

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
KARLA AGUIAR COUTINHO  
LUAN LUCIO CORDEIRO FREITAS  
PAULO HENRIQUE AZEVEDO SANTANA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DO REPORTE PARA AS  
EMPRESAS DE TÁXI AÉREO**

São Paulo

2016

**KARLA AGUIAR COUTINHO  
LUAN LUCIO CORDEIRO FREITAS  
PAULO HENRIQUE AZEVEDO SANTANA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DO REPORTE PARA AS  
EMPRESAS DE TÁXI AÉREO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel do curso Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Professor Especialista Filipe Tourinho Souza.

São Paulo

2016

**KARLA AGUIAR COUTINHO  
LUAN LUCIO CORDEIRO FREITAS  
PAULO HENRIQUE AZEVEDO SANTANA**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DO REPORTE PARA AS  
EMPRESAS DE TÁXI AÉREO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel do curso Aviação Civil da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Professor Especialista Filipe Tourinho Souza.

Aprovado em: /12/2016

---

Professor Especialista Filipe Tourinho Souza

---

Professor Convidado

# A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DO REPORTE PARA AS EMPRESAS DE TÁXI AÉREO<sup>1</sup>

Karla Aguiar Coutinho<sup>2</sup>

Luan Lucio Cordeiro Freitas<sup>3</sup>

Paulo Henrique Azevedo Santana<sup>4</sup>

Filipe Tourinho Souza<sup>5</sup>

## RESUMO

Este artigo consiste em demonstrar que o ato de preenchimento de um Relatório de Prevenção (RELPREV) é imprescindível à cultura organizacional inculcada em uma empresa aérea. Partindo deste princípio, propõe-se analisar o atual cenário desta “cultura de reportes” dentro das empresas brasileiras de táxi aéreo. Para isso, o trabalho foi baseado nas legislações brasileiras em vigor, trabalhos acadêmicos acerca do assunto e também em uma pesquisa de campo segmentada em duas partes. A primeira foi a visita presencial em algumas empresas de táxi aéreo, situadas no Aeroporto de Congonhas em São Paulo, visando conhecer a rotina quanto à cultura de reportes ali praticada. E a segunda, um questionário aplicado virtualmente aos funcionários e ex-funcionários deste tipo de organização de todas as regiões brasileiras. Dessa maneira, foi possível compreender que o maior incentivo por parte da alta direção acerca do preenchimento do RELPREV, assim como a existência obrigatória do *feedback* e a implementação de meios eletrônicos neste processo, tende a aumentar o número de reportes. Permite-se, então, que a segurança operacional nas empresas brasileiras de táxi aéreo seja visivelmente otimizada, e por consequência, na aviação como um todo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura. Reporte. Táxi Aéreo. Segurança Operacional.

## ABSTRACT

This article aims to expose that the act of filling a “*Relatório de Prevenção*” (RELPREV) is essential to the organizational culture inculcated in an airline company. Considering that, it is proposed to analyze the current scenario of this “reporting culture” inside the Brazilian air taxi companies. For this, the work was based on the Brazilian legislation, academic essays and also on a field research divided in two parts. The first was face to face visits in some air taxi companies, located at Congonhas Airport in Sao Paulo, aiming to know about the reporting

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão do curso de Aviação Civil, Universidade Anhembi Morumbi, 2016.

<sup>2</sup> Graduando no curso Aviação Civil da UAM. E-mail: coutinho\_karla@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Graduando no curso Aviação Civil da UAM. E-mail: luanlcfreitas@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduando no curso Aviação Civil da UAM. E-mail: paulosantana57@gmail.com

<sup>5</sup> Professor/Especialista em Segurança de Aviação e Aeronavegabilidade Continuada, Professor das disciplinas [SGSO e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos I e II], do curso de Aviação Civil. E-mail: fitsouza@anhembimorumbi.edu.br

culture routine practiced there. On the other hand, an online questionnaire was applied to employees and former employees of this kind of company around the country. Therefore, it was possible to understand that a best encouragement from top management about RELPREV filling, as well as the mandatory existence of feedback and implementation of electronic media in this process tends to increase the number of reports. As a result, the aviation safety can be noticeably optimized on the Brazilian air taxi companies, and consequently in the whole aviation.

**KEYWORDS:** Culture. Report. Air Taxi. Safety.

## INTRODUÇÃO

As deficiências que a aviação não regular possui são evidentes quando comparadas à aviação regular. Esse fato pode ser melhor compreendido ao se consultar estatísticas de incidentes ou acidentes, divulgadas pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA). Nelas é possível observar que há uma grande disparidade no número de ocorrências desses dois âmbitos da aviação. Enquanto que a aviação regular, representada pelas companhias aéreas, possui um pequeno número de incidentes e quase inexistem acidentes, a aviação não regular, representada sobretudo pelas empresas de táxi aéreo, possui características ainda preocupantes, principalmente aquelas operadoras de aeronaves de pequeno ou médio porte.

Ainda que esse setor da aviação não represente uma fatia expressiva em número de operações, pode-se afirmar que assim como os operadores regulares, merecem uma atenção especial, para que se possa alcançar um elevado nível de segurança operacional na aviação como um todo. Esse progresso pode ser alcançado mediante um constante e gradual entendimento de que somente teremos bons números, sejam relativos a ocorrências de solo, incidentes ou mesmo acidentes, se todos de fato estiverem comprometidos com a prática do reporte, em especial o Relatório de Prevenção (RELPREV).

É essencial salientar que a alta direção é a responsável pela garantia e promoção da segurança operacional. Em outras palavras, é o quadro administrativo da empresa que deve estar comprometido com a cultura ali implantada. Esta, por sua vez, será repassada para os demais níveis da organização.

O presente trabalho se propõe a demonstrar que o fato explicitado anteriormente pode estar diretamente vinculado à deficiência presente na estrutura de algumas empresas de táxi aéreo no que se refere à quase inexistência da cultura de reportar por meio do RELPREV. Além disso, almeja-se demonstrar a possibilidade de reverter este quadro, a partir de algumas mudanças práticas que poderão ser abordadas de maneira mais detalhada ao longo do artigo.

Para a consideração acima tornar-se consistente, o trabalho foi fundamentado em: dados oferecidos por relatórios de segurança operacional, que são elaborados pela agência reguladora da aviação civil, a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) com apoio do CENIPA; artigos científicos publicados pela *International Civil Aviation Organization* (ICAO) e pela própria ANAC; artigos científicos sobre a utilização do RELPREV; legislação brasileira em vigor acerca da segurança operacional; e pesquisas de campo em empresas de táxi aéreo.

A pesquisa de campo em questão foi dividida em dois modelos: qualitativo e quantitativo. O primeiro diz respeito a visitas presenciais feitas a algumas empresas de táxi aéreo, onde pôde-se conhecer o funcionamento do Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO) e um pouco da cultura organizacional ali implantada. O segundo refere-se à elaboração de um questionário que foi distribuído a funcionários e ex-funcionários de diversos níveis de empresas de táxi aéreo.

O questionário citado foi embasado nos resultados encontrados no modelo qualitativo da pesquisa, formulado com sete perguntas, sendo duas dissertativas e cinco de múltipla escolha. A aplicação ocorreu exclusivamente de maneira digital por intermédio do artifício “*Google Forms*” entre os meses de setembro e outubro de 2016, totalizando 183 amostras. O foco deste modelo foi a verificação da prática do reporte por parte dos funcionários, motivação pela qual não reportam e também encontrar soluções para a otimização do processo embasando-se nas sugestões de cada indivíduo. Ressalta-se que este modelo foi totalmente sigiloso, onde não houve ciência de quem respondeu ou à qual empresa o indivíduo pertence ou pertenceu, preservando assim, a imagem das respectivas partes.

Segmentado em quatro partes, este artigo demonstra na primeira algumas características importantes acerca da segurança operacional, enfatizando o RELPREV; a segunda aborda sobre a importância da cultura organizacional na garantia e manutenção da prática do relatório de prevenção; a terceira discorre sobre o atual cenário das empresas brasileiras de táxi aéreo referente aos números relativos à segurança operacional, realizando um comparativo entre outros âmbitos da aviação civil; e a quarta analisa e relaciona os dados obtidos nos dois modelos de pesquisa de campo que foram utilizados pelos autores.

## **1 O SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA SEGURANÇA OPERACIONAL**

Para que se atingisse um nível aceitável de desenvolvimento da segurança operacional da aviação civil como um todo, no Brasil, foi instituído o Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO), baseado no modelo criado pela ICAO, o *Safety Management System* (SMS). De acordo com a ANAC (2016), o SGSO é o principal colaborador na efetividade de aplicação dos regulamentos existentes e na mudança da cultura organizacional, uma vez que se torna necessário o envolvimento de todos os funcionários independentemente do nível hierárquico, auxiliando assim, a preservação do alto nível de consciência situacional por parte de toda equipe. A maior vantagem desta ferramenta é a mudança de um pensamento disposto a prevenir acidentes de forma reativa a um pensamento preditivo.

Estas categorias de prevenção são classificadas como reativas, preventivas e preditivas. As reativas respondem aos eventos que já ocorreram, tais como acidentes ou incidentes. O método preventivo dispõe-se a identificar os riscos potenciais a partir da análise da performance da organização, afim de maximizar a segurança operacional e evitar prejuízos desnecessários. Enquanto que o processo preditivo se caracteriza pela avaliação das tendências nas atividades diárias da empresa. Este recurso vem a complementar o método citado anteriormente. A junção destes três métodos é o segredo para manter uma operação segura e eficaz sem comprometer os benefícios financeiros da instituição (ANAC, 2016).

Neste contexto, existem diversas ferramentas que assessoram na prevenção de acidentes e incidentes aeronáuticos, sendo o mais conhecido, o Relatório de Prevenção (RELPREV). De acordo com o CENIPA (2012), o RELPREV é definido como o reporte voluntário de qualquer pessoa que identifique ou tome conhecimento de uma situação de potencial perigo, relacionada à segurança de voo. Segundo a ICAO (2013), perigo é uma condição ou um objeto com o potencial de causar mortes, lesões às pessoas, danos a equipamentos ou estruturas, perda de material, ou redução da capacidade para desenvolver determinada função.

### **1.1 O RELATÓRIO DE PREVENÇÃO E SUAS ESPECIFICAÇÕES**

Um estudo publicado por Heinrich e Granniss (1959) teve como finalidade a comprovação de que todo acidente tem um precedente. Este manuscrito tem como tema principal o estudo de cinco mil acidentes, onde foi verificado que cada evento resultante em mortes e/ou ferimentos, é precedido por centenas de situações semelhantes que não facultam em nenhuma seqüela. Ligado ao fato de não existir ferramenta adequada para o reporte das situações de potencial perigo, foi registrado o primeiro acidente que corroborou com a teoria descrita previamente.

A tragédia com o Boeing 727 da *Trans World Airlines (TWA)* ocorreu no dia 1 de dezembro de 1974 no aeroporto Internacional Washington Dulles, consumando as 92 vidas a bordo da aeronave. Fomentado por consequência de uma autorização do controle de tráfego aéreo mal interpretada pelos pilotos, iniciou-se uma descida antecipada em condições de voo por instrumento excedendo os limites de altitude previstos na carta de aproximação, resultando na colisão com o *Mount Weather*. No decorrer da apuração do acontecimento, descobriu-se que apenas seis semanas antes, uma ocorrência similar foi reportada pelos pilotos da empresa *United*. Contudo, a informação ficou restrita à empresa por receio de represálias do órgão regulador por tal violação (NASA, 1986).

O desastre enfatizou a importância da elaboração de um projeto que assessorasse a identificação e armazenamento de informações pertinentes às condições inseguras relacionadas à segurança de voo. Em 1975, a agência reguladora *Federal Aviation Administration* (FAA) instituiu o *Aviation Safety Reporting Program* (ASRP), transferindo a responsabilidade do mesmo para a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA) apenas quatro meses depois, a fim de reiterar o compromisso com a inimizabilidade, uma vez que o órgão regulador não estaria envolvido com a análise das informações. O programa é baseado na coleta de dados a partir de relatos voluntários de qualquer pessoa envolvida com a aviação e tem como objetivo garantir uma maior segurança e atuação direta no problema relatado (NASA, 1986).

Seguindo o raciocínio do ente regulador americano, o Comitê Nacional de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CNPAA) no Brasil, dedicou-se à produção de uma ferramenta congênere ao ASRP, resultando no Reporte Confidencial para a Segurança Operacional (RCSO), posteriormente renomeado para Relatório ao CENIPA para Segurança de Voo (RCSV) (CENIPA, 2009). Adicionalmente, foi implementado alguns anos depois, com foco nas empresas brasileiras, programas próprios baseados em outras organizações internacionais, conhecidos como Relatório de Prevenção (RELPREV).

O RELPREV é o reporte formal e voluntário de uma situação de potencial perigo, com o objetivo de eliminar e/ou mitigar riscos com foco na prevenção, correção e melhoria contínua da segurança operacional. Os dados obtidos a partir dos relatórios facilitam na localização dos perigos e contribuem com a definição de estratégias e métodos de intervenção direta na falha evidenciada. O reporte também possibilita a manifestação do ponto de vista do delator, o que muitas vezes é crucial para solucionar a origem da falha ou do acidente depois de consumado. Ademais, viabiliza um melhor entendimento da performance humana associada à operação da aeronave e do controle de tráfego aéreo, uma vez que o relator pode e deve narrar sucintamente o que ocorreu, como procedeu, o porquê e quais medidas corretivas adotaria.

### **1.1.1 ATRIBUTOS IMPRESCINDÍVEIS AO RELPREV**

Partindo do princípio que cada instituição tem cultura e políticas diferentes, torna-se difícil a constatação dos potenciais perigos e estes podem ficar ocultos por muito tempo, podendo originar-se em um entendimento ambíguo de manual; em uma comunicação inadequada entre pilotos e controladores de tráfego aéreo; em uma leitura inapropriada de cartas de aproximação; ou em tantas outras situações. Em suma, essas condições latentes não são identificadas e, cedo ou tarde, um procedimento ou recurso pode falhar e resultar em um acidente. Sendo assim, a tática mais eficaz de identificação dos precedentes de um desastre é por intermédio do reporte voluntário.

Em acordo com a ICAO (2005), as pessoas correntemente têm conhecimento do perigo, mas só os expõe depois que um acidente ocorre. Isso se dá por muitos motivos, dentre eles estão o constrangimento de admitir erros e violações e o receio de represálias por parte da alta direção da organização ou da agência reguladora. À vista disso, deve-se atentar a alguns princípios para garantir que o fluxo de informações recebidas não diminua.

#### **1.1.1.2 FACILIDADE NO REPORTE**

Uma regra importante ao abordar o preenchimento e envio do RELPREV, é a adoção de recursos facilitadores, portanto diferentes artifícios devem estar disponíveis para qualquer pessoa que julgue necessário fazer o reporte, tais como: formulário impresso ou digital, e-mail, fax ou telefone. Estes meios devem ser divulgados constantemente e distribuídos pela instituição, facilitando a agilidade de comunicação, lembrando que não importa como foi informado, contanto que a informação seja recebida (CENIPA, 2012).

O formulário deve encorajar o colaborador a reportar os perigos ou incidentes, oferecendo espaço suficiente para a descrição sucinta do evento e possíveis sugestões de ações corretivas. Por conseguinte, o processo deve ser o mais simples possível e as informações bem documentadas, para garantir a efetividade do relatório. Segue um modelo de formulário de RELPREV fornecido pelo CENIPA:

**RELATÓRIO DE PREVENÇÃO – RELPREV**  
**AIR SAFETY REPORT – ASR** CENIPA 08

**SIPAER**  
**CENIPA**

De acordo com as regulamentações brasileiras, este relato (ou parte dele) somente será usado para a prevenção de acidentes aeronáuticos, a fim de aumentar a segurança operacional. Este relato não precisa ser identificado. Caso o relator se identifique, o mesmo será informado sobre as medidas adotadas.  
 In accordance with Brazilian regulations, this report (or any part of it) shall only be used for preventing aeronautical accidents, and has the sole purpose of enhancing safety. This report does not need to be identified. Should the reporter, however, choose to identify him/herself, he/she will be informed on the measures adopted.

**DADOS GERAIS DA OCORRÊNCIA (OCCURRENCE INFORMATION)**

LOCAL (PLACE):

DATA (DATE):  HORA (TIME):

PESSOAL ENVOLVIDO E/OU AERONAVE (PERSONNEL AND/OR AIRCRAFT INVOLVED)

SITUAÇÃO (SITUATION):

RELATOR (REPORTER): \_\_\_\_\_

E-MAIL/TELEFONE PARA CONTATO (CONTACT INFORMATION): \_\_\_\_\_

Figura 1: Exemplo de formulário de RELPREV.  
 Fonte: CENIPA (2016)

### 1.1.1.3 PROMOÇÃO E TREINAMENTO

É de extrema importância que os efetivos recebam treinamentos adequados e periódicos sobre o emprego correto do RELPREV, discorrendo sobre as ocorrências que devem ser reportadas e aquelas que não são relacionadas à segurança de voo.

Ainda sobre a promoção da ferramenta, a divulgação é uma parte essencial do processo, pois o conhecimento advindo de um acidente ou de uma situação de potencial perigo deve ser disponibilizado para toda a comunidade aeronáutica, afim de promover o intercâmbio de informações, visando única e exclusivamente à segurança de todos e o bem comum (CENIPA, 2012). Adicionalmente, é necessário informar ao relator - quando este se identificar - qual o desfecho do reporte, uma vez que é natural a espera de um *feedback*. Este procedimento pode, inclusive, incentivar o reporte de outras situações, visto que o relator se sente coadjuvante na prevenção de acidentes.

#### **1.1.1.4 REPOTES INCLUSIVOS**

Inicialmente, acreditava-se que o reporte era restrito à tripulação técnica. Todavia, procedimentos de reporte focados somente na perspectiva do piloto, enfatiza a teoria de que a causa do acidente é sempre erro da tripulação (ICAO, 2005). Assim, para obter um relatório de prevenção eficaz e assegurando o progresso contínuo da segurança operacional, é imprescindível que haja mobilização geral quanto à observância e delação de possíveis perigos. Segundo o documento do CENIPA (2012), todos, sem distinção, estão incumbidos de zelar pela prevenção de acidentes. Além disso, é fundamental ressaltar que os relatores têm competência para sugerir uma ação corretiva eficaz.

#### **1.1.1.5 INIMPUTABILIDADE**

Em acordo com a MCA 3-3 (CENIPA, 2012, p. 17), "o único objetivo da investigação de um acidente ou incidente será a prevenção de acidentes e incidentes. Não é o propósito desta atividade atribuir culpa ou responsabilidade". Portanto, a organização tem que esclarecer aos funcionários que as informações recebidas de um RELPREV não acarretarão em represálias ou retaliações.

Sendo assim, o efetivo precisa ter certeza de que o que foi reportado não acarretará em punição. Sem confiança, o delator ficará relutante em reportar, provocando uma diminuição significativa das informações recebidas. Para o sucesso do programa de reporte, uma cultura positiva de segurança por parte da organização e da alta direção deve ser exercida, promovendo a tolerância ao erro e a inimputabilidade.

#### **1.1.2 O QUE REPORTAR**

O RELPREV é uma ferramenta de uso exclusivo de promoção da segurança de voo. Portanto, não é aconselhável o uso para delatar atividades que contraponham essa questão, tais como denúncias de atos ilícitos e violações. Nestes casos, o relato deve ser feito diretamente ao órgão competente (CENIPA,

2013). Algumas situações que exemplificam quando preencher um RELPREV, de acordo com o MCA 3-3 (CENIPA, 2012, p. 38) são:

- a) Fadiga / Carga de Trabalho;
- b) Incidentes fisiológicos com tripulantes;
- c) Previsão meteorológica incorreta;
- d) Deficiente apoio de infraestrutura;
- e) Controle de tráfego incorreto ou inadequado;
- f) Fumo em área proibida;
- g) Não utilização de EPI;
- h) Excesso de velocidade na área operacional;
- i) Passageiro transitando em local impróprio;
- j) Comportamento anormal dos operadores ou tripulantes: estresse, uso de drogas etc.;
- k) Sinalização deficiente;
- l) Deficiências em programas de instrução ou treinamentos;
- m) Deficiência nas publicações;
- n) Deficiência nos auxílios à navegação; e
- o) Toda situação que achar necessário reportar e que afete a Segurança de Voo.

Contudo, é importante indagar-se sobre a significância da ocorrência a ser delatada. Caso existam dúvidas sobre reportar ou não, é essencial e recomendado que o reporte seja realizado.

## **2 A CULTURA COMO PEÇA FUNDAMENTAL NO PROCESSO DE REPORTE**

Definir “Cultura” não é tarefa simples diante da tamanha diversidade de pensamentos que permeiam nossa sociedade atualmente. De acordo com Edward Tylor (1871 *apud* LARAIA, 2006), considerado pai da cultura e da antropologia, “cultura” é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

É cada vez mais comum deparar-se com a estereotipização de nações e indivíduos, a partir da cultura na qual aqueles estão inseridos. Em um primeiro momento, esse fato aparenta ser simplesmente um causador de discórdias e guerras. No entanto, em um segundo momento, deve-se atentar para o caso de que essa rotulação pode ser benéfica. Na aviação, por exemplo, pode-se

observar que é algo imprescindível quando o assunto é segurança. Empresas que possuem uma cultura de segurança consistente, tendem a alcançar seus objetivos econômicos, já que provavelmente conseguem estabelecer um equilíbrio entre investimento em segurança e a busca pelo lucro.

## **2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL EM ESSÊNCIA**

Para que exista uma cultura de segurança impregnada na filosofia de determinada empresa, deve existir primeiramente a conhecida “Cultura Organizacional”, conceito criado pelo escritor estadunidense Edgar Schein. Segundo ele, o termo cultura deve se referir às crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos integrantes de uma organização, que operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Afirma ainda, que a cultura organizacional consiste em um conjunto de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de agir diante daqueles problemas (SCHEIN, 1992 *apud* PEREZ; COBRA, 2015).

Para Andrew M. Pettigrew (1979 *apud* PEREZ; COBRA, 2015), a cultura organizacional se refere a um sistema de significados público e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo. Afirma também que os fundadores de uma empresa não devem ser vistos como iniciantes somente das estruturas visíveis da organização, como a tecnologia e estruturas, mas, como os iniciantes dos símbolos, ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos que representem aspectos culturais da vida em uma organização (PETTIGREW, 1979 *apud* PRADO, 2009).

A partir de tais afirmações, nota-se que os responsáveis pela construção de uma identidade empresarial são seus próprios fundadores. Ou seja, as ideologias por eles iniciadas, tendem a ser exercidas no ambiente de trabalho. Isso se evidencia em instituições em que a alta direção se faz sempre presente,

fazendo questão de promulgar as boas maneiras a serem praticadas ali. Em vista disso, implementa-se de fato, uma saudável Cultura Organizacional.

## **2.2 CULTURA DE SEGURANÇA**

Conforme o afirmado anteriormente, de uma eficiente Cultura Organizacional, nasce a Cultura de Segurança. De acordo com Reason (1997 *apud* SIMÃO, 2012), a cultura de segurança de uma organização é o resultado dos valores, atitudes, percepções, competências e padrões de comportamento de um grupo ou indivíduo, que vão determinar o compromisso, o estilo e a capacidade para a gestão da segurança operacional. Já para Turner (1991 *apud* SIMÃO, 2012), é o conjunto de crenças, valores e normas organizacionais, papéis, atitudes e práticas de segurança implementadas para prevenir riscos aos trabalhadores nos postos de trabalho.

Segundo Reason (1997 *apud* MENDONÇA; MASO, 2010), organizações com uma cultura de segurança de voo saudável são caracterizadas por comunicações entre os seus integrantes cuja principal característica é a confiança mútua, crença compartilhada na importância da segurança operacional e na confiança na eficácia dos resultados dos trabalhos voltados à prevenção de acidentes.

Reason e Hobbs (2003 *apud* SIMÃO, 2012) sugerem que os elementos da cultura de segurança podem ser divididos em dois aspectos principais: os que representam o que a organização realmente é (crenças, atitudes e valores) e o que uma organização faz (estruturas, políticas, práticas e controles).

Em algumas organizações, é comum a troca de equipes, não somente em níveis operacionais, mas também em cargos administrativos, como a de um presidente, por exemplo. Este tipo de renovação se dá de acordo com necessidades específicas de cada empresa. Em alguns casos, na decorrência dessas permutas, ocorre a perda de ideologias criadas pelos fundadores da organização, afetando diretamente a estrutura da cultura organizacional. Pode haver então, um comprometimento da cultura de segurança ali talvez implantada. No entanto, se nessa empresa tal cultura estiver bem desenvolvida e incutida, as

permutas de integrantes da alta da direção não irão comprometer a segurança em nenhum momento (PEREZ; COBRA, 2015).

Partindo desse princípio, Reason e Hobbs (2003 *apud* SIMÃO, 2012) afirmaram também que o comprometimento da alta administração exerce poderosa influência sobre os valores e práticas de segurança, fazendo com que, independentemente das circunstâncias, uma verdadeira e positiva cultura de segurança perdure. Essa “positividade” consiste na alerta pertencente aos membros da corporação quanto aos perigos e riscos operacionais. Para combatê-los, os integrantes criam defesas e planos de contingência. No entanto, para que esses planos sejam efetivos, deve haver uma atmosfera de confiança para que os colaboradores não tenham receio de admitir erros e falhas. Dessa forma, haverá a coleta, análise, e disseminação de informações sobre eventos passados, criando a memória da organização e ajudando a definir a fronteira entre operações seguras e inseguras. Ainda, é importante deixar claro para os funcionários da organização, a diferença entre erros e violações, ou seja, entre condutas aceitáveis e inaceitáveis, fazendo com que haja uma cultura justa de segurança por meio da Cultura de Reportes.

Seguindo essas concepções, Reason e Hobbs (2003 *apud* SIMÃO, 2012) sustentam a ideia de que a Cultura de Segurança pode ser subdividida em partes inseparáveis e correlativas, que funcionam como engrenagens, conforme pode-se observar na imagem a seguir:



FIGURA 2. Subcomponentes da cultura de segurança.

Fonte: Ribeiro (2008 *apud* SIMÃO, 2012).

### 2.3 A CULTURA DE REPORTES E SUAS PARTICULARIDADES

Partindo do pressuposto de que uma Cultura de Segurança é construída e baseada apenas a partir de uma eficiente e efetiva Cultura de Reportes, a ICAO (2013) afirma que o entendimento dos valores, crenças, comportamentos que permeiam um determinado grupo, além da maneira como aqueles se relacionam, são primordiais para o gerenciamento da segurança. As três culturas mais influentes nessa percepção são: a organizacional, a profissional e a nacional. A cultura de reportes nasce como resultante do bom funcionamento das citadas previamente, tornando-se uma peça fundamental na garantia da segurança operacional. A mistura de componentes culturais pode ocorrer de maneira demasiada dentro de uma organização, podendo prejudicar o efetivo reporte de perigos, a análise de suas fontes e uma mitigação dos possíveis riscos existentes. Afirma também, que a melhora contínua da segurança é apenas possível quando ela se torna um valor dentro da organização, assim como uma prioridade em proporções profissionais e nacionais.

Ainda, alega que onde existe uma cultura saudável de reportes, é possível facilmente diferenciar desvios intencionais e não intencionais, ou seja, violações e erros. Além disso, também é possível determinar a melhor forma como a organização pode lidar com esses desvios como um todo e também diretamente com os fatores humanos ou materiais envolvidos.

Ademais, a ICAO prega que o sistema de reportes se torna eficaz e operacional quando o pessoal está treinado e incentivado para de fato, reportar perigos, de acordo com o segmento abaixo:

Em termos de gerenciamento de segurança, um dos aspectos mais importantes de uma cultura de segurança é o incentivo ao pessoal operacional em relação aos procedimentos de reporte. A identificação de perigos constitui uma atividade fundamental no suporte ao gerenciamento da segurança. Ninguém se encontra em melhor posição para reportar a existência de perigos e ainda, o que funciona ou não do modo como deveria, que o próprio pessoal da ponta da linha. São eles de fato que convivem e interagem com os perigos diariamente. O reporte efetivo de perigos pelo pessoal operacional é, portanto, a pedra angular do gerenciamento de segurança (ICAO, 2009, p. 2-27 *apud* LIMA; RIBEIRO, 2013).

Segundo Reason *et al* (1995), para que a gerência de segurança de uma organização obtenha sucesso em suas atividades, a informação é o principal alicerce. Dessa forma, qualquer dado a respeito de condições ou situações que possam oferecer prejuízo à segurança operacional deve ser veementemente reportado.

Para que esse compartilhamento de informações seja possível, Sobral (2009) afirma que deve existir uma atmosfera de confiança mútua, permitindo que os membros de determinada empresa se sintam à vontade para relatar situações críticas sem temer retaliações. Partindo deste princípio, ele assegura que a Cultura de Reportes pressupõe clima organizacional no qual todos estão dispostos a reportar erros e violações, realizados por eles próprios ou não, sem temer represálias.

No entanto, o ser humano possui tendência natural de não reportar seus próprios deslizes. Ainda assim, a maioria acredita que ao expor informações ligadas ao comprometimento da segurança operacional, poderá de forma subsequente, comprometer sua carreira, já que normalmente não existe a garantia de que não serão punidos pela empresa da qual fazem parte (REASON; HOBBS, 2003).

De acordo com Reason (1997 *apud* SIMÃO, 2012), é possível evitar que o fato acima se torne corriqueiro, por meio de alguns procedimentos. Tais como: confidencialidade e anonimato; separações de funções para que não ocorra a aplicação de sanções disciplinares; proteção contra atos coibidores; existência mandatória do *feedback* à quem reporta, de maneira acessível e útil; e agilidade e simplicidade no processo de reportes.

### **3 UMA LEITURA DOS NÚMEROS DA SEGURANÇA OPERACIONAL NO SEGMENTO DO TÁXI AÉREO**

O serviço de táxi aéreo, apesar de regulado pela ANAC nos dias atuais, por meio do Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 135 (Requisitos Operacionais: Operações Complementares e por Demanda), teve sua outorga por meio do Ministério da Defesa sob representação do Comando da Aeronáutica. Essa autorização se deu por meio de uma portaria publicada no Diário Oficial da União (COMANDO DA AERONÁUTICA, 2001).

Atualmente a Portaria em vigor é a Nº190/GC-5, de 20 de março de 2001, que define uma empresa de táxi aéreo como sendo uma pessoa jurídica brasileira constituída e autorizada a executar o serviço de transporte aéreo público não-regular. Esta atividade é realizada mediante acordo comercial entre o usuário e o transportador, visando proporcionar atendimento imediato, independente de horário, percurso ou escala. Ainda, segundo a Portaria Nº 190/GC-5 (COMANDO DA AERONÁUTICA, 2001), o serviço de táxi aéreo pode englobar operações como:

- a) Transporte de passageiros;
- b) Cargas; enfermos; voos panorâmicos;
- c) Ligações aéreas sistemáticas (operações com origem e destino em território brasileiro, ligando duas ou mais localidades não servidas por linhas aéreas regulares, com frequência mínima de uma ligação semanal);
- d) Lançamento de paraquedistas; e
- e) Transportes *on-shore* e *off-shore* (transporte de passageiros e cargas para plataformas de petróleo ou navios, situados no mar ou mesmo no continente, por meio de helicópteros).

Como disposto no RBAC 119 (ANAC, 2014), assim como em qualquer organização detentora de um Certificado de Operador Aéreo (COA), é necessário em uma empresa de táxi aéreo, que se mantenha um nível aceitável de desenvolvimento da segurança operacional, por intermédio da implantação de um sistema de gerenciamento desta, o SGSO. Afirma ainda, que o responsável pela manutenção desse sistema, é o Gerente de Segurança Operacional (GSO). Esta afirmação consta também no RBAC 135, que explicita sobre os requisitos operacionais para operações complementares e por demanda, incluindo as exigências de segurança para que uma empresa de táxi aéreo possa operar. Mesmo com todas estas condições, acerca da segurança operacional, existem falhas nos sistemas específicos de gerenciamento pertencentes a cada operador.

Neste contexto, a ANAC vem desenvolvendo desde 2008, uma análise do desempenho da segurança operacional em todos os segmentos da aviação civil. A conclusão dessa análise é mostrada no Relatório Anual de Segurança Operacional (RASO), sempre divulgado no ano subsequente ao de referência. Por sua vez, ele visa prover informações para auxiliar a comunidade aeronáutica no incremento da segurança operacional no âmbito da aviação civil brasileira. Para

que a agência reguladora tornasse possível a concretização desse projeto, foi necessária uma parceria com o CENIPA. Este fica responsável por ceder todos os dados necessários às análises.

A seguir, serão analisados os gráficos disponibilizados pela ANAC (2015) e, para fins comparativos, serão utilizadas as categorias de transporte aéreo regular e táxi aéreo, pois, de acordo com a Resolução 377 da ANAC (2016), estas duas classes são semelhantes entre si, uma vez que ambos são caracterizados pelo transporte de passageiro, carga ou mala postal e o serviço é remunerado.

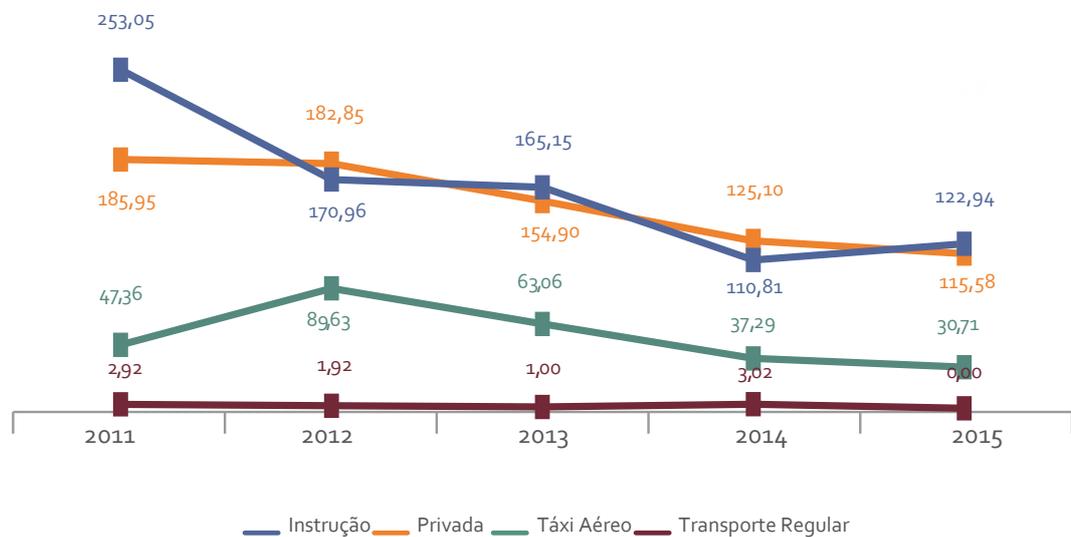


Gráfico 1: Taxa de acidentes aeronáuticos no Brasil (acidentes para cada milhão de decolagens registradas) por tipo de operação, de 2011 a 2015.  
Fonte: ANAC (2015).

Percebe-se que a taxa de acidentes dos regulados pelo RBAC 135 (táxi aéreo) é muito maior quando comparado aos regulados pelo RBAC 121 (transporte aéreo regular), ainda que tenham apresentado uma progressiva diminuição anual nessa taxa. Uma vez que o número de operações em empresas aéreas regulares são absurdamente maiores que o correspondente nas que operam por demanda, fica clara a percepção de que o segmento do táxi aéreo se encontra em uma situação bastante desfavorável e preocupante.

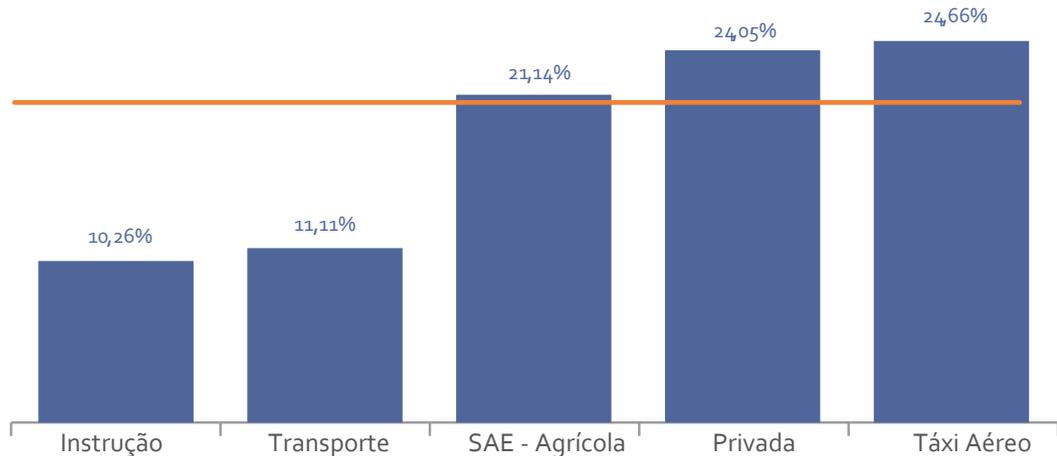


Gráfico 2: Proporção de acidentes aeronáuticos no Brasil com fatalidades por tipo de operação, considerando o acumulado no período entre 2011 e 2015. Fonte: ANAC (2015).

Pode-se observar no gráfico 2, no qual são comparados os diversos segmentos da aviação, que o número de acidentes com fatalidades apresentados pelo táxi aéreo se mostra acima da média da aviação civil brasileira, indicada pela linha laranja. Além disso, essa diferença se torna gritante quando comparado exclusivamente com a aviação regular. Nota-se que nesse nicho da aviação, existe uma proporção de acidentes fatais maior que o dobro da aviação regular.

A partir desta análise de dados, torna-se evidente a necessidade de investimentos constantes em segurança operacional no setor do táxi aéreo, a fim de se atingir níveis de excelência similares aos notados na aviação comercial regular. Deve-se enfatizar que a promoção da segurança não é responsabilidade individual, mas sim dever de todos os envolvidos no setor da aviação. Este progresso é apenas possível por meio da união de esforços contínuos, objetivando sempre uma otimização do sistema de gerenciamento da segurança operacional.

#### **4 ANÁLISES ESTATÍSTICA DA CULTURA DE REPORTES NAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TÁXI AÉREO**

Visando o aprimoramento apresentado dentro do segmento do táxi aéreo, por meio de implementações eficazes no que tange ao processo de

preenchimento de RELPREVs, realizou-se uma pesquisa de campo segmentada em duas partes. A partir desta, almeja-se também demonstrar que a cultura do preenchimento desse relatório deve estar intrinsicamente ligada à cultura organizacional das empresas de táxi aéreo. A primeira parte da pesquisa corresponde às visitas realizadas em empresas reguladas pelo RBAC 135, situadas no aeroporto de Congonhas em São Paulo, entre os meses de abril e outubro do corrente ano, conforme descrito a seguir.

Na primeira empresa visitada, pode-se dizer que a cultura do reporte encontra-se estruturada. No entanto, há um desprezo pelo reporte manuscrito. Ou seja, dá-se preferência ao reporte por outros meios, principalmente via e-mail. Há também os reportes verbais realizados para o Gerente de Segurança Operacional, o que representa uma alta informalidade possivelmente prejudicial ao gerenciamento do risco, uma vez que há perda de informações que podem se caracterizar como diferenciais na solução do perigo relatado. Nesta organização, o próprio GSO transforma os reportes informais em relatórios padrões, conforme modelo do CENIPA. Após este procedimento, ele elabora uma “divulgação de segurança operacional”, que é basicamente uma resposta ao RELPREV dado em forma de boletim informativo para os níveis considerados pertinentes. Nos primeiros cinco meses de 2016 haviam 20 reportes na biblioteca da empresa, número considerado alto com relação ao segmento do táxi aéreo quando comparado com as outras empresas visitadas. Mesmo com esse valor, de acordo com o gerente de segurança operacional, ainda há uma enorme dificuldade no incentivo ao reporte, visto que quase todos os Relatórios de Prevenção são realizados por pilotos. Afirmou ainda, que isso ocorre principalmente porque nos outros níveis da organização, sejam administrativos ou operacionais, acredita-se que o ato do reporte não irá trazer benefícios para si ou mesmo para a empresa.

Na segunda, uma empresa de pequeno porte, o número de reportes no ano de 2014 foi de 15, enquanto que nos primeiros seis meses do corrente ano, haviam apenas 3 Relatórios de Prevenção. Segundo o GSO, esses baixos números se devem ao fato de que as operações são esporádicas, além da baixa complexidade operacional da organização. É importante ressaltar que durante toda a visita a esta empresa, a alta direção se mostrou inteiramente envolvida com os assuntos pertinentes à segurança e à operação em si, apresentando uma

cultura positiva de segurança operacional, mesmo com um número escasso de reportes.

Já na terceira, outra instituição de pequeno porte, observa-se uma otimização na cultura do reporte, uma vez que os relatórios deixaram de ser preenchidos apenas por pilotos. Ainda que a meta de relatórios seja de 4 ao ano, já existem 5 no banco de dados. Sendo 4 realizados por pilotos e 1 por mecânico. A meta desta empresa é que o número de reportes cresça 10% a cada ano. Isso demonstra uma preocupação no incremento desta cultura e por consequência, da melhora do gerenciamento da segurança operacional como um conjunto. De acordo com o GSO, essa meta não pode se basear pelo número de operações, já que um perigo pode ser recorrente e não estar necessariamente ligado ao voo de maneira direta. Complementou manifestando que o número de reportes tem um aumento significativo quando o gestor de segurança operacional trabalha ativamente, tanto no treinamento e incentivo acerca do preenchimento e envio de RELPREVs, quanto nas suas respostas (*feedbacks* e soluções).

A segunda parte da pesquisa foi estruturada a partir de um questionário *online* de sete perguntas, elaborado por meio do *Google Forms*, no qual obteve-se 183 respostas de funcionários e ex-funcionários de diversas empresas de táxi aéreo espalhadas por todo o Brasil, a fim de fundamentar um panorama atual sobre a cultura do reporte neste tipo de empresa.

De acordo com o exposto no gráfico 3, foi verificado que a maior parte da amostra se concentrou no sudeste do Brasil. Isso se deve ao fato de que nesta região se concentra o maior número de empresas deste segmento e foi onde se conseguiu atingir o maior público pelos autores.

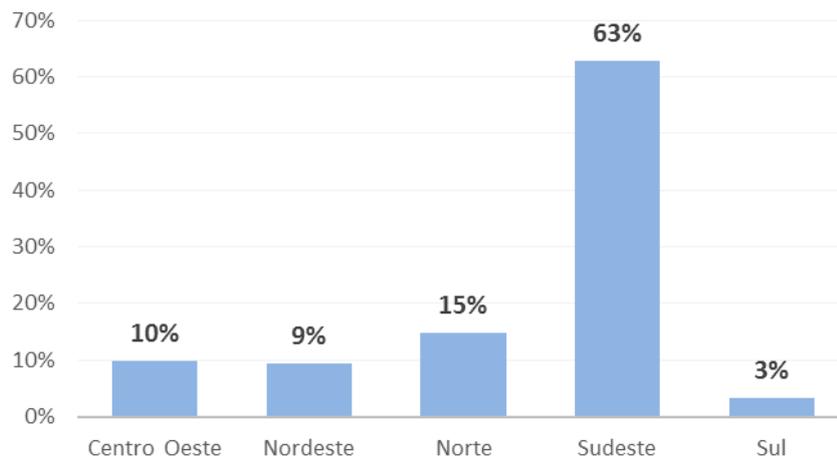


Gráfico 3: Distribuição regional dos entrevistados.  
Fonte: Próprios autores.

Dentre os 183 colaboradores, a maior parte se divide em pilotos e integrantes da alta direção. Esta última classe abrange Gestores Responsáveis, Diretores de Operação, Pilotos-Chefe, Diretores de Manutenção e Gestores de Segurança Operacional. É importante frisar que em alguns casos, a mesma pessoa exerce diversos cargos na organização, como por exemplo, alguns pilotos que podem atuar como Diretores de Operação e/ou Pilotos-Chefe de forma simultânea.

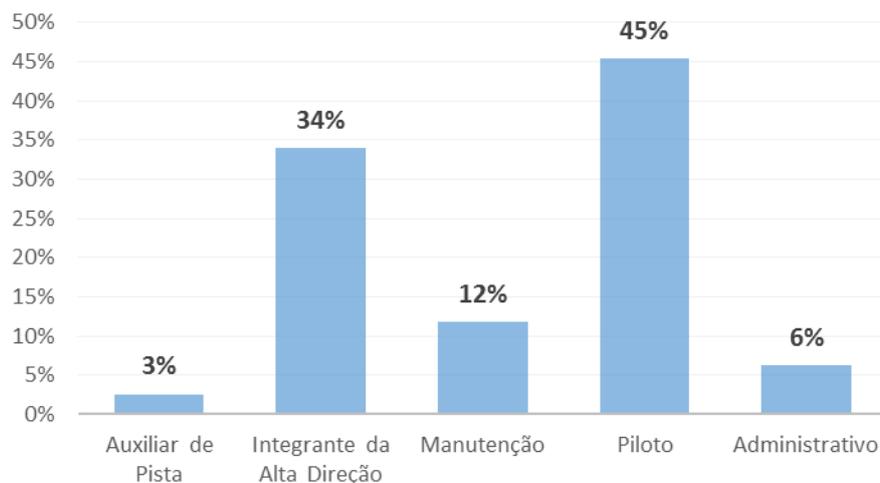


Gráfico 4: Cargos/Áreas dos questionados.  
Fonte: Próprios autores.

A partir do gráfico 5, torna-se evidente a distribuição quase igualitária dos respondentes da pesquisa, quanto aos seus respectivos tempos de empresa. Isto é, o tempo em que trabalharam ou há quanto tempo trabalham em empresas de táxi aéreo.

■ Até 3 anos ■ De 3 a 5 anos ■ De 5 a 10 anos ■ Mais de 10 anos

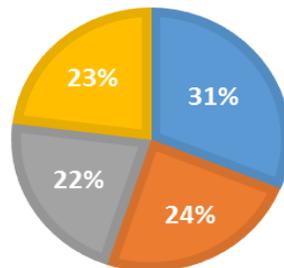


Gráfico 5: Tempo em que os entrevistados trabalham ou trabalharam em empresas de táxi aéreo.  
Fonte: Próprios autores.

Do total de questionados, 60% afirmam já ter preenchido pelo menos um RELPREV, enquanto exerciam alguma atividade neste segmento da aviação. É importante ressaltar que há funcionários que possuem um longo tempo de experiência neste campo de atuação e nunca preencheram um RELPREV ou o realizaram pouquíssimas vezes. Ao passo que, há funcionários com pouco tempo de experiência que já reportaram diversas vezes. A explicação para estes fatos poderá ser melhor compreendida posteriormente.

■ Sim ■ Não

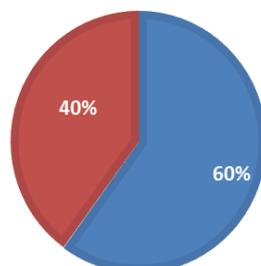


Gráfico 6: Distribuição percentual de funcionários que já preencheram ou não um RELPREV.

Fonte: Próprios autores.

A partir do gráfico 7, é possível observar que do total de RELPREVs enviados pelos que responderam já ter reportado ao menos uma vez, grande parte possuiu um *feedback* e/ou uma solução. É imprescindível atentar-se ao fato de que alguns funcionários de empresas de táxi aéreo afirmaram ter sofrido represálias após o envio do RELPREV. Ou seja, foram possivelmente intimidados pelo reporte que realizaram. Esta conduta por parte da alta direção é inadequada, uma vez que contradiz a ideologia de que o reporte será usado única e exclusivamente para a prevenção de acidentes. É necessário também observar que 8% daqueles que já reportaram afirmaram ter dificuldades no preenchimento de um Relatório de Prevenção, fato que desmotiva o colaborador em um futuro cenário onde haja necessidade de reporte.

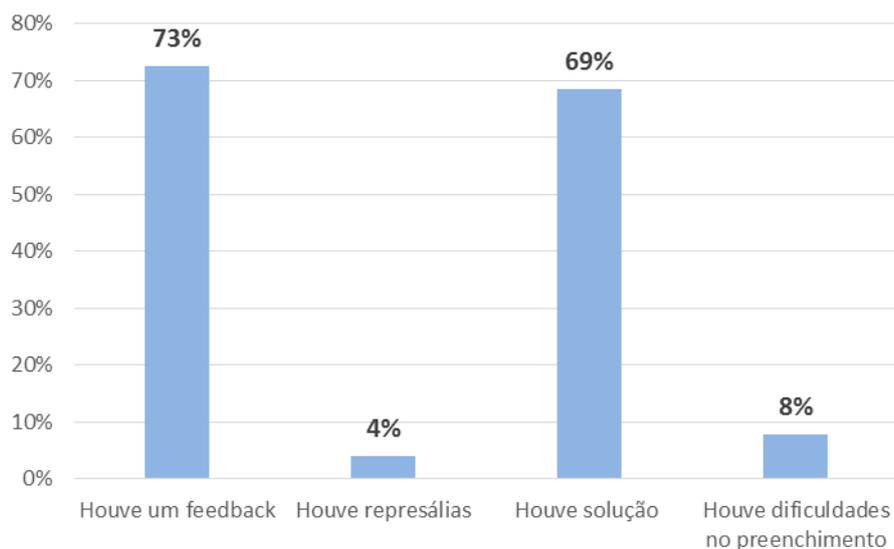


Gráfico 7: Características posteriores aos RELPREVs preenchidos.

Fonte: Próprios autores.

Os dados expostos no gráfico a seguir traduzem uma característica peculiar da aviação brasileira. A maior parte dos que nunca preencheram um RELPREV, dentre os entrevistados, afirmam não ter havido um motivo para tal. Contudo, é importante frisar que possivelmente nem todos têm conhecimento do que é possível reportar e quando o fazer. Desta maneira, é possível afirmar que a resposta “não houve motivo” é bastante subjetiva, visto que o indivíduo pode ter vivido uma situação que deveria ser reportada, mas não a reportou.

Observa-se também que houve um número considerável de respondentes que desconheciam o que é um RELPREV, neste caso torna-se claro que há falta de incentivo e treinamento sobre o uso desta ferramenta. Assim, por consequência e também falta de informação, verifica-se o alto índice de funcionários que não reportam por não ser um procedimento obrigatório, evidenciando uma cultura falha de segurança operacional disseminada nas empresas de tal segmento.

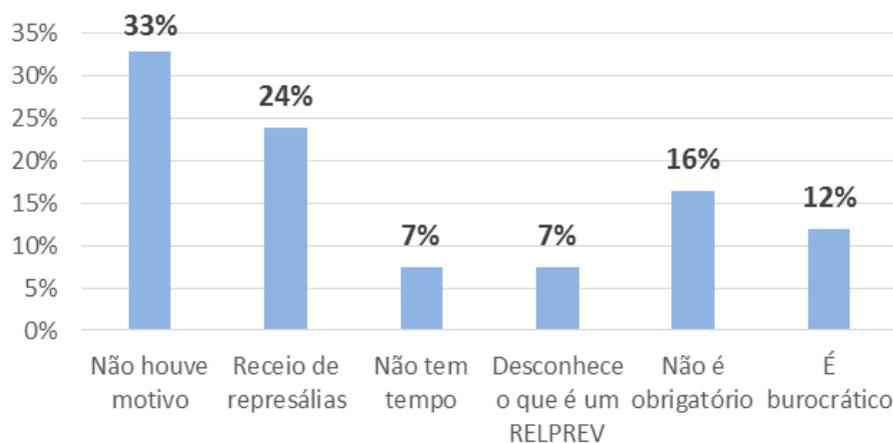


Gráfico 8: Motivos pelos quais os entrevistados afirmaram não ter preenchido um RELPREV.

Fonte: Próprios autores.

Diante das situações vividas por todos estes funcionários de empresas reguladas pelo RBAC 135, que puderam contribuir com a pesquisa, obteve-se sugestões para que o processo de reporte seja otimizado. Nestes números, inclui-se colaboradores que nunca reportaram e também aqueles que já reportaram. Sendo assim, é possível observar a partir do gráfico 9, que a maior parte deles declaram haver uma deficiência quanto ao treinamento e incentivo de funcionários acerca do reporte por parte da organização da qual fazem ou fizeram parte. Grande parte também sugere que a inclusão de meios eletrônicos seria fundamental para tal desenvolvimento no processo de RELPREVs, como utilização de aplicativos para o reporte e afins. Ainda, é importante atentar-se para as sugestões que apontam haver a necessidade da desburocratização do preenchimento e para as que citam sobre a importância de uma resposta ao

RELPREV, seja um simples *feedback* ou uma solução para o problema em questão.

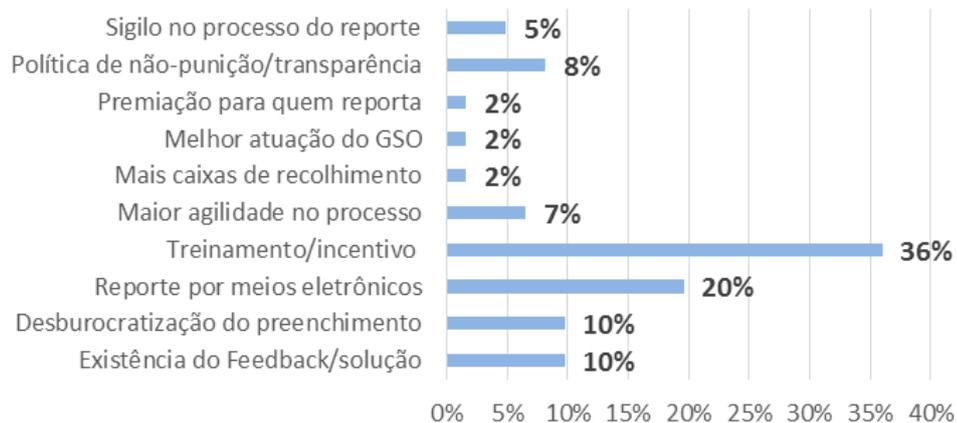


Gráfico 9: Sugestões dadas pelos entrevistados acerca do processo de preenchimento do RELPREV.  
Fonte: Próprios autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo discorreu-se sobre a importância de que o ato de preenchimento de RELPREVs esteja em sintonia com a cultura organizacional de uma empresa de táxi aéreo. Foram apresentadas as características deste tipo de relatório, os atributos que incentivam o seu preenchimento, sendo desta maneira, indispensáveis, bem como as situações que podem ser reportadas. Peculiaridades acerca da cultura também foram apresentadas, por meio de uma ligação entre cultura geral; cultura organizacional; cultura de segurança; e cultura de reportes, almejando-se um melhor entendimento do quanto o ato de reportar está ligado às práticas e costumes transmitidos pela alta direção em determinada organização. Visando a demonstração do atual cenário da segurança operacional no segmento do táxi aéreo, foram expostas estatísticas divulgadas pela ANAC, para que houvesse uma melhor visualização da importância deste tipo de operação na aviação brasileira.

As duas vertentes da pesquisa de campo apontaram que a cultura de reportes não se encontra devidamente implantada em grande parte das empresas

de táxi aéreo. É possível observar que há uma dificuldade no incentivo ao ato do reporte entre os funcionários deste tipo de empresa, fato que explica os baixos números de RELPREV na maioria delas. Também foi possível notar que em algumas situações, funcionários ainda sofrem represálias, contrariando assim, o real sentido do reporte, que é a exclusiva busca pela prevenção de acidentes. Grande parte dos respondentes desconhece as situações que podem ser reportadas, acreditando desta maneira, não haver necessidade para a realização do reporte.

Diante do exposto, segue como sugestão uma maior dedicação por parte dos integrantes da alta direção de empresas de táxi aéreo, no que concerne a realização de mais treinamentos e maior incentivo acerca do preenchimento do RELPREV. Recomenda-se também a inserção de meios eletrônicos para que se facilite o ato do reporte por todos os níveis organizacionais, como implementação de aplicativos neste processo, havendo assim, uma desburocratização do sistema. É imprescindível considerar o fechamento do ciclo, que se dá por meio da resposta ao RELPREV, seja por intermédio de um *feedback* ou uma solução para o problema reportado, mitigando-se os riscos posteriormente. Espera-se dessa maneira, que o ato de reportar se torne uma prática habitual dentre os funcionários do segmento do táxi aéreo, independentemente da atividade que desempenhem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAC. **Idealização e evolução do SGSO**. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/SGSO2/OSGSODizrespeitoatomada.asp>>. Acesso em: 02 out. 2016.

ANAC. **Relatório Anual de Segurança Operacional: RASO**. [S.], 2015. Disponível em: <[http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/gerenciamento-da-seguranca-operacional/arquivos/raso\\_2015.pdf](http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/gerenciamento-da-seguranca-operacional/arquivos/raso_2015.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

ANAC. **RBAC 119**, de 28 de setembro de 2010. Certificação: operadores regulares e não-regulares. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbha-e-rbac/rbac/rbac->

119-emd-02/@@display-file/arquivo\_norma/RBAC119EMD02.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2016.

ANAC. **Resolução nº 377**, de 15 de março de 2015. Regulamenta a outorga de serviços aéreos públicos para empresas brasileiras e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-377-15-03-2016/@@display-file/arquivo\\_norma/RA2016-0377.pdf](http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2016/resolucao-no-377-15-03-2016/@@display-file/arquivo_norma/RA2016-0377.pdf)> Acesso em: 07 out. 2016.

CENIPA. **Portaria nº 1/DAM**, de 30 de dezembro de 2012. Manual de prevenção do SIPAER: MCA 3-3. 2012.

CENIPA. **Portaria nº 1.031/GC3**, de 26 de outubro de 2006. Reporte confidencial para a segurança operacional (RCSO): ICA 3-7. 2009.

CENIPA. **Portaria nº 2231/GC3**, de 23 de dezembro de 2013: Gestão da segurança de voo na aviação brasileira: NSCA 3-3. 2013.

CENIPA. **Relatório de prevenção: RELPREV**. Disponível em: <<http://www.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/dpc/RELPREV.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2016.

COMANDO DA AERONÁUTICA. **Portaria Nº190/GC-5**, de 20 de março de 2001. Aprova as Instruções Reguladoras para autorização e funcionamento de empresas de táxi aéreo e de serviço aéreo especializado e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2001/portaria-no-0190-gc5-de-20-03-2001/@@display-file/arquivo\\_norma/port190GC5.pdf](http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2001/portaria-no-0190-gc5-de-20-03-2001/@@display-file/arquivo_norma/port190GC5.pdf)> Acesso em: 25 set. 2016.

HEINRICH, H. W; GRANNISS, E. R. **Industrial Accident Prevention**. Nova York: McGraw-Hill, 1959.

ICAO. **Accident Prevention Programme**. ICAO Reference Publication 9422. 2005.

ICAO. **Safety Management Manual – DOC 9859**. 3º ed. 2013. Disponível em: <<http://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Documents/Doc.9859.3rd%20Edition.alltext.en.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

LIMA, Renato; RIBEIRO, Selma Leal de Oliveira. Reporte de erros e violações na aviação: a avaliação de condutas inaceitáveis. **Conexão Sipaer**, [S.l.], v. 4, n. 2, p.6-24, mar. 2013. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/sipaer/index.php/sipaer/article/viewFile/233/251>>. Acesso em: 27 set. 2016.

MENDONÇA, Flavio; MASO, Daniella. Consequências da criminalização de acidentes aeronáuticos. **Conexão Sipaer**, [S.l.] v. 1, p. 4-44, 22 mar. 2010. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/sipaer/index.php/sipaer/article/viewArticle/37>>. Acesso em: 15 out. 2016.

NASA. et al. **The Development of the NASA Aviation Safety Reporting System**. NASA Reference Publication 1114. 1986. Disponível em: <[https://asrs.arc.nasa.gov/docs/rs/34\\_Development\\_of\\_NASA\\_ASRS.pdf](https://asrs.arc.nasa.gov/docs/rs/34_Development_of_NASA_ASRS.pdf)> Acesso em: 27 set. 2016.

PEREZ, Francisco; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica: A Cultura Como Recurso Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

PRADO, Jocimar Donizeti do. **O alinhamento entre a cultura organizacional e a utilização das práticas do modelo COTEC de gestão de tecnologia: um estudo em empresas do setor metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa-PR**. 2009. 180 f. Dissertação (Pós-Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/128/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

REASON, J. et al. **Beyond Aviation Human Factors**. Burlington: Ashgate, 1995.

REASON, J.; HOBBS, A. **Managing Maintenance Error: a practical guide**. Burlington: Ashgate, 2003.

SIMÃO, Alexander Coelho. Reporte de incursões em pista e seus fatores contribuintes: desenvolvendo um RELPREV em conformidade com o doc ICAO 4444. **Conexão Sipaer**, [S.l.] v. 3, p. 111-151, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/sipaer/index.php/sipaer/article/viewArticle/147>>. Acesso em: 09 set. 2016.

SOBRAL, Rômulo. **Auditoria de Segurança Operacional na Marinha do Brasil: Uma Abordagem Organizacional**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Curso de Safety, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2009.

## APÊNDICE A

Pesquisa destinada a funcionários de Empresas de Táxi Aéreo

Pesquisa referente ao trabalho acadêmico: "A Importância da Cultura do Reporte para as Empresas de Táxi Aéreo".

1. Cidade onde trabalha/trabalhou:

2. Cargo:

Integrante da Alta Direção

Piloto

Mecânico

Auxiliar de Pista

Outro:

3. Há quantos anos você trabalha/trabalhou numa empresa de Táxi Aéreo?

Até 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

4. Você já preencheu/enviou um Relatório de Prevenção (RELPREV)?

Não (Ir para a questão 3)

Sim (Ir para a questão 4)

5. Em caso negativo, por quê? (Possível assinalar mais de uma opção)

Desconhece o que é um RELPREV

Não é obrigatório

Receio de represálias

Não tem tempo

É burocrático

Outro:

6. Em caso positivo: (Possível assinalar mais de uma opção)

Houve um *feedback*?

Houve represálias?

Houve solução para o(s) problema(s) em questão?

Houve dificuldades no preenchimento?

7. Sugestões para a melhora do processo de reporte: