



## O PAPEL DA RESILIÊNCIA NA LIDERANÇA DO COMANDANTE E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tammyse Araújo da Silva<sup>1</sup>

Almistran Firigato de Andrade Filho<sup>2</sup>

### RESUMO

A resiliência é uma maneira de transformar atitudes e pensamentos com o intuito de promover maior eficácia e proatividade nas atividades profissionais. Desta forma, o ideal é que pilotos de aeronaves sejam resilientes, pois, alterações e obstáculos inesperados estão, por vezes, presentes no cenário do voo e isto requer adaptabilidade e respostas rápidas. Com isso em vista, o presente estudo busca compreender como a condução resiliente do piloto de aeronaves comerciais pode contribuir para a capacidade de sua equipe se adaptar e superar dificuldades de maneira efetiva e eficaz. Neste sentido, a abordagem metodológica é qualitativa, de natureza básica, e emprega técnicas de levantamento bibliográfico/documental para fundamentar teoricamente os conceitos tanto de liderança quanto de resiliência no âmbito aeronáutico. As pesquisas a seguir indicam que a liderança resiliente é essencial para a adaptabilidade da equipe, promovendo segurança e confiança, mesmo em situações completamente adversas. Comandantes resilientes facilitam a comunicação e inspiram confiança nos tripulantes.

**Palavras-Chaves:** Liderança; Comandante de aeronaves; Resiliência; Cabine; Treinamento.

<sup>1</sup> Especialista em Docência Universitária pela Universidade Católica de Goiás. Graduada em Ciências Aeronáuticas pela UnisulVirtual. Professora da Escola Politécnica e de Artes no curso de Ciências Aeronáuticas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC/GO. EC-PREV pelo CENIPA. Credenciada no SGSO pela ANAC e pela Infraero. E-mail: tammyse@hotmail.com - [tammyse@pucgoias.edu.br](mailto:tammyse@pucgoias.edu.br)

## **THE ROLE OF RESILIENCE IN THE CAPTAINS LEADERSHIP AND REFLEXES IN THE WORK ENVIRONMENT**

### **ABSTRACT**

*Resilience is a way to transform attitudes and thoughts with the aim of promoting greater effectiveness and proactivity in professional activities. Thus, it is ideal for aircraft pilots to be resilient, as changes and unexpected obstacles are often present in-flight scenarios, requiring adaptability and quick responses. In this context, the present study seeks to understand how resilient leadership by commercial aircraft pilots can contribute to their team's ability to adapt and overcome challenges effectively and efficiently. The methodological approach is qualitative, basic in nature, and employs bibliographic/documentary research techniques to theoretically ground the concepts of both leadership and resilience in the aviation field. The following research indicates that resilient leadership is essential for team adaptability, fostering safety and confidence even in highly adverse situations. Resilient commanders facilitate communication and inspire trust among crew members.*

**Keywords:** Leadership; Commander; Resilience; Cabin; Training.

Revista Brasileira de Aviação Civil

& Ciências Aeronáuticas

ISSN 2763-7697

### **1 INTRODUÇÃO**

Na aviação, a liderança enfrenta uma ampla gama de desafios multifatoriais, nos quais as habilidades tanto técnicas quanto emocionais são exigidas ao extremo. Tendo isso em mente, o foco central deste estudo é a importância da resiliência na liderança do piloto e as suas implicações no local de trabalho.

A resiliência capacita o líder a manter uma postura que não se permite abalar por frustrações advindas de eventuais dificuldades, mantendo uma postura sempre paciente, calma e proativa diante de qualquer adversidade. A resiliência se

mostra um aspecto especialmente significativo em uma profissão que exige tomada de decisões críticas, não raro, sob intensa pressão.

Este estudo analisa a questão que orienta a pesquisa com o intuito de entender de que forma a liderança resiliente do comandante influencia a adaptação da equipe frente a mudanças e desafios inesperados no setor aeronáutico. Tendo como propósito central investigar de que maneira a liderança resiliente afeta a habilidade da equipe em se adaptar a mudanças e a lidar com imprevistos.

A importância dessa temática se fundamenta no papel essencial que o piloto desempenha. Sendo autoridade máxima a bordo da aeronave, e cujas ações e escolhas afetam diretamente a união e o ânimo da tripulação, valendo ressaltar aqui que, em última instância, a vida da tripulação depende das escolhas do piloto.

Nos dias de hoje, a administração de pessoas é um fator determinante para o fortalecimento de um ambiente de trabalho saudável, sendo que essa relevância se intensifica na aviação, um setor em que a segurança e a colaboração são indispensáveis.

Na pesquisa a seguir emprega-se uma metodologia de cunho fundamental e explicativo, desenvolvendo uma pesquisa qualitativa de investigação. Procurando estabelecer um entendimento aprofundado do assunto, foi realizada uma revisão bibliográfica/documental, examinando publicações especializadas e documentos que evidenciam práticas de gestão e comando. Tal abordagem possibilita entender em detalhes como a capacidade de superação influencia o exercício da liderança e a adaptabilidade dos grupos diante de situações desafiadoras e transformações.

Na parte inicial, serão expostos o objeto de estudo e sua relevância. Na sequência, o Referencial Teórico explorará os conceitos sobre liderança e superação que embasam a investigação. No capítulo metodológico, serão expostas as técnicas e procedimentos adotados. A seção de Resultados apresentará os achados principais e, ao término, as Conclusões reunirão as contribuições do estudo e indicações para futuras pesquisas.

Antecipa-se que o estudo demonstrará como a capacidade de superação do líder impacta decisivamente na habilidade do grupo em se ajustar a circunstâncias imprevistas e alterações súbitas, gerando efeitos benéficos no desempenho e no clima organizacional. Em essência, considera-se que uma liderança resiliente é fundamental para que o grupo enfrente obstáculos de modo flexível e competente, fomentando um ambiente profissional seguro e colaborativo.

Em suma, acredita-se que uma liderança resiliente seja de fulcral importância para que a tripulação enfrente desafios de maneira adaptável e eficaz, consolidando um contexto laboral seguro e cooperativo.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO E TIPOS DE LIDERANÇA

Ao analisar a maioria dos conceitos sobre liderança, dois aspectos comuns são percebidos. Em primeiro plano, o enfoque principal é que a liderança esteja associada a um fenômeno coletivo, ou seja, envolve dois ou mais indivíduos. Em segundo, evidencia a influência proposital por parte dos líderes sobre seus liderados (Bergamini, 1994). Hollander (1978 *apud* Bergamini, 1994) conceitua liderança como:

“O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por partes de outras pessoas”. (n.p.).

A partir dessa ideia interpreta-se que, embora o líder seja quem estabeleça as ações, os liderados precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em consideração naquilo que transmite respeito e seus ideais e programas (1978 *apud* Bergamini, 1994).

Com o conceito de liderança estabelecido, diferentes formas de liderar foram sendo construídas com o tempo e trouxeram consigo percepções próprias de cada tipo. Segundo Maximiliano (2008), o modo como o líder interage com os membros da equipe, seja em situações em grupo ou individuais, é denominado estilo de liderança. Esse estilo pode variar entre autocrático, democrático ou liberal (Quadro 1).

A liderança autocrática é aquela em que o líder concentra o poder de decisão em si mesmo, isto é, o gestor autocrático é o responsável por definir as metas da equipe, estabelecer as tarefas a serem realizadas e não permitir a participação dos subordinados nas decisões, sem ouvir as opiniões dos liderados. Na outra ponta, um estilo de liderança liberal, no qual o líder não assume as decisões, resulta em comportamentos mais desfavoráveis e em um rendimento inferior. Na liderança liberal, o líder está receptivo a ouvir, confia nas opiniões dos seguidores que possuem total liberdade nas decisões, enquanto o líder tem pouca participação nas decisões da empresa (Maximiano, 2008).

Por sua vez, no estilo democrático o grupo participa das decisões, pois o líder demonstra um comportamento democrático e cria melhores condições de trabalho, de forma a motivar a participação de todos os membros da equipe. A liderança democrática promove uma relação positiva entre líder e liderados, estimula a participação e confiança da equipe, e garante uma comunicação eficaz entre o líder e os liderados (Maximiano, 2008).

Em outra classificação, a liderança é apresentada sob duas óticas, a técnica e a carismática. Segundo Ferrari (2023), a liderança técnica é exercida por profissionais com relevante conhecimento operacional em determinada área, tendo o propósito de inspirar a equipe a partir do conhecimento do líder. Outro ponto dessa classe, consiste no saber adquirido pela prática, cuja experiência dos liderados pode ser levada em consideração.

Quadro 1 – Atuação do líder no ambiente organizacional

	<b>Autocrática</b>	<b>Liberal</b>	<b>Democrática</b>
Tomada de decisão	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberalidade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada. Apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo providência e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha de colegas ficam por conta do grupo, sem interferência do líder.	A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

Líderes carismáticos têm, geralmente, um elo emocional único com seus seguidores, baseado, exclusivamente, em valores compartilhados. De maneira análoga, o impacto oriundo de suas habilidades carismáticas auxiliaria no estímulo ao engajamento dos seguidores (House, 1977; Shamir, House, & Arthur, 1993). Além disso, a grande maioria desses líderes teria uma forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, assim como uma alta necessidade de poder (Yukl, 2006).

## 2.2 TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL

De maneira geral, essa teoria pode ser compreendida por uma gestão na qual o líder não foca em apenas um estilo de liderança, pois não há uma única forma correta de liderar. Essa teoria está associada ao nível de maturidade dos liderados. Desse modo, para que ela atue de forma eficiente, é preciso que o líder tenha a dimensão do nível de competência de cada integrante do grupo, sobretudo quando for determinar as obrigações, ensiná-los, apoiá-los, ou simplesmente orientá-los (Leite, 2023). Diante dessas características, a Tabela 1 a seguir, correlaciona maturidade, estilo e comportamento.

Tabela 1 – Liderança situacional nivelada por maturidade, estilo e comportamento

<b>Maturidade do liderado</b>	<b>Estilo de liderança adequado</b>	<b>Comportamento do líder</b>
M1	S1	Líder determina
M2	S2	Líder convence
M3	S3	Líder compartilha
M4	S4	Líder delega

Legenda: M1 – Baixa capacidade e pouca motivação<sup>1</sup>; M2 – Baixa capacidade e muita motivação; M3 – Alta capacidade e pouca motivação; M4 – Alta capacidade e muita motivação. S1 – Tarefa alta e relacionamento baixo; S2 – Tarefa alta e relacionamento alto; S3 – Tarefa baixa e relacionamento alto; S4 – Tarefa baixa e relacionamento baixo.

Fonte: Dados extraídos de Hersey e Blanchard (1986).

A Tabela 1 apresenta a correlação entre a maturidade dos liderados (classificada de M1 a M4), o estilo de liderança adequado (estruturado de S1 a S4) e o comportamento do líder diante dos dois outros elementos. Na classificação de maturidade, M1 representa baixo grau de maturidade e M4 expõe muita

<sup>1</sup> A motivação é conceituada por ser algo individual e particular de cada indivíduo, tendo em vista que, cada um reage aos fatores internos e externos, que colaboram e influenciam diretamente sua motivação. Diante disso, é notável que a motivação exerce um papel de fulcral importância para a realização de diversas atividades funcionais inseridas no ambiente de trabalho. Ela afeta a qualidade vida e a conduta do liderado, já que, o colaborador quando se sente motivado, ele se torna mais proativo e consegue desempenhar melhor suas funções (Pinho, 2020).

maturidade, enquanto a identificação M2 e M3 são intermediárias. Cada nível tem um estilo de liderança adequado, envolvendo alguma ação do líder, o que leva ao desenvolvimento eficaz do grupo (Hersey; Blanchard, 1986).

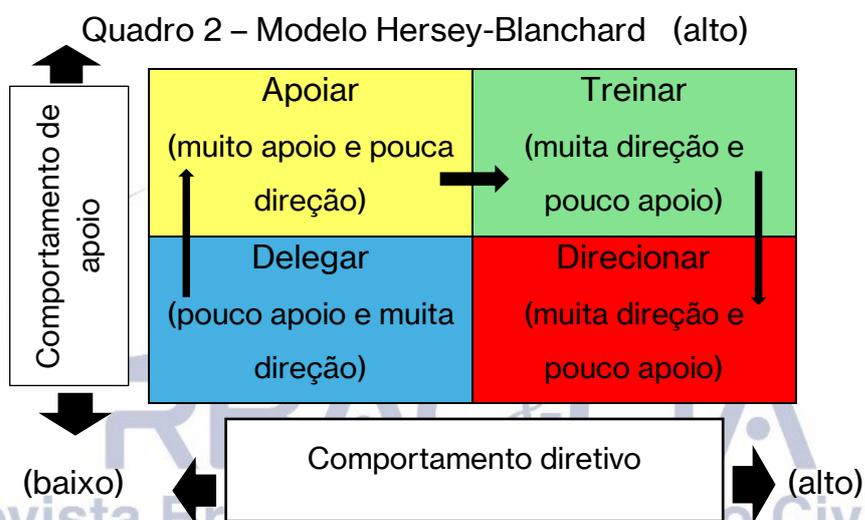
Por seu turno, o estilo de liderança S (*style*) deve ser ajustado de acordo com o nível de desenvolvimento do liderado e compreende quatro classificações. A S1 (direção) é um estilo adequado para o nível de maturidade M1, pois os seguidores apresentam pouca habilidade, motivação ou confiança para realizar a tarefa. O líder precisa fornecer orientações claras e monitorar de perto o desempenho (Hersey; Blanchard, 1986).

De maneira análoga, o S2 (treinamento) é indicado para seguidores no nível M2 de maturidade, que podem possuir mais habilidades, mas ainda carecem de confiança ou motivação. Neste caso, o líder continua oferecendo direção, mas também proporciona mais apoio e motivação para desenvolver as competências e a autoconfiança dos seguidores (Hersey; Blanchard, 1986).

O S3 (apoio) está voltado para o nível de maturidade M3, em que os seguidores possuem habilidades, mas podem não ter a confiança ou motivação necessárias para assumir total responsabilidade. O líder auxilia no fortalecimento da motivação, compartilhando as decisões e incentivando a interação, oferecendo menos direção e mais suporte emocional. Por fim, o S4 (delegação) é mais indicado para o nível M4 de maturidade, no qual os seguidores têm as habilidades e a confiança requeridas para executar as atividades. O líder delega a responsabilidade pelas decisões e pela execução das tarefas, oferecendo pouco apoio ou direção (Hersey; Blanchard, 1986).

A Teoria da Liderança Situacional realça a importância da adaptabilidade na liderança, sublinhando que os líderes precisam ser capazes de ajustar seu estilo para atender às necessidades de desenvolvimento de seus seguidores. Essa abordagem gera um ambiente de trabalho mais dinâmico e responsivo, onde a liderança é exercida de maneira mais eficaz, atendendo de forma mais precisa às necessidades dos colaboradores (Costa, 2021).

Cabe acrescentar que para cada estágio de maturidade, existe um comportamento exato quando se trata da Teoria da Liderança Situacional. Diante disso, estudiosos que arquitetaram essa teoria propuseram um mapa, conhecido como modelo de Hersey-Blanchard, para melhor entendimento de como aplicar esse modo no ambiente profissional (Leite, 2023). O Quadro 2 a seguir ilustra a correlação entre os três elementos da Tabela 1, maturidade, estilo e comportamento.



Fonte: Hersey & Blanchard (1986).

ISSN 2763-7697

Observa-se no Quadro 2 que os eixos do gráfico são classificados entre Comportamento de apoio (vertical) e Comportamento diretivo (horizontal). O eixo vertical mede o quanto o líder se envolve no apoio emocional, encorajando a comunicação, oferecendo *feedback* e sendo receptivo às necessidades das lideranças. Quanto mais alto no eixo, maior o suporte. Já o eixo horizontal mede quanto o líder guia e orienta diretamente a execução das tarefas, definindo o que é e como fazer. Quanto mais à direita no eixo, mais o líder dá instruções desenvolvidas. Os estilos de liderança serão classificados a partir da sua maturidade, e terão relação direta com o comportamento de apoio e diretivo.

### **3 PROCESSOS METODOLÓGICOS**

O objetivo desta pesquisa é descrever e analisar criticamente o papel da resiliência na liderança de um comandante e suas implicações no ambiente de trabalho. O estudo é de natureza básica, e busca apresentar as complexidades do tema estudado por meio de uma abordagem qualitativa a partir de procedimentos bibliográficos e documentais.

Os objetos do estudo foram definidos como: habilidades necessárias para a liderança, bem como sua relação com a resiliência; a função do comandante; e, importância da resiliência em comandantes de aeronaves. As fontes de pesquisa, tiveram como base livros, artigos científicos hospedados no *Google Acadêmico* e em repositórios de Universidades, e, ainda, em legislações, normatização, documentos e treinamentos próprios do setor aéreo. A seleção do material foi criteriosa, buscando referências que tratam tanto da resiliência quanto dos estilos e teorias de liderança aplicadas ao setor de aviação.

### **4 RESULTADOS**

#### **4.1 LIDERANÇA: RESILIÊNCIA, HABILIDADES E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

A resiliência pode ser entendida, sob a perspectiva da física, como a capacidade de um objeto recuperar sua forma original após sofrer alterações Sabbag (2012). Ser resiliente envolve lidar com desafios, aceitando-os sem deixá-los de lado. Isso implica em compreender que cada situação tem seu ritmo e que influências externas não devem interferir no controle, pois podem comprometer a segurança da operação (Sabbag, 2012). Partindo dessa premissa, a resiliência consiste em transformar atitudes e pensamentos para promover maior eficácia e proatividade nas atividades profissionais.

Um líder que demonstra resiliência e inteligência emocional valoriza a criação de um ambiente organizacional positivo, alcançado, por meio de boas

práticas. Na mesma linha, o clima organizacional refere-se à maneira como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho, incluindo suas emoções, como satisfação ou descontentamento. Por outro lado, a cultura organizacional envolve os propósitos, valores e visões da liderança que se comunicam aos demais membros da equipe. Qualidades como automotivação, autoconhecimento, habilidades interpessoais e outras competências são essenciais para um piloto que também exerce a função de gerente (Oliveira; Campello, 2006).

Ao utilizar conceitos e ferramentas para aprimorar a resiliência, o líder possui a capacidade de orientar sua equipe com determinação, oferecendo suporte diante às dificuldades provocadas pelas mudanças, promovendo o desenvolvimento e a capacitação de seus membros. A resiliência é uma qualidade que beneficia não apenas quem lidera, como também a equipe sob sua responsabilidade. Um líder bem-preparado e fortalecido atua como um coautor da resiliência, podendo fomentar essa competência em seus colaboradores. Além de estar emocionalmente apto para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho, ele também mantém sua vida pessoal e familiar equilibrada como um cidadão comum (Tavares, 2013).

Então, é necessário desenvolver certas habilidades no líder para que ele possa estar preparado, fortalecido e, sobretudo que seja eficiente. Nesse sentido, as habilidades voltadas à eficiência de um líder foram estudadas e agrupadas em cinco classes por Kouzes e Posner (2017) e podem ser observadas no Quadro 3 a seguir.

O Quadro 3 é um compilado de habilidades relevantes para que um líder seja eficiente com seu grupo e em seu trabalho. A partir dele, verifica-se que a resiliência de líderes, segundo Kouzes e Posner (2017) os prepara para serem críticos e transformadores e, ao mesmo tempo, para buscarem aperfeiçoamentos e métodos alternativos diante os riscos. Além disso, os mesmos autores ressaltam que a motivação da equipe e a promoção do ânimo, decorrem de líderes que valorizam seus liderados. Contudo, para além das

características descritas acima, é necessário compreender a dinâmica social e contemporânea no contexto da liderança, especialmente aquelas associadas os desafios e riscos iminentes.

Quadro 3 – Habilidades para a liderança eficiente

Habilidades	Características
Modelar o caminho ( <i>Model the way</i> )	Líderes competentes precisam servir como referências, sincronizando suas atitudes com os princípios do grupo e da empresa. Ao mostrar honestidade e ética, eles criam referências que outros podem adotar, funcionando como exemplos de conduta
Inspirar uma visão compartilhada ( <i>Inspire a Shared Vision</i> ):	Um líder precisa possuir uma visão nítida do futuro e ser apto a expressá-la de forma a motivar aqueles que o seguem. Isso implica em incentivar os indivíduos a se empenharem em metas comuns, estabelecendo um sentimento de um propósito em conjunto
Permitir que os outros ajam ( <i>Enable others to act</i> )	Líderes com resiliência estão abertos a contestar a norma estabelecida e a realizar constantes aperfeiçoamentos. Eles promovem a inovação e a procura por métodos alternativos, encarando riscos planejados para efetivar transformações e progresso
Desafiar o processo ( <i>Challenge the process</i> )	O êxito de um líder está atrelado à sua competência em fomentar a cooperação e fortalecer seus colaboradores. Ao estabelecer um clima de confiança recíproca, ele permite que os integrantes de sua equipe explorem seu potencial máximo e ofereçam suas competências distintas
Encorajar o coração ( <i>Encourage the heart</i> )	Líderes competentes valorizam e comemoram os êxitos, sejam eles de indivíduos ou do grupo. Esse reconhecimento é fundamental para sustentar a motivação da equipe, e líderes que promovem o ânimo estabelecem uma cultura de valorização e celebração dos triunfos

Fonte: Dados extraídos de Kouzes e Posner (2017).

Assim, as mudanças sociais estão ocorrendo de forma tão profunda que os líderes precisam dar a devida atenção à maneira pela qual buscam alternativas para resolver os desafios pessoais, organizacionais e, no caso da

aviação, operacionais. É de fundamental importância buscar novas perspectivas no processo de liderança, uma vez que a formação atual de líderes é composta, basicamente, de um pensamento tradicional linear, muitas vezes não preparado para as mudanças na escala, no escopo e na complexidade com que vêm ocorrendo (Schwab, 2016 apud Rondon, 2022).

Conforme apontado por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), uma das responsabilidades do líder ao liderar uma equipe é cuidar da saúde mental dos membros do grupo. Nesse contexto, a resiliência se destaca como um diferencial para as equipes lidarem com as mudanças. Essa habilidade não só impacta a vida profissional dos indivíduos, mas também sua vida pessoal.

Leite (2023) aponta que os líderes se deparam com várias dificuldades para aprimorar as competências de resiliência e inteligência emocional. Isso abrange a gestão do estresse, a habilidade de enfrentar incertezas e a pressão do ambiente corporativo, além de manter um estado emocional equilibrado em face de adversidades. Para contornar tais entraves, é importante que os líderes busquem estratégias que favoreçam o autoconhecimento e a melhoria das competências socioemocionais, além de promover a colaboração e a comunicação clara com o grupo, garantindo a construção um ambiente profissional mais saudável e resiliente.

Entre os desafios que os profissionais se cruzam, nota-se como barreira até a desenvolver resiliência e inteligência emocional estão: a identificação e aceitação das emoções, o enfrentamento de adversidades, a modificação de padrões de pensamento, o aprendizado sobre como lidar com o fracasso e a necessidade de prática e persistência. Superar essas barreiras, pode contribuir para a formação de habilidades valiosas no gerenciamento de situações estressantes e na melhoria da qualidade de vida (Leite, 2023).

Assim, liderar está intimamente relacionado à capacidade de resiliência, inteligência emocional e disciplina. O preparo de comandantes desde a instrução já deveria abordar temas a respeito da liderança, pois um comandante

deve coordenar não só o trabalho na cabine com o seu copiloto, mas também sua tripulação e os demais passageiros (Keller, 2023).

#### 4.2 O COMANDANTE DE UMA AERONAVE E SUA FUNÇÃO ENQUANTO LÍDER

O termo “Comandante” ultrapassa a simples forma de tratamento atribuída a um piloto, ele é o líder de uma tripulação que, atendendo às exigências legais, exerce o comando de uma aeronave. Esta atividade foi regulada pela Lei 7.565/1986, Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), conforme está estabelecido no artigo 166, que versa: *“O Comandante é responsável pela operação e segurança da aeronave, exercendo a autoridade que a legislação lhe atribui”*.

A responsabilidade do Comandante está totalmente ligada à segurança de voo, e utilizando-se deste “Poder de Polícia” legalmente atribuído, ele pode desembarcar ou tomar medidas coercitivas para manter a segurança da aeronave e dos passageiros, com intuito de manter a boa-ordem e a disciplina. Vale ressaltar, ele é o responsável por muitas vidas, por isso, em parte, a sua formação/capacitação profissional não deve ser meramente técnica, é necessário que esteja ciente dos riscos que corre por suas decisões, bem como possíveis consequências (Franciely, 2023.)

Isto significa que o líder, o Comandante, deve desenvolver competências para propiciar o ambiente e as condições sob as quais as pessoas possam realizar mais plenamente seus potenciais humanos. É desejável, ainda, que ele apresente condições de promover autonomia, suporte social (relacional) e o fortalecimento de competências dos liderados, a partir do seu próprio desenvolvimento como líder, e ampliando, dessa forma, a possibilidade de se ter operações aéreas mais seguras e equipes motivadas (Rondon, 2022).

Além disso, é de fundamental importância ressaltar, que qualquer piloto formado em Ciências Aeronáuticas, deve estar em sintonia com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Entre as competências e habilidades descritas

nas DCN, Art. 4, parágrafo 6, observa-se que o piloto deve exercer papel de liderança, trabalhar em equipe, gerenciar crises e suportar pressões dentro de padrões típicos do contexto profissional, compreendendo o processo como um todo (CNE/CES, 2018).

Existem os líderes que são voltados para as tarefas e aqueles voltados para as pessoas. Os líderes com foco na execução das tarefas supervisionam de perto os colaboradores de modo a garantir que a tarefa seja executada em sua integralidade; o trabalho ser realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação dos colaboradores. Por sua vez, os líderes focados nas pessoas são motivadores e em vez de controlar os colaboradores, cativam relações amigáveis e respeitosas com os membros da equipe, que frequentemente têm espaço para participarem das decisões expostas a eles (Mendes, 2022).

Na aviação, é necessário que estes dois estilos sejam harmonizados em um único, isto por dois motivos. O primeiro é que o comandante de uma aeronave gerencia as tarefas em sua integralidade, sobretudo, centrado na segurança do voo. Em segundo, ele deve primar pelas condições de trabalho dos colaboradores, pois a satisfação pessoal é determinante na produtividade da equipe e pode ser um fator negativo na execução das tarefas se renegados. Além disso, o comandante na medida em que se adapta aos estilos de liderança mais conveniente e eficaz, ele consegue se impor quando necessário, de acordo com seu papel, posição e poder (Mendes, 2022).

Cantarani (2024) acredita que um Piloto de Linha Aérea, por exemplo, é o líder responsável por sua equipe, cujas principais características referentes à personalidade desse líder incluem: comunicação, energia positiva, são agradáveis, tem atitude, são otimistas, positivos e entusiastas, possuem autoconfiança, democráticos, tem vivacidade e entusiasmo, poder legítimo e confiabilidade.

#### 4.3 A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA EM COMANDANTES DE AERONAVES

A compreensão de como os humanos contribuem para o êxito em organizações de aviação é restrita devido à falta de investigações sistemáticas no âmbito aeronáutico. Muitas vezes, parte-se do princípio de que, quando os indicadores de desempenho de segurança não ultrapassam limites inaceitáveis, tudo está em ordem. Contudo, essa suposição nem sempre se revela verdadeira. Notavelmente, isso se deve à capacidade dos humanos de se adaptarem e atingirem objetivos, apesar de receberem ferramentas precárias (Flight Safety Foundation, 2023).

Para mitigar essa situação e buscar ferramentas seguras para a operação é necessário entender que, a resiliência depende de dois pilares: competência e confiança. É a combinação da confiança de uma tripulação de voo para gerenciar situações inesperadas e como eles aplicam suas competências em tais situações que reflete seu nível de resiliência. O objetivo do treinamento de resiliência é permitir que o comandante e a tripulação de voo recuperem o desempenho o mais rápido possível após experimentar o "efeito de susto" causado por uma situação inesperada (Safety First, 2021).

#### **4.3.1 Treinamentos para pilotos envolvendo a resiliência**

Entre os treinamentos que aprimoram a resiliência em pilotos, são destaques o Treinamento de Prevenção e Recuperação de Perturbações (UPRT)<sup>2</sup>, Treinamento e Avaliação Baseados em Competências (CBTA)<sup>3</sup> e o Treinamento Baseado em Evidências (EBT)<sup>4</sup>. Segundo a ICAO (2014), o UPRT está centrado em avaliar e preparar tripulantes para condições de voo que os exponham a um risco elevado de perturbações.

Dito de outro modo, o UPRT foi criado para neutralizar fatores contribuintes e construir uma resiliência sólida por meio da confiança e

<sup>2</sup> *Upset Prevention and Recovery Training.*

<sup>3</sup> *Competency-Based Training and Assessment.*

<sup>4</sup> *Evidence-based training.*

competência. Ao abordar os aspectos técnicos e psicológicos do voo, o UPRT equipa os pilotos com as habilidades necessárias para gerenciar e se recuperar de transtornos, ao mesmo tempo em que promove uma mentalidade voltada para a resiliência, os principais fatores que esse programa busca combater são: fadiga e estresse; lacunas de treinamento; gerenciamento de recursos da tripulação; e, dependência da tecnologia (APS, 2024).

No combate à fadiga e o estresse, o UPRT enfatiza o gerenciamento de estressores fisiológicos e psicológicos, ensinando aos pilotos estratégias para manter o estado de alerta e gerenciar a fadiga. Cenários simulados ajudam os pilotos a desenvolverem mecanismos de enfrentamento ao estresse, aumentando sua capacidade de permanecer compostos e tomar decisões claras sob pressão. Também é possível preencher lacunas de treinamento com o UPRT. Isto porque o treinamento regular de pilotos não inclui o envelope de voo estendido<sup>5</sup>, e, mesmo pilotos experientes geralmente não conseguem aplicar rapidamente as entradas que são, muitas vezes contraintuitivas, para prevenir ou se recuperar de uma perturbação inesperada da aeronave. Por meio de experiência prática e aprendizado baseado em cenários, o UPRT efetivamente entregue, aborda essas lacunas de treinamento, aumentando a competência e a confiança do piloto para reconhecer ou se recuperar de uma situação iminente em voo (APS, 2024).

O UPRT também é utilizado para aprimorar o gerenciamento de recursos da tripulação na medida em que promove habilidades eficazes de comunicação, liderança e trabalho em equipe, fundamentais para a resiliência da tripulação. Do mesmo modo, ao criar cenários de treinamento que exigem coordenação da tripulação na recuperação de condições anormais, além de aperfeiçoar a

---

<sup>5</sup> Envelope de voo estendido refere-se à ampliação dos limites operacionais seguros de uma aeronave, abrangendo maior altitude, velocidade, manobrabilidade e capacidade de operar em condições extremas, sem comprometer a integridade estrutural ou a segurança, graças a avanços tecnológicos em materiais, design e sistemas de controle (AVIATION PERFORMANCE SOLUTION, 2024).

proficiência técnica, eleva a capacidade da tripulação de funcionar como uma unidade coesa e resiliente (APS, 2024).

A excessiva dependência da tecnologia pode ser reduzida se o UPRT focar em habilidades de voo manual e aerodinâmica fundamental. Ao fazer isso, os pilotos são encorajados a manterem e refinarem suas habilidades de voo lhes preparando para tomar ações decisivas quando a automação não puder ajudar, reforçando a resiliência (APS, 2024).

Embora vários fatores possam diminuir a resiliência do piloto, estratégias direcionadas como o UPRT oferecem meios eficazes para combater esses desafios. Ao aumentar a resiliência individual e da tripulação por meio de uma combinação de desenvolvimento de habilidades e preparação psicológica, o UPRT garante que os pilotos estejam equipados para navegar nas complexidades da aviação moderna com confiança e competência (APS, 2024).

Ademais, com o intuito de ajudar as tripulações de voo a estarem cientes da sua própria resiliência, observa-se o CBTA. O objetivo da CBTA é treinar pilotos para gerenciar qualquer situação imprevista durante o voo e, portanto, desenvolver sua resiliência quando confrontados com quaisquer eventos inesperados. Inserido no CBTA, o EBT, está centrado no treinamento recorrente para pilotos e foi desenvolvido em 2014 pela ICAO para aumentar o nível de segurança de voo por meio de treinamento de resiliência para pilotos (Safety First, 2021).

Buscando uma visão prática desse treinamento, o instrutor tem um papel fundamental a desempenhar no suporte aos pilotos para fortalecer seu nível de resiliência durante as sessões de treinamento. Além de desenvolver e avaliar as competências de cada aluno, o instrutor precisa estar atento para reforçar a confiança do piloto. Este é um componente fundamental para aumentar a resiliência. Expor as tripulações de voo a uma variedade de situações, adaptar os cenários de treinamento ao seu nível atual de desempenho, fazer um *debriefing* usando a técnica de facilitação ou encerrar a sessão de treinamento com um resultado positivo são apenas algumas das recomendações que os

instrutores devem seguir para aumentar o nível de resiliência em seus alunos (Safety First, 2021).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito deste estudo foi compreender como a liderança resiliente de comandantes de aeronaves pode influenciar as tripulações no enfrentamento de situações adversas e inesperadas no ambiente aeronáutico. Buscou-se apresentar diversos estilos de liderança, elucidando como estes relacionam-se com a posição de comandante, destacando as características essenciais de um líder, o que evidencia a relevância da função do comandante durante toda a operação.

É notável que, para um melhor aproveitamento da equipe, o comandante não deve restringir-se a um único tipo de liderança. Com base nos resultados obtidos, pode-se compreender que um estilo de liderança rigidamente fixo não é capaz de atender às demandas do ambiente complexo e dinâmico enfrentado pelos profissionais da aviação.

Desta forma, a abordagem de liderança situacional, que permite flexibilidade e adaptabilidade de acordo com o contexto, mostra-se mais eficiente, segundo a bibliografia supracitada. Pois este modelo, em conjunto com o caráter resiliente do comandante, permite que este consiga gerenciar sua cabine e, ao mesmo tempo, inspire confiança e coesão entre seus liderados.

No presente estudo, foram investigados e analisados programas de treinamento específicos, que buscam aprimorar a resiliência e a adaptabilidade de futuros comandantes, treinando suas inteligências emocionais, intrapessoais e interpessoais.

Estudos futuros podem explorar, também, estilos de liderança resiliente em diferentes contextos aeronáuticos e métodos para aprimorar a resiliência em programas de formação, com o objetivo de aumentar a segurança operacional em situações imprevistas. Além disso, seria interessante coletar dados empíricos em

situações reais, a fim de examinar o efeito da resiliência e da liderança situacional na prática; permitindo uma análise ainda mais aprofundada do papel do comandante como líder no ambiente aeronáutico.

## REFERÊNCIAS

AVIATION PERFORMANCE SOLUTION (APS). **Pilot resilience**: stretching beyond the breaking point. 2024. Disponível em: <https://apstraining.com/resource/pilot-resilience-stretching-beyond-the-breaking-point/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v42n1/v42n1a11.pdf>. Acesso em: 29 set. 2024.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./ jun., 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BRASIL. **Regulamento Brasileiro da Aviação Civil RBAC nº 61, Emenda nº 06**: Licenças, habilitações e certificados para pilotos. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/bps/2016/aud11-1/anexo1.pdf>. Acesso em: 23 maio 2024.

CANTARANI, M. **A liderança de pessoas exercida pelo piloto de linha aérea além da cabine de comando**. Disponível em <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/ae884a3a-fea1-4d19-ab80-5a72c4521a3d/content>. Acesso em: 01 nov. 2024.

CAPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **Clima organizacional e o desempenho de empresas**. Bauru, 2006. Disponível em: [https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf). Acesso em: 24 out. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 ed, reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier-Campos, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE)/ CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (CES). Resolução nº. 3, de 12 de julho de 2018, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Ciências Aeronáuticas, bacharelado, e dá outras Providências. **Diário Oficial da União**, n. 139, 20 de julho de 2018, Seção 1, p. 18. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Res-CES-CNE-003-2018-07-12.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2024.

COSTA, A. B. **Apostila Liderança e Comportamento Organizacional**. Disponível em: [https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665420062\\_Apostila%20Lideranca%20e%20Comportamento%20Organizacional.pdf](https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665420062_Apostila%20Lideranca%20e%20Comportamento%20Organizacional.pdf). 2021.

FERRARI, P.E. **Liderança técnica**: quais características e como desenvolver. 22 mar. 2023. Disponível em: [https://programathor.com.br/blog/lideranca\\_tecnica/](https://programathor.com.br/blog/lideranca_tecnica/). Acesso em: 01 set. 2024.

FLIGHT SAFETY FOUNDATION. Mechanism of operational resilience. 2022. Disponível em: [https://flightsafety.org/wp-content/uploads/2022/06/LAO-Concept-Note-6\\_rev2.pdf](https://flightsafety.org/wp-content/uploads/2022/06/LAO-Concept-Note-6_rev2.pdf). Acesso em: 16 nov. 2024.

FRANCIELY. **O papel do comandante na aviação**: autoridade e responsabilidade. 2023. Disponível em: <https://www.rayolconsultoria.com.br/o-papel-do-comandante-na-aviacao-autoridade-e-responsabilidade/>. Acesso em: 11 out. 2024.

HERSEY, E.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDER, E. P. Leadership dynamics - a practical guide to effective relationships. New York: The Free Press, 1978. In: \_\_\_\_\_BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./ jun., 1994.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO). **Manual on aeroplane upset prevention and recovery training**. Montréal: ICAO, 2014. Disponível em: <https://www.icao.int/APAC/RASG/SafetyTools/18%20%20Manual%20on%20Aeroplane%20Upset%20Prevention%20And%20Recovery%20Training-Doc10011.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2024.

KELLER, M. K. **A liderança do comandante na cabine e seu impacto na segurança de voo**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça.

Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/96911957-58bd-473e-a46c-10e0ccb5ec9c>. Acesso em: 25 set. 2024.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Edição 6. 2017.

MENDES, M. A. **A liderança do piloto comandante no exercício da função: gestão de recursos ao encontro da segurança operacional**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/cc5fa520-1cd4-46d0-bf99-319ee3e25823>. Acesso em: 26 out. 2024.

LEITE, Jaqueline Conceição et al. DESENVOLVENDO A RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS ATIVAS DA LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 8, p. 59-68, 2023.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHO, Keila C. **Fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho**. Faculdade Doctum de Serra Espírito Santo: Serra, 2020. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3426/1/FATORES%20QUE%20INFLUENCIAM%20A%20MOTIVA%20%20%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2024.

RONDON, M. H. A construção de liderança engajadora positiva e a formação de habilidades não técnicas para os comandantes de aeronaves, **Revista Conexão SIPAER**, v. 12, n.1, p. 25-38, 2023. Disponível em: <http://conexaosipaer.com.br/index.php/sipaer/article/view/755>. Acesso em: 01 nov. 2024.

SABBAG, P. Y. **Resiliência**: competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional. São Paulo: Ed. Elsevier /Negócio, 2012

SAFETY FIRST. Training pilots for resilience. **The Airbus Safety Magazine**, October, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://mms-safetyfirst.s3.eu-west-3.amazonaws.com/pdf/safety+first/training-pilots-for-resilience.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo, 2016. Ed. Edipro.

SOARES, V. **Liderança situacional**: a técnica que observa o nível de maturidade dos comandados. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/lideranca-situacional/>. Acesso em: 03 set. 2024

TAVARES, J.P. **Liderança vip**. E-book. Edição do autor, 2013.

YUKL, G. **Liderança nas organizações**. 6ª edição. 2006.

