



ALÉM DA INFRAESTRUTURA: GOVERNANÇA, COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL E LEGADOS DA COPA DO MUNDO FIFA 2014 PARA OS AEROPORTOS BRASILEIROS - UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA AEROPORTUÁRIA EM MEGAEVENTOS INTERNACIONAIS

João Marcos Coelho Soares¹

RESUMO

A realização da Copa do Mundo FIFA 2014 constituiu um dos maiores desafios logísticos, operacionais e institucionais enfrentados pela aviação civil brasileira nas últimas décadas. Embora a literatura especializada tenha dedicado significativa atenção aos investimentos em infraestrutura aeroportuária realizados para o evento, a dimensão institucional responsável pela coordenação das operações e pela integração dos diversos atores envolvidos permanece relativamente pouco explorada. O presente artigo analisa as estruturas de governança e coordenação institucional implementados para assegurar o funcionamento do sistema aeroportuário brasileiro durante a Copa do Mundo FIFA 2014, examinando seus impactos sobre a gestão aeroportuária e os legados deixados para o setor após o encerramento do evento. A pesquisa adota abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, análise documental e estudo de caso do Aeroporto Internacional Marechal Rondon, em Várzea Grande (Cuiabá), uma das cidades-sede da competição. Os resultados indicam que os principais legados da Copa transcenderam os investimentos físicos realizados nos aeroportos, manifestando-se na consolidação de práticas de governança colaborativa, na integração entre órgãos públicos e operadores aeroportuários, no aperfeiçoamento dos procedimentos de coordenação operacional e na institucionalização de processos decisórios compartilhados. Conclui-se que a experiência da Copa do Mundo FIFA 2014 representou importante marco na evolução da governança aeroportuária brasileira, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional do setor e influenciando modelos posteriores de gestão de grandes operações aeroportuárias e de coordenação interinstitucional.

Palavras-chave: Governança Aeroportuária; Copa do Mundo FIFA 2014; Coordenação Institucional; Infraero; Gestão Aeroportuária; Megaeventos.

¹ Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), especialista em Direito Civil e Processual Civil pela UniAnhanguera e em Direito Penal e Processual Penal pela PUC-GO. Possui MBA em Administração com ênfase em Gestão Empresarial pela PUC-GO. Possui formação específica para Superintendente de Aeroportos pela Universidade de Brasília (UnB), com capacitação técnico-operacional realizada nos aeroportos internacionais do Galeão (RJ), Brasília (DF), Guarulhos (SP) e Ministro Pistarini – Ezeiza, em Buenos Aires, Argentina. E-mail: joaomarcos_gyn@hotmail.com

**BEYOND INFRASTRUCTURE: GOVERNANCE, INSTITUTIONAL COORDINATION,
AND THE LEGACIES OF THE 2014 FIFA WORLD CUP FOR BRAZILIAN AIRPORTS
AN ANALYSIS OF AIRPORT GOVERNANCE IN INTERNATIONAL MEGA-EVENTS**

ABSTRACT

The 2014 FIFA World Cup represented one of the greatest logistical, operational, and institutional challenges faced by Brazilian civil aviation in recent decades. Although the specialized literature has devoted significant attention to the airport infrastructure investments undertaken for the event, the institutional dimension responsible for coordinating operations and integrating the various stakeholders involved remains relatively underexplored. This article examines the governance structures and institutional coordination arrangements implemented to ensure the proper functioning of the Brazilian airport system during the 2014 FIFA World Cup, assessing their impacts on airport management and the legacies left to the sector after the conclusion of the event. The research adopts a qualitative approach based on a literature review, documentary analysis, and a case study of Marechal Rondon International Airport, located in Várzea Grande (Cuiabá), one of the host cities of the tournament. The findings indicate that the main legacies of the World Cup extended beyond the physical investments made in airports, manifesting themselves in the consolidation of collaborative governance practices, the integration of public agencies and airport operators, the improvement of operational coordination procedures, and the institutionalization of shared decision-making processes. The study concludes that the experience of the 2014 FIFA World Cup represented an important milestone in the evolution of Brazilian airport governance, contributing to the strengthening of the sector's institutional capacity and influencing subsequent models of large-scale airport operations management and interinstitutional coordination.

Keywords: Airport Governance; 2014 FIFA World Cup; Institutional Coordination; Infraero; Airport Management; Mega-Events.

MÁS ALLÁ DE LA INFRAESTRUCTURA: GOBERNANZA, COORDINACIÓN INSTITUCIONAL Y LEGADOS DE LA COPA MUNDIAL DE LA FIFA 2014 PARA LOS AEROPUERTOS BRASILEÑOS - UN ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA AEROPORTUARIA EN MEGAEVENTOS INTERNACIONALES

RESUMEN

La realización de la Copa Mundial de la FIFA 2014 constituyó uno de los mayores desafíos logísticos, operacionales e institucionales enfrentados por la aviación civil brasileña en las últimas décadas. Aunque la literatura especializada ha dedicado una atención significativa a las inversiones en infraestructura aeroportuaria realizadas para el evento, la dimensión institucional responsable de la coordinación de las operaciones y de la integración de los diversos actores involucrados permanece relativamente poco explorada. El presente artículo analiza las estructuras de gobernanza y coordinación institucional implementadas para garantizar el funcionamiento del sistema aeroportuario brasileño durante la Copa Mundial de la FIFA 2014, examinando sus impactos sobre la gestión aeroportuaria y los legados dejados al sector tras la finalización del evento. La investigación adopta un enfoque cualitativo, fundamentado en revisión bibliográfica, análisis documental y estudio de caso del Aeropuerto Internacional Marechal Rondon, ubicado en Várzea Grande (Cuiabá), una de las ciudades sede de la competición. Los resultados indican que los principales legados de la Copa trascendieron las inversiones físicas realizadas en los aeropuertos, manifestándose en la consolidación de prácticas de gobernanza colaborativa, en la integración entre organismos públicos y operadores aeroportuarios, en el perfeccionamiento de los procedimientos de coordinación operativa y en la institucionalización de procesos de toma de decisiones compartidos. Se concluye que la experiencia de la Copa Mundial de la FIFA 2014 representó un importante hito en la evolución de la gobernanza aeroportuaria brasileña, contribuyendo al fortalecimiento de la capacidad institucional del sector e influyendo en modelos posteriores de gestión de grandes operaciones aeroportuarias y de coordinación interinstitucional.

Palabras-clave: *Gobernanza Aeroportuaria; Copa Mundial de la FIFA 2014; Coordinación Institucional; Infraero; Gestión Aeroportuaria; Megaeventos.*

1 INTRODUÇÃO

A realização de megaeventos esportivos impõe desafios que transcendem a construção de estádios e a execução de obras de infraestrutura. Em países de

dimensões continentais, como o Brasil, esses eventos exigem elevados níveis de integração entre instituições públicas e privadas responsáveis pela prestação de serviços essenciais à mobilidade, à segurança e à logística. Nesse contexto, os aeroportos assumem posição estratégica, funcionando como principais portas de entrada e distribuição dos fluxos de passageiros nacionais e internacionais.

A escolha do Brasil como país-sede da Copa do Mundo FIFA 2014 desencadeou um amplo processo de preparação voltado à ampliação da capacidade operacional dos aeroportos brasileiros. Entre 2007 e 2014, foram realizados investimentos significativos em terminais de passageiros, pistas, pátios de aeronaves e sistemas de apoio à navegação aérea. Entretanto, a complexidade do evento demonstrou que a eficiência operacional dos aeroportos não dependia exclusivamente da expansão da infraestrutura física, mas também da capacidade de integração entre os diversos atores envolvidos em sua gestão.

Durante a preparação para a Copa do Mundo, operadores aeroportuários, órgãos reguladores, autoridades de fronteira, instituições de segurança pública, empresas aéreas, entidades responsáveis pelo controle do espaço aéreo e demais órgãos governamentais foram chamados a atuar de forma integrada, compartilhando informações, harmonizando procedimentos e desenvolvendo práticas colaborativas inéditas na história recente da aviação civil brasileira. Essa experiência contribuiu para o fortalecimento de arranjos organizacionais capazes de compatibilizar interesses distintos em torno de objetivos operacionais comuns.

Apesar da relevância desse processo, grande parte das análises produzidas sobre os impactos da Copa do Mundo FIFA 2014 concentrou-se nos investimentos em infraestrutura e nos custos associados às obras realizadas. Como consequência, a dimensão organizacional do evento permaneceu relativamente secundarizada na literatura especializada, especialmente no que se refere aos efeitos produzidos sobre os modelos de gestão aeroportuária e sobre os mecanismos de interação entre os diversos órgãos atuantes no ambiente aeroportuário.

Diante desse cenário, o presente artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma as estruturas de governança e coordenação implementadas

para a Copa do Mundo FIFA 2014 contribuíram para o desempenho operacional dos aeroportos brasileiros e quais legados permaneceram após o encerramento do evento?

Parte-se da hipótese de que a Copa do Mundo FIFA 2014 produziu efeitos que transcenderam os investimentos em infraestrutura aeroportuária, promovendo o fortalecimento das práticas colaborativas, da articulação entre organizações e dos processos integrados de gestão. Sustenta-se, como tese central, que a preparação dos aeroportos brasileiros para o evento exigiu a construção de uma complexa rede de cooperação envolvendo operadores aeroportuários, órgãos governamentais e entidades privadas, consolidando práticas de atuação conjunta que se converteram em um dos mais relevantes legados da competição para a administração aeroportuária nacional.

Metodologicamente, a pesquisa possui natureza qualitativa, fundamentando-se em revisão bibliográfica e análise documental de normas, relatórios e instrumentos de coordenação adotados durante o período preparatório da Copa do Mundo FIFA 2014, bem como em estudo de caso do Aeroporto Internacional Marechal Rondon, em Cuiabá, uma das cidades-sede do torneio. A escolha do caso justifica-se pela participação direta do autor nas atividades de preparação e coordenação operacional relacionadas ao evento, possibilitando uma análise apoiada tanto na experiência prática quanto na literatura especializada. A utilização dessa vivência profissional não substitui as fontes documentais e bibliográficas empregadas na pesquisa, mas contribui para a compreensão dos processos analisados ao longo do estudo.

O artigo encontra-se estruturado em seis seções. Inicialmente, apresenta-se uma contextualização do sistema aeroportuário brasileiro e do processo de modernização que antecedeu a Copa do Mundo. Em seguida, examinam-se os modelos de cooperação e articulação desenvolvidos para o evento, com destaque para a atuação da Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e das Autoridades Aeroportuárias locais. Na sequência, desenvolve-se o estudo de caso do Aeroporto Internacional Marechal Rondon. Por fim, são analisadas as principais lições aprendidas e os legados deixados pela Copa do Mundo FIFA 2014 para a gestão aeroportuária brasileira.

2 O SISTEMA AEROPORUÁRIO BRASILEIRO ANTES DA COPA DO MUNDO FIFA 2024

2.1. A EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA

Às vésperas da Copa do Mundo FIFA 2014, a aviação civil brasileira encontrava-se inserida em um contexto de profundas transformações institucionais e operacionais. O crescimento acelerado da demanda por transporte aéreo, associado à ampliação da mobilidade nacional e à preparação do país para sediar grandes eventos internacionais, impunha desafios que extrapolavam a simples expansão da infraestrutura aeroportuária.

Historicamente, a gestão da infraestrutura aeroportuária brasileira desenvolveu-se sob forte protagonismo estatal. Nesse contexto, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), criada pela Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, assumiu papel central na administração dos principais aeroportos do país, contribuindo para a integração territorial, o desenvolvimento econômico e a consolidação do transporte aéreo como instrumento de conexão nacional (BRASIL, 1972).

Ao longo de sua trajetória, a empresa estruturou uma ampla rede aeroportuária baseada no princípio do subsídio cruzado, modelo que permitiu conciliar eficiência econômica e integração regional. Essa estrutura assegurou a manutenção de aeroportos localizados em áreas de menor densidade econômica, fortalecendo a conectividade entre diferentes regiões do território brasileiro.

O processo de modernização institucional do setor foi aprofundado a partir da criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), por meio da Lei nº 11.182, de 2005, responsável pela regulação e fiscalização das atividades de aviação civil (BRASIL, 2005). A separação entre as funções regulatórias e operacionais representou importante avanço para o setor, aproximando o modelo brasileiro das melhores práticas internacionais de governança pública.

Posteriormente, a criação da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC) reforçou a capacidade estatal de planejamento estratégico e

coordenação de políticas públicas para a aviação civil. A combinação dessas transformações institucionais ampliou a capacidade de resposta do Estado diante dos desafios que seriam impostos pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014.

2.2 CRESCIMENTO DA DEMANDA E PRESSÕES SOBRE A INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

Entre 2003 e 2013, o transporte aéreo brasileiro experimentou um dos mais expressivos ciclos de crescimento de sua história. A expansão da economia, a ampliação do acesso da população ao transporte aéreo e o fortalecimento do mercado de aviação comercial impulsionaram o aumento da movimentação de passageiros em praticamente todos os segmentos do setor.

Os dados da Agência Nacional de Aviação Civil evidenciam a magnitude dessa expansão. Em 2013, mais de 109 milhões de passageiros foram transportados no Brasil, dos quais aproximadamente 90 milhões utilizaram voos domésticos e cerca de 19 milhões voos internacionais (ANAC, 2014). No mesmo período, a demanda doméstica por transporte aéreo registrou crescimento acumulado superior a 230% em relação aos níveis observados no início da década anterior, refletindo a consolidação do transporte aéreo como importante vetor de mobilidade nacional.

A expansão da demanda refletiu-se diretamente sobre a infraestrutura aeroportuária. Dados consolidados do setor indicam que a movimentação de passageiros nos aeroportos brasileiros apresentou crescimento acumulado de aproximadamente 169% entre 2003 e 2012, enquanto o movimento de aeronaves cresceu cerca de 70% no mesmo período (INFRAERO, 2013). Tais indicadores evidenciam a intensificação da utilização da infraestrutura existente e o aumento da complexidade operacional dos principais aeroportos do país.

Esse crescimento ocorreu em ritmo superior à capacidade de expansão da infraestrutura disponível. Em diversos aeroportos, a elevação da demanda passou a pressionar terminais de passageiros, pátios de aeronaves, sistemas de processamento operacional, áreas de embarque e desembarque e demais instalações essenciais ao funcionamento das operações aeroportuárias.

O cenário gerou preocupações quanto à capacidade do sistema aeroportuário nacional de absorver o crescimento projetado para os anos seguintes, especialmente diante da confirmação do Brasil como sede da Copa do Mundo FIFA 2014 e, posteriormente, dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Contudo, os desafios enfrentados pelo setor não estavam restritos à dimensão física da infraestrutura.

A crescente complexidade das operações evidenciava a necessidade de fortalecer a articulação entre os diversos órgãos que atuavam no ambiente aeroportuário, incluindo entidades reguladoras, autoridades de fronteira, órgãos de segurança pública, responsáveis pelo controle do espaço aéreo, operadores aeroportuários e empresas aéreas. A ampliação do fluxo de passageiros e aeronaves tornou cada vez mais evidente que a eficiência do sistema aeroportuário dependia não apenas da expansão da capacidade física dos aeroportos, mas também do aperfeiçoamento dos processos de coordenação entre as diversas organizações responsáveis pela prestação dos serviços aeroportuários.

2.3 A PREPARAÇÃO INSTITUCIONAL PARA OS MEGAEVENTOS

A perspectiva de realização de megaeventos internacionais colocou em evidência a necessidade de aperfeiçoar não apenas a capacidade física dos aeroportos, mas também os processos de gestão e coordenação das atividades desenvolvidas no ambiente aeroportuário. A experiência internacional demonstrava que eventos de grande amplitude exigiam elevados níveis de integração institucional, planejamento compartilhado e capacidade de resposta coordenada entre organizações com competências distintas. Em outras palavras, a eficiência operacional dependia não apenas de terminais mais amplos ou de novos investimentos em infraestrutura, mas da capacidade dos diversos atores envolvidos em atuar de forma convergente diante de objetivos comuns.

Nesse sentido, a preparação para a Copa do Mundo FIFA 2014 impulsionou a construção de novos padrões de governança voltados à articulação interinstitucional, à harmonização de procedimentos e ao compartilhamento de informações estratégicas.

Tais iniciativas criaram as bases para a implementação das estruturas de coordenação que desempenhariam papel fundamental durante o evento.

Paralelamente aos investimentos destinados à modernização da infraestrutura aeroportuária, o Governo Federal passou a desenvolver instrumentos institucionais voltados à integração dos diversos órgãos com atuação no ambiente aeroportuário, reconhecendo que a crescente complexidade das operações exigia modelos de gestão capazes de superar a fragmentação institucional historicamente presente no setor. Assim, a preparação dos aeroportos brasileiros para a Copa do Mundo não representou apenas um processo de modernização física, mas também um importante movimento de fortalecimento institucional, cujos efeitos ultrapassariam os limites temporais do torneio e contribuiriam para a evolução da governança aeroportuária brasileira.

3 A CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA PARA A COPA DO MUNDO FIFA 2014

A realização da Copa do Mundo FIFA 2014 representou um dos maiores desafios logísticos, operacionais e institucionais já enfrentados pelo Estado brasileiro. Diferentemente de empreendimentos cuja execução depende predominantemente da disponibilidade de recursos financeiros e da capacidade técnica de construção, a organização de um megaevento internacional exige a atuação simultânea de múltiplas organizações dotadas de competências, culturas institucionais e processos decisórios distintos.

No setor aeroportuário, esse desafio assumiu dimensão ainda mais complexa. Os aeroportos brasileiros seriam responsáveis por receber delegações esportivas, autoridades governamentais, representantes diplomáticos, profissionais da imprensa internacional e milhões de passageiros em um curto intervalo de tempo, exigindo elevados níveis de eficiência operacional, segurança e previsibilidade.

Embora os investimentos realizados em terminais de passageiros, pátios de aeronaves e sistemas de apoio às operações fossem indispensáveis, tornou-se evidente que a infraestrutura física, isoladamente, não seria suficiente para assegurar o desempenho esperado. O sucesso das operações aeroportuárias dependeria,

igualmente, da capacidade de integração entre instituições públicas e privadas responsáveis por atividades complementares e interdependentes.

Nesse cenário, a preparação para a Copa do Mundo FIFA 2014 impulsionou a construção de novos arranjos institucionais voltados à cooperação entre organizações, à articulação de competências e ao compartilhamento de responsabilidades, estabelecendo as bases para uma transformação significativa na gestão aeroportuária brasileira.

3.1 GOVERNANÇA COLABORATIVA E ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

A literatura contemporânea sobre governança pública tem destacado a crescente transição de modelos hierárquicos tradicionais para formas de gestão baseadas na cooperação entre organizações autônomas. Segundo Rhodes (1997), os processos de governança emergem da crescente interdependência entre organizações públicas e privadas, cuja atuação articulada se torna essencial para a implementação de políticas públicas e para a prestação eficiente de serviços de interesse coletivo.

Sob essa perspectiva, esse modelo de gestão pode ser compreendido como uma forma de organização fundamentada na construção de consensos, na participação de múltiplos atores e na tomada de decisões compartilhadas em torno de objetivos comuns. Para Ansell e Gash (2008), a governança colaborativa caracteriza-se pela participação direta de instituições públicas e privadas em processos coletivos de deliberação voltados à solução de problemas complexos que dificilmente poderiam ser enfrentados por uma única organização.

No cenário acadêmico nacional, esse referencial teórico tem sido amplamente utilizado para analisar arranjos institucionais híbridos nos quais a infraestrutura técnica e logística depende da articulação entre recursos públicos e privados. Estudos aplicados ao contexto brasileiro indicam que a efetividade desse modelo está associada a fatores como o diálogo permanente entre os participantes, a construção gradual da confiança mútua e o compartilhamento de objetivos regulatórios. Longe de representar uma renúncia às prerrogativas de controle estatal, essas formas de gestão

compartilhada contribuem para a estabilidade institucional e para a segurança jurídica necessárias à sustentabilidade dos investimentos privados.

A preparação dos aeroportos brasileiros para a Copa do Mundo FIFA 2014 exigiu precisamente esse tipo de abordagem. Órgãos públicos, operadores aeroportuários, empresas aéreas e instituições de controle precisaram desenvolver formas de atuação coordenada capazes de superar barreiras organizacionais e promover respostas integradas diante das demandas excepcionais impostas pelo evento.

Essa realidade tornou particularmente relevante a adoção de práticas colaborativas no ambiente aeroportuário, onde coexistem instituições responsáveis pela regulação da aviação civil, controle migratório, vigilância sanitária, fiscalização aduaneira, defesa agropecuária, segurança pública, controle do espaço aéreo, operação aeroportuária e transporte aéreo.

Nesse sentido, a gestão pública colaborativa apresenta-se como alternativa à fragmentação institucional, favorecendo a convergência de esforços entre organizações com competências complementares e ampliando a capacidade de resposta diante de desafios operacionais complexos (Bingham; O'Leary, 2008). A eficiência do sistema dependia da capacidade dessas organizações atuarem de maneira integrada, superando barreiras institucionais e promovendo respostas coordenadas diante das demandas excepcionais impostas pelo evento.

3.2 A COMPLEXIDADE DO AMBIENTE AEROPORTUÁRIO

Os aeroportos constituem ambientes organizacionais de elevada complexidade. Diferentemente de outros equipamentos públicos, seu funcionamento depende da atuação simultânea de diversos órgãos e entidades que possuem autonomia administrativa, competências específicas e processos decisórios próprios.

Essa característica aproxima os aeroportos do conceito de governança em rede, no qual organizações formalmente independentes precisam cooperar continuamente para alcançar objetivos compartilhados (Rhodes, 1997). Durante a Copa do Mundo FIFA 2014, essa complexidade foi ampliada pela necessidade de atendimento de demandas

extraordinárias relacionadas ao aumento do fluxo de passageiros, ao recebimento de delegações oficiais e à implementação de protocolos especiais de segurança e atendimento.

Além das atividades desempenhadas pelos operadores aeroportuários, participaram diretamente das operações instituições como a Polícia Federal, a Receita Federal do Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), empresas aéreas e empresas auxiliares do transporte aéreo. A atuação eficiente desse conjunto de organizações exigiu a consolidação de canais permanentes de comunicação, compartilhamento de informações e processos decisórios integrados.

3.3 A CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS INTEGRADAS DE COORDENAÇÃO

Experiências internacionais relacionadas à realização de megaeventos demonstravam que um dos principais riscos à eficiência operacional decorre da fragmentação institucional, da sobreposição de competências e da ausência de integração entre os diferentes atores envolvidos. No caso brasileiro, reconheceu-se antecipadamente que a ampliação da infraestrutura aeroportuária, embora necessária, não seria suficiente para eliminar tais vulnerabilidades. Tornava-se indispensável desenvolver estruturas permanentes de articulação capazes de promover alinhamento institucional, padronização de procedimentos e rápida capacidade de resposta diante de situações excepcionais.

Esse movimento refletia uma tendência mais ampla observada na administração pública contemporânea. Conforme destaca Kettl (2002), os desafios enfrentados pelos governos no século XXI exigem formas de gestão baseadas na coordenação de múltiplos atores e na construção de capacidades institucionais compartilhadas, superando modelos tradicionais centrados exclusivamente na autoridade hierárquica.

A partir dessa compreensão, foram implementadas iniciativas voltadas à integração operacional, ao compartilhamento de informações estratégicas e à

coordenação de ações em âmbito nacional. Essas medidas contribuíram para a formação de uma rede colaborativa que ultrapassava os limites organizacionais de cada instituição, fortalecendo a capacidade de coordenação do sistema aeroportuário brasileiro.

3.4 OS LEGADOS INSTITUCIONAIS DA COPA DO MUNDO

Se as obras de infraestrutura constituíram o legado material mais visível da Copa do Mundo FIFA 2014, os avanços institucionais decorrentes da experiência representaram um legado menos perceptível, porém potencialmente mais duradouro. A preparação para o evento demonstrou que a eficiência operacional dos aeroportos depende não apenas da disponibilidade de ativos físicos, mas também da capacidade das organizações envolvidas em compartilhar informações, harmonizar procedimentos e atuar de forma coordenada diante de desafios comuns.

Nesse Alinhamento, a Copa do Mundo FIFA 2014 funcionou como catalisadora de uma nova cultura de gestão aeroportuária baseada na cooperação interinstitucional, na integração operacional e na tomada de decisões compartilhadas. Os resultados observados corroboram os pressupostos da governança colaborativa ao evidenciarem que a cooperação entre organizações distintas pode ampliar a eficiência institucional e fortalecer a capacidade de resposta do setor público (ANSELL; GASH, 2008).

Mais do que uma resposta circunstancial às exigências do evento, os arranjos desenvolvidos durante esse período contribuíram para o fortalecimento de capacidades institucionais que continuariam a influenciar a gestão aeroportuária brasileira após o encerramento da competição. Foi nesse ambiente de transformação institucional que surgiram e se consolidaram estruturas formais de articulação, dentre as quais se destacaram a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e as Autoridades Aeroportuárias locais, responsáveis por desempenhar papel central na articulação e coordenação das operações aeroportuárias durante o evento.

4 A CONAERO E AS AUTORIDADES AEROPORTUÁRIAS COMO INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

4.1 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ARTICULAÇÃO AEROPORTUÁRIA

A preparação dos aeroportos brasileiros para a Copa do Mundo FIFA 2014 evidenciou a necessidade de criar instrumentos formais capazes de promover a atuação integrada dos diversos órgãos e entidades responsáveis pelas atividades desenvolvidas no ambiente aeroportuário. Embora práticas de cooperação já existissem em determinadas situações operacionais, a magnitude do evento exigia instâncias permanentes de articulação, dotadas de competências claramente definidas e capacidade de atuação em âmbito nacional.

Nesse mesmo sentido, foi editado o Decreto nº 7.554, de 15 de agosto de 2011, que instituiu a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e as Autoridades Aeroportuárias locais (Brasil, 2011). O novo dispositivo legal representou uma inovação relevante para a administração aeroportuária brasileira ao estabelecer fóruns permanentes destinados à integração de competências, harmonização de procedimentos e construção de soluções compartilhadas para desafios operacionais complexos.

Mais do que uma resposta às necessidades específicas da Copa do Mundo FIFA 2014, a iniciativa representou um avanço na consolidação de práticas de governança colaborativa no setor aeroportuário, fortalecendo a interação entre instituições historicamente marcadas por estruturas decisórias autônomas. Sob essa perspectiva, a experiência brasileira aproximou-se dos modelos de governança colaborativa descritos por Ansell e Gash (2008), nos quais a coordenação entre múltiplos atores se torna condição indispensável para a obtenção de resultados coletivos.

4.2 A COMISSÃO NACIONAL DE AUTORIDADES AEROPORTUÁRIAS (CONAERO)

A CONAERO foi concebida como instância estratégica de articulação em nível nacional, responsável por promover o alinhamento entre os diversos órgãos federais com atuação direta nas operações aeroportuárias (Brasil, 2011). Sua criação refletiu o reconhecimento de que os desafios associados aos grandes fluxos de passageiros e à crescente complexidade das operações aeroportuárias não poderiam ser enfrentados por iniciativas isoladas. Tornava-se indispensável estabelecer um ambiente institucional capaz de estimular o planejamento conjunto, o compartilhamento de informações e a convergência de procedimentos entre diferentes organizações. Além de formular diretrizes para a atuação integrada dos órgãos envolvidos, a comissão passou a desempenhar papel relevante no acompanhamento de indicadores operacionais, na definição de prioridades estratégicas e na promoção de iniciativas destinadas ao aprimoramento do desempenho do sistema aeroportuário nacional (SAC, 2014).

Sob esse cenário, a CONAERO passou a atuar como elemento estruturador de uma governança orientada à cooperação interinstitucional, contribuindo para reduzir assimetrias de informação e ampliar a capacidade de resposta diante de desafios operacionais de elevada complexidade. Tal configuração encontra aderência ao conceito de governança em rede proposto por Rhodes (1997), segundo o qual organizações autônomas desenvolvem relações de interdependência voltadas à consecução de objetivos comuns.

4.3. AS AUTORIDADES AEROPORTUÁRIAS LOCAIS

Em nível operacional, o modelo de governança foi complementado pela criação das Autoridades Aeroportuárias nos aeroportos considerados estratégicos para a realização do evento (Brasil, 2011). Essas instâncias colegiadas reuniam representantes dos principais órgãos públicos e entidades atuantes no ambiente aeroportuário, incluindo Polícia Federal, Receita Federal do Brasil, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

(MAPA), Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), operadores aeroportuários, empresas aéreas e demais organizações relevantes para a operação local.

A atuação conjunta desses atores permitiu a construção de soluções compartilhadas para problemas operacionais complexos, favorecendo a redução de conflitos institucionais e ampliando a capacidade de resposta diante de situações excepcionais. Ao aproximar organizações com competências distintas, as Autoridades Aeroportuárias passaram a funcionar como espaços permanentes de diálogo e cooperação, fortalecendo a governança local e contribuindo para maior eficiência na gestão das operações. Essa experiência confirma a relevância dos processos de gestão colaborativa apontados por Bingham e O'Leary (2008), especialmente em contextos caracterizados por elevada interdependência institucional.

4.4 GOVERNANÇA EM REDE E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Um dos principais avanços proporcionados pelas Autoridades Aeroportuárias foi a substituição de práticas fragmentadas por processos estruturados de comunicação e tomada de decisão compartilhada. A realização periódica de reuniões de alinhamento operacional, o acompanhamento conjunto de indicadores de desempenho e a criação de canais permanentes de comunicação contribuíram para o fortalecimento da governança em rede, permitindo que informações estratégicas circulassem de forma mais rápida e eficiente entre os diversos participantes do sistema.

Essa dinâmica favoreceu a construção de confiança institucional, ampliou a transparência dos processos decisórios e reduziu significativamente os riscos associados à atuação isolada das organizações envolvidas. Conforme observam Kettl (2002) e Rhodes (1997), a capacidade de compartilhar informações e coordenar ações entre organizações distintas constitui um dos elementos centrais da governança pública contemporânea.

4.5 RESULTADOS INSTITUCIONAIS DO MODELO DE GOVERNANÇA

A experiência da Copa do Mundo FIFA 2014 demonstrou que a cooperação interinstitucional pode produzir ganhos expressivos de eficiência operacional mesmo em ambientes caracterizados por elevada complexidade organizacional. Mais do que uma solução temporária voltada ao atendimento de um evento específico, os procedimentos implementados contribuíram para consolidar uma nova cultura de gestão aeroportuária baseada na integração de competências, na cooperação entre instituições e na busca compartilhada por soluções para desafios operacionais comuns.

Nesse sentido, a CONAERO e as Autoridades Aeroportuárias constituíram importantes instrumentos de fortalecimento institucional do setor, cujos efeitos ultrapassaram os limites temporais da Copa do Mundo FIFA 2014 e influenciaram práticas posteriores de gestão aeroportuária no Brasil (SAC, 2014).

Ao consolidarem espaços permanentes de diálogo, coordenação e tomada de decisão compartilhada, essas estruturas contribuíram para o amadurecimento da governança aeroportuária brasileira e para a construção de capacidades institucionais que continuariam a produzir efeitos após o encerramento do evento. A relevância desse modelo de articulação também foi reconhecida nos relatórios oficiais produzidos após o evento.

O Relatório de Atividades: Preparação dos Aeroportos para a Copa do Mundo FIFA 2014, elaborado pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR), registra que o desempenho do sistema aeroportuário brasileiro durante a competição esteve associado não apenas aos investimentos realizados em infraestrutura, mas também à capacidade de integração entre os diversos órgãos e entidades envolvidos na operação aeroportuária. Segundo dados consolidados pela SAC/PR, os aeroportos das cidades-sede atenderam aproximadamente 16,7 milhões de passageiros no período do evento, resultado que evidenciou a importância dos processos de coordenação, do compartilhamento de informações e da atuação conjunta entre instituições públicas e operadores aeroportuários.

5. ESTUDO DE CASO: A GOVERNANÇA AEROPORTUÁRIA NO AEROPORTO INTERNACIONAL MARECHAL RONDON DURANTE A COPA DO MUNDO FIFA 2014

5.1. O AEROPORTO INTERNACIONAL MARECHAL RONDON E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

Localizado no município de Várzea Grande, na região metropolitana de Cuiabá, o Aeroporto Internacional Marechal Rondon desempenhou papel estratégico durante a realização da Copa do Mundo FIFA 2014. Como principal porta de entrada aérea do Estado de Mato Grosso, o aeroporto foi responsável por receber delegações esportivas, autoridades governamentais, representantes diplomáticos, profissionais da imprensa internacional e milhares de torcedores que se deslocaram para acompanhar as partidas realizadas na Arena Pantanal.

A escolha de Cuiabá como uma das cidades-sede da competição exigiu não apenas a ampliação da capacidade operacional do aeroporto, mas também o desenvolvimento de estruturas de gestão capazes de assegurar elevados padrões de eficiência, segurança e qualidade na prestação dos serviços aeroportuários. Segundo os relatórios de preparação aeroportuária elaborados pela Secretaria de Aviação Civil, os aeroportos das cidades-sede passaram a integrar um amplo programa nacional de adequação operacional e fortalecimento institucional destinado a assegurar o pleno atendimento das demandas previstas para o evento (SAC, 2014).

Nesse alinhamento, o Aeroporto Internacional Marechal Rondon tornou-se um importante ambiente de aplicação prática dos modelos de governança colaborativa concebidos em âmbito nacional para a Copa do Mundo FIFA 2014, permitindo observar, em escala local, a interação entre diferentes instituições responsáveis pela operação aeroportuária.

5.2 OBRAS DE MODERNIZAÇÃO E AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE OPERACIONAL

A preparação do aeroporto para o evento envolveu investimentos destinados à modernização de sua infraestrutura e à ampliação da capacidade de atendimento de

passageiros e aeronaves. As intervenções contemplaram melhorias em áreas destinadas ao processamento de passageiros, adequações operacionais, expansão de áreas de estacionamento de veículos, ampliação do pátio de aeronaves e implantação de equipamentos voltados à melhoria das condições de atendimento aos usuários, em consonância com os investimentos promovidos nos principais aeroportos das cidades-sede da competição (SAC, 2014; INFRAERO, 2014).

Paralelamente às obras físicas, foram promovidos ajustes operacionais destinados a ampliar a capacidade de resposta do aeroporto durante os períodos de maior demanda previstos para a competição. Todavia, a experiência demonstrou que a expansão da infraestrutura constituía apenas uma das dimensões necessárias para o sucesso do evento. A eficiência operacional dependeria igualmente da capacidade das organizações envolvidas em atuar de forma integrada, compartilhando responsabilidades e coordenando decisões em tempo oportuno.

5.3 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA IMPLANTADA NO AEROPORTO

Com fundamento nas diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e pelas Autoridades Aeroportuárias locais (BRASIL, 2011), foi estruturado no Aeroporto Internacional Marechal Rondon um modelo permanente de articulação institucional envolvendo órgãos públicos federais, estaduais e municipais, empresas aéreas e demais organizações atuantes no ambiente aeroportuário.

Nesse processo, a Infraero exerceu papel central como agente integrador das atividades locais, promovendo a aproximação entre diferentes instituições e viabilizando a construção de soluções compartilhadas para os desafios operacionais decorrentes do evento. Essa atuação encontrava respaldo nas diretrizes de coordenação estabelecidas nacionalmente pela Secretaria de Aviação Civil e pela própria CONAERO (SAC, 2014).

Participaram desse esforço representantes da Polícia Federal, Receita Federal do Brasil, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Departamento de Controle do Espaço Aéreo

(DECEA), Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), empresas aéreas, empresas auxiliares do transporte aéreo e demais órgãos com atuação direta na operação aeroportuária.

A interação contínua entre esses atores permitiu a consolidação de um ambiente de governança caracterizado pela cooperação institucional, pelo compartilhamento de informações e pela construção conjunta de procedimentos operacionais voltados à mitigação de riscos e à resolução tempestiva de problemas.

5.4 BRIEFINGS OPERACIONAIS E GESTÃO INTEGRADA DAS OPERAÇÕES

Um dos principais instrumentos de gestão adotados durante o evento consistiu na realização de *briefings* operacionais periódicos, que reuniam representantes das instituições participantes para avaliação do cenário operacional, identificação de riscos e alinhamento das ações necessárias ao atendimento das demandas previstas. Esses encontros permitiam o acompanhamento diário da programação de voos, das operações especiais, das movimentações de delegações e das condições operacionais do aeroporto, proporcionando uma visão compartilhada do ambiente aeroportuário.

Mais do que simples reuniões de coordenação, os *briefings* constituíam espaços permanentes de construção de consenso e tomada de decisão integrada, fortalecendo a cooperação entre instituições com competências distintas. Sob essa perspectiva, representavam a materialização prática dos princípios de governança colaborativa discutidos nos capítulos anteriores.

A circulação contínua de informações reduziu incertezas operacionais, ampliou a capacidade de antecipação de problemas e favoreceu respostas mais rápidas diante de situações imprevistas, demonstrando, na prática, os benefícios da governança colaborativa para a gestão aeroportuária.

5.5 O ATENDIMENTO ÀS DELEGAÇÕES E OPERAÇÕES ESPECIAIS

Durante a Copa do Mundo FIFA 2014, o aeroporto passou a operar sob protocolos especiais destinados ao atendimento de delegações esportivas, autoridades governamentais e demais usuários vinculados ao evento. Cada operação relevante era precedida por planejamento específico envolvendo os diversos órgãos participantes, contemplando procedimentos relacionados à chegada e partida de aeronaves, circulação de passageiros, segurança operacional, fiscalização de fronteira e demais atividades necessárias ao atendimento das demandas especiais. A condução integrada dessas operações contribuiu para ampliar a previsibilidade dos processos, reduzir riscos operacionais e assegurar níveis adequados de eficiência no atendimento aos diferentes públicos envolvidos.

Além disso, as informações produzidas localmente eram compartilhadas com os centros nacionais de acompanhamento estabelecidos para a Copa do Mundo FIFA 2014, permitindo uma visão sistêmica das operações aeroportuárias realizadas nas diversas cidades-sede (SAC, 2014).

5.6 REFORÇO OPERACIONAL E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A preparação do Aeroporto Internacional Marechal Rondon também exigiu significativo esforço de mobilização de recursos humanos. Profissionais oriundos de diferentes aeroportos da rede Infraero foram temporariamente deslocados para Várzea Grande (Cuiabá), reforçando áreas estratégicas relacionadas às operações aeroportuárias, segurança operacional, segurança aeroportuária, atendimento aos usuários e comunicação institucional. Essa prática integrou as ações nacionais de preparação operacional conduzidas pela Infraero para os aeroportos envolvidos diretamente na realização da Copa do Mundo FIFA 2014 (INFRAERO, 2014).

Essa mobilização permitiu não apenas ampliar a capacidade operacional do aeroporto, mas também promover intercâmbio de experiências e disseminação de conhecimentos entre equipes provenientes de diferentes regiões do país.

A experiência evidenciou que a infraestrutura e os processos de gestão, embora fundamentais, dependem da atuação de profissionais qualificados e adequadamente preparados para enfrentar situações de elevada complexidade operacional.

5.7 LIÇÕES INSTITUCIONAIS DO CASO MARECHAL RONDON

A experiência observada no Aeroporto Internacional Marechal Rondon demonstrou que o desempenho operacional em megaeventos internacionais resulta da combinação entre infraestrutura adequada, qualificação profissional e governança institucional efetiva. O caso analisado evidenciou que a cooperação entre organizações distintas, o compartilhamento permanente de informações e a existência de instâncias estruturadas de articulação constituem fatores determinantes para o sucesso das operações aeroportuárias em ambientes de elevada complexidade.

Mais do que uma experiência circunstancial associada à Copa do Mundo FIFA 2014, o caso Marechal Rondon revelou a capacidade dos modelos colaborativos de gestão de gerar ganhos permanentes de eficiência e fortalecer capacidades institucionais que continuariam a produzir efeitos após o encerramento do evento.

Sob essa perspectiva, o estudo de caso confirma a hipótese central deste trabalho ao demonstrar que os principais legados da Copa transcenderam a infraestrutura física, manifestando-se no fortalecimento da governança aeroportuária e na consolidação de práticas de coordenação interinstitucional que influenciaram a gestão aeroportuária brasileira nos anos subsequentes.

6 LIÇÕES APRENDIDAS E LEGADOS INSTITUCIONAIS DA COPA DO MUNDO FIFA 2014

A experiência acumulada durante o planejamento, preparação e a execução das operações aeroportuárias relacionadas à Copa do Mundo FIFA 2014 permitiram identificar importantes aprendizados para a gestão da infraestrutura aeroportuária brasileira. Mais do que um evento esportivo de grande magnitude, a competição constituiu uma oportunidade singular, para testar modelos de articulação

interorganizacional, práticas colaborativas e formas de gestão compartilhada em ambientes caracterizados por elevada complexidade operacional.

Embora os investimentos em infraestrutura tenham recebido maior atenção da opinião pública e dos meios de comunicação, os resultados observados durante o evento evidenciaram que o desempenho dos aeroportos depende igualmente da capacidade das organizações envolvidas em atuar de forma integrada, compartilhar informações, harmonizar procedimentos e construir respostas coordenadas diante de situações excepcionais.

As conclusões extraídas da experiência brasileira encontram respaldo na literatura contemporânea sobre governança colaborativa, que destaca a cooperação entre organizações como elemento fundamental para o enfrentamento de problemas públicos complexos (Ansell; Gash, 2008).

6.1 A ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

Uma das principais lições decorrentes da Copa do Mundo FIFA 2014 foi a constatação de que a articulação entre os diversos órgãos atuantes no ambiente aeroportuário constitui elemento tão relevante quanto a própria infraestrutura física para o desempenho do sistema.

A experiência demonstrou que aeroportos modernos e adequadamente equipados podem enfrentar dificuldades operacionais significativas quando inexistem processos eficazes de integração entre as organizações responsáveis pelas diferentes atividades desenvolvidas no ambiente aeroportuário.

A atuação convergente de operadores aeroportuários, órgãos reguladores, autoridades de fronteira, instituições de segurança pública, empresas aéreas e entidades responsáveis pelo controle do espaço aéreo revelou-se fundamental para assegurar a fluidez das operações durante os períodos de maior demanda.

Tal constatação reforça a compreensão de que a capacidade de articulação entre organizações independentes constitui um dos pilares da administração pública

contemporânea, especialmente em ambientes caracterizados por elevada interdependência funcional (Rhodes, 1997).

6.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DECISÃO INTEGRADA

Outro aprendizado relevante refere-se à importância dos fluxos permanentes de informação entre os diferentes atores envolvidos nas operações aeroportuárias. A realização de reuniões periódicas de alinhamento operacional, o monitoramento compartilhado de indicadores de desempenho e a circulação tempestiva de informações contribuíram para reduzir incertezas, antecipar problemas e ampliar a capacidade de resposta das equipes envolvidas.

A experiência evidenciou que modelos eficazes de gestão dependem não apenas de estruturas formais de coordenação, mas também da existência de canais permanentes de comunicação capazes de fortalecer a confiança entre as organizações e apoiar processos decisórios compartilhados.

Nesse sentido, os resultados observados durante a Copa do Mundo FIFA 2014 corroboram as análises de Bingham e O'Leary (2008), para os quais a gestão colaborativa produz melhores resultados quando baseada na circulação de informações e na construção de ambientes cooperativos entre diferentes instituições.

6.3 A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

A preparação para a Copa do Mundo FIFA 2014 também evidenciou a relevância estratégica dos recursos humanos para o desempenho do sistema aeroportuário. A mobilização de profissionais especializados, os programas de capacitação, o intercâmbio de experiências entre diferentes aeroportos e o compartilhamento de conhecimentos operacionais contribuíram para o fortalecimento da capacidade de resposta das organizações envolvidas.

A experiência reforçou a compreensão de que investimentos em infraestrutura devem ser acompanhados por políticas permanentes voltadas ao desenvolvimento de

competências técnicas, gerenciais e relacionais. Os relatórios produzidos pela Infraero e pela Secretaria de Aviação Civil durante o período preparatório do evento destacam a importância da capacitação e da mobilização de equipes especializadas como fatores decisivos para o sucesso das operações aeroportuárias desenvolvidas durante a competição (INFRAERO, 2014; SAC, 2014).

6.4 A CONSOLIDAÇÃO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS NA GESTÃO AEROPORTUÁRIA

A criação da Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e das Autoridades Aeroportuárias representou um dos mais relevantes avanços observados durante a preparação para a Copa do Mundo FIFA 2014. Essas instâncias contribuíram para superar práticas fragmentadas de gestão, favorecendo a construção de uma cultura baseada na cooperação entre organizações, no compartilhamento de responsabilidades e na busca conjunta por soluções para desafios operacionais complexos.

A experiência demonstrou que a gestão aeroportuária produz melhores resultados quando estruturada sobre relações de colaboração e confiança entre os diferentes atores envolvidos. Nesse processo, destacou-se o papel exercido pelos operadores aeroportuários, especialmente pela Infraero, como agentes de integração e facilitadores do diálogo entre os diversos órgãos presentes no ambiente aeroportuário.

Embora concebidas inicialmente para atender às necessidades específicas do megaevento, muitas das práticas desenvolvidas nesse período continuaram influenciando modelos posteriores de gestão e articulação operacional. Essa evolução aproxima-se daquilo que Kettl (2002) identifica como a transição dos modelos tradicionais de administração pública para formas mais flexíveis, cooperativas e orientadas à construção de soluções compartilhadas.

6.5 INFLUÊNCIAS SOBRE OPERAÇÕES FUTURAS

Os modelos desenvolvidos para a Copa do Mundo FIFA 2014 serviram de referência para outras operações de elevada complexidade realizadas no país, especialmente durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos/Rio 2016. A experiência acumulada contribuiu para o aperfeiçoamento de protocolos operacionais, processos de articulação entre organizações e práticas de gestão integrada, fortalecendo capacidades que permaneceram disponíveis ao setor aeroportuário brasileiro após o encerramento do evento.

Os resultados alcançados durante a Copa demonstraram a importância de estruturas permanentes de cooperação capazes de responder adequadamente a cenários de elevada demanda e complexidade operacional.

6.6 O PRINCIPAL LEGADO DA COPA PARA OS AEROPORTOS BRASILEIROS

Ao final, a principal contribuição da Copa do Mundo FIFA 2014 para os aeroportos brasileiros não pode ser compreendida exclusivamente a partir das obras executadas ou dos investimentos realizados em infraestrutura. Seu legado mais duradouro reside no fortalecimento das capacidades organizacionais do setor, na consolidação de práticas colaborativas de gestão e na demonstração de que a eficiência operacional depende da atuação coordenada de diferentes instituições em torno de objetivos comuns.

Diante desse panorama, a Copa do Mundo FIFA 2014 representou um marco na evolução da gestão aeroportuária brasileira. Seus efeitos ultrapassaram os limites temporais do evento, contribuindo para o amadurecimento dos processos de gestão, para o fortalecimento da cooperação entre organizações e para a consolidação de uma cultura orientada à integração, à coordenação e à busca compartilhada por resultados.

Os resultados observados ao longo deste estudo reforçam a percepção de que os principais legados da Copa não foram exclusivamente materiais, mas também organizacionais e institucionais, manifestando-se no fortalecimento das práticas

colaborativas, na ampliação da capacidade de articulação entre organizações públicas e privadas e na consolidação de modelos de gestão que continuariam a influenciar o sistema aeroportuário brasileiro nos anos subsequentes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da Copa do Mundo FIFA 2014 representou um marco para a aviação civil brasileira, não apenas pelos investimentos realizados em infraestrutura aeroportuária, mas sobretudo pelas transformações promovidas na forma de organização e integração das atividades desenvolvidas no ambiente aeroportuário. Ao analisar os processos implementados durante a preparação e a execução do evento, este estudo buscou compreender de que maneira os modelos de cooperação e articulação desenvolvidos para a competição contribuíram para o desempenho operacional dos aeroportos brasileiros e quais legados permaneceram após o encerramento do torneio.

Os resultados obtidos permitem concluir que a hipótese inicialmente formulada foi confirmada. A experiência da Copa do Mundo FIFA 2014 demonstrou que a eficiência operacional dos aeroportos não depende exclusivamente da expansão da infraestrutura física, mas também da capacidade de integração entre organizações com competências distintas que compartilham responsabilidades no ambiente aeroportuário.

A pesquisa evidenciou que o fortalecimento das práticas colaborativas, a ampliação dos espaços de diálogo entre instituições e a consolidação de formas integradas de gestão desempenharam papel decisivo para o sucesso das operações aeroportuárias durante o evento. Nesse contexto, a criação da Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e das Autoridades Aeroportuárias representou importante inovação para o setor, contribuindo para a superação de modelos fragmentados de atuação e para o fortalecimento da cooperação entre os diversos atores envolvidos.

O estudo de caso do Aeroporto Internacional Marechal Rondon permitiu observar, em escala operacional, a materialização desses processos. A experiência

demonstrou que a integração entre órgãos públicos, operadores aeroportuários, empresas aéreas e demais instituições presentes no ambiente aeroportuário constitui elemento fundamental para a gestão de operações complexas, especialmente em cenários caracterizados por elevada demanda e necessidade de respostas rápidas e coordenadas.

Desse modo, conclui-se que o principal legado da Copa do Mundo FIFA 2014 para os aeroportos brasileiros foi de natureza organizacional e institucional. Mais do que as obras executadas ou os ativos incorporados ao sistema aeroportuário, o evento contribuiu para o fortalecimento da capacidade de cooperação, articulação e atuação conjunta entre as organizações responsáveis pela gestão da aviação civil brasileira.

A Copa do Mundo FIFA 2014 pode, portanto, ser compreendida como um catalisador de mudanças que favoreceram o amadurecimento da gestão aeroportuária nacional. Seus efeitos ultrapassaram os limites temporais do evento e contribuíram para a consolidação de práticas colaborativas que continuaram influenciando operações aeroportuárias posteriores e o desenvolvimento do setor. Mais do que um legado de infraestrutura, a Copa do Mundo FIFA 2014 deixou como herança para a aviação civil brasileira um conjunto de capacidades institucionais, práticas colaborativas e mecanismos de coordenação que contribuíram para redefinir a governança do sistema aeroportuário nacional.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise dos impactos de longo prazo desses modelos de cooperação e articulação, especialmente no contexto das concessões aeroportuárias e das novas formas de relacionamento entre operadores privados, órgãos reguladores e instituições públicas. A ampliação desse campo de investigação poderá contribuir para o aperfeiçoamento contínuo da gestão aeroportuária brasileira e para o fortalecimento das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento da aviação civil.

REFERÊNCIAS

ANAC – Anuário 2013;
ANAC – Painel de Indicadores 2013;
ANSELL; GASH (2008);
ASHFORD; MUMAYIZ; WRIGHT (2011);
BINGHAM; O'LEARY (2008);
Decreto nº 7.554/2011;
Lei nº 5.862/1972;
Lei nº 11.182/2005;
SAC – Balanço Copa 2014;
SAC – Relatório Preparação Aeroportos Copa 2014;
INFRAERO – Relatório Anual 2014;
INFRAERO – Relatório de Gestão 2014;
KETTL (2002);
RHODES (1997);
SECCHI (2019);
TCU (2014);
WELLS; YOUNG (2014).

Sobre o Autor

João Marcos Coelho Soares é advogado e consultor em Direito Aeronáutico, com ampla experiência em gestão aeroportuária e infraestrutura aeroportuária. Atuou na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), onde exerceu funções de liderança e gestão, destacando-se os cargos de Superintendente dos Aeroportos de Uberlândia (MG), Aeroporto Internacional Marechal Rondon, em Cuiabá (MT), Aeroporto de Vitória (ES) e Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro (RJ). Durante sua trajetória na Infraero, participou diretamente da preparação, coordenação operacional e gestão das ações relacionadas à realização da Copa do Mundo FIFA 2014 no Aeroporto Internacional Marechal Rondon, uma das cidades-sede do evento. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), especialista em Direito Civil e Processual Civil pela UniAnhanguera e em Direito Penal e Processual Penal pela PUC-GO. Possui MBA em Administração com ênfase em Gestão Empresarial pela PUC-GO. Possui formação específica para Superintendente de Aeroportos pela Universidade de Brasília (UnB), com capacitação técnico-operacional realizada nos aeroportos internacionais do Galeão (RJ), Brasília (DF), Guarulhos (SP) e Ministro Pistrini – Ezeiza, em Buenos Aires, Argentina. Atualmente atua como consultor técnico e jurídico em infraestrutura aeroportuária, com foco em governança aeroportuária, regulação da aviação civil, segurança operacional, planejamento aeroportuário e relações institucionais entre operadores aeroportuários, órgãos reguladores e entes públicos. O autor exerceu a função de Superintendente do Aeroporto Internacional Marechal Rondon durante o período de preparação e realização da Copa do Mundo FIFA 2014, circunstância que proporcionou acesso direto aos processos de coordenação operacional e governança analisados neste estudo.