



A LIDERANÇA DE PESSOAS EXERCIDA PELO PILOTO DE LINHA AÉREA ALÉM DA CABINE DE COMANDO

Marcos Cantarani

Resumo: Diante do cenário atual da aviação comercial, essa pesquisa procurou delimitar-se respondendo à seguinte pergunta: o piloto de linha aérea exerce liderança de pessoas além da cabine de comando, e qual é o estilo dessa liderança? Considerando o objetivo desse estudo: compreender a liderança de pessoas que o piloto de linha aérea exerce além da cabine de comando, optou-se por realizar uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário com perguntas de múltipla escolha. A pesquisa foi realizada no Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos – Governador André Franco Montoro. A seleção da população, 04 copilotos, 04 comissários de bordo, 04 mecânicos e 04 agentes de solo, foi aleatória simples, pois estes são os indivíduos que estão em contato direto com o comandante e integram sua equipe. Conclui-se que o Piloto de Linha Aérea é o líder responsável por sua equipe e que as principais características referentes à personalidade desse líder são: comunicação, energia positiva, são agradáveis, tem atitude, são otimistas, positivos e entusiastas, possuem autoconfiança, democráticos, tem vivacidade e entusiasmo, poder legítimo e confiabilidade, o que configura o estilo desse líder em democrático.

Palavras-chave: Liderança, Aviação Comercial, Piloto de Linha Aérea.

Summary: Given the current scenario of commercial aviation, this research project sought to define and answer the following question: The airline pilot, exerts leadership on people besides just in the cockpit, and what is the style of that leadership? Considering the purpose of this study: To understand the leadership on people which the airline pilot, exercises beyond the cockpit, it was hence decided to conduct a field study with a qualitative approach. As an instrument of data collection, a questionnaire was used with multiple choice questions. The research was carried out at the International Airport of São Paulo / Guarulhos International Airport - Governador André Franco Montoro. This questionnaire was given to 04 copilots, 04 flight attendants, 04 aircraft mechanics and 04 customer service agents, in a simple and random selection, most certainly because these are the individuals who are in direct contact with the captain and form the captain's team. It was thus concluded that the Airline Transport Pilot is the leader responsible for his team and that the main characteristics regarding the personality of this leader are: clear communication, positive and pleasant energy, have defined attitudes, are optimistic, enthusiastic, have self-confidence, are democratic in thinking, have legitimate power and reliability, which sets the style of this leadership on his team as very democratic.

Keywords: Leadership, Commercial Aviation, Airline Transport Pilot.



1 INTRODUÇÃO

A aviação comercial no Brasil iniciou oficialmente em 1º de janeiro de 1927, quando a primeira empresa no Brasil a transportar passageiros foi a Condor Syndikat, a qual utilizou um hidroavião "Atlântico", ainda possuindo a matrícula alemã D-1012 (INSTITUIÇÃO HISTÓRIA E CULTURA DA AERONÁUTICA, 1990).

De acordo com dados apresentados pela Associação Internacional de Transporte Aéreo – IATA (2013), o Brasil será o terceiro maior mercado aéreo do mundo, atrás dos Estados Unidos da América (EUA) e China, com uma expansão de 35,5% no número de passageiros domésticos, e o mercado nacional somará 122,4 milhões de passageiros em 2017, 32 milhões a mais que em 2012.

De acordo com a Lei Nº 7.565 de 19 de Dezembro de 1986, que dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica, o Comandante é o piloto responsável pela operação e segurança da aeronave, exerce autoridade que a legislação aeronáutica lhe atribui e os demais membros da tripulação ficam subordinados técnica e disciplinarmente ao Comandante da aeronave (CBAer, 1986).

Além da atribuição técnica de pilotar a aeronave, o piloto em comando, é o representante legal da empresa aérea na aeronave, e desempenha uma série de funções gerenciais: responsabilidade sob a tripulação pelo cumprimento da regulamentação profissional no tocante ao limite da jornada de trabalho (limite de horas de voo e intervalos de repouso), ao fornecimento de alimentos, e, poderá ainda, delegar a outro membro da tripulação as atribuições que lhe competem, menos as que estejam vinculadas à segurança do voo (CBAer, 1986).

A International Civil Aviation Organization – ICAO (1989) define a liderança do comandante da aeronave, como uma ação que vai além do contexto de influência de pessoas, e explica que, como líder, o Comandante da aeronave deve identificar as necessidades da tripulação, ser exemplo em atributos como: sensatez, equilíbrio, comedimento, capacidade de discernimento e análise com equidade são qualidades que fazem parte da estrutura de quem comanda uma aeronave, indo além da rotina da cabine de comando da aeronave, e, utilizar de persuasão para estabelecer condições adequadas de relacionamento entre a equipe de trabalho.



Diante do cenário atual da aviação comercial, essa pesquisa procurou delimitar-se respondendo à seguinte pergunta: o piloto de linha aérea exerce liderança de pessoas além da cabine de comando, e qual é o estilo dessa liderança?

Considerando o objetivo desse estudo: compreender a liderança de pessoas que o piloto de linha aérea exerce além da cabine de comando, optou-se por realizar uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário com perguntas de múltipla escolha versando sobre o objeto de estudo. A pesquisa foi realizada no Aeroporto Internacional de Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos – Governador André Franco Montoro, situado na Rodovia Hélio Smidt, s/nº - Cumbica, Guarulhos. A seleção da população, 04 copilotos, 04 comissários de bordo, 04 mecânico e 04 agentes de solo, foi aleatória simples, onde todos os sujeitos presentes no local tiveram a mesma probabilidade de participar da pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2010), pois estes são os indivíduos que estão em contato direto com o comandante e integram sua equipe.

Na sequência, será apresentado a fundamentação teórica, bem como, a análise dos resultados, seguida das conclusões dessa pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL

Com estradas precárias ou inexistentes, viajar pelo Brasil na década de 1920 era uma aventura um tanto difícil, assim, a melhor opção era o trem movido por lentas locomotivas a vapor, mas que não atingia todas as regiões. Nesse sentido, com grande extensão territorial, o Brasil apresentava condições ideais para implantação do transporte aéreo (INSTITUIÇÃO HISTÓRIA E CULTURA DA AERONÁUTICA, 1990).

A aviação comercial no Brasil iniciou oficialmente em 1º de janeiro de 1927, quando a primeira empresa no Brasil a transportar passageiros foi a Condor Syndikat, a qual utilizou um hidroavião "Atlântico", ainda possuindo a matrícula alemã D-1012 (INSTITUIÇÃO HISTÓRIA E CULTURA DA AERONÁUTICA, 1990).



Uma das principais companhias aéreas a Viação Aérea Rio Grandense (VARIG) foi fundada em junho de 1927. Em 1º de dezembro, do mesmo ano, a Condor Syndikat, logo após inaugurar a linha Rio-Porto Alegre, foi nacionalizada passando a se chamar “Sindicato Condor Limitada”. Em 1929, a “New York - Rio Buenos Aires Line” - NYRBA estabeleceu o serviço aéreo entre essas duas cidades, e, foi então instituída no Brasil a Nyrba do Brasil S.A., que mais tarde passaria a ser a Panair do Brasil, extinta em 1965 (PESSOA, 1989).

No ano de 1933 ocorreu a abertura do Aero Lloyd Iguaçu, com uma rota inicial entre São Paulo e Curitiba, que em pouco tempo se estendeu até Florianópolis. Em novembro de 1933 foi criada, por 72 empresários, a Viação Aérea São Paulo (VASP), que iniciou a operação regular em 1936 com um voo entre as cidades do Rio e São Paulo, que até os dias atuais, permanece sendo a linha de maior frequência de voos e passageiros da aviação brasileira (PESSOA, 1989).

No ano de 1960, o país possuía a segunda maior malha comercial do mundo em volume de tráfego aéreo atrás apenas dos Estados Unidos, no entanto, hoje em dia, a aviação comercial no Brasil caminha cada vez mais para a redução no número de companhias aéreas. É um cenário que possui uma grande competitividade, mas com grande concentração de mercado (PEREIRA, 1987).

Cem anos após o primeiro voo, o setor da aviação comercial se transformou em um dos pilares do mundo globalizado, com uma marca acima de 8 milhões de passageiros por dia. Estima-se que em um futuro próximo, as companhias aéreas não ocultam as suas metas ambiciosas de atrair e conquistar a nova classe média nos mercados emergentes e assim continuar a expandir o setor de transporte de passageiros (PEREIRA, 1987).

De acordo com dados apresentados pela Associação Internacional de Transporte Aéreo – IATA (2013), o Brasil será o terceiro maior mercado aéreo do mundo, atrás dos Estados Unidos da América (EUA) e China, com uma expansão de 35,5% no número de passageiros domésticos, e o mercado nacional somará 122,4 milhões de passageiros em 2017, 32 milhões a mais que em 2012.



2.2 A PROFISSÃO DE PILOTO DE LINHA AÉREA

Os requisitos gerais para a concessão da licença de piloto de linha aérea precisam atender ao Regulamento Brasileiro da Aviação Civil nº 61 - RBAC 61 Subparte G, o qual especifica os conhecimentos teóricos e práticos que o solicitante deve comprovar: regulamentação aeronáutica, conhecimentos teóricos e práticos, técnicas sobre aeronaves da categoria para a qual é solicitada a licença, desempenho e planejamento de voo, meteorologia, navegação aérea, procedimentos operacionais, teoria de voo, radiocomunicações e experiência para a categoria de avião que irá voar (RBAC 61, 2016).

Desse modo, o RBAC 61 (2016) determina em seu texto que o comandante deva ter experiência de no mínimo 1.500 horas de voo como piloto de aviões para requerer a licença, e, os conhecimentos, ainda que abrangentes para atender a esse regulamento, são específicos e classificam-se em: a) Técnicos: reconhecer e gerenciar ameaças e erros; operar a aeronave dentro de suas limitações de emprego; executar todas as manobras com suavidade e precisão; revelar bom julgamento e aptidão de pilotagem; aplicar os conhecimentos aeronáuticos; manter controle da aeronave durante todo o tempo do voo, de modo que não ocorram dúvidas quanto ao êxito de algum procedimento ou manobra; compreender e aplicar os procedimentos relativos à coordenação da tripulação, assim como em caso de incapacitação de tripulante; pilotar a aeronave no modo de automatização apropriado à fase de voo e manter-se consciente do modo ativo de automatização; executar de forma precisa, procedimentos normais, anormais e de emergência em todas as fases do voo; demonstrar bom julgamento e aptidão para tomar decisões estruturadas e manutenção da consciência situacional; b) Operacionais: os procedimentos antes do voo, que incluam a preparação do plano de voo operacional e a apresentação do plano de voo aos órgãos de controle de tráfego aéreo; a coordenação com o despacho operacional de voo; os procedimentos e manobras normais de voo em todas as suas fases; os procedimentos e manobras anormais e de emergência relativos a falhas e irregularidades dos equipamentos, como grupo motopropulsor, sistemas e células.

A Lei Nº 7.565, de 19 de Dezembro de 1986, que dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica (CBAer), em seu Art. 166, expõe que, o Comandante é o



responsável pela aeronave e, conseqüentemente, pelo cumprimento de todos os procedimentos necessários para que essa aeronave opere em segurança (CBAer, 1986).

A regulação profissional dos membros da tripulação, que ficam subordinados técnica e disciplinarmente ao Comandante da aeronave, também é de responsabilidade do mesmo, assim, durante a viagem, é o Comandante que faz o gerenciamento administrativo do limite da jornada de trabalho, dos limites de voo, dos intervalos de repouso e, do fornecimento de alimentos (CBAer, 1986).

Nesse sentido, o mercado da aviação civil exige “[...] profissionais tecnicamente competentes, capazes de atuar em equipe, com conhecimento para gerenciar sistemas tecnológicos de última geração [...]” (ICAO, 2014), uma vez que, os profissionais que ingressam nesse mercado de trabalho precisam demonstrar ações criativas em respostas às rápidas mudanças do mercado aeronáutico.

Para ser um Comandante, não basta apenas ter qualificação técnica, mas sim, compreender, processar e comunicar com eficiência informações, dispor de raciocínio lógico, crítico e analítico, e “[...] ser possuidor de vontade e saber técnico para, eticamente, julgar, escolher, decidir e mobilizar os recursos a ele destinado [...]” (ICAO, 2012), com o propósito de planejar as ações e as mudanças na esfera da sua atividade ou empresa.

2.3 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança representa a arte em exercer influência, guiar e orientar, assim, os gestores tem o conhecimento do que devem fazer, enquanto os líderes têm o entendimento e a habilidade do que é necessário fazer (BENNIS e NANUS, 1985).

Em se tratando de gestão de pessoas, para as organizações, seus recursos fundamentais são as pessoas, já que, são elas que realizam e encontram muitas soluções e resoluções para os problemas das empresas para as quais trabalham. As empresas continuamente mantém o foco no aumento de lucros, produção, eficácia, na melhora dos recursos físicos e financeiros, além da restrição de custos, no entanto, são as pessoas que trabalham nessas empresas, as responsáveis para que todos estes desenvolvimentos pudessem acontecer (CHIAVENATO, 2005).



De acordo com Chiavenato (2006), a gestão de pessoas fundamenta-se em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar métodos eficazes de proporcionar o desempenho apropriado e competente dos funcionários, simultaneamente com a organização das empresas, a qual possibilita a seus colaboradores que eles alcancem também seus objetivos individuais correlacionados direta ou indiretamente com o trabalho executado.

Em gestão de pessoas é primordial que os colaboradores de uma empresa estejam satisfeitos e motivados, assim, objetivando que deem o máximo de si para executar o trabalho com uma atitude otimista e positiva. Muito mais que apenas as necessidades básicas para sobreviver, todas as pessoas têm objetivos distintos que as fazem continuar nas empresas, tampouco um grande salário (CHIAVENETO, 2006).

Segundo Kotter (2000), o líder estimula a realização de mudanças, e sua ação se pauta sobre três princípios fundamentais: determinar a direção estratégica da empresa, informar essas metas ao setor de recursos humanos e estimular para que sejam executadas.

De acordo com a perspectiva clássica da administração, cabe ao líder instituir e efetuar os critérios de desempenho com o propósito de alcançar objetivos organizacionais, e a sua principal atenção concentra-se na necessidade da organização, e não nas primordialidades dos indivíduos (STONER e FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999), a liderança é um tema de essencial importância para gerentes e administradores em decorrência do papel que os líderes têm ao gerir a produtividade e o desempenho do grupo e da organização, podendo assim a liderança ser definida como o recurso necessário para comandar e influenciar as atividades referentes às tarefas dos integrantes dos grupos.

Para Bennis (1996), a participação do líder é significativa na medida em que contribui para a infalibilidade das organizações nas frequentes oscilações e mudanças do ambiente de trabalho, além da integridade das organizações. O uso da autoridade poderia ser suficiente em tempos de estabilidade, no entanto, em um ambiente que está em constante transformação, a influência de uma liderança torna-se indispensável, pois, essa influência do líder é a ação que incentiva e direciona seus liderados, tornando factível o desenvolvimento e a continuidade das organizações nesse contexto.



Na atualidade o papel do líder é de indispensável relevância em todo tipo de ambiente, particularmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais.

Segundo Oliveira (1997) liderar e comandar é exercer certa forma de poder. O poder é a habilidade e a eficácia de influenciar alguém. A liderança é a maneira de se professar esse poder. Um indivíduo exerce a liderança quando influencia a ação e o comportamento de outras pessoas.

Chiavenato (2001) soma ao conceito de liderança, a necessidade das empresas em ter um líder em cada um de seus departamentos, sendo assim indispensável para o administrador ter conhecimentos sobre a natureza humana e ser capaz de conduzir as pessoas para que seja um verdadeiro líder.

Hunter (2004) descreve a liderança como a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo, alcançando os objetivos identificados para o bem comum, ou seja, o líder precisa ser empático para com os seus liderados, podendo assim, conseguir o máximo empenho de todos.

Um líder legítimo é o indivíduo que é autêntico e verdadeiro, possui coragem, compaixão e empatia, assimila o propósito da liderança e comanda com valores consistentes (GEORGE e SIMS, 2007).

2.3.1 TEORIAS DA LIDERANÇA: TEORIA DA CONTINGÊNCIA DE FIEDLER, TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD, TEORIA DA META E DO CAMINHO OU TEORIA DA LIDERANÇA DE HOUSE

Em sua obra, Fred Fiedler (1972) descreve a Teoria da Contingência, a qual sugere que a eficiência do desempenho do grupo necessita da adaptação entre o estilo do líder e o grau de controle que a condição lhe possibilita. As variáveis situações básicas encontradas são os relacionamentos pessoais que o líder tem com os membros da equipe, em formas de confiança e obediência, estrutura da missão, e grau de poder que o líder exerce sobre seus liderados. A aproximação definida por Fiedler propõe que os estilos de liderança são um tanto quanto inflexíveis. Conseqüentemente, os líderes devem estar adequados para uma determinada situação em particular ou o cenário



deverá ser adaptado ou mudado para se moldar ao líder. As três variáveis de contingências reconhecidas em seus estudos que definem os fatores relevantes da eficácia na liderança são: as relações estabelecidas entre o líder e os liderados, a essência do encargo e o poder de posição.

A Teoria da Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) também conhecida como “teoria do ciclo de vida”, consiste no preceito de que não há comportamentos por parte do líder que sejam intimamente mais acertados que outros, uma vez que a sua eficiência está condicionada pelas características do grupo de seguidores. Não existe uma única, ou uma melhor maneira para liderar. Na verdade, os líderes nunca irão alcançar a competência, entendida como a habilidade não de fazer apenas com que seus liderados cumpram um trabalho empregando o seu poder de posição, mas sim, que o executem entendendo que esta ação está formada com um objetivo legítimo, usando o seu poder pessoal, se não conseguirem conciliar corretamente o seu estilo de liderança com as exigências do ambiente.

Uma liderança eficiente é o resultado de uma função que reúna o líder, o liderado e a situação. Revela que o estilo de liderança deve divergir de acordo com a maturidade dos liderados em relação ao trabalho a ser executado. A maturidade é compreendida, no caso, como a habilidade e disposição da pessoa em encarregar-se da responsabilidade de conduzir seu próprio comportamento, sua escolha de realizar e sua perícia relacionada com o trabalho (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

A Teoria da Meta e do Caminho de Robert House (1999), afirma que uma das responsabilidades do líder é ampliar a motivação dos liderados para atingir as metas e os objetivos individuais e organizacionais. Fundamentado nessa teoria, House propôs quatro tipos de líderes: o líder apoiador que lida com os liderados igualmente e se preocupa com seu bem-estar, o líder diretivo, ou seja, profundamente objetivo que se comunica para expor precisamente o que pretende, o líder participativo que valoriza e instiga os liderados a participarem na tomada de decisão e a darem sugestões, e o líder orientado para objetivos ou resultados que desenvolve objetivos desafiadores, e preocupa-se com o desempenho e com as melhoras contínuas do desempenho atual.



2.3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Maximiano (2007), a liderança é o método de comandar e conduzir as atitudes e motivar e influenciar o comportamento das pessoas onde a proximidade física e temporal não é fator de suma importância nesse processo. Um médico pode ser influenciado por um colega que nunca teve contato, por exemplo. Líderes religiosos possuem habilidade de influenciar adeptos que estão muito distantes e que provavelmente nunca os encontram pessoalmente.

Segundo Maximiano (2007), a liderança é classificada em autocrática ou democrática, em concordância com o líder centraliza ou compartilha a autoridade com seus liderados, sendo estes estilos reconhecidos desde a antiguidade clássica. No estilo de liderança autocrática ocorre a centralização do poder na decisão no chefe, quanto mais concentrado estiver o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu estilo ou comportamento. O estilo autocrático pode corromper-se e tornar-se patológico, convertendo-se em autoritarismo. Já com a liderança democrática ocorre a divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

De acordo com Chiavenato (2006) a liderança é fundamental em todas as funções exercidas no âmbito da administração. Para o administrador é essencial ter o conhecimento da natureza humana e saber como conduzir as pessoas, assim podendo liderar.

Para Chiavenato (2003) pode-se definir os estilos de liderança como teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento em liderar. O comportamento e o proceder do líder em correlação aos seus liderados são os fatores que irão determinar o estilo de liderança exercido pelo líder.

Chiavenato (2003) classifica os estilos de liderança da seguinte maneira: liderança autocrática onde o líder decreta as suas ideias e decisões sobre o grupo; liderança liberal na qual o líder atribui completamente as decisões ao grupo deixando-o completamente à vontade, a participação do líder é ínfima e o grupo é evidenciado, e



liderança democrática quando o líder instrui o grupo incentivando a participação de todos, o destaque está no líder e no grupo.

2.3.3 QUALIDADES E COMPORTAMENTOS DE UM LÍDER

Nos dias atuais a maior parte dos autores concorda que a liderança é obtida com autoridade e não com o uso do poder. Quando se faz uso do poder, as pessoas acabam por realizar as tarefas por obrigação, temor e medo. Habitualmente o poder tem vínculo com o cargo exercido pela pessoa dentro do âmbito organizacional, no entanto, a autoridade não depende e não possui vínculo com o cargo, mas exclusivamente da habilidade de conduzir a equipe para cumprir e atingir os objetivos preestabelecidos com a maior dedicação e empenho de todos.

A maneira como uma simples palavra é dita pode influenciar no modo como a pessoa que está trabalhando se vê inserida dentro do ambiente organizacional. A forma como são tratados os colaboradores, e como lhes são apresentadas as tarefas e metas a serem atingidas, como são cobrados os resultados a serem alcançados, são algumas das maneiras de lidar com as pessoas refletindo diretamente a forma de influenciar o comportamento e desempenho dos envolvidos.

De acordo com Hunter (2004) um bom líder deve ser possuidor de algumas qualidades que precisam ser observadas: paciência para possuir autocontrole; humildade para ter autenticidade e ser livre de arrogância; respeito para tratar as pessoas com importância; perdão para não guardar ressentimento quando enganado; honestidade para poder ser firme, previsível e justo; abnegação para saber controlar os desejos, os sentimentos, as paixões e os pensamentos; compromisso para acreditar em suas escolhas, resultados e almejar o maior bem comum para a coletividade.

De acordo com Wilhelm (1996) no cerne da liderança habita a capacidade de comunicar. O verdadeiro e competente líder precisa conhecer intimamente todas as formas de comunicação: escrita, verbal, eletrônica e digital. Este domínio pode requerer uma vida inteira para ser compreendido, no entanto aquele que se dispõe e dedica-se a estudar a comunicação transforma-se em um líder mais eficaz.



Nesse sentido Wilhelm (1996) afirma que fazem parte das qualidades de um líder: a empatia, a coerência, a habilidade de persuadir, a aptidão e a desígnio de liderar pelo exemplo, e ainda, a habilidades de comunicação.

Os melhores e mais eficazes líderes são capazes de se posicionar no lugar e nas circunstâncias que outras pessoas se encontram. Esta empatia atua para que o líder compreenda e subentenda os comportamentos e atitudes de seus liderados, e que eles entendam que o líder reconheça sua situação.

A liderança está fundamentada de acordo com alguns princípios como: neutralidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança.

Para Covey (1994) são qualidades do líder: a) manter um aprendizado contínuo: a sua capacidade e eficiência na realização de tarefas está em constante expansão; b) estar movido para o serviço: compreende a vida como uma missão e não simplesmente com uma carreira; c) refletir energia positiva: possui expressão alegre, agradável e feliz, seu proceder é otimista, positivo, possui um espírito entusiasta e esperançoso; d) ter confiança nas outras pessoas: crer no talento contido de todas as pessoas; e) sua vida é dotada de equilíbrio: manter-se socialmente ativo, tendo vários amigos, está sempre atualizado referente aos assuntos e acontecimentos mais recentes, é intelectualmente ativo, com interesses diversificados, é fisicamente ativo, apresenta um humor saudável, é provido de alta consideração e honestidade para com os outros e consigo mesmo, é conhecedor do seu próprio valor, que se exterioriza por meio de sua coragem e de sua integridade e sempre se comunicam de forma clara, simples, direta e não manipuladora; f) possui liberdade de correr riscos: é flexível e a sua segurança está vinculada em sua iniciativa, inventividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência; g) é sinérgico e incentivador de mudanças, trabalha de maneira laboriosa e inteligente, é extremamente produtivo no que se refere às formas novas e criativas, nos trabalhos realizados em equipe busca complementar suas limitações com a força dos outros, transfere poderes para alcançar os objetivos e resultados, não se sente ameaçado pelo fato dos outros serem mais fortes e possuírem maior conhecimento em determinados aspectos.



2.4 O PILOTO E A LIDERANÇA DE PESSOAS

A aviação comercial é um laboratório de testes de liderança, pois, as complicações específicas desse setor, asseguram que apenas os melhores sobrevivam, e, os que não conseguem, muitas vezes responsabilizam o próprio mercado da aviação pelos fracassos (MAYERS, 2009).

As complicações e inconvenientes da aviação ocorrem de diversas formas: operação em diversos locais; sensibilidade à dinâmica política, às propensões nacionais, aos sindicatos, às regulamentações e à segurança. É por estes argumentos que, a compreensão supracitada de sucesso nestas questões, pode lançar luz sobre a liderança em diversas áreas (MAYERS, 2009).

Os pilotos e os demais integrantes da comunidade da aviação divergem em sua definição sobre liderança. Alguns entendem que a liderança compreende influenciar as pessoas, oferecendo um propósito, direção e motivação ao mesmo tempo em que, atuam para executar a missão e aperfeiçoar a organização. No entanto, outros concordam que o indivíduo que exerce sua liderança é possuidor de virtudes e qualidades humanas essenciais para tomar julgamentos e decisões corretas, são elas: conhecimento, coragem, equilíbrio, honestidade, humanidade, justiça, lealdade, perseverança, tolerância e sabedoria (WINER e NAGEL, 1988).

Para Winer e Nagel (1988) a liderança é uma vocação pessoal similar à tomada de decisão, e, para qualquer indivíduo que receba o desígnio de ser líder, sempre existirá a necessidade de certas qualidades que condicionam não apenas sua imagem e reputação, mas também, a aprovação que recebe dos seus liderados.

A importância da liderança de pessoas consiste nas ações que o líder exerce por meio de sua influência. Nesse sentido, o indivíduo é reconhecido como um líder no ambiente de trabalho, na medida em que o mesmo direciona ações que influenciam nas decisões organizacionais, fortalecendo assim o seu compromisso com a organização (ENSARI e MURPHY, 2003).

Na relação entre o líder e o liderado, a liderança também é marcada pelos estilos de comportamentos adotados pelos líderes.



De acordo com Wendt *et al* (2009), existem dois estilos fundamentais de liderança: liderança diretiva e de suporte. A liderança diretiva é principalmente uma tarefa orientada ao comportamento, ou seja, dirigentes inclinam-se a controlar discussões, influenciam a interação e dão instruções para a conclusão da tarefa em uma verdadeira micro gestão. Já a liderança de suporte, deve permitir que o líder delegue e confie nas pessoas da sua equipe, para que assim elas tomem decisões, mesmo que em algumas vezes não sejam as melhores decisões. Dessa maneira, o líder pode intervir e fornecer orientações que poderá auxiliar os indivíduos da sua equipe.

Grandes líderes fornecem para suas equipes o apoio emocional de que necessitam para prosperar em situações estressantes, uma palavra de encorajamento ou compartilham uma história de sua experiência que pode estar relacionada com a situação do momento pelo qual passam.

Para Ueki (2013) a posição de um Comandante de linha aérea demanda uma quantidade desmedida de liderança, com anos de treinamento e experiência. Os Comandantes das aeronaves comerciais de passageiros são os únicos responsáveis pelo transporte seguro dos viajantes e tripulantes, a partir do momento em que embarcam até a chegada ao destino.

A definição de um piloto que lidera sua equipe passa pelas exigências da própria profissão, ou seja, o piloto deve ser aviador, gerente de sistema e líder de pessoas, nesse sentido, ser um piloto significa ter habilidade e capacidade de transitar entre essas três categorias (EUROPEAN COCKPIT ASSOCIATION, 2013).

Para ser um piloto de linha aérea não basta apenas ser tecnicamente qualificado, o piloto precisa ter habilidades para lidar com pessoas, trabalhar em colaboração com os comissários de bordo, copilotos, despachantes operacionais de voo, mecânicos, pessoal da aérea de segurança de voo e aeroportos, funcionários da área administrativa e de controle de tráfego aéreo para avaliar rapidamente situações e retransmitir informações em um ambiente sensível ao tempo (WIENER e NAGEL, 1988).

O comandante do avião tem a responsabilidade complementar de decidir quando o avião pode voar. Os Pilotos de linha aérea são profissionais autoconfiantes e intensamente treinados. Desde a preparação para o início do voo com informações sobre a rota planejada a ser voada, condições meteorológicas, passando pela inspeção pré-vôo



à conclusão da lista de verificação de pouso até a parada total da aeronave. Nesse sentido, pode-se afirmar que é o comandante, o líder responsável pela segurança dos passageiros (STACE e WILLIAMS, 2011).

O segredo está na empatia dos líderes para com os seus seguidores e na sua eficácia de perceber, entender e reorientar o entendimento dos seus seguidores, nesse sentido, o comandante da aeronave deve imputar-se da responsabilidade de responder diretamente a passageiros ou membros da equipe, compreendendo suas necessidades. É essencial que o comandante, como líder da aeronave pense além dos seus próprios pontos de vista, ou seja, deve lembrar às pessoas o que é realmente importante e inevitável (STACE e WILLIAMS, 2011).

O comandante deve ser proativo no tratamento e na resolutividade do problema, ou seja, é de fundamental importância fazer parte da solução, além de, prestar informações pertinentes ao voo para os passageiros (STACE e WILLIAMS, 2011).

Verdadeiros líderes trabalham para mudar a situação atual. Essas ações de liderança cativam a confiança em momentos em que a incerteza prevalece. Poucos líderes recebem aclamação por seus esforços, no entanto, eles têm a oportunidade de conquistar o respeito e o compromisso daqueles que lideram (STACE e WILLIAMS, 2011).

Exercer atividade na indústria da aviação seja para uma companhia aérea em um aeroporto, ou até mesmo em uma empresa fabricante de aeronaves, sempre irá envolver o trabalho em equipe.

As operações comerciais de vôo não são atividades de um único indivíduo. As tripulações de voo possuem diversos integrantes, e sua coordenação adequada torna-se importante para proporcionar um ambiente operacional seguro, além de, desenvolver um bom trabalho em equipe. Para tanto, é relevante que o piloto exerça suas habilidades na comunicação com sua equipe, na resolutividade de conflitos e na tomada de decisões. As responsabilidades do Comandante vão muito além de levar o avião em segurança da sua origem até o seu destino, quer dizer, o Comandante é o representante da empresa durante o voo, e o responsável em responder pelos atrasos, cancelamentos, comunicação aos passageiros, além da satisfação ou insatisfação dos mesmos com o serviço prestados (EUROPEAN COCKPIT ASSOCIATION 2013).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

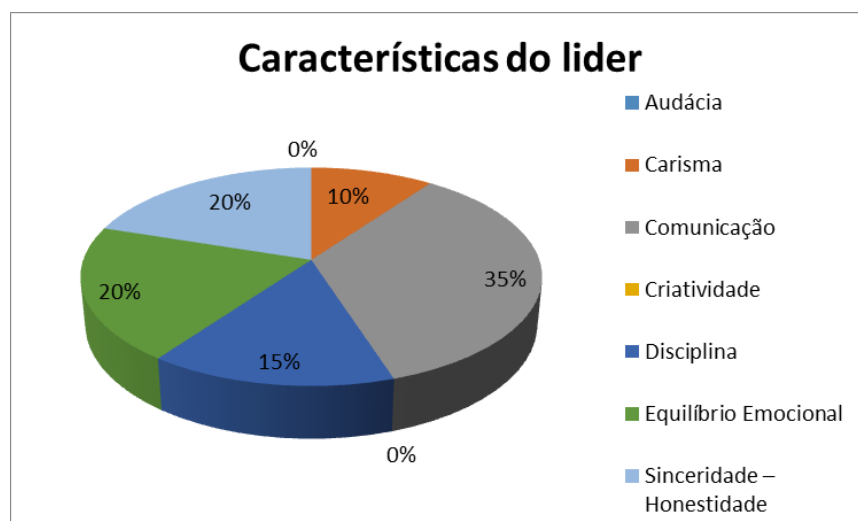
A pesquisa procurou identificar primeiramente a faixa etária dos participantes da pesquisa: 25% possuem menos de 25 anos, 35% estão com idade entre 25 e 34 anos, 15% entre 35 e 44 anos, 15% entre 45 e 54 anos e 10% dos sujeitos entrevistados declararam ter 55 anos ou mais. Das pessoas que responderam ao questionário 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Em relação à formação acadêmica dos entrevistados: 45% declaram ter o ensino médio, 40% ensino superior, 15% pós-graduação. Com relação ao tempo de trabalho na empresa dos entrevistados: 30% declararam que estão trabalhando na empresa entre 1 e 3 anos, 55% ente 3 e 7 anos, 15% entre 7 e 10 anos.

Sobre o porte da empresa: 100% trabalham em empresas de grande porte com mais de 500 funcionários.

Em relação ao tempo de existência da empresa: 40% responderam que a empresa existe a menos de 10 anos, 35% entre 10 e 20 anos, e 25% mais 20 de 20 anos.

No tocante tempo que o líder está na organização: 40% responderam que o líder esta desde a fundação da empresa, 60% responderam mais de 10 anos.

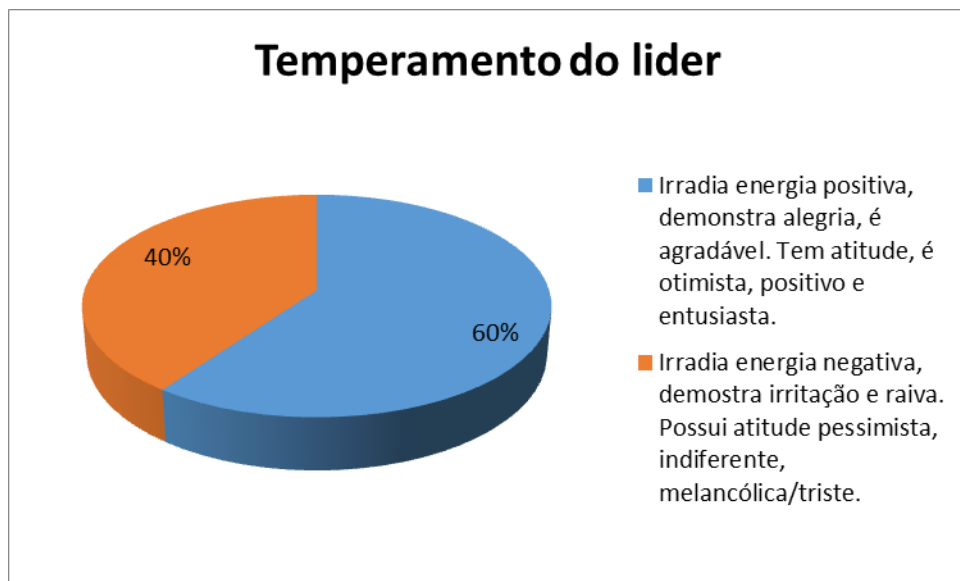
O gráfico 1, identifica as características mais condizentes com o líder, 10% sinalizaram que é o carisma, 35% a comunicação, 15% a disciplina, 20% citaram o equilíbrio emocional e 20% responderam a honestidade.



Fonte: Elaboração do autor.

Corroborando com o autor citado no referencial teórico, Wilhelm (1996) no cerne da liderança habita a capacidade de comunicar. O verdadeiro e competente líder precisa conhecer intimamente todas as formas de comunicação: escrita, verbal, eletrônica e digital. Este domínio pode requerer uma vida inteira para ser compreendido, no entanto aquele que se dispõe e dedica-se a estudar a comunicação transforma-se em um líder mais eficaz.

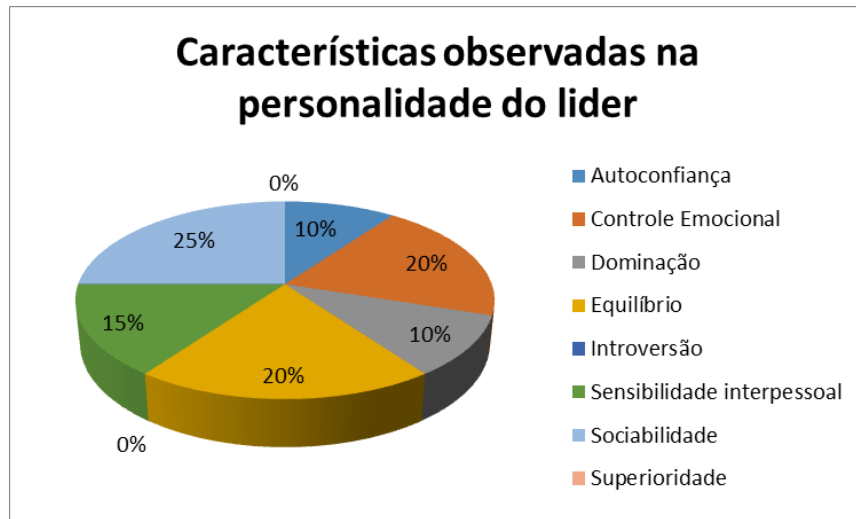
O gráfico 2, demonstra que 60% dos líderes irradiam energia positiva, demonstram alegria, são agradáveis, têm atitude, são otimistas, positivos e entusiastas, e 40% responderam que o líder da sua equipe irradia energia negativa, demonstra irritação e raiva, possui atitude pessimista, indiferente, melancólica/triste.



Fonte: Elaboração do autor.

Para Covey (1994) são qualidades do líder: a) manter um aprendizado contínuo: a sua capacidade e eficiência na realização de tarefas está em constante expansão; b) estar movido para o serviço: compreende a vida como uma missão e não simplesmente com uma carreira; c) refletir energia positiva: possui expressão alegre, agradável e feliz, seu proceder é otimista, positivo, possui um espírito entusiasta e esperançoso.

A pesquisa também procurou identificar quais as características são observadas na personalidade do líder. Como se observa no gráfico 3, 10% responderam autoconfiança, 20% controle emocional, 10% dominação, 20% equilíbrio, 15% sensibilidade interpessoal, 25% sociabilidade, e 0% superioridade.

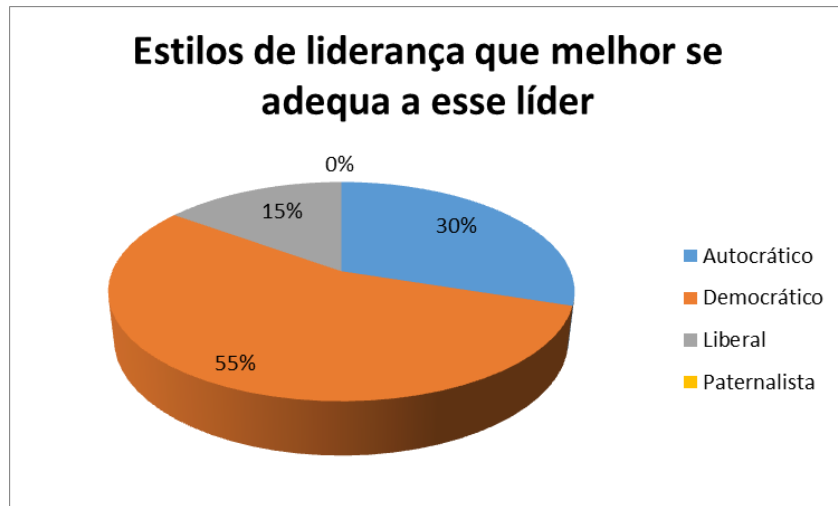


Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com Ueki (2013) a posição de um Comandante de linha aérea demanda uma quantidade desmedida de liderança, com anos de treinamento e experiência. Os Comandantes das aeronaves comerciais de passageiros são os únicos responsáveis pelo transporte seguro dos viajantes e tripulantes, a partir do momento em que embarcam até a chegada ao destino.

A definição de um piloto que lidera sua equipe passa pelas exigências da própria profissão, ou seja, o piloto deve ser aviador, gerente de sistema e líder de pessoas, nesse sentido, ser um piloto significa ter habilidade e capacidade de transitar entre essas três categorias (EUROPEAN COCKPIT ASSOCIATION, 2013).

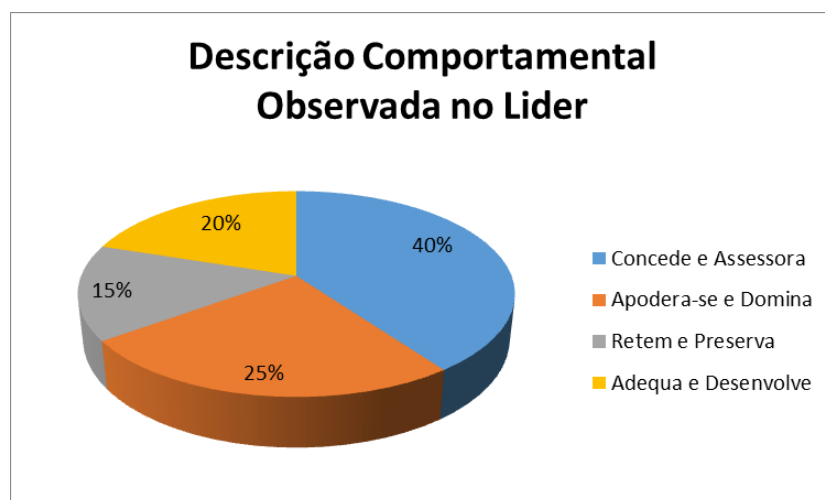
Para identificar qual dos estilos de liderança que melhor se adequa a esse líder, observa-se o gráfico 4 onde 30% responderam autocrático, 55% democrático, 15% liberal e 0% paternalista.



Fonte: Elaboração do autor.

Nesse sentido Chiavenato (2003) classifica os estilos de liderança da seguinte maneira: liderança autocrática onde o líder decreta as suas ideias e decisões sobre o grupo; liderança liberal na qual o líder atribui completamente as decisões ao grupo deixando-o completamente à vontade, a participação do líder é ínfima e o grupo é evidenciado, e liderança democrática quando o líder instrui o grupo incentivando a participação de todos, o destaque está no líder e no grupo.

Sobre a descrição comportamental mais frequente e autêntica observada nessa pessoa, observa-se no gráfico 5 que 40% responderam que o líder da equipe concede e assessora, 25% apodera-se e domina, 15% retém e preserva, e 20% adequa e desenvolve.

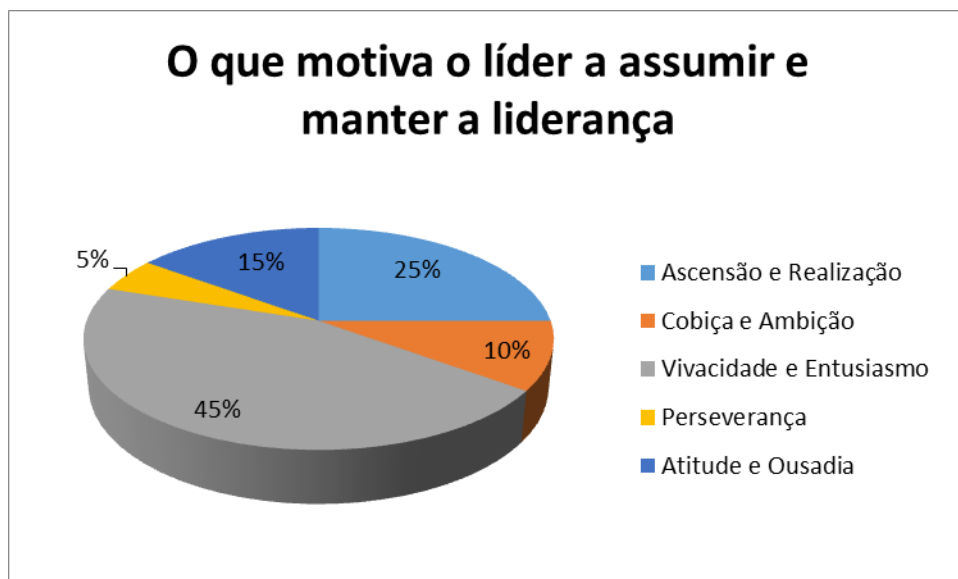


Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com Wulhelm (1996) fazem parte das qualidades de um líder: a empatia, a coerência, a habilidade de persuadir, a aptidão e a designio de liderar pelo exemplo, e ainda, a habilidades de comunicação.

Os melhores e mais eficazes líderes são capazes de se posicionar no lugar e nas circunstâncias que outras pessoas se encontram. Esta empatia atua para que o líder compreenda e subentenda os comportamentos e atitudes de seus liderados, e que eles entendam que o líder reconheça sua situação.

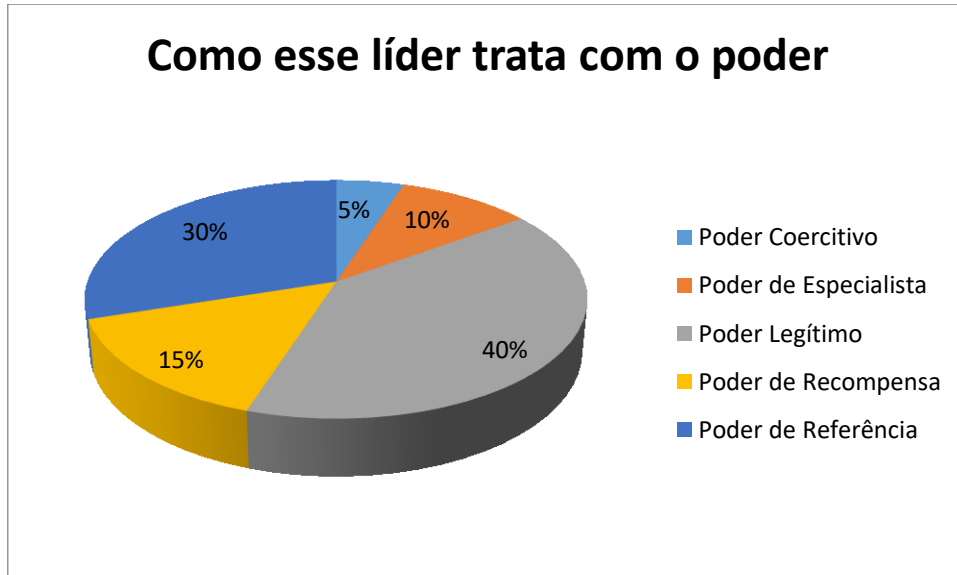
No gráfico 6 o objetivo era saber se os liderados sobre o que motiva o líder a assumir e manter a liderança: 25% disseram que acreditam ser a ascensão e realização, 10% cobiça e ambição, 45% vivacidade e entusiasmo, 5% perseverança e 15% atitude e ousadia.



Fonte: Elaboração do autor.

Os pilotos e os demais integrantes da comunidade da aviação divergem em sua definição sobre liderança. Alguns entendem que a liderança compreende influenciar as pessoas, oferecendo um propósito, direção e motivação ao mesmo tempo em que, atuam para executar a missão e aperfeiçoar a organização. No entanto, outros concordam que o indivíduo que exerce sua liderança é possuidor de virtudes e qualidades humanas essenciais para tomar julgamentos e decisões corretas, são elas: conhecimento, coragem, equilíbrio, honestidade, humanidade, justiça, lealdade, perseverança, tolerância e sabedoria (WINER e NAGEL, 1988).

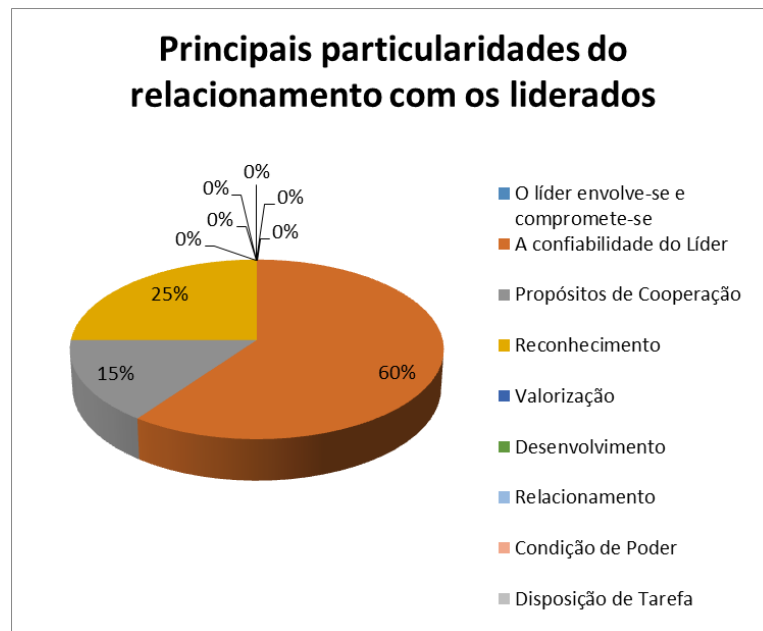
O gráfico 7 procurou identificar como esse líder trata com o poder: 5% identificaram o Poder Coercitivo, 10% Poder de Especialista, 40% Poder Legítimo, 15% poder de recompensa e 30% poder de referência.



Fonte: Elaboração do autor.

Segundo Oliveira (1997) liderar e comandar é exercer certa forma de poder. O poder é a habilidade e a eficácia de influenciar alguém. A liderança é a maneira de se professar esse poder. Um indivíduo exerce a liderança quando influencia a ação e o comportamento de outras pessoas.

No gráfico 8 o objetivo era saber quais definições das principais particularidades do relacionamento do líder com os seus liderados: 60% dos entrevistados responderam a confiabilidade do líder, 15% propósitos de cooperação, 25% reconhecimento, os demais itens não apresentaram incidência.



Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com a Teoria da Meta e do Caminho de Robert House (1999), o autor afirma que uma das responsabilidades do líder é ampliar a motivação dos liderados para atingir as metas e os objetivos individuais e organizacionais. Fundamentado nessa teoria, House propôs quatro tipos de líderes: o líder apoiador que lida com os liderados igualmente e se preocupa com seu bem-estar, o líder diretivo, ou seja, profundamente objetivo que se comunica para expor precisamente o que pretende, o líder participativo que valoriza e instiga os liderados a participarem na tomada de decisão e a darem sugestões, e o líder orientado para objetivos ou resultados que desenvolve objetivos desafiadores, e preocupa-se com o desempenho e com as melhoras contínuas do desempenho atual.

4 CONCLUSÕES

O presente trabalho identificou as características de quem exerce liderança de pessoas, descreveu a profissão de piloto de linha aérea e verificou de acordo com as entrevistas realizadas as características do perfil de liderança do piloto de linha aérea e se esse piloto exercia sua liderança além da cabine de comando.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a liderança é um tema de essencial importância para gerentes e administradores em decorrência do papel que os líderes têm



ao gerir a produtividade e o desempenho do grupo e da organização, podendo assim a liderança ser definida como o recurso necessário para comandar e influenciar as atividades referentes às tarefas dos integrantes dos grupos.

Como se observa no gráfico 3, o qual representa as características observadas na personalidade do líder, 10% dos participantes da pesquisa responderam reconhecer autoconfiança em seus líderes, 20% controle emocional, 10% dominação, 20% equilíbrio, 15% sensibilidade interpessoal, 25% sociabilidade, e 0% superioridade.

Em relação ao estilo de liderança que melhor se adequa a esse líder, pode-se observar no gráfico 4 que 30% dos entrevistados responderam autocrático, 55% democrático, 15% liberal e 0% paternalista.

Sobre a descrição comportamental mais frequente e autêntica observada nessa pessoa, observa-se no gráfico 5 que 40% responderam que o líder da equipe concede e assessora, 25% apodera-se e domina 15% retém e preserva, e 20% adequa e desenvolve.

Os pilotos e os demais integrantes da comunidade da aviação divergem em sua definição sobre liderança. Alguns entendem que a liderança compreende influenciar as pessoas, oferecendo um propósito, direção e motivação ao mesmo tempo em que, atuam para executar a missão e aperfeiçoar a organização. No entanto, outros concordam que o indivíduo que exerce sua liderança é possuidor de virtudes e qualidades humanas essenciais para tomar julgamentos e decisões corretas, são elas: conhecimento, coragem, equilíbrio, honestidade, humanidade, justiça, lealdade, perseverança, tolerância e sabedoria (WINER e NAGEL, 1988).

No gráfico 6 o objetivo foi saber sobre o que motiva o líder a assumir e manter a liderança. Nesse sentido, 25% dos respondentes disseram que acreditam ser a ascensão e realização, 10% cobiça e ambição, 45% vivacidade e entusiasmo, 5% perseverança e 15% atitude e ousadia.

De acordo Segundo Oliveira (1997) liderar e comandar é exercer certa forma de poder. O poder é a habilidade e a eficácia de influenciar alguém. A liderança é a maneira de se professar esse poder. Um indivíduo exerce a liderança quando influencia a ação e o comportamento de outras pessoas.

O gráfico 7 procurou identificar como esse líder lida com o poder, onde 5% identificaram o poder coercitivo, 10% o poder de especialista, 40% poder legítimo, 15% poder de recompensa e 30% poder de referência.



De acordo com a Teoria da Meta e do Caminho de Robert House (1999), uma das responsabilidades do líder é ampliar a motivação dos liderados para atingir as metas e os objetivos individuais e organizacionais. Fundamentado nessa teoria, House propôs quatro tipos de líderes: o líder apoiador que lida com os liderados igualmente e se preocupa com seu bem-estar, o líder diretivo, ou seja, profundamente objetivo que se comunica para expor precisamente o que pretende, o líder participativo que valoriza e instiga os liderados a participarem na tomada de decisão e a darem sugestões, e o líder orientado para objetivos ou resultados que desenvolve objetivos desafiadores, e preocupa-se com o desempenho e com as melhoras contínuas do desempenho atual.

No gráfico 8 o objetivo era saber quais eram as definições das principais particularidades do relacionamento do líder com os seus liderados: 60% dos entrevistados responderam a confiabilidade do líder, 15% propósitos de cooperação, 25% reconhecimento, os demais itens não apresentaram incidência.

A definição de um piloto que lidera sua equipe passa pelas exigências da própria profissão, ou seja, o piloto deve ser aviador, gerente de sistema e líder de pessoas, nesse sentido, ser um piloto significa ter habilidade e capacidade de transitar entre essas três categorias (EUROPEAN COCKPIT ASSOCIATION, 2013).

Para ser um piloto de linha aérea não basta apenas ser tecnicamente qualificado, o piloto precisa ter habilidades para lidar com pessoas, trabalhar em colaboração com os comissários de bordo, copilotos, despachantes operacionais de voo, mecânicos, pessoal da aérea de segurança de voo e aeroportos, funcionários da área administrativa e de controle de tráfego aéreo para avaliar rapidamente situações e retransmitir informações em um ambiente sensível ao tempo (WIENER e NAGEL, 1988).

O comandante do avião tem a responsabilidade complementar de decidir quando o avião pode voar. Os Pilotos de linha aérea são profissionais autoconfiantes e intensamente treinados. Desde a preparação para o início do voo com informações sobre a rota planejada a ser voada, condições meteorológicas, passando pela inspeção pré-vôo à conclusão da lista de verificação de pouso até a parada total da aeronave. Nesse sentido, pode-se afirmar que é o comandante, o líder responsável pela segurança dos passageiros (STACE e WILLIAMS, 2011).

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se concluir que o piloto de linha aérea é o líder responsável por sua equipe que inclui diretamente copiloto e comissários de



bordo, e indiretamente mecânicos e agentes de solo, e que as principais características dos líderes que fazem parte das equipes compostas pelos profissionais que responderam ao questionário são: comunicação, energia positiva, são agradáveis, tem atitude, são otimistas, positivos e entusiastas, possuem autoconfiança, democráticos, tem vivacidade e entusiasmo, poder legítimo e confiabilidade, o que configura o estilo desse líder em democrático.



REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren and BURT, Nanus Harper. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- CBAer, Código Brasileiro da Aviação. Lei Nº 7565, de 19 de dezembro de 1986. Planalto, 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7565.htm>. Acesso em: 27 mar. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ECA, European Cockpit Association. Disponível em: <https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/eca_pilot_training_compass_back_to_the_future_13_0228.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2016.
- ENSARI, N.; MURPHY, S. E. Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 92, n. 1-2, set.-nov. 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597803000669>>. Acesso em: 11 nov. 2016.
- FIEDLER, F. (1972): "Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons"; *Human Relations*; Vol. 25
- GEORGE, Bill; SIMS, Peter. *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Jossey-Bass, 2007.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue 2, Summer 1999, Pages 219–256
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.



- IATA, International Air Transport Association. Disponível em: <<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-12-10-01.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2016.
- ICAO, International Civil Aviation Organization. ICAO Training Report. v. 2, n. 1. Montreal, Québec: Editorial Aviation Safety Training Section, 2012. Disponível em: <http://www.icao.int/publications/journalsreports/2012/icao_training_report_vol2_no1.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2016.
- ICAO, International Civil Aviation Organization. Training Report. v. 4. n. 2. Montreal, Québec: Editorial Global Aviation Training Office, 2014. Disponível em: <http://www.icao.int/publications/journalsreports/2014/icao_training_report_vol4_no2.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2016.
- ICAO, International Civil Aviation Organization. Human factors digest. n. 1. Fundamental human factors concepts. Circular 216-AN/131. Montreal, Canada, 1989.
- INSTITUIÇÃO HISTÓRIA E CULTURA DA AERONÁUTICA. História geral da aeronáutica brasileira: dos primórdios até 1920. vol. 1. Vila Rica: Itatiaia, 1990.
- KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MALVEZZI, Sigmar. O desempenho da tripulação técnica: uma apreciação. Revista Contato. São Paulo, ano 23, n.158, p.18-23, julho, 1990.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MAYERS, Larry. Leadership in the Aviation Industry. Disponível em:<<http://www.ysc.com/our-thinking/article/leadership-in-the-aviation-industry>>. Acesso em: 24 nov. 2016.
- OLIVEIRA, Milton. Energia emocional. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PEREIRA, Aldo. Breve história da aviação comercial brasileira. Rio de Janeiro: Europa, 1987.
- PESSOA, Lenildo Tabosa. História da Aviação Comercial Brasileira. São Paulo: Editora Rios; 1989



REGULAMENTO BRASILEIRO DA AVIAÇÃO CIVIL RBAC nº 61 EMENDA nº 06. 2016. Licenças, habilitações e certificados para pilotos. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/bps/2016/aud11-1/anexo1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

RODRIGUES; Auro De Jesus. Metodologia Científica. 1. São Paulo: Avercamp, 2006.

STACE, Williams. Leadership is in the Air (and on the Ground) Disponível em:<<http://blessingwhite.com/article/2011/06/20/leadership-is-in-the-air-and-on-the-ground/>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

UEKI, Yoshiharu. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20130820003022-260379270-whether-you-are-a-pilot-or-a-business-leader-it-s-all-about-the-destination>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

WENDT, Hein; EUWEMA, Martin C.; HETTY, Van Emmerik, I. J. Leadership and team cohesiveness across cultures. In: The Leadership Quarterly, v. 20, n. 3, p. 358-370, june 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309000812>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

WIENER, Earl L.; NAGEL, David C. Human factors in aviation and Human factors. San Diego: Academic Press, 1988.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo : Futura, 1996.

WILL, Daniela Erani Monteiro. Metodologia da pesquisa científica: livro digital. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.