

**ESTILOS DE LIDERANÇA NO AEROPORTO INTERNACIONAL HERCÍLIO LUZ  
SEGUNDO O GRID GERENCIAL ANTES DA PRIVATIZAÇÃO****Manoel Vitor dos Santos Nascimento<sup>1</sup>****Greicy Kelli Spanhol Lenzi<sup>2</sup>****RESUMO**

Esse trabalho procurou identificar os estilos de liderança presentes nos gestores do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, antes de sua concessão à iniciativa privada, segundo o modelo do Grid Gerencial criado por Robert R. Blake e Jane S. Mouton. No que se refere à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada com a abordagem quantitativa e com o objetivo exploratório. Os procedimentos para a coleta de dados foram realizados por meio da aplicação de um formulário e questionário estruturado. Como resultado foi identificado que os estilos de liderança que estavam presentes nos gestores do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, variam entre os estilos: Gerência de Meio Caminho com maior ênfase nas pessoas e Gerência em Equipe.

**Palavras-chave:** Estilo de Liderança. Grid Gerencial. Aeroporto Internacional.

<sup>1</sup> Tecnólogo em Transporte Aéreo (AeroTD, 2017). Pós-Graduando em Administração de Pessoas (Uniasselvi). E-mail: [manoel.nascimento91@hotmail.com](mailto:manoel.nascimento91@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia, doutora e Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Professora Universitária e Psicóloga Educacional. AeroTD. E-mail: [gkslenzi@gmail.com](mailto:gkslenzi@gmail.com)

**LEADERSHIP STYLES AT THE HERCÍLIO LUZ INTERNATIONAL AIRPORT  
ACCORDING TO THE MANAGERIAL GRID MODEL BEFORE PRIVATIZATION****ABSTRACT**

The present study identify the manager´s leadership styles in International Hercílio Luz Airport before his privatization according to the Managerial Grid Model created by R. Blake e Jane S. Mouton. Regarding the nature, the research is applied with

the quantitative approach and a exploratory objective. The procedures to collect the data was conducted through a questionnaire. Such analysis showed that the leadership styles presents in 3 management departments of the airport were the Middle of the Road with emphasis on the team and Team Management.

**Keywords:** Leadership Styles. Managerial Grid Model. International Airport.

## 1 INTRODUÇÃO

Na aviação civil e mais especificamente na administração aeroportuária a busca pela rentabilidade, produtividade e eficiência nos aeroportos precisa estar alinhada e acompanhando diretamente as atividades econômicas do país e as mudanças do mercado do transporte aéreo. Sendo assim, é necessário que o administrador do aeroporto disponha de todos os recursos necessários para promover as atividades operacionais de maneira que atendam aos anseios dos usuários das empresas que o administram (SILVA, 1991).

Além disso, a variabilidade dos problemas e os acontecimentos inesperados do cotidiano obrigam os líderes do aeroporto a adotar diversos tipos de decisões em áreas distintas. Para tomar qualquer tipo de decisão o líder se guia por sua visão de mundo e premissas que fazem parte de suas crenças, e como essas premissas por muitas vezes não são verbalizadas e podem mudar com o tempo, existem ferramentas como o Grid Gerencial, que procuram identificar os estilos de liderança existentes no ambiente e conseqüentemente auxiliar no aumento do desempenho do líder (GROHS, 2014).

O método do Grid Gerencial foi desenvolvido por Blake e Mouton, que em suas pesquisas chegaram à conclusão de que a escolha do modelo de liderança a ser utilizado depende tanto do contexto em que o líder e seus funcionários se encontram quanto dos comportamentos que eles demonstram, sendo assim, o estilo pode ser sofrer alterações para se adaptar (BLAKE; MOUTON, 1978). Ainda com base nesses estudos os pesquisadores afirmaram que “os líderes sempre agem por avaliação subjetiva, que pode aproximar-se ou não, da realidade objetiva, ao abordarem uma situação” (BLAKE; MOUTON, 1989, p. 5).

Nesse sentido, o Grid Gerencial é um guia de orientação à gestão eficiente de recursos e pessoas dentro de uma empresa, e por ser um método que busca a produtividade utilizando como parâmetro as características universais da empresa, ela pode ser aplicada em diversos contextos e organizações (GROHS, 2014). Sendo assim, o Grid Gerencial será o método utilizado nesse estudo para identificar os estilos de liderança dos gestores do Aeroporto Internacional Hercílio Luz.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em um mundo dinâmico, no qual as ideias e conceitos de administração estão em constante mudança, é necessário que as empresas tenham líderes que estabeleçam metas e que consigam inspirar seus seguidores no cumprimento destas (ROBBINS, 2010). Robbins (2010) ainda ressalta que as organizações se encontram com as hierarquias cada vez mais achatadas e autogeridas, dessa maneira os seguidores além de estarem ganhando mais responsabilidades, estão influenciando diretamente no estilo de liderança de quem eles seguem e também no sucesso da empresa.

Hersey e Blanchard (2010), afirmam que para o sucesso da organização é necessário que o líder conheça as necessidades de sua equipe e entenda o que os motiva, pois essas informações se refletirão no estilo de liderança que será utilizado. Além disso, a busca pela rentabilidade, produtividade e eficiência dos diversos setores de um aeroporto é uma das principais funções dos líderes de equipes, uma vez que esses possuem poder de decisão política e econômica, e devem estar sempre atentos às mudanças institucionais e do mercado de transporte aéreo (SILVA, 1991).

Para garantir então a produtividade e o direcionamento eficiente das equipes, os líderes podem apresentar diversos estilos. Nesse sentido, se fez buscou-se identificar quais estilos de liderança segundo o Grid Gerencial estão presentes nos gestores de processos de gestão aeroportuária do Aeroporto Hercílio Luz a partir da percepção dos funcionários sobre esses estilos, bem como a autopercepção do próprio líder.

Considerando o exposto, o objetivo deste artigo foi identificar os estilos de liderança presentes nos gestores no Aeroporto Internacional Hercílio Luz, por meio do mapeamento das áreas e os gestores de processos de gestão aeroportuária em um aeroporto internacional; pela investigação da percepção dos funcionários sobre o estilo do líder; e, por fim, verificando a autopercepção do líder sobre seu próprio estilo de liderança.

Em 1948 foram realizados estudos com trabalhadores da indústria americana no qual foi solicitado aos supervisores que se colocassem no lugar de seus funcionários e relatassem o que esperavam e desejavam de seu trabalho. Os supervisores classificaram que fatores como: segurança no emprego, boas condições de trabalho e bons salários eram as suas principais necessidades e demandas (HERSEY; BLANCHARD, 2010).

Posteriormente, ao aplicar a mesma pesquisa nos trabalhadores, obtiveram-se resultados diferentes dos supervisores, nas respostas os trabalhadores revelaram desejar a compreensão de seus problemas pessoais e incentivos em relação a participação e reconhecimento. Esse estudo serviu para mostrar a grande discrepância e falta de sensibilidade por parte dos líderes em relação aos seus seguidores, além disso, essas diferenças se repetiram nos estudos realizados nas últimas décadas (HERSEY; BLANCHARD, 2010).

Atualmente, os funcionários desejam ter líderes mais conscientes de suas necessidades, bem como os próprios líderes anseiam por ter seguidores mais motivados com a equipe e acima de tudo com a organização, pois quanto mais alto o grau de motivação, maiores serão os índices de desempenho e ganhos de produtividade (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2009). Definida então a importância dos líderes e dos seguidores, é necessário verificar se estes estão motivados em prol do sucesso da organização, visto que essa motivação também pode ser direcionada de maneira errada, o que segundo pesquisas causa problemas como: o absenteísmo, sabotagens, greves, roubos de mercadorias e invasões de fábricas (MAXIMIANO, 2012).

Transportando o conceito de liderança para a Gestão Aeroportuária, Silva (1991), define o líder como um administrador, ele é o indivíduo que gerencia as pessoas, equipamentos e instalações, além disso o líder trabalha sob uma série de



problemas técnicos e operacionais em um ambiente de tecnologia complexa. Este ambiente se modifica e atualiza constantemente, essas modificações ocorrem de acordo com a situação econômica, jurídica e política.

Nesse sentido, este estudo colheu e analisou informações sobre os estilos de liderança dos Gestores de processos de gestão aeroportuária dentro do Aeroporto Hercílio Luz e a percepção dos seguidores sobre esses estilos. Na análise e classificação dos estilos de liderança foi utilizado o método do Grid Gerencial desenvolvido por Blake e Mouton (1989, p. 5 *apud* GROHS, 2014, p. 3), que aponta que “os líderes sempre agem por avaliação subjetiva, que pode aproximar-se ou não, da realidade objetiva ao abordarem uma situação”, sendo assim o Grid auxilia na identificação das características de um líder e, por consequência, no estilo de liderar.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir das teorias e do método do Grid Gerencial realizou-se a análise do estilo entre a autopercepção do líder e a percepção dos funcionários.

### 2.1 LIDERANÇA

Bastou o encontro entre duas pessoas e que uma delas fosse solicitada a interpretar o que estava acontecendo e o rumo que deveria ser tomado para que se iniciasse o entendimento da existência da liderança. Desde o início, o homem precisou organizar o mundo em que vivia e para isso era obrigado a tomar ou exercer algum tipo de orientação (BERGAMINI, 2009).

Segundo a autora (2009), desde os tempos da Grécia Antiga na república de Platão e a democracia na qual todo indivíduo era um líder em potencial, o tema do comportamento humano e mais especificamente da liderança vem intrigando cientistas e pensadores, principalmente em como esse comportamento influencia outras pessoas a atingirem o seu maior potencial coletivo. Assim, o interesse em conceituar o que é liderança é tão antigo quanto a existência do homem em si,

com a evolução do mundo novas definições surgiram e esse interesse aumentou cada vez mais (BERGAMINI, 2009).

Para Spector (2010), até então nenhuma das definições foi universalmente aceita, e ainda serão realizados novos estudos, mas dificilmente existirá uma resposta final. Para Bergamini (2009) nenhuma teoria conseguiu explicar tudo o que existe acerca do tema liderança, sendo assim é necessário se fundamentar nas investigações de maneira mais contundente e considerar informações referentes a diferentes fenômenos. Destarte, embora não haja uma definição final, os líderes de sucesso compartilham características comuns, pois líderes como Nelson Mandela, Ronald Reagan e Margareth Thatcher são descritos como líderes carismáticos, entusiásticos e corajosos (ROBBINS, 2009).

Ainda é preciso colocar a capacidade de liderar pode ser encontrada em estadistas, fundadores de nações, treinadores de equipes esportivas, comandantes militares etc. Cada um deles possuem características diferentes, objetivos próprios (MAXIMIANO, 2012). Assim, fazem sentido definições como a de Newstrom (2008), que defende que a liderança é o processo de influenciar e oferecer apoio à outras pessoas, fazendo com que elas trabalhem com entusiasmo em prol de um objetivo. Ela é considerada um fator crítico e faz com que os indivíduos identifiquem suas metas.

Amboni (2009), cita que na literatura de ciências sociais surgem 3 significados para liderança: o atributo de uma posição; as características de uma pessoa; e, uma estratégia de conduta. Como afirma Terry (1960 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 2010, p. 103), “liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. Para Robbins (2009, p. 371), “convém pensar na liderança como uma habilidade para inspirar as pessoas. Enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva eleva o potencial humano”. De acordo com a evolução do estudo da liderança, foram constatados dois comportamentos que foram caracterizados como diferentes dos tradicionais, eles foram designados como liderança orientada para tarefa e liderança orientada para pessoas (MAXIMIANO, 2012).

## 2.1.1 Funções de Liderança

Durante os estudos da liderança diversos pesquisadores passaram a acreditar que para um grupo atuar com eficácia, era necessário alguém que realizasse duas funções primordiais: as funções “direcionadas a tarefa” e as funções de “manutenção de grupo”. O indivíduo que desempenhasse as duas funções era visto como o líder perfeito, porém na prática foi descoberto que o indivíduo, devido ao seu temperamento ou habilidade, possuiria tendências a apenas um comportamento (FREEMAN; STONER, 2009).

Esses comportamentos são expressos nessas duas funções. Enquanto o estilo orientado para a tarefa realiza a supervisão de perto dos funcionários, cuidando para que os objetivos sejam atingidos, o estilo voltado para os empregados, se preocupa em motivar os liderados (FREEMAN, STONER, 2009).

O conceito de função direcionada a tarefa e a manutenção de grupo, também pode ser conhecida como consideração à estrutura, os líderes com essa característica prezam pelo trabalho em equipe, oferecendo apoio psicológico aos funcionários, enquanto os líderes voltados a estrutura focam suas energias em atingir metas, mantendo seus funcionários constantemente ocupados, sem se preocupar com suas necessidades e opiniões (NEWSTROM 2008). No momento em que foi constatado que os líderes eficazes não possuíam quaisquer características que os diferenciavam, essas características foram isoladas em comportamentos, daí surgiram as teorias da liderança (FREEMAN; STONER, 2009).

Cerca de 50 cientistas comportamentais realizaram estudos a fim de descobrir traços comportamentais que caracterizassem o que é a liderança. Estes estudos se intensificaram após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando as empresas americanas ao reformularem seu parque industrial contrataram grande quantidade de empregados, que por sua vez precisavam de líderes que os guiassem para atingir alta produtividade. Na observação de líderes em cargos reais, notou-se que nem todos os líderes eficazes agem de maneira igual, cada um deles liderava de acordo com sua maneira de ser (BERGAMINI 2009). A teoria traz essas classificações de liderança ora como estilo, ora como tipo.

## 2.1.2 GRID GERENCIAL

Para Blake e Mouton (1989), o gerenciamento, depois de muitos estudos foi definido com uma ciência e não mais uma arte, tornando-se possível ser aprendido e o sucesso da empresa depende em boa parte do estilo de trabalho do gerente e de seus funcionários. O líder deve utilizar de suas habilidades e fazer com que a equipe sustente desempenhos eficientes, incentivando a criatividade e o entusiasmo.

O *Grid* auxilia e identifica as principais teorias sobre os estilos de liderança, apresentados em uma estrutura que oferece seus aspectos positivos, negativos e as similaridades entre eles. É um método aceito em vários países nas áreas industriais, colégios, órgãos governamentais, negócios entre outras áreas (BLAKE; MOUTON, 1989).

Segundo Blake e Mouton (2000 *apud* CRUZ; FREITAS, 2003, p. 4),

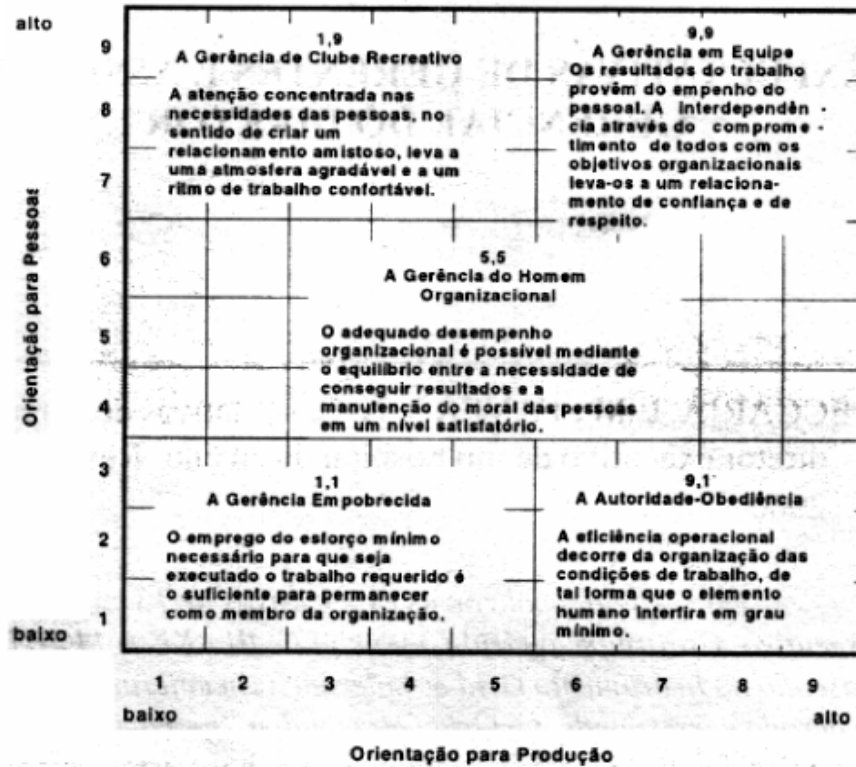
a orientação de uma liderança eficaz envolve a gerência por princípios comportamentais básicos e a singularidade de cada situação deve ser analisada à luz destes princípios, os quais fornecem os fios condutores para uma ação adequada.

Blake e Mouton (1978 *apud* GROHS, 2014, p. 3), afirmam que “ter liderança quer dizer estabelecer um curso de ação e alinhar as pessoas. A liderança faz com que as pessoas desejem se alinhar”. Com base nessa premissa foi criado o *Grid* Gerencial. O grid gerencial apresenta 5 estilos de liderança como pode-se verificar na Figura 1.





Figura 1 – O Grid Gerencial



Fonte: Adaptado de Blake; Mouton (1987).

No caso da Aviação, Blake e Mouton (1989) ainda ressaltam a utilização do *Grid Gerencial* na solução de crises ocorridas na cabine de comando de aviões auxiliando as tripulações a reconhecer o trabalho em equipe e a correta utilização dos recursos humanos. Além disso, estudos realizados na *Ohio State* e em *Michigan*, concluíram que o estilo liderança pode não ser necessariamente unidimensional, isso se reflete diretamente no *Grid Gerencial* esse método auxilia a medir a preocupação do líder em relação as tarefas e as pessoas (FREEMAN; STONER, 2009).

## 2.2 GESTÃO AEROPORTUÁRIA

No dia 23 de julho de 1925, segundo Garcia (2008, p. 20 *apud* Furlanetto, 2014), entrava em vigor o decreto nº 16.083 que regulamentava o transporte aéreo no Brasil. Em 1927 o governo realizou a liberação das primeiras concessões à iniciativa privada, fazendo com que o serviço aéreo no Brasil começasse a crescer. Em 22 de abril de 1932, o Presidente Getúlio Vargas criou o DAC (Departamento

de Aviação Civil), que contava também com a criação do Ministério da Viação e Obras Públicas (MALAGUTTI, 2001).

Na década de 30, movimentos intelectuais e políticos defendiam a centralização do poder e assim foi criado ainda por Getúlio, o Ministério da Aeronáutica, que incorporava todas as atribuições e informações da Aviação Militar, Aeronáutica e do DAC. Apesar de passar por diversas ideologias, o critério da preservação da soberania e dos mercados brasileiros começou a ganhar uma certa flexibilidade e abertura para o capital do exterior. Porém o excesso de oferta sobrepôs a demanda, tornando os voos domésticos pouco rentáveis resultando na falência de diversas empresas, reduzindo também o nível de segurança e regularidade dos serviços (MALAGUTTI, 2001).

A aviação Brasileira na década de 60 chegava a um patamar grave de crise devido sendo a baixa rentabilidade do transporte aéreo, resultado da grande concorrência do exterior e do alto custo de manutenção das aeronaves pós-guerra. Nesse sentido foram realizadas as CONAC (Conferência Nacional da Aviação Comercial) realizadas em 1961, 1963 e 1968, a partir dessas conferências ficava cada vez maior e incisiva a interferência do governo e a redução das empresas que operavam no país (MALAGUTTI, 2001).

Em 1975 com a modernização das aeronaves, as empresas pensando em custo-benefício foram obrigadas a operar apenas em centros econômicos maiores. Tentando evitar problemas e as exclusões de algumas partes do país, foi criada e regulamentada a aviação regional. A partir do ano de 1989 a participação e rigidez do governo começou a diminuir refletindo-se na flexibilização das bandas tarifárias, culminando também na Conferência Nacional de Aviação Civil (V CONAC) em 1991.

Um grande exemplo da flexibilização das bandas tarifárias é a criação da GOL em fevereiro de 2001, a primeira empresa regular a atuar com passagens de preço baixo no país. Para Silva (1991), a aviação civil representa um dos elementos fundamentais na organização política, econômica e social dos Estados, além disso ela simboliza um fator de progresso e desenvolvimento econômico.

Silva (1991) afirma que a aviação civil desempenha um papel catalisador, pois através dela são abertos novos mercados, divulgadas novas tecnologias,

acesso à serviços essenciais para a comunidade, entre outras funções necessárias para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Em países nos quais os transportes de superfície são insuficientes, a aviação serve como um módulo de integração, assistência e segurança.

Visto que a demanda pelo serviço do transporte aéreo está em constante crescimento é necessário enxergar o termo “infraestrutura aeroportuária” de uma maneira mais ampla. Um avião ao embarcar passageiros e materiais, realiza um deslocamento para levar essa “carga” até o seu destino, esse deslocamento é monitorado em solo e no ar, sendo assim, o aeroporto é considerado o núcleo dessa infraestrutura, pois é nele que se realiza a ligação entre a modalidade aérea e a de superfície, oferecendo a base para o deslocamento e distribuição dos passageiros, abastecimento e manutenção das aeronaves entre outros serviços.

De qualquer maneira, construir e manter um aeroporto demanda investimento, seja nas instalações físicas, nos equipamentos ou na formação de profissionais. Esse investimento deve ser realizado em proporção ao tamanho e demanda do aeroporto, e essa deve ser bem estudada e corresponder às possibilidades do país, o que em países de terceiro mundo nem sempre é possível (SILVA, 1991). A infraestrutura deve atender as necessidades do transporte aéreo e da economia do país, sendo assim ela necessita de uma gestão eficiente para alcançar um nível de produtividade e os objetivos almejados.

Deve se buscar através dessa gestão a rentabilidade e a eficiência da infraestrutura aeroportuária principalmente em países em desenvolvimento que contam com limitações em recursos humanos e financeiros. É necessário que o administrador identifique todos esses fatores no momento da tomada de decisão para que todos sejam beneficiados por meio de um comportamento ético, profissional e técnico.

### **2.2.1 RBAC 153**

O Regulamento Brasileiro de Aviação Civil resume os termos e as definições a serem seguidos, sendo de cumprimento obrigatório pelo operador atuante em aeródromo civil público brasileiro, seja ele compartilhado ou não. Este regulamento

estabelece requisitos e parâmetros mínimos de segurança a serem cumpridos nas etapas de planejamento, monitoramento e melhoria contínua (ANAC, 2016).

O RBAC apresenta 4 áreas principais, sendo elas: segurança operacional, manutenção, operações aeroportuárias e resposta a emergência). Três dessas áreas são objeto de estudo deste trabalho.

### 2.2.1.1 Segurança Operacional

De acordo com o RBAC 153 (ANAC, 2016), o profissional responsável pela Segurança Operacional, tem a responsabilidade de manter as metodologias e processos do Sistema de Segurança do Sistema Operacional (SGSO), de acordo com os requisitos já preestabelecidos pelo operador do aeródromo, além disso ele também deve coordenar o gerenciamento do SGSO. Além disso, o RBAC 153 estabelece entre outras atividades para que o operador do aeródromo realize:

- Estabeleça uma política de segurança operacional e seus objetivos estratégicos;
- Defina uma estrutura organizacional e designe os responsáveis pela segurança operacional em suas atividades;
- Estabeleça metas e indicadores de desempenho para melhorar o nível de segurança operacional no aeródromo (ANAC, 2016, p. 28).

O RBAC 153 ainda ressalta que o responsável por esse setor é responsável por auxiliar a gestão do aeródromo no que se refere à tomada de decisões, mantendo o banco de dados do aeroporto sempre atualizado em relação a tudo que for pertinente a segurança operacional (ANAC, 2016), sendo que o responsável por esse setor deve assessorar o gestor do aeródromo na identificação de perigos, análise e gerenciamento de risco, propondo medidas para eliminar ou diminuir esses riscos. Além disso ele também deve implantar medidas que garantam a segurança das operações aéreas e aeroportuárias (ANAC, 2016).

### 2.2.1.2 Manutenção Aeroportuária

Segundo o RBAC 153 (ANAC, 2016) o operador do aeródromo deve implementar um sistema de manutenção que cubra toda a infraestrutura aeroportuária. Esse sistema deve entre outras atribuições:



- Manter as condições físicas e operacionais dentro dos padrões exigidos neste Regulamento e em normas correlatas;
- Permitir a continuidade das operações aeroportuárias dentro do nível aceitável de segurança operacional estabelecido neste Regulamento, no PSEO/ANAC ou normas correlatas (ANAC, 2016, p. 51).

A ANAC (2016) ainda ressalta que os programas estabelecidos devem abordar as áreas pavimentadas e não pavimentadas. Além disso, ainda destaca que operador do aeródromo deve manter as áreas pavimentadas em condições operacionais na operação e proteção de aeronaves, veículos pessoas e equipamentos. O responsável por esse setor tem como atribuição manter as atividades em conformidade com o que foi estabelecido na Subparte E do RBAC 153.

### 2.2.1.3 Resposta à Emergência Aeroportuária

O RBAC 153 coloca que o operador do aeródromo deve estabelecer, implantar o Sistema de Resposta a Emergência Aeroportuária(SREA) de acordo com a documentação específica vigente sempre visando e adequando ao porte das operações do aeródromo (ANAC, 2016). O SREA deve ser capaz de:

- Responder, em tempo hábil, às emergências aeroportuárias que ocorram no aeródromo e no seu entorno;
- salvar vidas;
- mitigar os danos materiais e as consequências decorrentes de uma emergência aeroportuária;
- estabelecer ações contingenciais para restauração das operações normais do aeródromo (ANAC, 2016, p. 68).

O operador do aeródromo também deve prover e manter os recursos operacionais funcionando de maneira correta, além de incluir setores importantes do aeroporto com os recursos humanos necessários, elementos do sistema, recursos materiais, de infraestrutura entre outros (ANAC, 2016). O operador deve prever emergências aeroportuárias como ocorrências com aeronaves em estados de emergência e socorro, emergências médicas em geral, incêndios no terminal aeroportuário, além disso o operador do aeródromo deve garantir a operacionalidade dos recursos e implantar medidas que garantam a segurança e o melhor atendimento a todas essas situações (ANAC, 2016).



#### 2.2.1.4 Operações Aeroportuárias

O RBAC 153, define que o operador do aeródromo precisa garantir que todo equipamento e instalação necessária ou regulamentada deve permanecer “na faixa de pista; na RESA; na faixa de pista táxi; ou em uma zona desimpedida (*clearway*), caso constitua perigo para uma aeronave em voo (ANAC, 2016, p. 37). Sendo de sua responsabilidade elaborar um desenho adequado com os equipamentos e instalações necessárias para o auxílio à navegação, bem como, o operador do aeródromo deve implantar e manter um sistema de proteção na área do aeródromo, prevenindo a entrada de animais ou objetos que constituam qualquer tipo de perigo (ANAC, 2016).

Para isso ele também conta com a responsabilidade de documentar requisitos de credenciamento de pessoas, veículos e equipamentos estabelecidos no regulamento que se refere a: Qualificação de profissionais atuantes na área operacional; Treinamentos estabelecidos no Programa de Segurança do Operador Aéreo (PSOA); Condições de veículos e equipamentos; Acesso e permanência na área de manobras.

Quanto a movimentação de aeronaves, veículos, equipamentos e pessoas na área operacional o operador do aeródromo deve cuidar para que na área operacional permaneçam somente pessoas e veículos autorizados. O operador deve também evitar ao máximo a entrada de qualquer produto que produza faísca ou qualquer tipo de combustão, o mesmo vale para objetos com perigo de incursão em pista (ANAC, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza dessa pesquisa é aplicada, pois tem aplicação prática e busca solucionar problemas já existentes (SOUZA, 2007), que no caso desse trabalho buscou identificar os estilos de liderança no Aeroporto Internacional Hercílio Luz.

### 3.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Essa pesquisa tem sua abordagem classificada como quantitativa que segundo Figueiredo (2004) é o método que se apropria da análise estatística para tratar os dados. À essa afirmação acrescenta-se a definição que afirma que essa abordagem é realizada com todas as informações numéricas coletadas na investigação sendo apresentada por meio de quadros, medidas e gráficos (MARCONI; LAKATOS, 2010). As vantagens desse tipo de metodologia são: a precisão, a prevenção da subjetividade do pesquisador e a integração dos métodos de quantificação e qualificação.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo foi realizado no Aeroporto Internacional Hercílio Luz, onde analisaram-se os estilos dos líderes de equipe e avaliadas as percepções dos funcionários sobre esses estilos. O Aeroporto Hercílio Luz iniciou sua história com o Decreto nº 15.672 de 7 de setembro de 1922, que entre outros lugares escolheu a Ilha de Santa Catarina para a instalação de uma base naval, porto militar e outras edificações (INFRAERO, 2014). Com o passar do tempo o Aeroporto que no início tinha sua estrutura apenas para hidroaviões, necessitou se adaptar a aviação terrestre, e seu campo de pouso de decolagem era a única opção para aeronaves estrangeiros, fazendo com que fosse um aeroporto com vocação internacional desde o início (INFRAERO, 2014).

O aeroporto iniciou suas atividades comerciais em 1934. De 1952 a 1954, o Aeroporto ganhou seu Terminal de Passageiros, administrado pelo Departamento de Aviação Civil (DAC), e com a Infraero sob sua jurisdição o Aeroporto ganhou ainda mais melhorias estruturais a fim de atender seus usuários: 29 de janeiro de 1976 – Inauguração do Terminal de Logística. No ano em que foi realizada a pesquisa o aeroporto ainda era administrado pela INFRAERO, sendo alterado para a administração da *Zurich Airport Company* no ano de 2019, sendo inaugurado o novo terminal do *Floripa Airport*. A coleta de dados foi realizada no período de

outubro de 2016, com a aplicação de um questionário em 3 setores, que até então eram administrados pela Infraero.

O Setor A possuía 1 líder e 4 colaboradores. Neste setor conseguiu-se as respostas de todos os membros, alcançando 100% de participação na pesquisa. Isso também ocorreu no Setor B onde foi abrangido 100% da população-alvo. Já no setor C que tem 1 líder, 05 encarregados e 10 colaboradores, optou-se por inserir na pesquisa somente os encarregados e não considerar os colaboradores para não haver discrepância sobre a liderança, visto que eles são liderados diretamente pelos encarregados e não pelo gestor, alcançando assim 80% da população-alvo.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA A ANÁLISE DE DADOS

Para coletar os dados foi utilizado um questionário com perguntas fechadas criado por Grohs (2014) com base nos estudos de Blake e Mouton (1984). Com perguntas separadas pelas orientações e dimensões explicadas nesse trabalho que são: Iniciativa, Investigação, Posicionamento, Solução de Conflitos, Tomada de Decisão e Crítica.

Aos funcionários foi solicitado responder um formulário com 18 perguntas e essas deveriam ser respondidas em uma escala progressiva onde 0 (zero) corresponde a total discordância e 5 (cinco) a total concordância com o enunciado. Após aplicado o questionário e verificadas as respostas, seria realizado o cálculo das médias das avaliações, realizado por meio da soma das 9 respostas das perguntas de cada orientação, multiplicadas por 0,2, conforme modelo de cálculo proposto no questionário aplicado e demonstrado no Quadro 1.



Quadro 1- Questionário Grid Gerencial

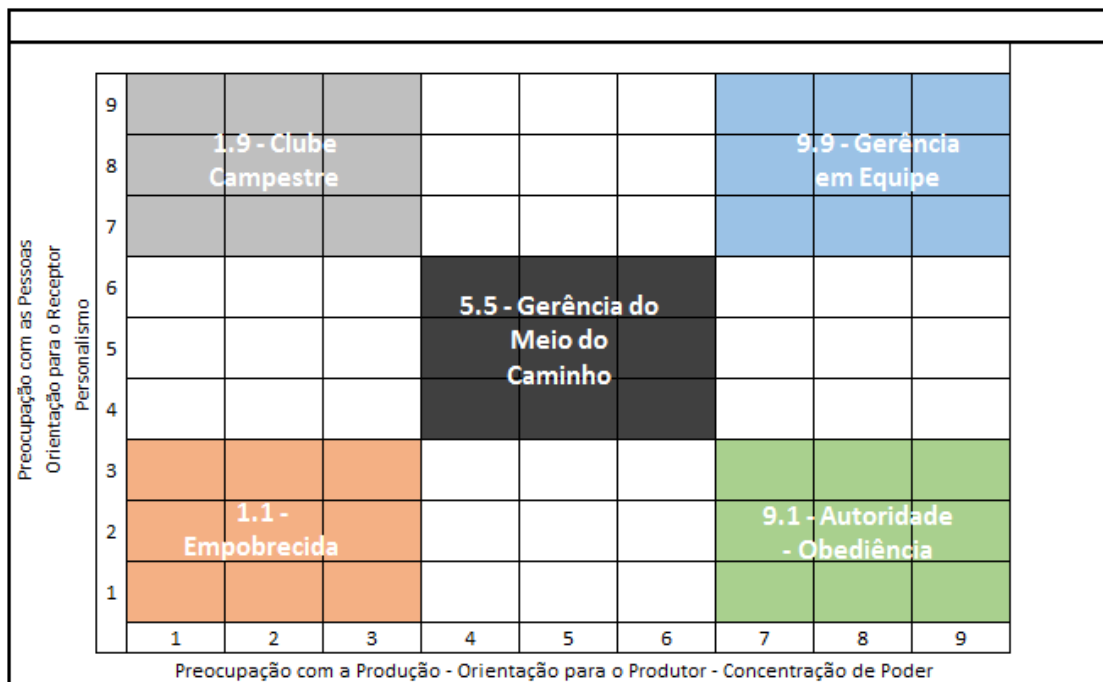
|                                   | Em relação ao gestor do negócio (proprietário)  | Funcionário |     |     |     |     |      | Gestor |
|-----------------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
|                                   |   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6    |        |
| Orientado para pessoas ( EIXO Y)  | Sempre encontra tempo para me ouvir   | 5           | 3   | 3   | 5   | 5   | 0    | 5      |
|                                   | Comunica com clareza os objetivos e o que espera do meu trabalho                              | 5           | 0   | 5   | 5   | 4   | 0    | 3      |
|                                   | Elogia quando faço algo certo e me orienta quando tenho dúvidas sobre o trabalho              | 5           | 0   | 5   | 3   | 5   | 5    | 3      |
|                                   | Encoraja para que os funcionários sejam criativos e resolvam os problemas sozinhos            | 5           | 3   | 5   | 1   | 3   | 0    | 3      |
|                                   | Incentiva a união e a colaboração entre os funcionários                                       | 5           | 2   | 5   | 2   | 4   | 2    | 5      |
|                                   | E tolerante com atrasos e preocupa-se com nossos problemas pessoais                           | 4           | 0   | 5   | 5   | 4   | 0    | 5      |
|                                   | Considera a opinião e sugestão do grupo para tomar decisões                                   | 3           | 3   | 4   | 3   | 4   | 2    | 0      |
|                                   | Quando surge conflito procura detectar os motivos e solucionar as causas que os sustentam     | 5           | 5   | 5   | 3   | 4   | 3    | 3      |
|                                   | Demonstra confiança no trabalho da equipe   | 5           | 5   | 5   | 5   | 4   | 4    | 5      |
| Orientado para produção ( EIXO X) | Supervisiona atentamente o grupo  | 5           | 3   | 5   | 3   | 5   | 3    | 1      |
|                                   | Pressiona para realizar o trabalho com agilidade e qualidade                                  | 5           | 3   | 5   | 2   | 3   | 3    | 3      |
|                                   | Reclama e pune quando acontece algum erro no trabalho   | 3           | 5   | 3   | 0   | 3   | 2    | 1      |
|                                   | Define regras padronizadas  | 4           | 3   | 5   | 2   | 4   | 1    | 1      |
|                                   | Exige disciplina no ambiente de trabalho  | 5           | 5   | 5   | 4   | 5   | 0    | 1      |
|                                   | Sempre comunica por escrito suas decisões e registra tudo o que é conversado                  | 1           | 4   | 3   | 0   | 1   | 0    | 1      |
|                                   | Faz reuniões com frequência para identificar problemas e desperdícios no ambiente de trabalho | 2           | 0   | 3   | 0   | 4   | 0    | 1      |
|                                   | Controla os materiais e produtos utilizados   | 5           | 4   | 5   | 2   | 5   | 0    | 1      |
|                                   | E inflexível com as solicitações dos clientes e necessidades dos funcionários                 | 0           | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 1      |
|                                   | TOTAL EIXO Y - PESSOAS  | 8,4         | 4,2 | 8,4 | 6,4 | 7,4 | 3,2  | 6,40   |
| TOTAL EIXO X - PRODUÇÃO           | 6,0   | 5,4         | 6,8 | 2,6 | 6,0 | 1,8 | 2,20 |        |

Fonte: Adaptado de Grohs, 2014.

Logo após o cálculo das médias a avaliação de cada funcionário e cada líder foi inserida no *Grid Gerencial*, como se observa na Figura 2, classificada de acordo com o estilo de liderança que mais se aproximava do resultado.



Figura 2 – Gráfico *Grid* Gerencial



Fonte: Adaptado de Grohs, 2014.

Assim, a partir do cálculo e da colocação dos resultados no gráfico, foi possível identificar os tipos de liderança presentes nos três setores de gestão aeroportuária dentro do aeroporto Internacional Hercílio Luz.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

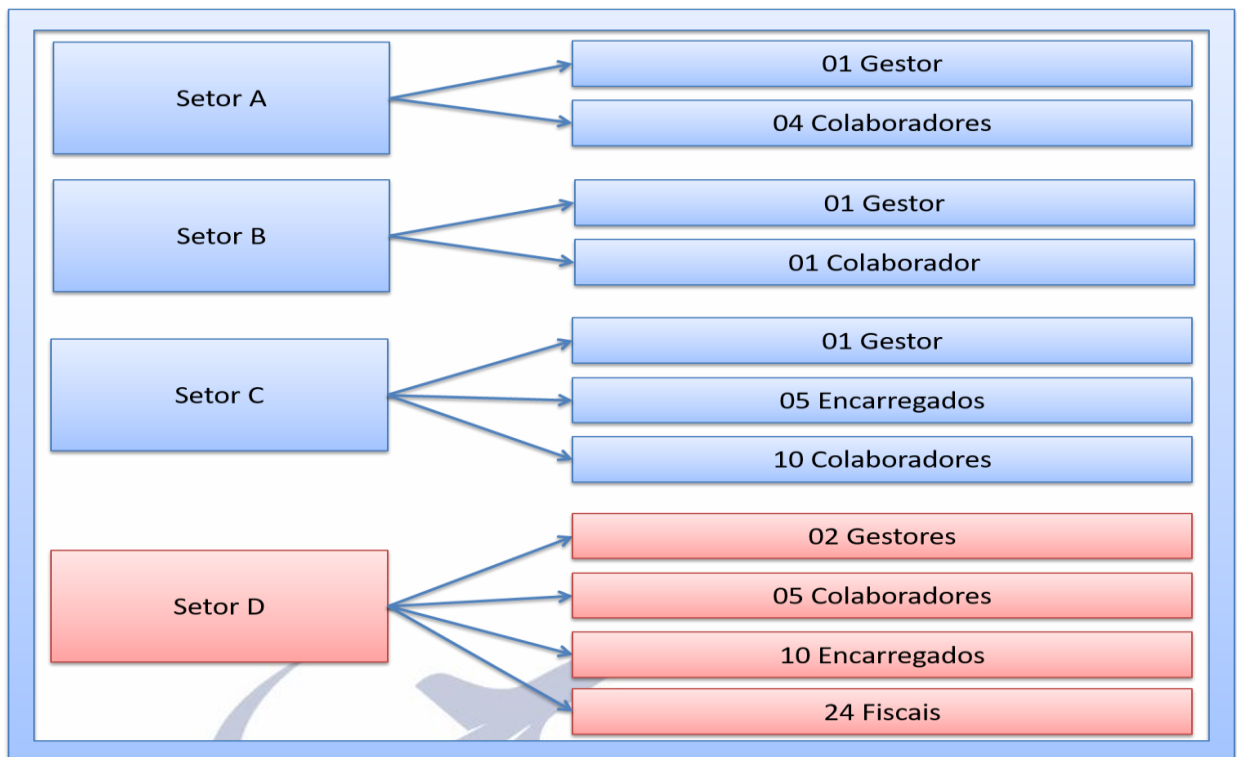
Para atender mapear os gestores de processos organizacionais do Aeroporto Hercílio Luz, foi uma realizada pesquisa documental.

##### 4.1 MAPEAMENTO DOS GESTORES DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO AEROPORTO INTERNACIONAL HERCÍLIO LUZ.

Para atender ao objetivo específico de mapear os gestores de processos organizacionais do Aeroporto Hercílio Luz no ano de 2016, foi uma realizada pesquisa documental sobre o organograma disponibilizado pela Infraero. A Figura 3 apresenta as equipes e gestores existentes dos setores críticos para os processos organizacionais do aeroporto.



Figura 3 - Mapa dos Gestores e Colaboradores do Aeroporto



Fonte: Adaptado de Infraero (2016).

O antigo Aeroporto Hercílio Luz possuía 9 (nove) setores com 119 colaboradores, mas conforme escopo do trabalho, foram investigadas somente as áreas citadas pelo RBAC 153 que cuidam da Gestão Aeroportuária da Infraero. Dentre as 4 (quatro) áreas, foram investigadas 3 (três) devido ao acesso permitido pela instituição. Assim, no setor A existia 1 (um) gestor e 1 (um) colaborador. O setor C é composto por 1 (um) gestor e 4 (quatro) colaboradores. Por fim, o setor D apresenta 01 (um) gestor e 15 colaboradores.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SEGUNDO OS LÍDERES E A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Para atendimento do objetivo específico de verificar a autopercepção do líder sobre seu estilo de liderança e para cumprir o objetivo específico de investigar a percepção dos funcionários sobre o estilo do líder foram aplicados dois questionários (1 para o líder e 1 para o funcionário). A partir disso foi realizada a análise dos dados coletados no aeroporto e chegou-se aos resultados apresentados a seguir:

## 4.2.1 Análise do Setor A

No setor A foram entrevistados 4 funcionários e 1 líder de equipe, de acordo com as médias de cada um dos funcionários, constatou-se que o líder possui orientação voltada para as pessoas, com um índice maior do que a orientação para a produção, esse resultado também se estende à avaliação do líder sobre si mesmo, demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2– Avaliação Setor A

|                                  | SETOR A  | Funcionário |     |     |     | Líder |
|----------------------------------|--|-------------|-----|-----|-----|-------|
|                                  | Em relação ao Líder  | 1           | 2   | 3   | 4   |       |
| Orientado para pessoas (EIXO Y)  | 1 - Sempre encontra tempo para ouvir os funcionários                                 | 4           | 4   | 5   | 4   | 4     |
|                                  | 2 - Expressa com clareza os objetivos e expectativas em relação ao meu trabalho      | 4           | 3   | 5   | 4   | 4     |
|                                  | 3 - Orienta e esclarece dúvidas em relação ao trabalho a ser desenvolvido e elogios  | 4           | 4   | 4   | 4   | 4     |
|                                  | 4 - Encoraja a autonomia dos funcionários na resolução de problemas com criatividade | 4           | 4   | 5   | 4   | 5     |
|                                  | 5 - Incentiva a colaboração entre funcionários                                       | 4           | 4   | 5   | 4   | 5     |
|                                  | 6 - É tolerante com atrasos e demonstra preocupação com nossos problemas pessoais    | 4           | 4   | 5   | 4   | 4     |
|                                  | 7 - Considera sugestões e opiniões do grupo na tomada de decisões                    | 4           | 3   | 5   | 4   | 5     |
|                                  | 8 - Procura os motivos causadores de um conflito e solucionar as causas              | 4           | 4   | 4   | 4   | 5     |
|                                  | 9 - Demonstra confiança no trabalho em equipe  | 3           | 4   | 5   | 4   | 5     |
| Orientado para produção (EIXO X) | 10 - Supervisiona o grupo de maneira atenta  | 4           | 5   | 5   | 4   | 4     |
|                                  | 11 - Pressiona os funcionários a realizarem as tarefas com agilidade e qualidade     | 4           | 2   | 2   | 4   | 5     |
|                                  | 12 - Aplica punições e reclama quando ocorrem erros                                  | 1           | 2   | 1   | 1   | 3     |
|                                  | 13 - Define regras padronizadas  | 3           | 5   | 4   | 4   | 5     |
|                                  | 14 - Exige disciplina no ambiente de trabalho  | 4           | 5   | 5   | 4   | 4     |
|                                  | 15 - Comunica por escrito suas decisões e registra tudo o que é conversado           | 2           | 5   | 4   | 4   | 5     |
|                                  | 16 - Promove reuniões para identificar problemas e desperdícios                      | 3           | 4   | 4   | 4   | 4     |
|                                  | 17 - Controla os materiais e produtos que são utilizados                             | 2           | 0   | 4   | 4   | 3     |
|                                  | 18 - Demonstra inflexibilidade com as necessidades dos funcionários                  | 3           | 5   | 0   | 0   | 4     |
| TOTAL EIXO Y - PESSOAS           | 7,0  | 6,8         | 8,6 | 7,2 | 8,2 |       |
| TOTAL EIXO X - PRODUÇÃO          | 5,2  | 6,6         | 5,8 | 5,8 | 7,4 |       |

Fonte: Dos autores (2017), adaptado de Grohs (2014).

Quanto as respostas dos funcionários, o líder obteve como nota mais baixa - nota 3,0 (ocasionalmente) somente do funcionário número 2 ao ser questionado se o mesmo expressava com clareza os objetivos e expectativas em relação ao

trabalho e também se o líder considerava as opiniões do grupo na tomada de decisões. Esse pensamento se alinha à avaliação do funcionário número 1 que, ao ser questionado se o líder demonstrava confiança no trabalho em equipe o avaliou com nota 3,0.

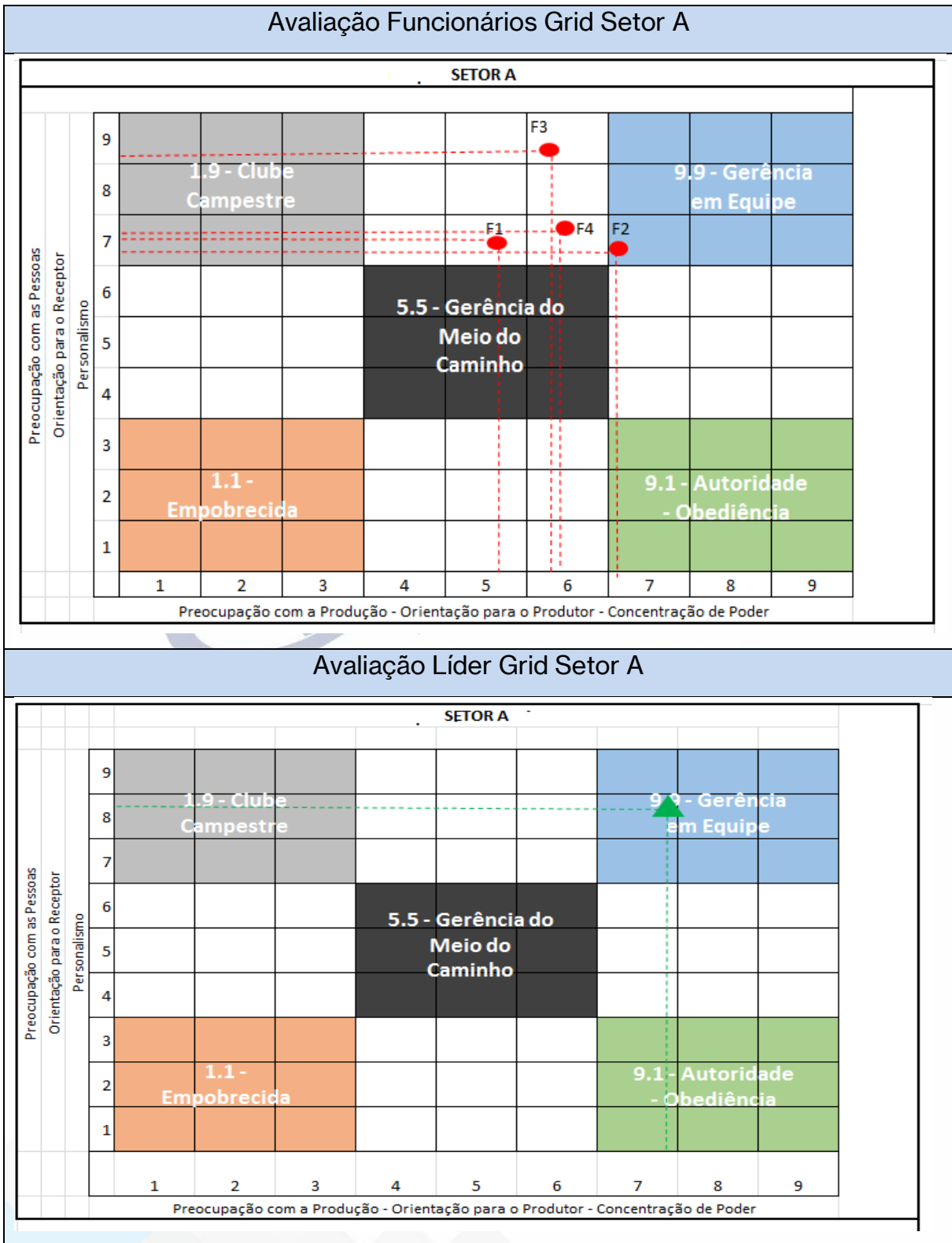
Já na orientação à produção o líder do setor A obteve avaliações das mais variadas. Ao serem questionados se o líder pressionava os funcionários na realização das tarefas a resposta foi 1,0 (raramente), o que o caracteriza como líder que não vê a pressão psicológica como incentivo necessário no atingimento dos objetivos. Essa avaliação de líder preocupado com o bem-estar dos funcionários se fortalece quando ele é avaliado como um profissional que raramente (1,0) ou aleatoriamente (2,0) aplica punições e é intolerante em relação a erros no ambiente de trabalho.

No geral o líder do setor A foi avaliado como um profissional com orientação voltada para as pessoas. Este tipo de líder procura ouvi-los dando atenção às suas necessidades, incentiva o trabalho em equipe, a criatividade e a autonomia dos funcionários ao tomarem decisões em frente aos problemas do dia a dia.

Este líder segundo Blake e Mouton (1984), supervisiona a equipe de maneira atenta, exige disciplina no local de trabalho, promovendo reuniões para alertar os colaboradores sobre os vários tipos de desperdícios, também é preocupado em definir regras padronizadas, registrando todo e qualquer tipo de procedimento por escrito, cobrando-os de maneira atenta.

Na avaliação do líder sobre si mesmo na orientação a pessoas as médias foram semelhantes às dos funcionários variando entre 4,0 (frequentemente) e 5 (sempre). Na orientação voltada a produção o líder avaliou a si mesmo como um profissional que supervisiona o grupo de maneira atenta e o faz por meio de regras que comunicadas e registradas por escrito, além disso, o controle se estende aos materiais usados no setor, sempre visando evitar o desperdício (Figura 4).

Figura 4 - Avaliação do Funcionário e Avaliação do Líder: Setor A



Fonte: Dos autores (2017), adaptados de Grohs (2014).

A partir da análise e alocação no gráfico, verificou-se que na percepção dos funcionários que o líder se encontra nos pontos 7,5; 7,7; 9,6; 7,6 enquanto o líder se vê como 8,7. Nesse sentido, a avaliação dos funcionários em relação ao líder

obteve médias que o caracterizou em 2 estilos diferentes, o estilo 9.9 – Gerência em Equipe e 5.5 – Gerência do Meio do Caminho com uma ênfase maior para as pessoas.

O estilo de Gerência em Equipe se caracteriza pela alta preocupação com as pessoas e com a produção. Para esse líder um fator não existe sem o outro, na sua concepção a produtividade será atingida em alto nível somente com o trabalho de uma equipe motivada e satisfeita, utilizando-se do feedback de maneira clara e direta preferindo a confrontação pacífica para a resolução de conflitos.

A visão exagerada voltada às pessoas, no entanto, pode criar funcionários acomodados e que estejam acostumados a receber sem produzir o máximo que podem, o que se assimila muito com o tipo de liderança *Laissez-Faire*. Esta, conforme Correa (2011) se caracteriza por líderes mais permissivos que preferem deixar com que a equipe tome as decisões por si, tomando partido das situações apenas quando é solicitado.

Por outro lado, a cobrança por resultados, se feita de maneira exacerbada pode fazer com que os funcionários se desmotivem criando um ambiente difícil para trabalhar semelhante ao ambiente criado pelos líderes do tipo Autocrático, que segundo Correa (2011), esse é o tipo de liderança no qual o gerente exerce enorme pressão sobre os funcionários, não dando nenhum tipo de autonomia ou liberdade aos funcionários. Pela análise das respostas dos funcionários na tabela de avaliação dos funcionários, o líder possui alta preocupação com o cumprimento de protocolos e faz questão de registrar tudo o que é conversado e passado em reunião.

Estas atitudes caracterizam um líder preocupado em seguir o regulamento, pois o vê como uma ferramenta que se bem utilizada pode solucionar vários tipos de conflitos. Tanto na visão dos funcionários quanto do próprio líder, o Setor A é gerido por um estilo que preza pelo equilíbrio entre a produção e satisfação dos colaboradores com uma ênfase um pouco maior sobre a atenção aos funcionários.



#### 4.2.2 Análise do Setor B

No setor B foram entrevistados 1 funcionário e 1 líder, de acordo com a avaliação desse funcionário o líder desse setor possui uma alta orientação voltada para pessoas e uma equilibrada orientação para a produção, opinião que vai ao encontro com a do próprio líder. Nos questionamentos voltados para a orientação para pessoas houveram grandes similaridades entre as respostas do líder e do funcionário sempre variando entre 4,0 (frequentemente) e 5,0 (sempre) em todas as respostas.

Nos questionamentos voltados para produção, a similaridade de respostas também existiu, os resultados mostraram a variação de 1 ponto entre a resposta do funcionário e do líder como ao ser questionado de o líder aplica punições e reclama quando erros acontecem, onde a resposta foi 1,0 (raramente) por parte do funcionário e 0,0 (nunca) por parte do líder. A média das respostas dos 2 entrevistados mostrou uma baixa orientação do líder para produção (5,2) e uma alta orientação voltada para pessoas (7,8).

A alta orientação para pessoas deve-se ao fato de que dos 9 questionamentos realizados, 7 foram respondidos com a nota 5,0 (sempre), sendo o outros 2 respondidos com a nota 4,0 (frequentemente). Comportamentos como a atenção voltada às necessidades dos funcionários, o feedback positivo através de elogios, a tolerância com atrasos e a confiança no trabalho em equipe, mostrou que esse líder se preocupa com o bem-estar de seu colaborador. Essa atenção elevada pode se dever ao fato de ter apenas 1 funcionário no setor, o que facilita a comunicação e a coordenação de um trabalho realizado em dupla.

A consideração a opinião desse funcionário pode refletir de maneira bastante positiva no trabalho em equipe, mesmo assim se analisa pela resposta do questionamento número 4, que o líder também incentiva a autonomia desse colaborador na tomada de decisão. Isso é importante pois faz o colaborador se sentir mais confiante e preparado, esta autonomia dada ao colaborador pelo líder, pode ser denominada como *empowerment*. Robbins (2010), coloca o *empowerment* como uma tendência dos gerentes modernos, onde o funcionário é empoderado para poder tomar decisões.

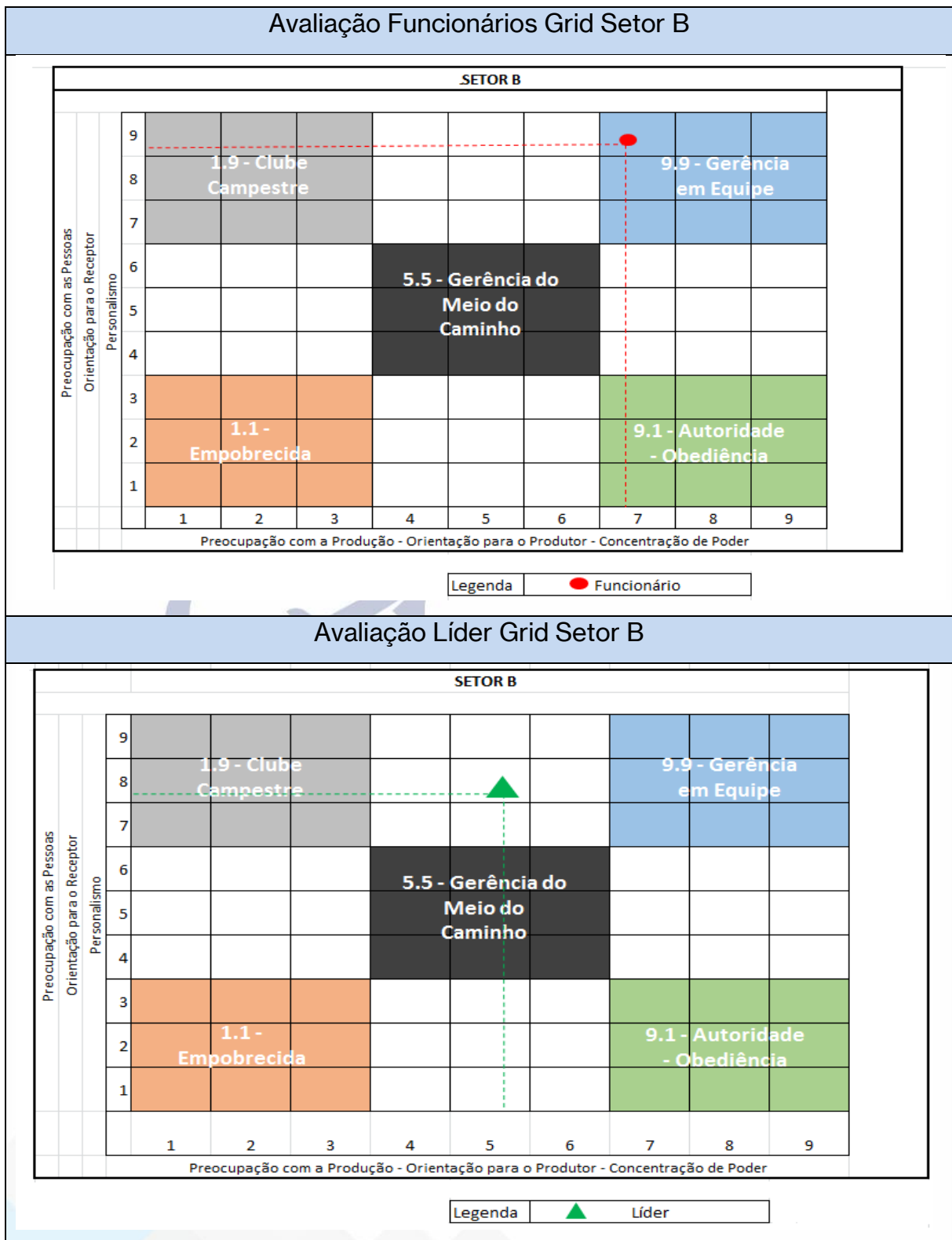
No que tange a orientação à produção o líder foi avaliado pelo colaborador com notas 5,0, 4,0 e 1,0. A alta exigência a respeito de formulários, registro de todas as informações que passam pelo setor e são repassadas para esse departamento, mostram a grande preocupação desse líder em seguir as regras. Esse fator é positivo e necessário, principalmente em áreas relacionadas à segurança, visto que ter um manual ou procedimentos já preestabelecidos, ajuda a lidar e até mesmo evitar acidentes.

Em sua avaliação o líder mostrou ser um profissional que se preocupa bastante com o bem estar do seu colaborador, prezando pela comunicação direta, o trabalho em equipe, encorajando a autonomia e a criatividade na tomada de decisão, na Figura 5, essa autonomia concedida ao funcionário mostra o grau de confiança que o líder possui em seu colaborador, visto que sua orientação para a produção ganhou nota 5,0 (sempre) no que se relaciona a supervisão atenta da equipe e o cumprimento das regras estabelecidas.

A avaliação do funcionário diverge no estilo de liderança, sendo que este avaliou o líder como 9.9 enquanto ele se autoavaliou mais próximo do 5.5 com uma ênfase voltada para pessoas. Assim, os estilos de liderança apresentados são 9.9 Gerência em Equipe e 5.5 Gerência do Meio do Caminho.

A diferença entre esses 2 estilos e o grau de preocupação com cada uma das orientações, pois enquanto o estilo 5.5, procura sempre que os funcionários façam por merecer a satisfação de suas necessidades, o líder 9.9, já as consideram dependentes uma da outra. Ao avaliar o líder com o estilo 9.9, o colaborador enfatiza que esse líder acredita na coexistência entre a motivação dos funcionários e a produção, sendo um dependente do outro. Isso faz com que o mesmo incentive e exerça o *feedback* de maneira positiva e direta, enquanto ao realizar alguma crítica, essa certamente será feita de maneira reservada ou indireta.

Figura 5 - Avaliação do Funcionário e Avaliação do Líder: Setor B



Fonte: Dos autores (2017), adaptado de Grohs (2014).

O incentivo ao trabalho em equipe é alto e é através de reuniões que são passadas aos colaboradores as metas que devem ser definidas. Esse líder procura sempre se manter informado e atualizado sobre o desenvolvimento do trabalho,

os critérios para a avaliação são estabelecidos desde o início para que sejam cobrados de maneira realista para que não sejam criadas expectativas inatingíveis. Ele ainda possui avaliação bastante positiva por parte do funcionário por conta do seu *feedback* claro e direto, sua postura enérgica por muitas vezes contagia a equipe em prol dos objetivos. Além disso, Stoner e Freeman (2009) afirmam que o gerente possui um alto poder de poder motivar seus funcionários ao reconhecer suas necessidades.

O estilo do líder 9.9 se assemelha em alguns pontos com o tipo Democrático. Para Garcia e Araújo (2009) esse tipo de liderança é aquele onde o gerente acredita em deixar os seus funcionários os mais motivados possível, considerando esse um fator essencial para a produtividade, dando prioridade para o trabalho em equipe e necessidade dos funcionários.

#### **4.2.3 Análise do Setor C**

A análise do setor C será feita com base nos questionamentos feitos à 4 funcionários sobre o líder e do líder sobre si mesmo, demonstrados no Quadro 3, a seguir. Com base nas notas e respostas, os funcionários 1, 2 e 3 avaliaram de forma equilibrada a orientação para pessoas e produção do líder, com exceção do funcionário número 4, que através de suas respostas, revelou a média final com maior diferença entre as 2 orientações.

O líder obteve nota 3,0 (ocasionalmente) por 7 vezes ao longo da tabela, sendo essa nota dada por diferentes funcionários a respeito da comunicação, incentivo a autonomia e trabalho em equipe. Segundo o funcionário número 4 esse líder faz de maneira ocasional a comunicação dos objetivos e expectativas, bem como observa que esse líder por algumas vezes não incentiva a autonomia entre os funcionários e o trabalho em equipe.

Para o funcionário número 3 o elogio e o esclarecimentos de dúvidas em relação ao trabalho é feito de maneira esporádica. Entretanto o líder do setor C foi bem avaliado pelos funcionários, 1, 2 e 3 na maioria dos questionamentos voltados para a orientação a pessoas.

Quadro 3 – Avaliação Setor C

|                                  | SETOR C  | Colaborador |     |     |     | Líder |
|----------------------------------|--|-------------|-----|-----|-----|-------|
|                                  | Em relação ao Líder  | 1           | 2   | 3   | 4   |       |
| Orientado para pessoas (EIXO Y)  | 1 - Sempre encontra tempo para ouvir os funcionários                                 | 4           | 5   | 4   | 4   | 5     |
|                                  | 2 - Expressa com clareza os objetivos e expectativas em relação ao meu trabalho      | 4           | 5   | 4   | 3   | 4     |
|                                  | 3 - Orienta e esclarece dúvidas em relação ao trabalho a ser desenvolvido e elogia   | 4           | 5   | 3   | 4   | 4     |
|                                  | 4 - Encoraja a autonomia dos funcionários na resolução de problemas com criatividade | 4           | 5   | 4   | 3   | 4     |
|                                  | 5 - Incentiva a colaboração entre funcionários                                       | 4           | 5   | 5   | 3   | 5     |
|                                  | 6 - É tolerante com atrasos e demonstra preocupação com nossos problemas pessoais    | 3           | 4   | 4   | 2   | 4     |
|                                  | 7 - Considera sugestões e opiniões do grupo na tomada de decisões                    | 3           | 4   | 5   | 5   | 4     |
|                                  | 8 - Procura os motivos causadores de um conflito e solucionar as causas              | 4           | 5   | 5   | 5   | 5     |
|                                  | 9 - Demonstra confiança no trabalho em equipe  | 3           | 5   | 4   | 4   | 4     |
| Orientado para produção (EIXO X) | 10 - Supervisiona o grupo de maneira atenta  | 4           | 4   | 5   | 5   | 3     |
|                                  | 11 - Pressiona os funcionários a realizarem as tarefas com agilidade e qualidade     | 3           | 3   | 4   | 2   | 3     |
|                                  | 12 - Aplica punições e reclama quando ocorrem erros                                  | 2           | 1   | 3   | 2   | 3     |
|                                  | 13 - Define regras padronizadas  | 4           | 5   | 5   | 1   | 4     |
|                                  | 14 - Exige disciplina no ambiente de trabalho  | 3           | 5   | 5   | 3   | 4     |
|                                  | 15 - Comunica por escrito suas decisões e registra tudo o que é conversado           | 1           | 4   | 4   | 0   | 3     |
|                                  | 16 - Promove reuniões para identificar problemas e desperdícios                      | 3           | 5   | 4   | 1   | 2     |
|                                  | 17 - Controla os materiais e produtos que são utilizados                             | 2           | 5   | 1   | 0   | 1     |
|                                  | 18 - Demonstra inflexibilidade com as necessidades dos funcionários                  | 3           | 1   | 4   | 3   | 2     |
| TOTAL EIXO Y - PESSOAS           | 6,6  | 8,6         | 7,6 | 6,6 | 7,8 |       |
| TOTAL EIXO X - PRODUÇÃO          | 5,0  | 6,6         | 7,0 | 3,4 | 5,0 |       |

Fonte: Dos autores (2017), adaptados de Grohs (2014).

Na orientação voltada a produção o líder do setor C obteve médias baixas com o funcionário 1 e 4. Isso se deve ao fato de que na visão desses colaboradores esse líder se preocupa pouco em definir regras, não se importa com possíveis desperdícios e identificar problemas, demonstrando que esse líder não se comunica de maneira direta e clara com sua equipe. Essa falta de comunicação pode ser o motivo dos funcionários em alguns questionamentos terem avaliações tão diferentes.

Em compensação para todos os funcionários o líder é um profissional que procura supervisionar o grupo de maneira atenta lembrando que para Maximiano (2012), o nível de monitoração depende diretamente da maturidade dos funcionários. O que pode caracterizar até certo ponto desconfiança do líder na capacidade da equipe ou apenas caracterizar que este é muito cauteloso sobre como o trabalho deve ser realizado.

Em sua avaliação sobre si mesmo o líder do setor C se mostrou como um líder com maior orientação para pessoas e mediana orientação para a produção.



Importante ressaltar que assim como seus funcionários, em alguns questionamentos o líder, conforme respostas dadas, mostrou não se comunicar de maneira direta com sua equipe, não promovendo reuniões para realizar o controle de materiais ou até mesmo pressionar os funcionários, porém ocasionalmente opta por aplicar punições quando os procedimentos não são cumpridos.

Muito embora a pressão exagerada e controle possam ser prejudiciais, é necessário realizar um controle do que é utilizado na empresa. Conforme Robbins (2010) a eficiência de um setor está vinculada à relação entre insumos e produtos, se o líder consegue obter mais produção com determinado insumo ele está aumentando a eficiência. O mesmo vale ao obter a mesma produção com menos insumos e é importante lembrar que eficiência está intimamente relacionada a produtividade.

Esse líder também obteve ótima avaliação no que se relaciona a ouvir a necessidade dos colaboradores e incentivar o trabalho em equipe. Este líder ganha o respeito da equipe ao mostrar suas posições de maneira direta, mas também ao se mostrar aberto a opiniões de terceiros nas tomadas de decisões.

Em relação a orientação a produção a avaliação dos funcionários 1 e 2 em geral foi boa. Entretanto é necessário ressaltar alguns pontos, como por exemplo: ao ser avaliado com nota 3 (ocasionalmente) na cobrança aos funcionários e na punição aos erros, pode demonstrar um líder tolerante que tenta equilibrar a produção, porém sem prejudicar a motivação dos funcionários.

Considerando as notas atribuídas, os colaboradores avaliam que em uma nota média de 7,3 ( $6,6+8,6+7,6+6,6 / 4$ ) o líder está voltado para pessoas enquanto foi atribuído como média geral ( $5,0+6,6+7,0+3,4 / 4$ ) uma nota de 5,5 para o eixo voltado à produção. Esse resultado se aproxima bastante de como o líder se percebe, uma vez que atribui notas próximas para si mesmo (7,8 e 5,0) na orientação para pessoas e produção respectivamente como pode-se perceber no Quadro 7.

Figura 6 - Avaliação do Funcionário e Avaliação do Líder: Setor C



Caminho, essa orientação se assimila à 9.9. No equilíbrio entre a orientação à produção e pessoas, esse líder considera as necessidades dos funcionários, mas espera que elas façam por merecer, para depois recompensá-las ou motivá-las. De certa forma se vê esse tipo de controle do líder ao ser avaliado com nota 4 (frequentemente) na supervisão atenta da equipe.

Por outro lado, esse líder é descrito por Blake e Mouton (1989), como sociável e extrovertido, sempre tenta estar por dentro das tradições da empresa e aceita as regras da companhia sem nenhum tipo de contestação. Ficou claro que o protocolo e o regulamento da empresa são usados na maioria das situações, principalmente na resolução de conflitos e no momento de se posicionar a frente de alguma situação, nesse momento o líder agirá de maneira evasiva se utilizando por muitas vezes do nome da empresa ou de alguém com cargo mais alto na hierarquia para justificar uma decisão.

Na avaliação do líder do Setor C sobre ele mesmo o total das médias foi de 7,8 para a orientação a pessoas e 5,0 para a orientação à produção. Isso se deve ao líder ter sido avaliado como 5 (sempre) ou 4 (frequentemente) a todos os questionamentos da orientação a pessoas e respondido com 1 (raramente) e 2 (ocasionalmente) em questionamentos relacionados à controle de produtos e desperdícios.

Essa avaliação baixa em relação a produção fez com que seu estilo se aproximasse de 5.5 com ênfase maior para as pessoas deixando apenas no 5 o foco em produção, esse líder pode preferir promover a amizade e o coleguismo, podendo desvalorizar por algumas vezes a produtividade assim como o tipo de liderança *Laissez Faire*, fazendo com que a equipe perca o foco, transformando o ambiente de trabalho em um lugar para ser resolver e discutir assuntos pessoais.

A partir das análises realizadas, para atendimento do objetivo geral desse trabalho, cabe ressaltar que em três setores importantes para a gestão aeroportuária do Aeroporto Internacional Hercílio Luz os estilos de liderança adotados pelos líderes, segundo seus colaboradores e a própria autoavaliação dos mesmos, variam entre Gerência do Meio Caminho com maior ênfase nas pessoas e Gerência em Equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança eficaz de uma equipe depende de vários fatores como: a cultura organizacional da empresa, a personalidade dos liderados, a personalidade do próprio líder e até mesmo o contexto social e econômico do país. Isso não é diferente na Aviação Civil, que é um setor visto como parâmetro para medir o quanto desenvolvido está o país.

No entanto quando se encontram dificuldades políticas, sociais e econômicas, a aviação é um dos setores mais afetados, influenciando e sendo influenciado diretamente por setores como turismo, hotelaria, comércio entre outros. Sendo assim o indivíduo que se encontra em um cargo de liderança em qualquer departamento da Aviação Civil, precisa estar preparado para essas mudanças, bem como precisa liderar a equipe de forma a atender as necessidades e as dificuldades que a área demanda.

Por meio do *Grid* Gerencial foi possível analisar que os líderes dos 3 setores de processos organizacionais do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, no ano de 2016, lidavam de maneira equilibrada, com a importância das necessidades pessoais dos funcionários e principalmente com a produção e atendimento dos objetivos.

No setor A os funcionários avaliaram o líder com médias diferentes do que o líder em sua própria percepção principalmente na orientação à produção. Já no setor B as avaliações foram semelhantes e mais uma vez a maior diferença foi na orientação a produção, onde através das respostas dos funcionários foi possível verificar uma visão mais exigente do líder. O setor C por outro lado foi o que apresentou maior semelhança entre as 2 avaliações.

Essa análise também permitiu verificar que a percepção dos líderes e dos funcionários é semelhante, não havendo nenhuma discrepância de grande preocupação entre como o líder se vê e como é visto. Isso mostra que a sintonia e compreensão entre líder e equipe estão em um nível apropriado.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) 153: Aeródromos – Operações, Manutenção e Resposta à Emergência – Emenda nº 02.** Brasília, 2016.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 2.ed., São Paulo: Atlas, 2009. 162 p.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz.** São Paulo: Pioneira, 1989.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial.** São Paulo: Pioneira, 1978.

CORREA, Guilherme Metidieri. **Estilos de liderança, autocrática, democrática e liberal.** 2011. Disponível em: <<http://www.admnistradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em: 05 set. 2016

CRUZ, Ania Melo de Saboya; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. **Caracterização do estilo de liderança nas empresas públicas: o caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2004/2004\\_ENAPG\\_22.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG_22.pdf)>. Acesso em: 9 nov. 2016.

FIGUEIREDO, Nebia Maria Almeida. **Método e metodologia na pesquisa Científica.** São Paulo: Difusão, 2004. 239 p.

FURLANETTO, Adriano. **Capacidade de absorção de fluxo de passageiros do aeroporto internacional Hercílio Luz.** Florianópolis, 2014.

GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti. **Liderança e cultura organizacional: uma análise a partir das práticas de gestão e de comunicação de uma microempresa brasileira.** São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://www.espm.br/download/Anais\\_Comunicon\\_2014/gts/gt\\_quatro/GT04\\_AN\\_A\\_PILETTI.pdf](http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2014/gts/gt_quatro/GT04_AN_A_PILETTI.pdf)> Acessado em: 11 nov. 2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986, 420 p.



INFRAERO. EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA, INFRAERO. **Aeroportos**. Brasília, 2014b. Disponível em: <http://www.infraero.gov.br/index.php/br/aeroportos/santa-catarina/aeroporto-internacional-de-florianopolis.html>. Acesso em 04 set. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed, Atlas, 2010. 297 p.

MALAGUTTI, A.O **Evolução da aviação civil no Brasil. Câmara dos Deputados Consultoria Legislativa**. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/documentos-epesquisa/publicacoes/estonetec/tema3/pdf/109712.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas,2012. 480 p.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, 524 p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 536 p.

SILVA, Adyr da. **Aeroportos e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Belo Horizonte: Incaer Villa Rica, 1991, 403 p.

SOUZA, A.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010, 640 p.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, 520 p.