

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE CIÊNCIAS AERONÁUTICAS

**OS IMPACTOS DO *COMPLIANCE* NO TÁXI-AÉREO**

GOIÂNIA

2021

LAYZA CHRISTIAN CRUZ SILVA

## **OS IMPACTOS DO COMPLIANCE NO TÁXI-AÉREO**

Artigo científico apresentado à Pontifícia Universidade Católica de Goiás como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Aeronáuticas.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anna Paula Bechepeche.

GOIÂNIA

2021

LAYZA CHRISTIAN CRUZ SILVA

**OS IMPACTOS DO COMPLIANCE NO TÁXI-AÉREO**

GOIÂNIA – GO, 5 de junho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

Dr<sup>a</sup>. Anna Paula Bechepeche \_\_\_\_\_ CAER/PUC-GO \_\_\_\_\_

Assinatura

Nota

Me. Paulo Jose Gonzaga Ribeiro \_\_\_\_\_ CAER/PUC-GO \_\_\_\_\_

Assinatura

Nota

Andreluiz da Silva Fernandes \_\_\_\_\_ CAER/PUC-GO \_\_\_\_\_

Assinatura

Nota

## AGRADECIMENTOS

Agradeço pela finalização deste trabalho inicialmente a Deus, pela capacidade concedida de realizá-lo; aos meus avós, pelo investimento carinhoso e constante em mim; ao meu marido, pela compreensão em meio a toda dificuldade; ao Wadson Hayner, meu chefe, pelo desafio lançado quanto ao tema; à Nathália Manso, por acreditar em mim antes de mim mesma; a minha orientadora, por ter aceitado as minhas falhas para serem trabalhadas.

*“Portanto, dai a cada um o que deveis: a quem tributo, tributo; a quem imposto, imposto; a quem temor, temor; a quem honra, honra. A ninguém devais coisa alguma, a não ser o amor com que vos ameis uns aos outros; porque quem ama aos outros cumpriu a lei.”*

*(Romanos 13: 7-8).*

## OS IMPACTOS DO *COMPLIANCE* NO TÁXI-AÉREO

Layza Christian Cruz Silva<sup>1</sup>  
Anna Paula Bechepeche<sup>2</sup>

### RESUMO

Dados expostos pela Agência Nacional de Aviação Civil e em matérias jornalísticas veiculadas nos últimos 10 anos mostram um crescimento no número de acidentes decorrentes de operações de táxi-aéreo clandestino, irregularidade que chamou a atenção da agência reguladora para essas operações. Diante desta realidade, o presente trabalho buscou discorrer sobre as implicações que as não conformidades geram para o segmento de táxi-aéreo, sendo a redução da segurança a principal das preocupações. Investigou-se como o programa de *compliance* pode ser uma resposta para a elaboração de uma cultura que reduza o ímpeto de agir de forma ilícita e, de efeito, iniba as atividades ilegais que têm como intenção auferir elevados lucros, colocando vidas humanas em alto risco. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza básica descritiva a partir de uma revisão bibliográfica e documental. Inferiu-se que o *compliance* melhora o nível de segurança das empresas e as torna mais competitivas em virtude do aumento da confiança do cliente. Contudo, o mecanismo não as impede, cientes das deficiências na fiscalização, de prosseguir com as práticas ilícitas ao objetivarem apenas o lucro.

**Palavras-chaves:** Táxi-aéreo; Certificação; *Compliance*; Segurança aérea.

### ABSTRACT

*Data exposed by Agência Nacional de Aviação Civil (Brazilian Civil Aviation Agency) and in news reports published in the last 10 years shows an increase in the accidents number resulting from illegal air taxi operations in Brazil, irregularity that drew the attention of Brazilian regulatory agency to these operations. With this reality, the present study sought to discuss the prognosis that the non-conformities generate for the air taxi segment, being the safety reduction the main concern. It was investigated how the compliance program can be a response to the formulation of a culture that reduces the urge to act illegally and, in effect, inhibits the illegal activities that intend to obtain high profits, putting human lives at risk. Therefore, a basic descriptive research was carried out based on a bibliographic and documentary review. It was inferred that a compliance program improves the security companies' level and makes them more competitive due to increased customer confidence. However, this mechanism does not prevent such companies, aware of the deficiencies in the inspection, from proceeding with illicit practices aiming only at profit.*

**Keywords:** Air taxi; Certification; *Compliance*; Air safety.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Aeronáuticas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). c.layzachristian@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Química pela Universidade Federal de São Carlos (1996). Possui graduação em Física pela Universidade Federal de Goiás (1988). Mestrado em Física pela Universidade de São Paulo (1991). abechepeche@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

A aviação é um setor composto por vários segmentos, entre eles, o de táxi-aéreo. Isso se deve à diferença que cada tipo de atividade apresenta e os riscos envolvidos em cada operação. É a partir dessas diferenças e devidas ponderações que a regulamentação aeronáutica e outras ações e recomendações complementares são desenvolvidas, visando promover a sustentabilidade de cada tipo de operação por meio da estipulação de critérios que tenham, em última análise, o objetivo de garantir um nível satisfatório de segurança a ser obedecido.

As aeronaves destinadas a operações de táxi-aéreo seguem o estipulado no Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) 119 e 135, que estabelece critérios de certificação da aeronave com vistas ao transporte pago de passageiros dentro dos níveis de segurança que considera os riscos da atividade. Contudo, o que se percebe é um movimento crescente de aeronaves não certificadas para táxi que atuam no transporte comercial de passageiros e que, por não atenderem aos requisitos da regulamentação, conseguem repassar o valor dos voos a um custo muito inferior ao praticado pelas empresas idôneas, o que gera uma competição desleal com esse grupo legítimo, que tenta sobreviver dentro da conformidade legal e ética: o *compliance*.

O tema se justifica em virtude do aumento recente do número de empresas brasileiras que não atendem aos critérios legais vigentes. Dados expostos pela ANAC e reportagens diversas demonstram que nos últimos 10 anos houve um considerável incremento na quantidade de aeronaves com certificado suspenso por se apresentarem em condições de irregularidade para a modalidade ou por serem de uso apenas particular ou pertencente a outra categoria não atendida pelo RBAC 135. A concorrência desleal fez com que o número de empresas homologadas para táxi-aéreo caísse de 300 para 117 ao longo do período e estima-se, ainda, que atualmente 60% a 70% dos voos são feitos de forma clandestina (ESTADÃO DE MINAS NACIONAL, 2019).

A problemática considera, portanto, a diminuição do atendimento às conformidades – o *compliance* – estipuladas pela regulamentação do setor de táxi-aéreo e pelas políticas de qualidade estabelecidas para o negócio. Mas qual é a importância da conformidade para o segmento e como as não conformidades impactam diretamente nessas empresas? Quais os desafios que as empresas de táxi-aéreo enfrentam ao implementar medidas de *compliance*?

Para a concretização desse trabalho, foi utilizada a metodologia básica e descritiva de procedimento bibliográfico e documental. O que se percebe a partir da busca por fontes bibliográficas é que há uma carência de temas que relacionem o *compliance* a essa modalidade

aeronáutica – o táxi-aéreo –, segundo maior segmento da aviação no transporte de passageiros, o que gera alguma inquietação, considerando a importância do cumprimento da legislação para a segurança dos usuários.

Partindo desse cenário, este estudo teve como objetivo principal evidenciar a relevância da conformidade para a modalidade de táxi-aéreo, destacando a necessidade de os usuários atentarem-se a esse critério, tendo em mente que inúmeras empresas mascaram ou burlam os processos esperados, agindo de forma criminosa.

Os objetivos específicos são identificar a importância dos programas de *compliance* para que as empresas de táxi-aéreo adotem posturas responsáveis, reforcem seu compromisso com a segurança aérea e sejam identificadas pelos usuários como éticas; compreender a relevância na elaboração de processos de conformidade e como eles melhoram os níveis de segurança; e mostrar como o *compliance* pode ser um diferencial competitivo para as empresas conseguirem se manter no setor ganhando confiança.

Para a exposição do tema, o estudo foi organizado em 5 seções. A primeira apresenta o histórico do *compliance*, bem como seu conceito e características. A segunda contempla a legislação aplicável e enfatiza alguns benefícios na implementação de um programa de *compliance* por uma empresa, entre eles a redução dos valores de multas administrativas; a seção ainda destaca a ISO 19600, documento de diretrizes para o aperfeiçoamento do programa de *compliance*. Na seção terceira apresenta-se o funcionamento do sistema de gestão aeronáutica, alguns de seus contornos jurídicos e os órgãos mais importantes da atividade aeronáutica mundial. A quarta seção aborda os regulamentos que normatizam, em específico, a modalidade de táxi-aéreo no Brasil, bem como o *modus operandi* das empresas irregulares para burlá-los, a fim de operarem de forma disfarçada. Na última seção são trazidos alguns exemplos de sucesso do *compliance* no segmento de táxi-aéreo, bem como os desafios de sua implementação e os prejuízos resultantes da não conformidade.

## **1 PANORAMA SOBRE O PROGRAMA DE COMPLIANCE**

O *compliance* é uma ferramenta de gestão organizacional que dispõe de mecanismos que visam alcançar a conformidade com normas externas e internas, as quais a empresa deve obedecer. Seus pilares são fundados, portanto, no atendimento às normas prescritas, cogentes, e a condutas éticas internas desejáveis a uma organização. O surgimento do mecanismo, seu conceito, características e aplicabilidade são tratados nesta seção.

### 1.1 Histórico e conceito do *compliance*

Entre 1913 e 1929, nos Estados Unidos, verificou-se por parte das instituições financeiras a necessidade de um conceito que atestasse que a pessoa jurídica se apresentava em conformidade com seus processos de gestão. Segundo o Dicionário Financeiro (2021), pessoa jurídica é uma entidade formada por um ou mais indivíduos, podendo se referir a empresas, organizações e associações que, registradas através de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, é reconhecida pelo Estado como participante nos direitos e deveres. O *compliance* foi o termo encontrado para definir a apresentação de conformidade, podendo ser aplicado a todos os segmentos do ramo empresarial como forma de prezar pela qualidade dos processos e ética, mediante a satisfação das conformidades exigidas tanto na legislação quanto na política interna de gestão das empresas, tanto em âmbito nacional quanto internacional (CORREIA, 2015).

No Brasil, a relevância do tema se deu com o advento da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa. Esta lei dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil da pessoa jurídica pela prática de atos contra a administração pública. Além de enquadrar os atos lesivos e as sanções pertinentes, a lei prevê que, na aplicação de eventuais sanções, será levada em consideração a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade (BRASIL, 2013), o que de pronto já denota a importância desses mecanismos para a empresa, até mesmo aquela que pratica atos lesivos contra a administração pública.

*Compliance* é um termo do inglês derivado do verbo “*to comply*”, que significa o estado de quem ou o que apresenta estar de acordo, satisfazendo normas, cumprindo as legislações e requisitos outros estabelecidos. O princípio por detrás do conceito refere-se à integridade, que diz respeito ao caráter que o objeto apresenta de se mostrar honesto, fiel e apto a realizar com retidão e responsabilidade sua missão (SARAIVA, 2018). Segundo a linha de pensamento de Sangoi (2018), não há, no entanto, dentro do ordenamento jurídico ou doutrina nacional um entendimento pacífico acerca do melhor termo a ser utilizado – se ‘integridade’ ou ‘*compliance*’. Portanto, os dois vocábulos serão adotados como sinônimos no decorrer deste trabalho.

De forma geral, o *compliance* em sua essência estabelece que a empresa ou organização, seja ela pública ou privada, adote uma sistematização dos seus processos de forma proativa e preventiva mediante o planejamento e a mitigação de riscos provenientes dos desvios de conduta, inserindo meios de identificá-los e corrigi-los (SANGOI, 2018). Para a FEBRABAN (2018), ele supera, portanto, a ideia de apenas estar em conformidade com as normas, pois as extrapola ao ajudar não apenas a detectar e prevenir ilícitos, irregularidades e não

conformidades, mas também ao tornar-se uma atividade proativa e diligente em gerar registros e estabelecer processos organizacionais de gestão, para fins consultivos e para a execução das atividades cotidianas que darão apoio ao gerenciamento estratégico da empresa, seja ela pública ou privada. Desta forma, é possível melhorar a estrutura de gestão de riscos, missão, valores e cultura a serem desenvolvidos na empresa.

## 1.2 O programa de *compliance* e seus pilares

O programa de *compliance* é estruturado e organizado por meio de políticas que sejam adequadas à realidade da empresa, considerado seu porte, e por meio do delineamento de ações e atividades que irão direcionar o plano de condução administrativo visando o cumprimento de leis e demandas éticas. Com a efetividade de sua implementação, um dos benefícios gerados é a credibilidade da empresa em um ambiente altamente concorrencial que, por meio da transparência, gera a confiança nos grupos interessados (*stakeholders*<sup>3</sup>). É necessário que a política a ser estruturada leve em consideração a realidade da empresa, como já dito, o que compreende sua cultura organizacional, a atividade central desenvolvida e seu âmbito e local de atuação. Esta implementação deve ocorrer “em todas as entidades de que a organização participa ou possui algum tipo de controle ou investimento.” (COIMBRA *apud* NUNES, 2018).

O programa precisa, ainda, conter em sua política os mecanismos e procedimentos mencionados no parágrafo único do artigo 7º da “Lei Anticorrupção” (Lei nº 12.846/2013) e previstos no Decreto 8.420/2015, que regulamenta a citada lei. O compromisso começa pela diretoria executiva, que deve expor, como exemplo, o comportamento a ser seguido por todos os demais colaboradores envolvidos (“*Tone from the Top*”): um movimento vertical de comprometimento, que propicia o respeito dos funcionários e a integralização da cultura de *compliance* por todos (SALEMA, 2020).

Sangoi (2018) pondera que há três vieses do caráter de escolha na tomada de decisão que demonstra como a ética é percebida, impactando diretamente nas atividades do negócio. O primeiro que se cita é a escolha ligada ao cumprimento da legislação, que reflete o desejo de satisfazer as normas cogentes (impositivas) e, assim, agir na legalidade; como segundo viés podem-se observar as escolhas feitas, considerando os fatores econômicos, como contas externas, produção industrial, câmbio, fatores estes que extrapolam o mero controle legal. O

---

<sup>3</sup> Refere-se à parte ou ao grupo que apresenta interesse no processo e resultado de uma empresa, e está ligado diretamente ou indiretamente aos objetivos da instituição (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2021).

terceiro viés diz respeito ao interesse pessoal de se fazer escolhas que coloquem o bem próprio à frente dos interesses da empresa e das pessoas ligadas a ela, o que deve ser refutado.

Desse modo, a formalização das diretrizes que considerem esses vieses é a ferramenta mais importante para se estabelecer uma cultura de governança na qual todos os colaboradores saibam previamente os padrões de comportamento esperados, entre eles, o de satisfação das leis (NUNES, 2018; CADE, 2016). Suas especificações podem estar alocadas no código de ética, que ajuda a identificar os valores e princípios a serem seguidos, e o código de conduta, com a representação de como se espera uma ação por parte de todos, de forma clara (SALEMA, 2020). A cultura impressa nesses códigos reforça o comprometimento da empresa.

O programa de *compliance* não segue um modelo universal, mas deve se desenvolver no sentido de garantir sustentabilidade e consistência da gestão empresarial, por meio do comprometimento já externado, da implementação das políticas mencionadas, da melhoria contínua dos processos e do monitoramento e da medição de ações e resultados que cooperam para consumir todos os propósitos da organização (NUNES, 2018).

Nesse sentido, ele se estrutura de acordo com nove pilares: I) o compromisso e o suporte da Gestão Superior; II) a análise e o gerenciamento dos riscos; III) o estabelecimento de um código de conduta e política ética da empresa; IV) a estrutura de controles internos; V) a realização e continuidade de treinamentos e comunicação; VI) a disposição de canais para denúncia; VII) a criação de método e prática de investigações internas; VIII) a proatividade baseada na prévia atuação ancorada em dados (*due diligence*); e, por fim, IX) o contínuo monitoramento e realização de auditorias (SIBILLE; SERPA, 2016).

No que tange à possibilidade de aplicação do *compliance* nos segmentos empresariais, cabe ressaltar que é indiferente a dimensão da empresa. Dito de outro modo, qualquer instituição pode colher benefícios ao adotá-lo. Vale salientar que as empresas lidam constantemente, mas de modos diferentes, com os riscos de suas atividades; em virtude disso, o modelo de um programa de *compliance* deve ser único e ter uma periodicidade de atualização dos riscos, que podem ser novas ameaças de concorrentes ou mesmo atualizações das normas (GUIMARÃES *et al.*, 2016). Desse modo, frisa-se, não existe um padrão a ser seguido, pois o estilo de governança deverá considerar o segmento de mercado, o porte da empresa, a interação com o poder público e o ambiente regulatório ao qual ela está submetida, entre outros fatores já mencionados (SALEMA, 2020).

## **2 NORMAS E RECOMENDAÇÕES DA PRÁTICA DE COMPLIANCE**

As normas são mecanismos importantes porque, com o crescimento da quantidade de empresas no mercado, a concorrência não fica garantida apenas pelo baixo custo ou quantidade de produção, mas especialmente pela qualidade do serviço ou produto ofertado. Isto porque a subordinação às regras vem sendo vista como uma vantagem competitiva, uma vez que as normas (especialmente as técnicas) são desenvolvidas para aprimorar os processos e assegurar o padrão de qualidade. É dessa forma, por meio da normatização (criação de normas), que uma empresa consegue visibilidade de mercado quanto a seus processos, serviços e produtos (VARGAS, 2006).

Na Austrália, a norma AS 3806, de 2006, consiste no padrão inicial de qualidade, a qual apresenta os critérios necessários para que os programas de *compliance* possam ser desenvolvidos e implementados (NUNES, 2018). A Lei Anticorrupção americana é um dos padrões gerenciais sobre o qual se modelam os programas de integridade daquele país, respaldando a sua eficácia por meio do atendimento das diretrizes estabelecidas (BARRETO; VIEIRA, 2020).

Martinez (2016) elucida que o *compliance* foi introduzido no Brasil em 1998, com a publicação da Resolução nº 2.554 do Banco Central (Bacen), “que obrigou os bancos brasileiros a criarem estruturas e mecanismos efetivos de controles internos e de riscos”. As regras presentes na Resolução foram trazidas da Europa (Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, de 1975) e dos Estados Unidos (SEC – *Securities and Exchange Commission*, de 1934), onde já existia a filosofia *compliance*. Pouco antes, no mesmo ano, a publicação da Lei nº 9.613/98, conhecida como a Lei de Combate aos Crimes de "Lavagem" de Dinheiro, já incorporava os princípios de conformidade no Brasil.

Com o advento da Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção – o termo definitivamente passou a fazer parte do vocabulário das empresas brasileiras, uma vez que esta lei, “ao tratar da aplicação das sanções administrativas e judiciais em relação às pessoas jurídicas, trouxe a possibilidade da concessão de benefício [consistente na redução dos valores das multas] às empresas que possuem área de *compliance* devidamente estruturada.” (MARTINEZ, 2016; FEBRABAN, 2018).

A corrupção, segundo o dicionário online de português (2019), pode ser entendida como uso de meios ilegais para se apropriar de informações privilegiadas em benefício próprio, corrompendo ou adulterando propriedades originais de objetos, atividades e serviços. A corrupção no Brasil não é uma exceção, porém são países no mesmo nível de desenvolvimento do Brasil ou inferior que, por apresentarem ínfima quantidade de procedimentos de controle político, sofrem os efeitos mais danosos dela decorrentes (CORREIA, 2015).

Até o advento a Lei Anticorrupção, não se observava uma lei que viesse punir a pessoa jurídica pela prática de atos praticados contra a Administração Pública (AP), à exceção daqueles empreendidos no âmbito das licitações e contratos, que já eram puníveis pela Lei 8.666/93 (CORREIA, 2015).

A regulamentação da Lei Anticorrupção deu-se pelo Decreto nº 8.420/2015, que detalha, mais precisamente no capítulo IV, os critérios que devem permear a construção do programa de integridade das pessoas jurídicas. Entre eles, alguns mais relevantes para a pesquisa são abaixo citados, *ipsis litteris*:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I – comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II – padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

(...)

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

(...)

X – canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;

(...)

XV – monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013 (BRASIL, 2015).

A Portaria da Controladoria Geral da União (CGU) de nº 909/2015, por sua vez, dispõe sobre a avaliação dos programas de integridade de pessoas jurídicas mencionados no Decreto nº 8.420/2015. Ela estabelece em seu artigo 2º que os programas de integridade somente serão avaliados mediante a apresentação, por parte da pessoa jurídica, dos relatórios de perfil e de conformidade do programa, nos quais deverão constar alguns requisitos (CGU, 2015). Dessa forma, as empresas que possuem programa de *compliance* que atenda aos requisitos legais podem se beneficiar em acordos de leniência e na redução dos valores de multas, conforme constante da Lei nº 12.846/2013, do Decreto nº 8.420/2015 e da Portaria CGU nº 909/2015.

A cultura dos mecanismos de integridade também alcançou os órgãos públicos. Nesse sentido, a Portaria nº 57/2019, também da CGU, determina que as empresas e instituições públicas precisarão instaurar um programa de *compliance* que assegure o compromisso no estabelecimento de um planejamento que se mostre efetivo. É necessário, ainda, que se atenda

de forma específica a real condição de cada instituição ou órgão público, e demonstrem-se os meios que usará para realizar as atividades de prevenção, detecção, remediação, punição de fraudes e atos ilegais de corrupção. Cabe ainda informar no programa o nível adequado aos riscos decorrentes da operação que cada empresa possui e que está buscando executar melhorias na cultura (CGU, 2019).

## **2.1 ISO 19600:2004: um padrão internacional para o impulso do programa de *compliance***

Uma das formas de se orientar para a estruturação de um programa de *compliance* é através da ISO 19600:2014 (VARGAS, 2006). A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2017) reconhece que empresas que adotam a política de *compliance* estão tornando público o seu compromisso de ser transparente, assumir a responsabilidade corporativa de forma ética frente à legislação e, assim, ter uma gestão de negócios mais engajada e consolidada pela integridade.

A *International Organization for Standardization* (ISO) é reconhecida internacionalmente como um dos principais fóruns de normalização pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que tem como objetivo admitir as normas que servem de base para o comércio mundial estar na melhor condição. A ISO elabora normas para os setores da indústria, tecnologia e negócios, sendo no Brasil representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), cujos objetivos é a concepção de normas técnicas que se mantenham atualizadas (VARGAS, 2006). A ABNT é a maior organização no Brasil de regulamentação técnica, fundada para ser o referencial dos setores brasileiros para estarem no mesmo nível de elaboração das normas internacionais (ABNT, 2021).

A ISO 19600:2014 consiste em um padrão internacional reconhecido e estruturado com base no agrupamento dos padrões de modelos consolidados. Ela não tem o objetivo de oferecer uma certificação para o sistema de gestão de uma empresa, mas apresenta diretrizes para sua instituição (OLIVEIRA, 2018). Suas diretrizes são baseadas nas ISO 9001 (Sistema de gerenciamento da qualidade), ISO 19011 (Guia de auditoria de gerenciamento de sistemas), ISO 31000 (Gestão de riscos) e ISO 37001 (Sistemas de gestão antissuborno). Pode, assim, ser aplicada à gestão de qualquer empresa, seja ela pequena ou média (ASSI, 2018).

Para implementar a ISO 19600:2014, a empresa irá adotar as diretrizes da norma como medidas para aperfeiçoar e conseguir monitorar a performance dos seus respectivos programas. A ISO tem como princípios a boa governança, a proporcionalidade, a transparência e a sustentabilidade, e as empresas poderão se valer da norma de forma independente ou combiná-

la com os outros padrões e programas (OLIVEIRA 2018), sempre, observando, também, a legislação civil, administrativa e penal do país.

A ISO 19600:2014 reitera que para a eficácia do sistema é necessário que todas as partes sejam nele envolvidas, e que a legislação pátria cogente, no tocante às atividades trabalhistas, tributárias, ambientais, de responsabilidade social, contábeis, de conduta profissional, administrativas, entre outras, seja plenamente atendida, como já mencionado. A norma é estruturada em 10 capítulos, organizados da seguinte forma: I) o escopo; II) referências normativas; III) termos e definições; IV) contexto da organização; V) liderança; VI) planejamento; VII) apoio; VIII) operações; IX) avaliação de desempenho; e, por fim, X) melhoria (COSTA; GARCIA, 2015).

Costa e Garcia (2015) elucidam que a proposta da ISO 19600:2014 é baseada no modelo PDCA (Plan – Do – Check – Act), que tem como essência a concepção de construção de uma estrutura de controle e de melhoria contínua de processos, em que:

- P (PLAN): consiste no planejamento para distribuir as obrigações, realizar o mapeamento e elaborar as estratégias que serão implementadas;
- D (DO): estabelece e delinea os mecanismos para monitorar as atividades;
- C (CHECK): confere se os meios para controlar a conformidade com o programa se estão sendo atendidos;
- A (ACTION): age conforme os resultados obtidos do monitoramento sobre a eficácia do programa e faz o acompanhamento das não conformidades.

Costa e Garcia (2015) ainda declaram que a ISO 19600:2014 não revela como as empresas conseguirão comprovar a sua implementação para os *stakeholders*, uma vez que a norma não é uma certificação e que não tem intenção de vir a sê-lo pelo fato de se conceber como um guia flexível e orientativo, que sequer apresenta quesitos mínimos. Outro ponto a ser pontuado é que a empresa tem independência para decidir como será a implementação do seu programa, adequando-o aos seus objetivos, não sendo assim obrigatório cumprir todas as orientações da ISO 19600 (COSTA; GARCIA, 2015).

### **3 SISTEMA DE GESTÃO AERONÁUTICA: DIREITO AERONÁUTICO E SEGURANÇA OPERACIONAL**

A aviação é um dos modais de transporte mais seguros e, para que essa segurança esteja dentro dos níveis aceitáveis, uma série de medidas são adotadas, entre elas, a regulação,

conduzida, no caso da realidade brasileira, pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), auxiliada por outros órgãos aeronáuticos que atuam na prevenção e investigação de acidentes.

A ANAC tem, portanto, a função de regular e fiscalizar as atividades da aviação civil e a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil.

Nesse sentido, a ANAC, no exercício de suas funções, emite regulamentos – normativos legais – que enquadram os limites e permissões da atividade aeronáutica civil no país, além de fiscalizar essas atividades e conduzir processos administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas que eventualmente estejam sendo acusadas (ANAC, 2020d).

A atividade de fiscalização exercitada pela ANAC visa, em última análise, assegurar níveis aceitáveis de segurança e de qualidade na prestação dos serviços aos passageiros. Para tanto, a agência realiza atividades de vigilância continuada e ações fiscais, acompanhando o “desempenho de produtos, empresas, operações, processos e serviços e dos profissionais certificados de forma planejada e constante” (vigilância) e “identificando e prevenindo infrações aos regulamentos do setor e, em parceria com outros órgãos, a prática de atos ilegais” (ações fiscais) (ANAC, 2016).

Pode-se afirmar, portanto, que a gestão aeronáutica, tanto do ponto de vista da agência reguladora como do ponto das empresas aéreas e dos particulares que fazem uso de aeronaves, trabalha com o princípio de segurança, guiado por normas voltadas para a segurança operacional que, de sua feita, compõe o processo de governança corporativa dos prestadores de serviço da aviação (PSAC). Essa preocupação deve-se, ainda, ao alto custo da atividade aérea, tanto para operar quanto para compensar possíveis perdas, sejam elas materiais ou humanas, o que pode levar a empresa ao declínio e até mesmo à falência pelo dano à sua imagem e à integridade (HEINZ, 2020).

Nesse sentido, em 2009, a *International Civil Aviation Organization* (ICAO) publicou o Anexo 19 que orienta a implementação do Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO), admitido como um sistema padrão para aviação em âmbito internacional. No Brasil, o documento PSO-BR, Programa Brasileiro para a Segurança Operacional, estabelece as diretrizes adotadas pelo COMAER e pela ANAC para que os prestadores de serviço da aviação possam implementar o SGSO.

Esse sistema/programa de gestão de segurança ancora-se em quatro pilares: o estabelecimento de políticas e objetivos; o gerenciamento de risco da segurança envolvida na operação; a garantia da segurança operacional; e a promoção da cultura de segurança (ANAC, 2011). Sua forma de avaliação ocorre por meio de auditorias de SGSO, feitas por servidores da ANAC. Cuida-se de um processo documentado com abordagem sistêmica que busca evidência

objetiva para verificar a conformidade e adequação ao atendimento dos critérios que devem ser atendidos pela legislação. A auditoria identifica se os níveis de segurança estão adequados, se o gerenciamento de riscos é eficaz e se este se apresenta em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. Desta forma, a auditoria reúne material voltado para o desempenho do sistema de gestão, em virtude de auxiliar na tomada de decisão com base no relatório final de auditoria (ANAC, 2020a).

O Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) é um instrumento normativo definido na Resolução nº 30/2008 da ANAC como norma de caráter geral que estabelece requisitos destinados à aviação civil brasileira. As normas aplicáveis ao segmento estão previstas nos chamados RBACs e em inúmeras Portarias e Resoluções da ANAC (ANAC, 2008). Os RBACs<sup>4</sup> contêm normas e procedimentos prescritos pela ICAO aplicáveis às matérias de competência da ANAC (SEST/SENAT, 2016). Os RBACs que versam sobre o transporte de táxi-aéreo são os de nº 135 e 119, sendo estes os principais normativos de referência adotados neste estudo.

O RBAC 119, um dos normativos da ANAC, estabelece a estrutura mínima de gestão a ser adotada pelo operador de táxi entre outras diretrizes. A Instrução Suplementar (IS) 119-2 da ANAC igualmente traça diretrizes para a elaboração de SGSO para empresa regidas segundo o RBAC 119, que é importante para operadores do segmento de táxi-aéreo. Isto porque, o RBAC 135, outro importante normativo para este mesmo segmento, em seu item 135.29, alíneas (a) (b) e (c) dispõe que o serviço comercial de transporte de passageiro segundo o RBAC 135 deve implementar e manter um SGSO. A responsabilidade pela construção de toda a estrutura e pela efetividade do programa recai sobre o gestor responsável (ANAC, 2019a).

É por meio do SGSO que a segurança das operações de táxis-aéreos é monitorada. Porém, muitas empresas especializadas no transporte de passageiros possuem algumas aeronaves em situação de aeronavegabilidade e outras em situação irregular (não aeronavegável). As irregularidades praticadas são uma forma de tornar o custo da operação mais barato, já que não passam por certificações e fiscalizações. Isso porque a certificação, por estabelecer critérios rígidos de segurança, exige custos de manutenção maiores, como adiante será visto. Essas aeronaves, assim, atuam de forma clandestina no mercado de transporte pago de passageiros até que sejam descobertas (CASTRO, 2019).

---

<sup>4</sup> O RBAC substitui o documento utilizado antes da criação da agência o Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica (RBHA). Porém, para as situações não previstas nos RBACs e contempladas no RBHA, este deverá ser utilizado como referência.

O SGSO implantado, portanto, não representa necessariamente o cumprimento das normas, mas um sistema de apoio para esse fim (ANAC, 2019b). Com efeito, muitas são as irregularidades no sistema de segurança que podem ser identificadas nos táxis-aéreos, como o transporte clandestino, conhecido como TACA (as irregularidades serão comentadas em sessão própria). Isso é evidenciado nos dados do CENIPA, que apontam, na análise feita entre 2013 e 2017, que a categoria de táxi-aéreo ficou em primeiro lugar, com a participação de 25,86%, nos acidentes que geraram fatalidade no Brasil, à frente aviação privada, que registrou 24,11%, a agrícola, com 21,28%, a de instrução, com 10,78%, e a regular 0,00% (CENIPA *apud* CASTRO, 2019).

Ainda nesta mesma linha de regulamentação, o Direito Aeronáutico se desenvolve de acordo com as demandas do sistema aeronáutico que, por sua vez, surgem da necessidade de aprimorar os critérios de segurança específicos da atividade aérea e de cada segmento de transporte aéreo (RIBEIRO, L. 2020). A violação de normas, por mais que pareça inofensiva, pode provocar tragédias. Percebe-se, nesse caso, um vácuo entre o regulamento e a conduta, que, de alguma forma, não se alinham, indicando que o arcabouço legal, por si só, não é o suficiente para garantir que a aviação alcance o nível desejável de segurança (SARAIVA, 2018).

O Direito Aeronáutico é composto por normas expressas pela legislação brasileira e de organizações internacionais, sendo esta regulada por meio de tratados, convenções e atos internacionais dos quais o Brasil é signatário (SEST/SENAT, 2016). Algumas destas corporações internacionais merecem destaque, dada sua importância e influência na aviação doméstica brasileira e mundial.

A ICAO, já citada, é uma organização governamental responsável por instaurar padrões na aviação civil por meio de ordenamentos e recomendações que buscam garantir o desenvolvimento sustentável da aviação em âmbito internacional e possibilitar mais segurança nos processos do sistema aeronáutico. A ICAO nasceu na Conferência de Aviação Civil Internacional, conhecida como Convenção de Chicago, nos Estados Unidos, em 1944. Trata-se de uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), composta por 191 países-membros, do qual o Brasil é signatário desde 1947 (SEST/SENAT, 2016).

Uma outra associação privada, composta por empresas aéreas de transporte regular ou não regular, de esfera doméstica e internacional, foi criada com o objetivo de fomentar discussões entre os associados, para fins de regulamentação do setor, economia, segurança e benefícios: a *International Air Transport Association* (IATA). A IATA se conecta com os governos, agências civis, aeroportos e todos os demais agregados na prestação de serviço para

a navegação aérea. A título de exemplo, a IATA conseguiu elaborar uma estrutura de comercialização de preços coerentes para os usuários, a fim de evitar a concorrência desleal entre empresas do mesmo segmento, e conseguir garantir o respeito aos objetivos do consumidor (SEST/SENAT, 2016).

No Brasil, o Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) (Lei nº 7.565/1986) é o principal diploma legal brasileiro sobre a aviação. A União, o Poder Executivo Federal, é quem detém a atribuição de promover o desenvolvimento de leis capazes de atender a questões particulares do Direito Aeronáutico. Vale salientar que o processo de regulamentação admite a influência das demandas de padronização que são ratificados por meio de acordos e tratados em âmbito mundial, e, dessa forma, verifica-se que esse ramo do direito reconhece a contribuição do Direito Internacional para construir sua normatização (SEST/SENAT, 2016).

A ANAC, de sua feita, é a agência nacional reguladora da aviação civil. Ela representa a União no papel de regular e fiscalizar a atividade aérea. A Lei 11.182/2005 dispõe sobre a criação da ANAC e suas atribuições, entre elas, a de fomentar normas infralegais para a melhoria dos níveis de segurança, regularidade e eficiência na aviação, em complemento às leis (BRASIL, 2005). A agência ainda promove a regulação técnica mediante certificações e fiscalizações das atividades, visando a melhoria da segurança aérea, e a regulação econômica, que analisa as objeções e falhas do mercado. Dessa forma, é ela quem realiza a supervisão dos serviços oferecidos, mediante monitoramento que satisfaça as condições de segurança (SEST/SENAT, 2016).

Com visto, a comunidade aeronáutica tem trabalhado intensamente para manter ou melhorar o nível de segurança da aviação e da qualidade dos serviços oferecidos, seja via auditorias, implementação do SGSO, certificações, fiscalizações, regramentos, atuação dos órgãos competentes, entre outras medidas. Contudo, essas ações, diferentemente do *compliance*, não fazem parte do dia a dia da organização, vale dizer, da sua política empresarial e dos processos internos que garantem – ou deveriam garantir – a conformidade (MELO, 2017).

No segmento de táxis-aéreos, objeto de estudo deste trabalho, essa dificuldade é ainda maior devido à adoção corriqueira de práticas ilegais que consistem em um impasse para a fiscalização da ANAC, que, muitas das vezes, aplica punições irrisórias. À vista disso, estas empresas acabam por lucrar com ações ilícitas, crescem de forma furtiva e se sentem fomentadas a prosseguir na prática corrupta, atingido as demais empresas do setor (CEDENO, 2017).

#### **4 REGULAMENTAÇÃO E IRREGULARIDADES NOS TÁXIS-AÉREOS**

Segundo a Portaria do Ministério da Defesa (MD) nº 190/GC-5, de 20 de março de 2001, táxi-aéreo é o transporte aéreo público não regular, executado mediante remuneração convencionada entre o usuário e o transportador, visando proporcionar atendimento imediato, independentemente de horário, percurso ou escala, compreendendo as operações de: a) transporte de passageiros; b) transporte de cargas; c) transporte de enfermos; d) voo panorâmico; e) ligações sistemáticas; f) lançamento de paraquedista; e g) transporte “on-shore” e “off-shore” (MD, 2001).

O serviço de táxi-aéreo é autorizado e fiscalizado pela ANAC e só pode ser prestado por empresas que cumpram uma série de requisitos, entres eles estão a certificação em acordo com RBAC 119 e o RBAC 135, que tornam esse transporte o mais seguro possível, previstos na fase de certificação, outorga e renovação da autorização para operar (ANAC, s/d). A ANAC fiscaliza as atividades aéreas constantemente a fim de verificar a ocorrência de faltas e irregularidades e, se for o caso, aplicar as sanções cabíveis (ANAC, 2016).

Uma das principais infrações relacionadas ao segmento é o uso do avião para operar como táxi por empresas registradas em outra categoria ou pelo proprietário de uma aeronave sem a devida certificação da ANAC prevista no RBAC 135, o que configura exploração ilegal de atividade comercial para fins lucrativos (G1, 2019). Esta prática é conhecida no âmbito aeronáutico como Taxi-Aéreo Clandestino (TACA) (ANAC, 2020c). Geralmente, empresas homologadas nos termos do RBAC 141, ou seja, apenas para voos de instrução, praticam essa ilegalidade. Isso ocorre porque as empresas sujeitas ao RBAC 135 devem seguir normas criteriosas pertinentes à manutenção das aeronaves, o que não é tão rígido para outros tipos de certificado (ANAC, 2020c). Foi em uma queda de aeronave de instrução não homologada para táxi-aéreo que o cantor Gabriel Diniz perdeu a vida (G1, 2019).

A TACA é um exemplo de conduta que viola o Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), bem como o artigo 261 do Código Penal, que tipifica como crime expor a perigo embarcação ou aeronave, própria ou alheia (BRASIL, 1940). O fato de os clientes desconhecerem as regras ou, caso as conheçam, se recusarem a informar que pagaram pelo voo, se constituem barreiras para a fiscalização, uma vez que os proprietários das aeronaves podem apresentar documentação em dia para seu tipo de certificado. Esse cenário acaba camuflando a realidade e restringindo a atuação da entidade fiscalizadora (FAUSTINO, 2019).

As aplicações de penalidades por parte da ANAC estão previstas na Resolução nº 472/2018, que autoriza a ANAC tomar as devidas providências nos casos em que a fiscalização identifica irregularidades como a TACA e a Manutenção Aeronáutica Clandestina (MACA)<sup>5</sup>.

Outra questão frequentemente verificada pela ANAC (2020b) refere-se aos valores das multas que as empresas pagavam pela infração do tipo TACA. Tais valores, não raras vezes, era inferior aos valores auferidos com a operação irregular. Para corrigir essa distorção, a Resolução nº 472/2018 atualizou, em 2019, os valores das multas nela anteriormente previstas – entre R\$ 2 mil e R\$ 20 mil – e passou a estabelecer penalidades que podem chegar a R\$ 200 mil. Para infrações do tipo MACA também houve ajuste: o valor máximo passou de R\$ 15 mil para R\$ 150 mil.

Ainda com o objetivo de auxiliar a fiscalização e combater a prática ilegal, a ANAC, juntamente com o Ministério da Infraestrutura, implementou, em 2018, a campanha “voe seguro” contra os voos clandestinos, que incentiva a disseminação de informações para conscientizar os usuários sobre os riscos de contratar um serviço irregular de táxi-aéreo. No mesmo contexto, foi lançado o aplicativo “Voe Seguro táxi-aéreo”, que permite aos usuários que consultem *online* a regularidade das empresas e as aeronaves contratadas (ANAC, 2019c).

Além de dever satisfazer os requisitos compulsórios de aeronavegabilidade e operacionais previstos no RBAC 135, entre eles os relacionados à capacidade (ter até 19 assentos de passageiros) e peso (até 3.400 kg de carga) da aeronave, a empresa que planeja oferecer serviços de táxi-aéreo deve ser certificada segundo o RBAC 119, que traz em seu escopo o processo e demais orientações para a obtenção da certificação necessária ao operador do transporte aéreo público não regular. Reforça-se, ainda, a necessidade de atendimento à IS 135, já mencionada, que apresenta as orientações acerca dos programas de treinamento específico para as operações previstas no RBAC 135 (BRASIL, 2021).

Os processos necessários para a autorização envolvem o Registro das Aeronaves, a Certificação Operacional, ser possuidor de Certificado de Operador Aéreo, além de manter as aeronaves em situação aeronavegabilidade e satisfazer as necessidades de compatibilidade com o serviço aéreo público solicitado (RIBEIRO, A., 2016).

---

<sup>5</sup> Manutenção Aeronáutica Clandestina: serviço de manutenção, manutenção preventiva, reconstrução ou alteração de artigo ou produto aeronáutico realizado por pessoa física ou jurídica, sem que esta possua a autorização requerida pela legislação pertinente para a realização deste serviço (Artigo 2º, inciso VIII, Resolução ANAC 472/2018).

## **5 PERSPECTIVAS DO *COMPLIANCE* NO TÁXI-AÉREO: BENEFÍCIOS, EXEMPLOS DE SUCESSO E DESAFIOS**

O *compliance* dentro do seguimento de táxi-aéreo já é uma realidade. É com base em alguns exemplos concretos que os benefícios se revelam mais potentes, uma vez que o programa contribui, e muito, para que as empresas em conformidade consigam alcançar melhores níveis de segurança e se manterem competitivas. Porém os desafios ainda são muitos. Sobre essas perspectivas, discorre-se a seguir.

### **5.1 Benefícios do *compliance* para o Táxi-Aéreo e exemplos de sucesso**

Sabe-se que as práticas lesivas mencionadas no estudo podem e devem ser evitadas por meio da implementação de mecanismos de integridade. Nesse sentido, Saraiva (2018) entende que o SGSO, principal mecanismo de *compliance* voltado para a segurança aérea, por mais que se configure como um sistema integrado ao sistema de governança corporativa da empresa, isoladamente, não garante na integralidade as conformidades esperadas, uma vez que não impede que as empresas adotem condutas irregulares, o que só pode ser alcançado por meio de uma cultura em que a ética prevaleça.

Nesse sentido, o *compliance* de uma empresa deve primar, como já dito, por uma cultura de cumprimento às regras cogentes e internas, a começar pelo compromisso da alta direção, pois, segundo a ANAC, “A segurança operacional só funcionará se conseguir atingir desde o mais alto nível da organização até suas tarefas mais simples.” (LEAL, 2020). Isso porque o programa de *compliance*, reforça-se, permite à empresa, por meio de seu alto comando, mudar a visão e a cultura do seu corpo de funcionários, a fim de prevenir e desencorajar aquelas condutas que venham a ferir as regras jurídicas, em especial, o Direito Aeronáutico (SARAIVA, 2018). O programa de *compliance* efetivamente implementado identifica, ainda, na cultura corporativa as atividades que oferecem risco ao negócio, a fim de que sejam igualmente mitigadas através dos seus processos (MOTA; SANTOS, 2016).

Nesse sentido, a adesão às recomendações da ISO 19600:2004 consiste em importante estratégia, especialmente para aquelas empresas que trabalham com contratos internacionais. Notabiliza-se, nesse aspecto, que há um movimento crescente pela transparência no qual empresas diversas vêm preferindo contratar com fornecedores que adotam políticas de integridade (PEIXOTO, 2018). Eduardo Murad, Diretor Executivo da Associação Latino-Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativa, destaca que uma das vantagens do

*compliance* é a transparência nas relações e na gestão, com vistas a combater as práticas ilegais e trazer lucratividade (VOENEWS, 2018).

Nessa linha de entendimento, empresas como a Líder Táxi-Aéreo (a qual o presente trabalho não tem o objetivo de promover, mas trazê-la para fins de exemplo) implementou um programa de *compliance*, visando o aprimoramento ético, princípio adotado desde a fundação em 1958 da empresa (DINO, 2020). A empresa destaca esse compromisso através da política de integridade colocada em seu site para conhecimento público. Em virtude disso, a *Internacional Business Aviation Council* (IBAC) conferiu à Líder uma certificação de reconhecimento conhecida como IS-BAO, que demonstra que há mais de 10 anos a empresa é congratulada por manter os mais altos padrões de segurança ao estabelecer e cumprir um código de boas práticas (LÍDER, 2021).

Um dos pontos destacados em seu código de conduta e integridade diz respeito ao comprometimento da alta direção, que é o primeiro elo a se comprometer com a observância à legislação e às políticas internas a fim de liderar pelo exemplo. No mesmo documento, a empresa se compromete a realizar o monitoramento das atividades que visem garantir o compromisso ético e de integridade estabelecidos no código (LÍDER, 2021).

No que se refere ao gerenciamento de riscos, a Líder Aviação se compromete a fornecer soluções personalizadas no mercado nacional e internacional, promovendo a melhoria contínua do gerenciamento dos riscos dos seus processos, “praticando o desenvolvimento sustentável e uma cultura justa e generativa de segurança operacional”, baseado no Sistema de Gestão Integrado (LÍDER, 2021) por meio de prevenção de ocorrências aeronáuticas; disseminação da segurança operacional, estabelecendo as responsabilidades primárias e de estímulo ao reporte voluntário; satisfação dos clientes e partes interessadas; promoção da ética e engajamento das pessoas e atendimento aos requisitos legais aplicáveis e subscritos pela organização, entre outros princípios. Em seu programa de integridade, a Líder tem assumido ainda o compromisso de melhorar a transparência na prestação do seu serviço ao consumidor expondo como a empresa se posiciona para desenvolver a segurança.

Outro bom exemplo de adoção de *compliance* é a OMNI Táxi-Aéreo, que expõe seu programa de integridade no site da empresa, no ícone “Canal Transparência”. O programa está disposto em seu Código de Ética e na Política Antissuborno e Anticorrupção, ambos disponibilizados na página do canal. O canal ainda possibilita a qualquer cidadão o relato de condutas que violem as políticas da empresa, assim como a legislação vigente, incluindo as relacionadas a práticas de corrupção (OMNI, 2021).

Ambas as empresas, Líder e Omni, dispõem em seu site o documento contendo o código de ética e conduta, e ao fim do documento tem-se a declaração de ciência do mesmo, que deve ser assinada pelo colaborador e entregue ao departamento responsável por arquivar a informação. No caso da Líder há anexos quanto a declaração de ciência do colaborador sobre o termo de conduta abordado pela empresa, declaração do colaborador interno quanto a laços de parentesco com agentes públicos, declaração do colaborador interno quanto a filiação à partidos políticos e por fim termo de sigilo, os quais não impedem o colaborador no exercício do trabalho, mas são considerados para fins de compliance como material de análise de riscos (LÍDER, 2021). O que no caso da Omni não é diferente, há um anexo no final que corresponde a declaração de termo de ciência sobre estar de acordo e que após assinado deve ser entregue ao RH da empresa (OMNI,2021).

Por certo, empresas que manifestam o interesse de implantar mecanismos de integridade evidenciam sua preocupação em melhorar a qualidade dos seus serviços. Os benefícios se revelam, a exemplo da Líder e da Omni, na vantagem competitiva de demonstrar um sistema que evidencia o cumprimento ético e responsável com a legislação e auxilia no aumento dos níveis de segurança, fundamento mais importante para atividade aérea (DINO, 2020).

## **5.2 Os desafios da implementação do *compliance* em táxi-aéreo**

Apesar dos inúmeros benefícios proporcionados com a implementação do *compliance* no táxi-aéreo – sendo o principal deles o incremento da segurança propiciado pelo atendimento às normas –, é forçoso reconhecer que há desafios a serem considerados, geralmente associados aos custos.

Como visto, inúmeras empresas consideradas regulares para determinados tipos de certificado atuam irregularmente na modalidade de táxi-aéreo por não quererem arcar com os custos dessa homologação, uma vez que a estrutura estabelecida para outras certificações é menos dispendiosa quanto às manutenções e testes das aeronaves, consistentes em intervenção mecânica, limpeza, inspeção, verificação de peças e sistemas, “com a finalidade de corrigir desgastes ou prevenir e detectar falhas de material ou deterioração do desempenhos de sistemas” (PORTAL DO AERONAUTA, 2019).

Tal irregularidade por certo dificulta a fiscalização pela ANAC, à medida que esta não consegue identificar com facilidade tais desvios, o que é possibilitado, na maioria das vezes, em virtude de denúncia (TAVARES, 2019).

Para minimizar esse obstáculo, a agência orienta ao cliente que pretende embarcar em aeronaves pelas quais o serviço é cobrado ou recorrem a empresas que se identificam como táxi-aéreo que observem na fuselagem do equipamento a inscrição “TÁXI-AÉREO”. Outra forma de prevenção é a consulta no site da ANAC, no portal de Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB), acerca da situação da aeronave por meio do fornecimento de seu número de matrícula a fim de verificar se há certificação válida para táxi-aéreo (TAVARES, 2019).

Eduardo Vaz, presidente da Líder Aviação, comenta que para que as empresas tenham a certificação como táxi-aéreo, de acordo com o RBAC 135, é exigida uma série de requisitos que tornam o processo de certificação e manutenção um investimento alto, mas significativo para a garantia da segurança dos usuários. O valor desse processo sem dúvida é repassado ao cliente na cotação dos voos, e é justamente na comparação de preços que ele acaba por optar por serviços que podem chegar a ser 40% mais baratos nos prestadores não certificados, havendo até mesmo casos em que um voo é fretado com um conhecido proprietário de uma aeronave (AVIAOREVUE, 2020).

Logo, os gastos com o implemento de processos que eliminem as não conformidades igualmente terão seus custos repassados nas cotações para a sustentação do programa de *compliance*, que é um investimento de retorno no longo prazo. Porém, após implementado, e sendo efetivo, o programa propiciará a confiabilidade por parte de todos os envolvidos, alcançando progressos que, em última análise, culminam no lucro e, de efeito, na sustentabilidade da empresa, sem desconsiderar os benefícios que ela traz a sociedade em termos de segurança. Dessa forma, verifica-se que o processo de investimento no tratamento das não conformidades e na estrutura de gestão governativa, apesar de dispendioso (VECCHIO; PEREIRA, 2020).

### **5.3 Os custos da ilegalidade e da ausência do *compliance* na gestão de negócios**

A conduta ilegal frequentemente observada nos táxis-aéreos, vale dizer, a não observação da regulamentação exigida, tem participação ativa nos processos que culminam com acidentes aéreos e com o declínio das empresas que assim operam. As fraudes<sup>6</sup> praticadas no sistema aeronáutico não só violam as regras jurídicas e as instituições públicas, como colocam os usuários dos serviços aéreos em situação de risco. A ausência de medidas para

---

<sup>6</sup> O conceito de fraude aqui concebido carrega o significado comum – “qualquer ato arditoso, enganoso, de má-fé, com o intuito de lesar ou ludibriar outrem, ou de não cumprir determinado dever” (OXFORD LANGUAGES, 2021) –, bem como o significado jurídico, representado, em princípio, pelo crime de “estelionato”.

assegurar a conformidade também aumenta o nível de insegurança e incrementam as estatísticas de vítimas desse tipo de operação ilegal (SARAIVA, 2018).

Ademais, os atos ilegais e os desvios de conduta promovem o desperdício dos recursos e reforçam a cultura de práticas cada vez mais deploráveis que buscam, a todo custo, brechas em busca de vantagens econômicas. Os usuários, em decorrência, passam a identificar esse sistema como ineficiente, de qualidade duvidosa e inseguro (SPECK, 2000).

A inexistência de um programa de *compliance* contribui para essa realidade, na medida em que a empresa se torna mais exposta e vulnerável em sua gestão e, conseqüentemente, em sua imagem. Por certo, as condutas antiéticas e a falta de critérios de governança corporativa levam a empresa à oferta de serviços e produtos comprometidos e à desvalorização e degradação de sua credibilidade perante clientes, colaboradores, investidores e demais *stakeholders* envolvidos (MOTA; SANTOS, 2016).

Nesse sentido, pode-se afirmar que os custos com o *compliance* pode ser o investimento mais acertado a ser feito pelos executivos, sendo essa tendência já percebida em alguns ambientes empresariais na forma de programas de auxílio na antecipação aos riscos e satisfação da regulamentação, o que torna os objetivos das empresas mais claros e estratégicos, constituindo-se uma parte cada vez mais integrada na gestão (CEDENO, 2017). Resta às empresas clandestinas de táxi-aéreo aderir à essa tendência, sob pena de sofrerem conseqüências jurídicas gravíssimas, além do encerramento de suas atividades, sem mencionar os danos irreversíveis advindos de eventual ocorrência de acidentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a importância da conformidade para as empresas de táxi-aéreo, considerando os impactos positivos advindos do cumprimento da legislação aplicável e da adoção de uma política interna ética e responsável.

Evidenciou-se a importância do *compliance* como medida proativa para tratar as não conformidades que se constituem riscos iminentes no caso da atividade aérea e, em especial, do táxi-aéreo, segmento responsável pelo maior número de acidentes na aviação brasileira. Em vista disso, foram apresentados os instrumentos legais pertinentes ao tema, os padrões internacionais e as ferramentas de gestão aplicáveis ao segmento em debate, como o SGSO, para a melhoria dos processos de conformidade nas empresas.

Constatou-se que a conformidade é de suma importância no ambiente aeronáutico e que, no caso dos táxi-aéreos, a necessária certificação, frequentemente ignorada, tem por objetivo

autorizar a atividade visando a satisfação de critérios de segurança. Por certo, a conformidade dos processos no segmento pode elevar os níveis de segurança aos patamares exigidos, com resultados traduzidos em qualidade de serviço prestado. Assim, a adoção de medidas de integridade tem se constituído para as empresas certificadas como importante vantagem competitiva.

Os dados analisados, extraídos de conteúdos documentais, matérias jornalísticas, revistas de renome e autores consagrados na área, demonstram a frequente ocorrência de irregularidades praticadas pelos chamados Táxis-Aéreos Clandestinos (TACA), motivadas pela recusa em suportar os necessários custos de uma certificação e da atividade, que envolvem constantes manutenções mecânicas preventivas e corretivas em oficinas credenciadas, permanentemente fiscalizadas. Os dados apontam ainda para a inadiável necessidade de mudança de cultura organizacional voltada para o respeito às normas, às instituições públicas e aos usuários do transporte aéreo, com vistas ao atendimento do objetivo maior, qual seja, o de assegurar a segurança operacional.

De outra parte, não se ignoram os desafios enfrentados pelas empresas de táxi-aéreo na implementação eficaz de medidas de *compliance*. Contudo, os resultados apontam que as empresas que as adotam alcançam melhores níveis de segurança e se tornam mais competitivas. Isso se deve, em especial à transparência de suas ações, o que gera maior confiança nos *stakeholders*, podendo, ainda, adquirir selos de reconhecimento no mercado concedidos por importantes órgãos, sendo necessário, para tanto, investir em uma gestão que evidencie a adoção de boas práticas.

Pondera-se, por fim, que as empresas que conseguem se valer das dificuldades de fiscalização colocam em risco a vida de pessoas e a própria atividade da empresa. Nesse sentido, é desejável o desenvolvimento de um estudo que contemple possibilidades de melhorias nas ações, mecanismos e estrutura de fiscalização da ANAC, com vistas à identificação mais eficaz da prática clandestina de táxi-aéreo, somadas à desejável implementação dos programas de *compliance*.

## REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Compliance, como implementar**. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT, representante oficial da ISO no Brasil!** 2021. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/noticias/7128-abnt-representante-oficial-da-iso-no-brasil>. Acesso em: 14 abr. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Resolução nº 30, de 21 de maio de 2008.** Institui o Regulamento Brasileiro da Aviação Civil – RBAC e a Instrução Suplementar – IS, estabelece critérios para a elaboração e dá outras providências. 2008. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2008/resolucao-no-030-de-21-05-2008/@@display-file/arquivo\\_norma/RA2008-0030%20\(Comp%20at%C3%A9%20RA2015-0366\).pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2008/resolucao-no-030-de-21-05-2008/@@display-file/arquivo_norma/RA2008-0030%20(Comp%20at%C3%A9%20RA2015-0366).pdf). Acesso em: 11 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **O SGSO.** 2011. Disponível em: <https://www2.anac.gov.br/SGSO2/SGSO.asp>. Acesso em: 14 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **O que fazemos.** 2016. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/o-que-fazemos>. Acesso em: 14 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **Para que e para quem serve o RBAC nº 119?** 2019a. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/projeto-de-remodelagem-dos-servicos-aereos-no-brasil/por-dentro-do-rbac-119/para-que-e-para-quem-serve-o-rbac-119>. Acesso em: 1 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes para avaliação do SGSO.** 2019b. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2019/39/anexo-i-diretrizes-para-avaliacao-do-sgso.pdf>. Acesso em: 5 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **Voe seguro:** aplicativo permite consulta prévia à contratação de táxi-aéreo. 2019c. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2019/voe-seguro-aplicativo-permite-consulta-previa-a-contratacao-de-taxi-aereo>. Acesso em: 9 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **Auditoria.** 2020a. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/quem-e-quem-1/auditoria>. Acesso em: 11 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Anac aumenta em até 10 vezes valor de multa para táxi-aéreo clandestino.** 2020b. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2020/anac-aumenta-em-ate-10-vezes-valor-de-multa-para-taxi-aereo-clandestino>. Acesso em: 13 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 540, de 24 de janeiro de 2020.** Altera a Resolução nº 472, de 6 de junho de 2018: estabelece providências administrativas decorrentes do exercício das atividades de fiscalização sob competência da 2020c. Disponível: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/2020/resolucao-no-540-24-01-2020/@@display-file/arquivo\\_norma/RA2020-0540.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/2020/resolucao-no-540-24-01-2020/@@display-file/arquivo_norma/RA2020-0540.pdf). Acesso em: 9 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Responsabilização das empresas.** 2020d. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas>. Acesso em: 5 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **Táxi Aéreo.** s/d. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/empresas/taxi-aereo>. Acesso em: 5 abr. 2021.

AVIAOREVUE. **Táxi-aéreo clandestino: o que é e por que ainda é contratado?** 2020. Disponível em: <https://www.aviaorevue.com/destaque/taxi-aereo-clandestino-o-que-e-e-por-que-ainda-e-contratado/>. Acesso em: 13 maio 2021.

BARRETO, Rodrigo; VIEIRA, James. **Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios**. Artigo – Universidade Federal da Paraíba, 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Art. 261. 1940. Disponível em: [https://www.meuvademeconline.com.br/legislacao/codigos/3/codigo-penal-decreto-lei-n-2-848-de-7-de-dezembro-de-1940/artigo\\_261](https://www.meuvademeconline.com.br/legislacao/codigos/3/codigo-penal-decreto-lei-n-2-848-de-7-de-dezembro-de-1940/artigo_261). Acesso em: 22 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005**. Cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC e dá outras providências. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111182.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em: 23 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Certificar-se para explorar serviços aéreos públicos de acordo com o RBAC 135**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-autorizacao-para-explorar-servicos-aereos-publicos>. 3 maio 2021.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Guia para programas de compliance**: orientações sobre a estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial. Brasília, 2016.

CASTRO, Jessica. **O táxi-aéreo irregular e a vulnerabilidade da aviação comercial na região amazônica como fatores de acidentes**. Monografia (Graduação em Ciências Aeronáuticas) –Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.

CEDENO, Karina. **Mecanismos de compliance ineficientes estimulam fraudes em políticas de viagens**. 2017. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/eventos/2017/06/mecanismos-de-compliance-ineficientes-estimulam-fraudes-em-politicas-de-viagens\\_147015.html#:~:text=Mecanismos%20de%20compliance%20ineficientes%20estimulam%20fraudes%20em%20pol%C3%ADticas%20de%20viagens,-09%2F06%2F2017&text=Recente%20estudo%20realizado%20pela%20KPMG,42%25%20in formaram%20desconhec%C3%AA%Dlos](https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/eventos/2017/06/mecanismos-de-compliance-ineficientes-estimulam-fraudes-em-politicas-de-viagens_147015.html#:~:text=Mecanismos%20de%20compliance%20ineficientes%20estimulam%20fraudes%20em%20pol%C3%ADticas%20de%20viagens,-09%2F06%2F2017&text=Recente%20estudo%20realizado%20pela%20KPMG,42%25%20in formaram%20desconhec%C3%AA%Dlos). Acesso em: 14/05/2021.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 909, de 07 de abril de 2015**. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/34001>. Acesso em: 12 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019.** Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. 2019. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797). Acesso em: 4 abr. 2021.

CORREIA, Ingrid. **Os principais aspectos da Lei Anticorrupção brasileira 12.846/2013 e a importância da cultura de compliance no ramo empresarial.** Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015.

COSTA, Daniel Gobbi; GARCIA, Francisco P. R. A Norma ISO 19600:2014 – a implementação de um padrão global para o Gerenciamento da Conformidade (Compliance). **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, v. 281, p. 33 – 38, 2015.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **O que é pessoa jurídica?** 2021. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/pessoa-juridica/>. Acesso em: 4 abr. 2021.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Significado de Corrupção.** 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/corruptao/>. Acesso em: 14 abr. 2021.

DINO. **Empresas revelam a importância do compliance nas organizações.** 2020. Disponível em: <https://noticias.dino.com.br/empresas-revelam-a-importancia-do-compliance-nas-organizacoes-242234/>. Acesso em: 2 maio 2021.

ESTADÃO DE MINAS NACIONAL. **Mais barato e com segurança menor, táxi aéreo clandestino cresce em SP.** 2019. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2019/06/23/interna\\_nacional,1063948/mais-barato-e-com-seguranca-menor-taxi-aereo-clandestino-cresce-em-sp.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2019/06/23/interna_nacional,1063948/mais-barato-e-com-seguranca-menor-taxi-aereo-clandestino-cresce-em-sp.shtml). Acesso em: 01 fev. 2021.

FAUSTINO, Rafael. **Mesmo com forte fiscalização, setor de táxi-aéreo sofre com operações clandestinas** – saiba como se precaver. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2019/02/mesmo-com-forte-fiscalizacao-setor-de-taxi-aereo-sofre-com-operacoes-clandestinas-saiba-como-se-precaver.html>. Acesso em: 2 maio 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN). **Guia de boas práticas de compliance.** 2018. Disponível em: [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban\\_manual\\_compliance\\_2018\\_2web.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf). Acesso em: 2 maio 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **O que é ética empresarial?** São Paulo: FNQ, 2017. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-26-o-que-e-etica-empresarial/>. Acesso em: 14 maio 2021.

**G1. Anac interdita 49 táxis-aéreos clandestinos em 2019; em 2018 foram 23.** 2019.

Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/05/28/anac-interdita-49-taxis-aereos-clandestinos-em-2019-em-2018-foram-23.ghtml>. Acesso em: 14 maio 2021.

GUIMARÃES, Fernando *et al.* **Como estruturar um compliance empresarial.** Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná, Curitiba, 2016.

HEINZ, Leonardo. **Segurança operacional:** uma análise entre os operadores regulares e operadores por demanda. Monografia (Graduação em Ciências Aeronáuticas), Universidade do Sul de Santa Catarina, 2020.

LEAL, Alexandre. **Sistema de gerenciamento da segurança operacional na aviação:** alta direção, cultura e os benefícios resultantes da implementação desse sistema de gerenciamento. Monografia (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2020.

LÍDER. **Líder Aviação é reconhecida internacionalmente por boas práticas.** 2021.

Disponível em: <https://www.lideraviacao.com.br/pt-br/visualizacao-da-noticia/ler/26/lider-aviacao-e-reconhecida-internacionalmente-por-boas-praticas>. Acesso em: 7 abr. 2021.

MARTINEZ, André. Compliance no Brasil e suas origens. **Jornal Valor Econômico.** 2016.

Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/11/16/compliance-no-brasil-e-suas-origens.ghtml>. Acesso em: 25 abr. 2021.

MELO, Amanda. **A importância da auditoria interna e compliance na gestão de riscos.**

Artigo (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário do Cerrado Patrocínio, 2017.

MINISTÉRIO DA DEFESA (MD). **Portaria nº 190/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:

[https://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](https://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: 11 maio 2021.

MOTA, Camila; SANTOS, Ticiane. **Compliance:** tendência mundial na prevenção de riscos e combate à corrupção. Auditoria e Perícia Contábil. Universidade Cidade de São Paulo, 2016.

Disponível em: <https://www.sindcontsp.org.br/wp-content/uploads/2019/08/6c3ae4b2a41137e6c5e855ed1024246f.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

NUNES, Luis. **Compliance como fator Estratégico nas Organizações.** Monografia (MBA em Contabilidade e Direito Tributário) – Instituto de Pós-Graduação, 2018.

OLIVEIRA, Michelle. **Proposta de avaliação de riscos para a estruturação de um sistema de gestão de compliance baseado na ABNT ISO 19600 em uma fundação de apoio à pesquisa.** Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Ceará, 2018.

OMNI. **Canal Transparência**. 2021. Disponível em: <https://canaltransparencia.com.br/omnitaxiaereo/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

OXFORD LANGUAGES, Dicionário. **Fraude**. Disponível em <https://www.google.com/search?client=firefox-b-e&q=fraude>. Acesso em: 27 abr. 2021.

PEIXOTO, Claudio. **Compliance**: comprometimento da alta direção é o passo mais importante para o sucesso. 2018. Disponível em: <https://por.mazars.com.br/Pagina-Inicial/Insights/Nosso-Conte-do/Compliance-comprometimento-da-alta-direcao>. Acesso em: 3 maio 2021.

PORTAL DO AERONAUTA. **Como são feitas as manutenções de aeronaves?** 2019. Disponível em: <http://portaldoaeronauta.aerosimulados.com.br/como-sao-feitas-as-manutencoes-de-aeronaves/>. Acesso em: 10 maio 2021.

RIBEIRO, Aldenir. **Competências gerenciais de empresas de táxi-aéreo no Estado de São Paulo**: desafios frente ao sistema de gestão da segurança operacional. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, 2016.

RIBEIRO, Luan. **Direito aeronáutico**: responsabilidade civil e penal nos acidentes e incidentes aéreos. Artigo (Graduação em Direito) – Universidade Católica de Goiás, 2020.

SALEMA, Rodolfo. Aspectos legais do compliance como ferramenta de gestão empresarial estratégica. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR** a. 5 n. 1 abr. 2020.

SANGOI, Juliano. **O táxi-aéreo irregular e a vulnerabilidade da aviação comercial na região amazônica como fatores de acidentes**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Fundação Escola Superior do Ministério Público, 2018.

SARAIVA, Bruno. Compliance jusaeronáutico: o novo instituto jurídico para inibir a violação das normas de direito aeronáutico. **Revista de informação legislativa**, Brasília, Senado Federal, n. 55, abr./jun. 2018.

SERVIÇO SOCIAL DO TRANSPORTE E O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO TRANSPORTE (SEST/SENAT). **Introdução à Regulamentação da Aviação Civil**. Brasília, 2016.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance**. Legal Ethics Compliance, 2016. Disponível em: [https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os\\_pilares\\_do\\_programa\\_de\\_compliance.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf). Acesso em: 19 abr. 2021.

SPECK, Bruno Wilhelm. Os custos da corrupção. **série Cadernos Adenauer**, nº 10. 2000 (mídia em pdf – e-mail).

TAVARES, Fernando. **Os diferentes tipos de operação de empresas de taxi aéreo**. Monografia (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.

VARGAS, Graziela. **Estudos básicos sobre normalização: origem, conceitos e organismos reguladores**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/sx1exce>. Acesso em: 17 abr. 2021.

VECCHIO, Fabrizio; PEREIRA, Fernanda. Os desafios na implementação de um programa de compliance. **Revista Direito: passado, presente e futuro**, vol. 2. 2020.

VOENEWS. **ABAV – Políticas de Viagens e Compliance são temas de painel da ALAGEV**. 2018. Disponível em: <https://voenews.com.br/2018/09/24/abav-politicas-de-viagens-e-compliance-sao-temas-de-painel-da-alagev/>. Acesso em: 11 abr. 2021.