

**FACULDADE IGUAÇU**  
**PÓS GRADUAÇÃO EM**  
**GESTÃO DE SEGURANÇA DE VOO**

**RICHARLES ALVES MELO**

**POWER DISTANCE E SEUS EFEITOS NA SEGURANÇA OPERACIONAL DA  
AVIAÇÃO**

**RECIFE**  
**2023**

**RICHARLES ALVES MELO**

**Power Distance e seus Efeitos na Segurança Operacional da Aviação**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Segurança de Voo na Faculdade Iguaçu.

Orientador(a): Prof. Dr. Watson Rodrigo Silva Soares

**Recife  
2023**

## Resumo

A aviação é uma atividade altamente regulamentada e complexa, onde a segurança operacional é de extrema importância para proteger a vida das pessoas e a integridade das operações. O texto compara o gerenciamento da segurança operacional na aviação a uma luta constante para identificar e controlar perigos. Um fator muitas vezes subestimado que afeta a segurança operacional é a "distância de poder", que se refere à aceitação da hierarquia e desigualdade de poder em uma organização.

O texto discute como a alta distância de poder pode levar a uma aceitação geral da desigualdade de poder, hierarquias rígidas e autoridade centralizada, o que pode afetar negativamente a comunicação, tomada de decisões e resistência à mudança. Por outro lado, a baixa distância de poder valoriza a igualdade e a tomada de decisões mais coletiva.

A segurança operacional na aviação envolve a identificação e gerenciamento contínuo de riscos, e o texto destaca como o alto power distance pode afetar a atividade aérea e contribuir para acidentes aéreos. É mencionado o Corporate Resource Management (CRM), um conjunto de práticas que enfatiza a comunicação eficaz e a colaboração para melhorar a segurança.

Para mitigar os efeitos da distância de poder na segurança operacional, o texto destaca a importância de uma "cultura justa" que incentive relatos de preocupações e incidentes, independentemente das posições hierárquicas. A conclusão ressalta a necessidade de manter uma cultura de prevenção de acidentes na aviação, com treinamento constante e foco na segurança operacional, independentemente do nível de distância de poder dentro da organização.

**Palavras-chave:** Aviação. Segurança operacional. Power Distance (Distância de Poder). Fator humano. Acidentes aéreos

## Abstract

Aviation is a highly regulated and complex activity where operational safety is of utmost importance to protect people's lives and the integrity of operations. The text compares the management of operational safety in aviation to a constant struggle to identify and control hazards. One often underestimated factor that affects operational safety is "power distance," which refers to the acceptance of hierarchy and power inequality within an organization.

The text discusses how high power distance can lead to a general acceptance of power inequality, rigid hierarchies, and centralized authority, which can negatively impact communication, decision-making, and resistance to change. On the other hand, low power distance values power equality and more collective decision-making.

Operational safety in aviation involves the continuous identification and management of risks, and the text highlights how high power distance can affect aviation activities and contribute to aviation accidents. The Corporate Resource Management (CRM) is mentioned, which is a set of practices that emphasizes effective communication and collaboration to improve safety.

To mitigate the effects of power distance on operational safety, the text emphasizes the importance of a "just culture" that encourages the reporting of concerns and incidents, regardless of hierarchical positions. The conclusion underscores the need to maintain a culture of accident prevention in aviation, with continuous training and a focus on operational safety, regardless of the level of power distance within the organization.

**Keywords:** Aviation. Operational safety. Power distance. Human Factor. Aviation accidents.

## INTRODUÇÃO

A aviação é uma das indústrias mais complexas e altamente regulamentadas do mundo, com requisitos rigorosos de segurança, esta é uma prioridade absoluta para garantir a integridade das operações aéreas e a vida dos passageiros e tripulantes. Seus riscos são inerentes, e é por isso que a segurança operacional é algo indispensável, nesse setor.

Eu comparo o gerenciamento da segurança operacional com uma luta de guerrilha, na qual não há vitória final. É uma batalha sem fim para identificar e eliminar ou controlar os perigos. (REASON, 2001, p. 27, tradução nossa).

A busca pela segurança das operações é algo constate e ininterrupto em quaisquer organizações aéreas, no entanto, um fator, além de diversos outros, muitas vezes subestimado que pode influenciar significativamente a segurança operacional, é a dinâmica da "distância de poder" (Power Distance).

Este artigo buscar explorar, através de uma pesquisa bibliográfica, que para Gil (1994), apresenta-se como uma metodologia de pesquisa que subsidia teoricamente todas as demais metodologias investigativas, exigindo estudos exploratórios ou descritivos já que permite uma ampla visão da problemática que permeia e conduz a investigação, possibilitando também a construção literária de um quadro conceitual que envolve o objeto pesquisado, que em nosso caso particular é o conceito de “Power Distance” e seus efeitos na segurança operacional no “mundo da aviação”, a fim de sintetizar as implicações do “Power Distance” no aumento do risco de acidentes e incidentes aeronáuticos.

### 1. CONCEITO DE POWER DISTANCE

Segundo o autor, Geert Hofstede, a cultura nacional acaba por diferenciar princípios e modelos de gestão, que adaptam-se a sua história local, social, política, tradições, hábitos, religião e conhecimento. Há a cultura nacional e organizacional, influenciando-se mutuamente, sobre os quais perceberíamos quatro dimensões ou valores:

- Individualismo x Coletivismo;
- Masculinidade x feminilidade;
- Evitar a incerteza;
- Distância do poder.

Apesar delas se complementarem e de que todas influenciam o ambiente operacional da aviação, a fim de não nos alongarmos, iremos focar em nosso breve estudo apenas na última

dimensão, o “Power Distance”, que refere-se à medida em que uma sociedade aceita e valoriza a hierarquia e a desigualdade no poder.

Em contextos organizacionais, “Power Distance” descreve a distância percebida entre líderes e subordinados em uma organização. Podemos dividir o termo em duas vertentes, a alta distância de poder e a baixa distância de poder. Na alta, existe uma aceitação geral da desigualdade de poder. Nesses ambientes, as hierarquias são valorizadas e as pessoas têm papéis claros e distintos com base em seu status e posição. A autoridade é centralizada e raramente questionada.

Já na baixa, a igualdade de poder e a distribuição mais igualitária da autoridade são valorizadas, as hierarquias são menos rígidas, as pessoas têm mais liberdade para questionar autoridades e as decisões são frequentemente tomadas de forma mais coletiva.

## 2. CONCEITO DE SEGURANÇA OPERACIONAL

O conceito de segurança operacional é fundamental na aviação e em muitas outras atividades onde a segurança é uma preocupação crítica. Segurança operacional é definida pela ICAO (2006, p. 1-1) como:

[...] o estado no qual o risco de lesões às pessoas ou danos às propriedades é reduzido e mantido em, ou abaixo de, um nível aceitável, mediante um contínuo processo de identificação de perigos e gerenciamento de riscos.

Refere-se a um conjunto de princípios, políticas, procedimentos e práticas destinados a garantir a segurança das operações em uma organização ou ambiente específico. Na aviação, a segurança operacional é especialmente importante devido aos riscos intrínsecos associados às operações aéreas. Digamos que, quando estamos tratando de vidas, o erro aceitável deverá ser sempre ser zero ou pelo menos, o mais próximo disto.

Alguns aspectos essenciais ao conceito de segurança operacional na aviação são o gerenciamento de riscos, a cultura da segurança, a gestão de crises, entre outros. Cito estes, devido a sua relevância e ligação à distância de poder. É evidente que todos eles são interdependentes, é necessário que haja a identificação, avaliação e mitigação de riscos.

A organização deve ter uma cultura que incentive este gerenciamento por parte de todos que a compõem, neste ponto não há individualismo, o foco é a segurança, para tal, todos devem primar pela busca incessante ao “erro zero”.

O Power Distance não deve ser uma crise enfrentada nas operações, pelo contrário, este minimizado, leva ao implemento da segurança, esta é sinônimo de vida, e vida deve ser prioridade, acima de hierarquias.

Em resumo, a segurança operacional na aviação é um compromisso inabalável com a continuidade de todas as etapas das operações aéreas. Ela busca proteger a vida humana, a aeronave, o meio ambiente e os interesses das partes envolvidas. É um esforço conjunto que exige a colaboração de todos os envolvidos na atividade, para garantir que a aviação seja o ambiente mais seguro possível.

## **2.1 FATORES CONTRIBUINTES**

Reason (2005) considera que acidentes são resultantes de combinações, nem sempre previsíveis, de fatores humanos e organizacionais dentro de um sistema complexo. O manual de investigação do SIPAER, MCA 3-6, CENIPA (Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos) considera diversos fatores que contribuem para os acidentes, incluindo os fatores humanos, operacionais e materiais.

Vamos nos ater neste momento, apenas ao Fator Humano, por ser o mais influenciador ao tema de nossa pesquisa. O fator humano é influenciado por algumas condicionantes, sejam elas: individuais (atitudes, motivação, percepção, memória, atenção, estado emocional e processo decisório, psicossociais (são aqueles que se estabelecem na interação do indivíduo com o ambiente de trabalho e fora dele, tais como comunicação, relações interpessoais, dinâmica da equipe, influências externas e cultura do grupo de trabalho) e organizacionais (referem-se ao contexto em que o indivíduo desempenha as suas tarefas, incluindo variáveis como capacitação e treinamento, a organização do trabalho, as características da tarefa, as condições físicas do trabalho, o clima e a cultura organizacional, os processos organizacionais e de gestão de pessoas e os sistemas de apoio).

Atentos ao tema, vislumbremos algumas situações em que podemos ligar diretamente, o Power Distance ao fator humano: má tomada de decisões, comunicação inadequada ou falhas na coordenação da equipe, estresse e pressão para cumprir horários ou prazos, etc.

De maneira simplória e complementar, devemos pelas mesmas razões elencadas quanto ao fator humano, lembrar que as situações intrinsecamente ligadas à este, quanto aos fatores operacionais, também devem ser analisadas a fim de que sejam combatidas. Exemplifiquemos: falhas nos procedimentos de manutenção, falhas nas comunicações entre a tripulação, planejamento de voo inadequado ou erros de navegação etc.

O conceito de fatores humanos evoluiu ao longo do tempo e mudou a forma como o trabalho na aviação é realizado. Ele trouxe uma nova visão sobre a importância das interações entre o Homem, o Meio e a Máquina, bem como dos aspectos organizacionais que influenciam essas interações. Essa visão resultou na criação de um modelo de treinamento chamado CRM (Corporate Resource Management).

## **2.2 CORPORATE RESOURCE MANAGEMENT**

O Corporate Resource Management (CRM), ou Gerenciamento de Recursos Corporativos, é um conjunto de práticas e treinamentos amplamente utilizado na aviação para melhorar a segurança e eficácia das operações de voo. Ele enfatiza a importância da comunicação eficaz, tomada de decisões compartilhadas, consciência situacional, resolução de conflitos e liderança flexível dentro da equipe de voo e de todas as outras da corporação.

O CRM foi desenvolvido como resposta a acidentes aéreos relacionados a erros humanos e falhas de comunicação na cabine de comando, inicialmente apenas para cabine, evoluindo para a tripulação e hoje para toda a organização.

Seus princípios foram bem-sucedidos na redução de acidentes causados por fatores humanos e têm sido aplicados em outras indústrias de alto risco. O CRM promove uma cultura de segurança contínua e aprendizado dentro da aviação e um de seus ensinamentos é justamente a diminuição do Power Distance em prol da segurança operacional.

## **3 EFEITOS DA POWER DISTANCE NA SEGURANÇA OPERACIONAL**

O fator humano é responsável pela grande maioria dos acidentes aéreos, dados estatísticos recentes levantados pela Boeing mostram que 62% dos acidentes aéreos envolvendo aeronaves de grande porte são causados por erro humano (MARQUES, 2004). Ainda, segundo a International Civil Aviation Organization (ICAO, 2003, p.1-1), o elemento humano é “a parte mais flexível, adaptável e valiosa dentro do sistema aeronáutico, mas é também a que está mais vulnerável às influências externas que poderão vir a afetar negativamente o seu desempenho”.

Elencamos alguns pontos, que podem ser afetados pelo elevado grau de Power Distance: a comunicação é um deles, quando há grande distância entre superiores e subordinados hierárquicos por vezes existem falhas na comunicação, informações muitas vezes deixam de ser

repassadas, por medo de como serão interpretadas ou até mesmo de como estes subordinados serão tratados quando derem as informações ou sugestões.

Outro ponto é a tomada de decisões, quando a autoridade está fortemente centralizada, as decisões críticas podem ser adiadas ou desviadas daqueles que têm o conhecimento e a experiência necessários. Isso pode resultar em atrasos na resposta a situações de emergência. Excessos de burocracia, em respostas que devem ser imediatas, podem causar situações irremediáveis. Por fim, cito a resistência à mudança, mudanças que possam aprimorar a segurança operacional deixam de ser adotadas, devido à impossibilidade do nível acima da pirâmide organizacional em aceitar que essas sugestões, que não são deles, possam ser benéficas à organização.

### **3.2 POWER DISTANCE E O PROCESSO DE LIDERANÇA**

Segundo o autor do livro *O Monge e o Executivo*, James Hunter (2004, p. 25), liderança é “a capacidade de influenciar pessoas para que elas se empenhem com entusiasmo na busca pelos objetivos definidos como sendo para o bem comum”, sendo um fenômeno social que acontece nas relações humanas. Já para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Dessa forma, o que nos faz ligar os termos Power Distance e a questão da liderança?

A diferença entre o grau de aceitação da desigualdade de poder na sociedade influencia os tipos de liderança que são mais comuns em cada cultura organizacional. Em organizações que aceitam uma maior desigualdade de poder, os líderes costumam ter um estilo mais centralizador e hierárquico, tomando decisões sozinhos e impondo sua autoridade, os líderes são vistos como figuras superiores que devem ser reverenciadas e obedecidas.

Por outro lado, em organizações que valorizam uma menor desigualdade de poder, os líderes costumam ter um estilo mais participativo e horizontal, promovendo o envolvimento e a cooperação de todos os integrantes do grupo, são vistos como facilitadores e motivadores da participação efetiva dos seguidores no processo decisório e na solução de problemas.

Segundo Chiavenato, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar, e é este comportamento que estamos analisando. Entre os estilos de lideranças Chiavenato (1999) cita White e Lippitt, pioneiros no estudo sobre liderança, que destacam os três estilos de liderança mais estudados: a liderança autocrática, a

liberal e a democrática. Focaremos nos estilos democrático e autocrático, para que possamos compará-los ao Low Power Distance e ao High Power Distance, respectivamente.

A liderança autocrática é um estilo de liderança em que o líder toma decisões de forma centralizada, sem a participação significativa dos membros da equipe ou subordinados. Nesse estilo de liderança, o líder detém o poder absoluto para tomar decisões e definir diretrizes, frequentemente com pouca ou nenhuma consulta aos outros.

A liderança democrática, também conhecida como liderança participativa, é um estilo de liderança em que os líderes envolvem ativamente os membros da equipe ou seguidores na tomada de decisões e no processo de resolução de problemas. Esse estilo de liderança se baseia na ideia de que a participação ativa e a colaboração dos membros da equipe podem levar a melhores resultados e à satisfação no trabalho.

É quase que impossível ler essas conceituações acima, acerca dos estilos de liderança e não ligar diretamente cada estilo a uma faixa de distanciamento do poder, é intrínseca e notória a convergência do líder autocrático com o alto distanciamento do poder dentro de sua liderança.

Chiavenato explica ainda que um líder deva se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, sendo a sua capacidade de comunicação essencial e não apenas seu traço de personalidade, assim colocaria como estilo de liderança ideal, aquele que conseguisse buscar um equilíbrio entre ambos os estilos elencados acima, lembrando que o nosso objetivo sempre foi a segurança operacional, assim devemos ser democráticos até que não se ponha a segurança em risco, da mesma forma que autocráticos até o ponto em que isto não se torne uma barreira à segurança.

### **3.3 IMPACTOS DA LIDERANÇA NA QUALIDADE LABORAL**

A liderança é um fator essencial para o processo de motivação de uma equipe ou organização. A forma como o líder se relaciona com os colaboradores pode influenciar de maneira positiva ou negativa o seu desempenho, satisfação e comprometimento.

Existem diferentes estilos de liderança, que podem ser mais ou menos adequados para cada situação. O líder autocrático, por exemplo, tende a desmotivar os colaboradores, pois não valoriza suas opiniões, habilidades e potencialidades. O líder que busca um equilíbrio entre a autoridade e a participação, por outro lado, consegue estimular os colaboradores, pois reconhece seus esforços, fornece feedback construtivo e mantém uma comunicação efetiva.

Líderes que sabem delegar tarefas e dar autonomia aos membros da equipe contribuem para a motivação. Dessa forma, os colaboradores se sentem mais envolvidos e responsáveis pelo seu trabalho.

Líderes que se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, oferecendo oportunidades de aprendizagem e crescimento, favorecem a motivação. Os colaboradores se sentem mais motivados quando percebem que seus líderes estão investindo em seu sucesso.

A liderança também tem um impacto significativo na cultura organizacional. Uma cultura que valoriza a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e o reconhecimento tende a ser mais motivadora para os colaboradores.

A liderança é um elemento-chave no processo de motivação, afetando diretamente o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Líderes eficazes são capazes de criar um clima organizacional positivo, definir metas claras, oferecer suporte emocional e oportunidades de crescimento, reconhecer o bom desempenho e promover uma cultura que inspire a motivação e o comprometimento.

### **3.4 MITIGAÇÃO DOS EFEITOS DA POWER DISTANCE**

Para melhorar a segurança operacional na aviação, é fundamental abordar a dinâmica da Power Distance de maneira adequada, tratando principalmente de confiança e respeito aos envolvidos na atividade, Reason (1997) descreve a “cultura justa” como sendo uma atmosfera de confiança pela qual as pessoas são encorajadas a fornecer informações ligadas à segurança operacional, ao mesmo tempo em que são esclarecidas sobre a linha que divide o comportamento aceitável do inaceitável.

Esta cultura justa, vai em busca do profissionalismo, lembrando que o nosso foco é a segurança operacional, se temos este objetivo, devemos aceitar e atender à todas as idéias e sugestões que contribuam para este fim, independente de posições hierárquicas, mas sim baseadas em competência, cada um individuo da organização tem um ponto de vista diferente, que quando somados, agirão na mitigação de riscos na atividade.

Deve-se existir um encorajamento aos relatos acerca de preocupações e incidentes, incentivando esta cultura de segurança. Para que isto ocorra, é necessário muito treinamento e conscientização das tripulações e de todos os envolvidos.

## CONCLUSÃO

O conceito de Power Distance desempenha um papel crucial na dinâmica organizacional e na segurança operacional de uma organização. Ao reconhecer e gerenciar adequadamente a distância de poder, as organizações podem promover uma cultura de segurança mais forte, melhorar a comunicação e tomar decisões mais eficazes, garantindo assim um ambiente de trabalho mais seguro e eficiente.

A distância de poder é o grau em que os membros de uma organização aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Em organizações com alta distância de poder, há uma grande diferença entre os líderes e os subordinados, e a comunicação é vertical e formal. Em organizações com baixa distância de poder, há uma maior proximidade entre os líderes e os subordinados, e a comunicação é horizontal e informal.

Dessa forma, o power distance baixo deve ser buscado por um estilo de liderança equilibrado entre o autocrático e o democrático, a fim de não comprometer a segurança operacional e ainda, estimular o posicionamento e a comunicação eficaz.

A segurança operacional deve ser uma prioridade máxima, independentemente do nível de distância de poder dentro de uma organização, as decisões devem ser tomadas baseadas em competências e não em posições hierárquicas.

A distância de poder pode afetar a segurança operacional de diversas formas, como influenciar o clima organizacional, a cultura de segurança, o compartilhamento de informações, a tomada de decisões, a resolução de conflitos e a aprendizagem organizacional.

Por fim, podemos concluir que na aviação quanto menor o “Power Distance”, melhor será a cultura de prevenção de acidentes, por incentivos aos reportes, aumento da confiança entre os envolvidos e a real certeza de que a Segurança Operacional é essencial para que pousos e decolagens sejam realizados sem aumentar os riscos já inerentes à atividade, destacamos a necessidade de treinamentos constantes, como exemplo o CRM, entre tantos outros.

## REFERÊNCIAS

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.
- MARQUES, E. **Fator humano**. In: INSTITUTO DE FOMENTO E COORDENAÇÃO INDUSTRIAL (IFI). Seminário Internacional de Fator Humano. 6 e 7 de outubro, 2004, CTA: São José dos Campos
- Hofstede, Geert (1978). «**The Poverty of Management Control Philosophy**». The Academy of Management Review [S.l.: s.n.] 3 (3): 450–461;
- Hofstede, Geert (2001). **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publ);
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2005). **Cultures and organizations: software of the mind Revised and expanded** 2nd ed. (New York: McGraw-Hill).
- Reason J. Safety in the operating theatre - Part 2: **Human error and organizational failure**. Qual Saf Health Care. 2005;14(1):56-60.
- Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa) (2017). **MCA 3-6: Manual de Investigação do SIPAER**. Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. Brasília, DF
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.