gestão de SBLS) ficam em segundo plano, pois o Parque é composto em sua grande maioria por mecânicos e gerentes de manutenção.

Assim, o cenário ao qual o PAMALS possui a sua cultura voltada para a manutenção de aeronaves e equipamentos, deixando em segundo plano as atividades afetas à gestão de SBLS. Permite que a operação no aeródromo ocorra com um baixo nível de segurança de voo, podendo levar a ocorrência de acidentes aeronáuticos.

Nesse sentido, um princípio da filosofia do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER), a qual aponta que toda ocorrência aeronáutica é fruto de uma sequência de acontecimentos, que podem ocorrer devido a comportamentos causados por percepções que orientam um grupo (CENIPA, 2012a). Essa filosofia é reforçada por Schein, que cita: “Talvez o aspecto mais intrigante da cultura [...] é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência.” (SCHEIN, 2009, p. 8).

Nesse contexto, uma forma de mensurar a cultura de segurança de voo de uma organização é por meio da relação entre a confecção de Relatos de Prevenção (RELPREV) e a movimentação de aeronaves. O RELPREV, segundo o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), é uma das principais

ferramentas do SIPAER que busca a mobilização por meio da contribuição no sentido de informar condições inseguras (CENIPA, 2012a).

Sendo a relação da confecção de RELPREVs com a movimentação de aeronaves um forte indicador da cultura de segurança de voo em unidades da FAB, foi realizada uma sondagem nos aeródromos de Lagoa Santa (SBLS), Canoas (SBCO), Natal (SBNT) e Anápolis (SBAN) no período de janeiro de 2021 a março de 2022, utilizando os sistemas SAIPHER TATIC do DECEA e SGSV do CENIPA. Do primeiro sistema foi extraído a movimentação total de aeronaves e do segundo a quantidade de RELPREVs confeccionados em cada aeródromo. Assim, o quociente do número de RELPREVs pelo total de movimentação de aeronaves resulta em um importante ponto de vista sobre o nível da cultura de segurança de voo de uma organização. Isto, porque só confecciona um RELPREV o indivíduo que tem a atitude e percepção para observar uma condição insegura durante a atividade aeronáutica.

Sobre a sondagem, foi possível concluir que: as localidades de Anápolis, Canoas e Natal o quociente fica muito próximo entre eles. Contudo, quando SBLS entra no comparativo a discrepância fica evidente, pois o quociente de Lagoa Santa é aproximadamente 70% menor do que o quociente das outras três localidades, apontando assim o Parque para uma baixa percepção no tocante à cultura de segurança de voo.

Outro ponto a ser destacado, o CENIPA realizou um levantamento nos aeródromos brasileiros no período de 2010 a 2019 e concluiu que 29,05% dos acidentes ou incidentes graves tiveram como fatores contribuintes, fatores relacionados à infraestrutura e a ausência ou má gestão aeroportuária (CENIPA, 2021, p. 38-40). Com relação a isso, Schein (2009) afirma que situações com pouca visibilidade reduzem drasticamente o grau de percepção do grupo. Desse modo, é possível apontar que em uma cultura com baixo nível de Segurança de Voo podem ocorrer um número reduzido de notificações de RELPREV, podendo colocar esses fatores contribuintes em uma condição latente.

Por fim, visando o aumento da cultura de segurança de voo, argumenta-se que uma gestão aeroportuária dedicada irá mitigar a possibilidade de ocorrências aeronáuticas em SBLS, defendendo a tese da implantação de setor dedicado à gestão aeroportuária de SBLS para auxiliar no cumprimento da missão do PAMALS e OM's próximas. Com isso, o setor dedicado poderá observar a cultura organizacional por fora,

atuando com uma visão voltada para a movimentação da área operacional, possibilitando munir o Diretor de informações necessárias para tomada de decisões, além dos assuntos afetos à manutenção.

### **3 CONCLUSÃO**

O PAMALS está inserido em um ambiente de manutenção de aeronaves e equipamentos e precisa dividir sua atenção com as atribuições de gerir SBLS. É nesse contexto que o presente trabalho defendeu a tese da implantação de setor dedicado à gestão aeroportuária de SBLS para auxiliar no cumprimento da missão do PAMALS e OM's próximas.

Inicialmente, um argumento que sustentou a tese foi tornar eficiente o fluxo de carga e passageiros via modal aéreo no aeródromo de Lagoa Santa. Desse modo, foi feito um levantamento que evidenciou que em SBLS há uma elevada demanda de carga para um baixo número de movimentação de aeronaves de carga da FAB em relação as localidades sondadas. Assim, um setor dedicado à gestão aeroportuária desenvolveria a infraestrutura para permitir que SBLS tivesse a capacidade de apoiar de forma eficiente a missão das Unidades da GUARNAE-LS.

Em seguida, outro argumento que fortaleceu a tese foi o de mitigar a possibilidade de ocorrências aeronáuticas em SBLS. Dessa forma, foi realizada uma sondagem onde verificou-se que o nível de segurança de voo do PAMALS está baixo em relação aos aeródromos do levantamento. Assim, um setor dedicado à gestão aeroportuária poderia observar a cultura organizacional por fora para atuar junto aos atores que se relacionam com SBLS e, com isso, munir o Diretor de informações necessárias para tomada de decisões, além dos assuntos afetos à manutenção.

Por fim, a implantação de um setor dedicado à gestão de SBLS similar à uma SCOAM, com militar dedicado e subordinado ao Diretor do PAMALS, vai viabilizar que SBLS se desenvolva e apoie a missão do PAMALS e OM's próximas com eficiência e segurança. Com isso, considerando os benefícios de um setor dedicado, o COMGAP poderá considerar a implantação no PAMALS de um ponto de desdobramento logístico da FAB e o COMPREP poderá avaliar a adaptação em suas unidades subordinadas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes. **Portaria COMAER nº 2231/GC3**, de 23 de dezembro de 2013. Aprova a reedição da NSCA 3-3 que dispõe sobre a Gestão da Segurança de Voo na Aviação Brasileira.

BUGARIM, M.C.C. *et al.* **Gestão Pública Responsável**: Uma abordagem do Sistema CFC/CRCs. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília, 2011. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/20\\_livro\\_gestao.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/20_livro_gestao.pdf). Acessado em: 30 jun. 22.

CASTRO, A. C. de; CASTRO, C. O. de. **Gestão pública contemporânea** (livro eletrônico). Curitiba: Intersaberes, 2014. E- book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22502/pdf/0?code=mO+oXQVFQXRPnhmYDhgEbG8OecJjs8y7SYxqUwFqKva+6w3lwfOvVhr6kh8PKEDBvHXKiAmrzF1HOUC++483tw==>. Acessado em: 13 jun. 2022.

CENIPA. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes. **Portaria CENIPA nº 1/DAM**, de 03 de dezembro de 2012. Aprova a edição MCA 3-3 que dispõe sobre Manual de Prevenção.

CENIPA. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes. V encontro Brasileiro de Psicologia aplicada à aviação. **Conexão SIPAER**. Revista científica de Segurança de Voo. Brasília, V. 3, n.3, Edição Especial, 2012. ISSN 2176-7777.

CENIPA. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes. **Portaria CENIPA nº 25-T/SSEA**, de 29 de julho de 2014. Aprova a reedição do FCA 58-1 que orienta sobre a Panorama Estatístico da Aviação Civil Brasileira.

CENIPA. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes. **Análise sobre Ocorrências de Solo no âmbito da FAB**: Estudo de Segurança de Voo E ®-01/CENIPA/202. Brasília, 2021.

CENIPA. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. **Aeródromos - Sumário Estatístico 2010-2019**. Assessoria Estatística; Brasília, 2021.

CENIPA. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes. **Número de RELPREV's confeccionados nos aeródromos de SBCO, SBNT, SBAN e SBLS, no período de 01 jan. 2021 a 30 mar. 2022**. [Sistema de Gerenciamento de Segurança de Voo – SGSV]. Brasília, 2022. 1 arquivo. Word for Windows 7.0. Dados extraídos em: 28 maio 2022.

COMGAP. Comando Geral de Apoio. Portaria COMGAP nº 113/ADLG, de 13 de dezembro de 2021. Aprova a reedição da ICA 4-4 Instrução que disciplina a estrutura e estabelece o funcionamento dos Posto, Elementos e Terminais de Transporte Logístico no Sistema de Correio Aéreo Nacional. Publicado no **BCA nº 229 de 15 dez. 2021**.

DECEA. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **Movimento de aeronaves nos aeródromos de SBCO, SBNT, SBAN e SBLS, no período de 01 jan. 2021 a 30 mar. 2022.** Versão 2.0.321.10302 [SAIPHER TATIC]: Brasília, 2022. 4 planilhas. Excel. Dados extraído em: 30 maio 2022.

FERREIRA FILHO, J. C. **A Gestão de serviços e infraestrutura aeroportuários: O caso do Aeroporto de Internacional de Salvador.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, Salvador, 2009.

IATA. Associação Internacional de Transporte Aéreo. **O valor do transporte aéreo no Brasil: Desafios e oportunidades para o futuro.** 2019. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjjsbaL-tz4AhVDg5UCHdEPDWAQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.iata.org%2Fcontentassets%2Fbc041f5b6b96476a80db109f220f8904%2Fbrazil-o-valor-do-transporte-aereo.pdf&usg=AOvVaw3id5rgOEca4mJ5et9xBxZw>. Acessado em: 21 jun. 2022.

KANAANE, R.; FILHO, A. F.; FERREIRA, M. G. (Org.) **Gestão Pública:** planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010, p.212.

OLIVEIRA, R. C. de. **Infraestrutura aeroportuária:** gestão brasileira e dificuldades operacionais em aeroportos do Rio de Janeiro. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020.

PALADINI, E.P. **Gestão Estratégica da Qualidade:** princípios, métodos e processos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.