

---

# O CONSTRUTO 'LIDERANÇA ENGAJADORA POSITIVA' E A FORMAÇÃO DE HABILIDADES NÃO TÉCNICAS PARA OS COMANDANTES DE AERONAVES

*Mario Henrique Rondon<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Aeronáuticas com habilitação em aviação militar pela Academia da Força Aérea - AFA, Mestre em educação pela Universidade Católica de Brasília – UCB e Especialista em Regulação na Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC.

---

**RESUMO:** Este ensaio tem por objetivo contribuir para o aprimoramento da formação do 'construto de liderança' para comandantes de aeronaves, na perspectiva da Psicologia Organizacional Positiva (POP), com ênfase no desenvolvimento e aprimoramento dos elementos que compõem o 'capital psicológico' dos pilotos, elemento fundamental do Comportamento Organizacional Positivo (POB), bem como as habilidades do comandante de voo na criação de um ambiente positivo, relacionamento, senso de trabalho e comunicação: elementos essenciais da Bolsa Organizacional Positiva (POS). O comandante da aeronave deve estar preparado para liderar em um ambiente de alta pressão, bem como em tarefas altamente complexas. Em situações normais e de crise, espera-se que o comandante da aeronave seja o responsável por liderar sua equipe e garantir o bom funcionamento e o encerramento, em segurança, de uma operação aérea. Como metodologia, este ensaio fez uso de abordagem qualitativa. O método de pesquisa é o hipotético dedutivo. Quanto aos procedimentos de coleta e análise dos dados, foi realizada uma revisão narrativa, com pesquisa bibliográfica sobre o tema liderança na perspectiva da Psicologia Organizacional Positiva (POP). Por escopo, identificar como os aspectos da Psicologia Organizacional Positiva (POP) podem contribuir para a formação do 'construto de liderança', habilidade não técnica, em comandantes de aeronaves. Os resultados apontaram para a possibilidade de redesenhar o treinamento de *soft skills* para comandantes de aeronaves (CRM) no que se refere ao construto liderança na perspectiva da Psicologia Organizacional Positiva (POP), com o desenvolvimento do *PsyCap* (capital psicológico) do tripulante e o aperfeiçoamento de uma liderança engajada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Comandante. Habilidade não técnica.

## THE 'POSITIVE ENGAGING LEADERSHIP' CONSTRUCT AND THE TRAINING OF NON-TECHNICAL SKILLS FOR AIRCRAFT COMMANDERS

**ABSTRACT:** This essay can contribute to the improvement of training the 'leadership construct' for aircraft commanders from the perspective of Positive Organizational Psychology (POP), with an emphasis on developing and improving the elements that make up the 'psychological capital' of pilots, A fundamental element of Positive Organizational Behavior (POB), as well as the flight commander's skills in creating a positive environment, relationship, sense of work and communication, essential elements of the Positive Organizational Exchange (POS). The aircraft commander must be prepared to lead in a high pressure environment as well as in highly complex tasks. In normal and crisis situations, the aircraft commander is expected to be responsible for

leading his team and ensuring the smooth running and safe closure of an air operation. As a methodology, this essay used a qualitative approach and the research method is the deductive hypothetical. As for the procedures for data collection and analysis, a narrative review was carried out, with bibliographical research on the topic of leadership from the perspective of Positive Organizational Psychology (POP). The objective is to identify how aspects of Positive Organizational Psychology (POP) can contribute to the formation of the 'leadership construct', a non-technical skill, in aircraft commanders. The results pointed to the possibility of redesigning soft skills training for aircraft commanders (CRM) with regard to the leadership construct from the perspective of Positive Organizational Psychology (POP), with the development of the PsyCap (psychological capital) of the crew and the developing an engaged leadership.

**KEYWORDS:** Leadership. Commander. Non-technical skill.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente aeronáutico vem sofrendo grandes transformações na forma como as operações aéreas são conduzidas. Mudanças dentro e fora do *cockpit* demandam dos comandantes de aeronaves a capacidade de se autoliderar em um ambiente complexo, bem como liderar uma equipe com vistas a realizar, de forma segura, os voos sob sua responsabilidade.

Entre as mudanças, Rondon (2012) destaca que

as novas perspectivas [tecnológicas] alavancam a utilização de aeronaves tecnologicamente avançadas (TAA) e exigem de pilotos novas competências para o uso dessa automação. Diferentes tipos de automação, em seus diferentes níveis, estão requerendo formas diversificadas de interação do homem com a máquina e, com isso, exigem novas perspectivas do processo de ensino-aprendizagem para esses pilotos (RONDON, 2012, p.9).

O autor destaca, ainda, que

em um ambiente altamente tecnológico, como se apresenta a cabine de voo nas modernas aeronaves – TAA, em alguns momentos há a necessidade de se conviver com um processo decisório múltiplo, no qual diversas variáveis estão envolvidas, de sistemas distintamente avançados (Pessoas, meteorologia, computadores, social, organizacional, entre outros).

Decisões competentes, ou seja, decisões que reflitam segurança, economia e uma boa operação com a automação nas cabines de comando de uma TAA, envolvem diversas variáveis, ou melhor, diferentes modos dos sistemas de automação das aeronaves, em diferentes situações ao longo de um voo (RONDON, 2012, p.49).

Schwab (2016) defende que 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. O autor defende a importância de se 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.

Por uma conduta mais cuidadosa dos pilotos, importante destacar o que defende Rondon (2012), ao indicar que

decisões competentes, ou seja, decisões que reflitam segurança, economia e uma boa operação com a automação nas cabines de comando de uma TAA, envolvem diversas variáveis, ou melhor, diferentes modos dos sistemas de automação das aeronaves, em diferentes situações ao longo de um voo (RONDON, 2012, p.49).

Entre as situações salientadas nesse complexo ambiente aeronáutica, estão as diferentes relações geradas na atividade aérea, seja dentro da aeronave, seja fora.

Para Magaldi e Salibi Neto (2018), o novo momento, proporcionado pela denominada “quarta Revolução Industrial”, apresenta-se como uma influência de forças tecnológicas que transformam a “forma como indivíduos vivem, trabalham e se relacionam” e tais transformações podem ser percebidas como rupturas que ocorrem na maneira de gerenciar, além de impactar diretamente o modo de educar, o tipo de formação de gestores e líderes, bem como o desenvolvimento de competências para encarar esse momento disruptivo.

Destaca-se, neste ensaio, o desafio dos relacionamentos no ambiente altamente complexo da aviação.

Não diferente de outras aéreas, o ambiente operacional aeronáutico vem sendo profundamente impactado com os elementos que caracterizam a quarta revolução industrial (tecnologias disruptivas como robótica, inteligência artificial, realidade aumentada, big data, internet das coisas, entre outros).

Neste sentido, este ensaio tem a intenção de identificar como a Psicologia Organizacional Positiva (POP) pode contribuir no aprimoramento de programas de treinamentos do construto liderança, trabalhados especialmente nos cursos de CRM<sup>1</sup> (Gerenciamento de recursos de companhia), que permitam aos comandantes de aeronaves em seus ambientes operacionais, foco deste ensaio, desenvolverem as

---

<sup>1</sup> Gerenciamento de Recursos de Equipes (*Corporate Resource Management - CRM*), o termo *Corporate* (Equipes) é utilizado para expressar todas as equipes que compõem uma organização envolvida na atividade aérea, tais como, mas não limitado a: tripulantes técnicos e de cabine, pessoal da manutenção, despachantes operacionais de voo e de terra, pessoal de rampa, pessoal de *check-in/check-out*, alta direção, pessoal administrativo e outros segmentos, de acordo com a IS 00-010A - Treinamento em Gerenciamento de Recursos de Equipes (*Corporate Resource Management – CRM*) (BRASIL, 2020).

competências necessárias para criar um ambiente operacional com tripulantes engajados.

Vale salientar que o treinamento de CRM, em sua 6ª geração, tem como uma de suas finalidades promover o aprimoramento no relacionamento entre as diversas funções de uma empresa aérea, envolvidos direta e indiretamente em uma operação aérea, no intuito de fortalecer o gerenciamento de erros e ameaças ao longo das operações aéreas (KANKI, HELMREICH e ANCA, 2010).

Para este estudo, entretanto, deu-se ênfase em uma proposta de desenvolvimento da liderança, como um construto, voltada para os comandantes de aeronave, como uma proposta de aprimorando no desenvolvimento dessa competência, bom como auxiliar pilotos a melhorarem indicadores comportamentais quando da avaliação desses indicadores (UT MARKERS/MODELO NOTECHS) (BRASIL, 2020). A ampliação dos conceitos, aqui discutidos, a todas as funções de uma empresa aérea, será sempre positiva para aprimorar relacionamentos mais produtivos.

## **2 DISCUSSÃO**

### **Psicologia Organizacional Positiva (POP)**

Como afirmam Donaldson e Ko (2010), a Psicologia Organizacional Positiva (POP) ainda não foi claramente definida e amplamente utilizada na literatura. Foi, entretanto, estudada sob vários rótulos e várias definições diferentes, entre elas, psicologia positiva no trabalho, psicologia positiva para o local de trabalho e organização positiva.

Os mesmos autores sugerem, ainda, o termo *Positive Organizational Psychology* (POP) - Psicologia Organizacional Positiva – para abarcar as abordagens dentro das organizações que façam uso de elementos trazidos pela Psicologia Positiva (DONALDSON e KO, 2010).

O movimento da Psicologia Positiva (PP) se delinea como o estabelecimento de um *framework* com o entendimento e a construção de fatores que permitam aos indivíduos, às comunidades e às sociedades buscarem um desempenho ótimo e, também, bons resultados com o uso de suas forças e virtudes (CSIKSZENTMIHALYI; SELIGMAN, 2000).

A POP, como área do conhecimento, abarca os estudos científicos sobre as experiências e os traços subjetivos positivos nas instituições, sendo definida como o estudo da subjetividade positiva de experiências e traços no local de trabalho, nas

organizações positivas e, ainda, seu impacto na melhora da eficácia e da qualidade de vida nas organizações.

Para este ensaio, entende-se instituições positivas como o ambiente operacional de voo que, de alguma maneira, é influenciado pelos comportamentos dos comandantes de aeronave.

De forma bem contundente, a competência de liderar, não negligenciando outras competências ‘não técnicas’, é um importante preditor sobre o desempenho e a satisfação dos empregados, a efetividade do grupo e o desempenho de determinada organização (DERUE e WORKMAN, 2012; MAGALDI e SALIBI NETO, 2018).

No intuito de se permitir o desenvolvimento do construto liderança com ênfase nos princípios da PP, estudiosos no campo do comportamento e da teoria organizacional passaram a observar o impacto de se focar em forças e virtudes de pessoas e organizações no atingimento de resultados. Tais estudos resultaram em dois movimentos para a psicologia positiva organizacional (POP) - (JEUNG, 2011; GOLDEN, 2006; LUTHAN, 2002):

1. *Positive Organizational Scholarship* (POS); e
2. *Positive Organizational Behavior* (POB)

### **Positive Organizational Scholarship - POS**

A POS é definida como "o estudo daquilo que é positivo, próspero e vivificante nas organizações". As três palavras positivo, organizacional e *scholarship* significam, respectivamente, "os processos de elevação de resultados nas organizações", "a dinâmica interpessoal e estrutural provocada nas e por meio das organizações, levando em consideração o contexto em que ocorrem os fenômenos positivos" e "a investigação científica, teoricamente derivada e rigorosa daquilo que é positivo em contextos organizacionais" (CAMERON; CAZA, 2004).

O conceito de “Liderança Positiva” apresentado por Cameron (2012) defende o desenvolvimento de competências nas pessoas de forma a possibilitarem um desempenho ótimo, com a adoção de uma orientação afirmativa e positiva nas organizações e produzindo, com isso, um foco nas virtudes e no que há de melhor no ser humano.

De acordo com Cameron (2012:124) os princípios que orientam a liderança positiva, em prol de viabilizar um desempenho extraordinário nas pessoas de uma organização e a geração de um ambiente saudável para atividades seguras, são:

1. o fomento de um local de **‘clima positivo’**. Que compreende geração, por meio da liderança, de um ambiente de compaixão, perdão e expressão de gratidão;
2. fomentar **‘relações positivas’** entre os membros da equipe. Com base nos estudos que indicam que ‘relações interpessoais positivas’ geram momentos de alta performance, criando confiança na equipe e capitalizando as forças pessoais e os melhores atributos de cada colaborador;
3. fomentar um ambiente de **‘comunicação positiva’**. Há evidências empíricas que demonstram que um ambiente de comunicação aberta e positiva, com bons feedbacks e uma comunicação empática, colabora para melhorar o nível de conexão da equipe e como consequência dos resultados alcançados; e
4. fomentar **‘sentido ou significado positivo’** ao trabalho.

Esses princípios contribuem para a criação de um ambiente organizacional mais profícuo e de resultados mais efetivos. A intenção é permitir que os comandantes de aeronave percebam a relevância de suas ações para a criação de um ambiente operacional, no qual os membros das tripulações possam desempenhar suas funções no melhor uso possível de suas forças, virtudes, competências e seus valores.

### **Positive Organizational Behavior - POB**

A POB refere-se ao estudo e à aplicação de indicadores positivos dos recursos humanos e psicológicos, mensuráveis, possíveis de serem desenvolvidas e gerenciadas para melhorar o desempenho no local de trabalho (LUTHANS, 2002).

Segundo Luthans (2002), a POB é definida como:

Estudo e aplicação, positivamente orientada, dos pontos fortes dos recursos humanos e capacidades psicológicas, que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas para o aumento de performance nos locais de trabalho atuais (LUTHANS, 2002, p. 59)

Tais capacidades psicológicas estão no centro da discussão da POB, e formam o construto denominado ‘Capital Psicológico’ ou PsyCap, que se soma aos conceitos de capital humano e social dentro das organizações. O PsyCap é o que é chamado na literatura como um “construto positivo de primeira ordem constituído de outros quatro construtos: esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência”, formando o acrônimo HERO (LUTHANS, YOUSSEF e AVOLIO, 2007c, 2007d).

Vale distinguir que o ‘capital humano’ diz respeito ao “o que você sabe”; o ‘capital social’, “a quem você conhece ou se conecta”; e o ‘capital psicológico’, a “quem você é” (LUTHANS et al., 2003).

Segundo Luthans et al. (2007a), o capital psicológico positivo é definido como:

Um estado psicológico positivo de desenvolvimento do indivíduo que é caracterizado por (1) ter confiança (eficácia) em colocar o esforço necessário para assumir e ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazendo uma contribuição positiva (otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro; (3) perseverando rumo às metas e quando necessário, redirecionando trajetórias a metas (esperança) a favor do sucesso; e (4) quando assolado por problemas e adversidades, sustentar e até mesmo resistir (resiliência) para alcançar o sucesso. (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007a, p. 3)

O PsyCap é um construto nuclear que pode ser considerado multidimensional, para o qual cada um dos quatro recursos psicológicos positivos contribui sinergicamente (LUTHANS et al., 2007b).

Ao lado desses quatro recursos psicológicos apresentados, acrescentam-se, ainda, outros recursos psicológicos da PP que também são sugeridos para a coleção do construto PsyCap, a saber: gratidão, *mindfulness*, coragem, *flow*, inteligência emocional, autenticidade, espiritualidade, que ainda estão sendo investigados (LUTHANS e YOUSSEF, 2015; LUTHANS, YOUSSEF, AVOLIO, 2015).

Segundo Luthans et al. (2007b), o capital psicológico do líder relaciona-se positivamente com a *performance* de seus liderados reforçando que os elementos esperança, otimismo e resiliência estão ligados a maior satisfação e felicidade no trabalho.

Em virtude disto, o PsyCap vem sendo considerado, em diversos aspectos, como um recurso estratégico excepcional, considerando a sua influência à *performance* humana, à satisfação com o trabalho, à cidadania e ao compromisso organizacional (ARDICHVILI, 2011).

O desenvolvimento do capital psicológico nos comandantes de aeronaves é essencial para que possa fazer uso adequado de todos os recursos disponíveis para a realização de sua missão, como bom uso dos capitais humano, social e psicológico de cada membro de sua tripulação. O capital psicológico pode ainda ser avaliado por meio do *Psychological Capital Intervention - PCI* (LUTHANS et al., 2006).

Como destaca Falluco (2018), para um piloto, particularmente um comandante de linha aérea, o bem mais precioso é o seu ‘ego’. Ressalta que, em um ambiente tão

complexo como o aeronáutico, um ‘ego’, como um aspecto psicológico do profissional, não equilibrado ou bem trabalhado pode elevar os riscos de acidentes, quando não permite a geração de um ambiente construtivo para a equipe.

Com a intenção, portanto, de criar condições de serem mantidos ou melhorados os níveis de segurança relacionados ao fator humano, o desenvolvimento do capital psicológico (PsyCap) de comandantes de aeronave, bem como de todos os tripulantes, pode contribuir para o aprimoramento da competência de liderança dos pilotos.

Para Nikolova et al. (2019), a POB, com o desenvolvimento do capital psicológico de líderes e liderados, amplia o nível de engajamento das pessoas, em virtude de a liderança se preocupar, genuinamente, em criar um ambiente que viabilize o atendimento das necessidades psicológicas inatas de cada pessoa, entre elas a de autonomia, de conexão (relacionamentos positivos) e da crença na competência em se realizar um bom trabalho.

#### **A Teoria da Autodeterminação e o construto liderança**

O modelo de liderança engajadora positiva, leva em consideração as três necessidades psicológicas humanas: a autonomia, a competência e a conexão entre as pessoas. A teoria da Autodeterminação (SDT) aponta que as pessoas possuem, naturalmente, a necessidade de se sentirem no controle de suas decisões ou mesmo terem liberdade de ação, e ainda perceberem que suas competências são respeitadas, bem como se sentirem fazendo parte de um grupo que as respeitam (DECI e RYAN, 2000).

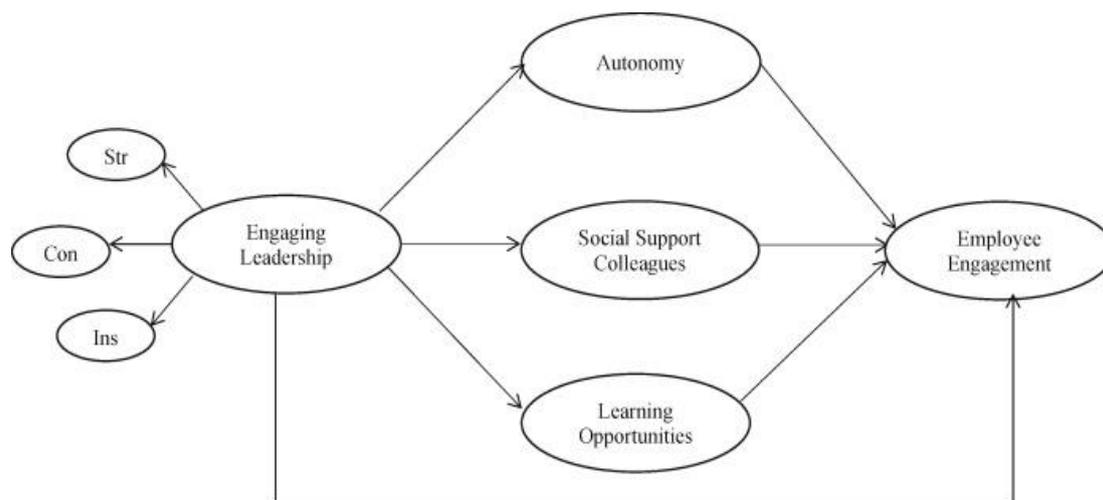


Figura 1 - Conceptual Model (Fonte: NIKOLOVA et al., 2019).

Coadunando com os princípios da POP, a SDT preocupa-se, em particular, com os processos psicológicos que promovam um ótimo funcionamento e boa saúde das pessoas envolvidas nas diversas atividades.

A SDT assume, da mesma forma que a POS, de que as pessoas tendem a ser proativas e direcionadas ao crescimento, bem como orientadas e inclinadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, essas tendências naturais de “desenvolvimento em direção à autonomia (integração interna) e homonomia (integração social)”, supõe-se que exija “nutrientes” ou suporte do ambiente para funcionar efetivamente, em outras palavras, que os líderes funcionem como catalizadores na promoção e satisfação das necessidades psicológicas inatas de sua equipe.

Schaufeli (2015) afirma que, como observado na figura 1, quando a liderança, como um construto, concentra-se em comportamentos que inspiram, fortalecem e conectam seus liderados, as necessidades psicológicas inatas são atendidas e, portanto, é mais provável que o nível de engajamento aumente. Em contrapartida, quando os comportamentos positivos dos líderes estão ausentes e as necessidades básicas dos tripulantes são frustradas, é provável que ocorra um esgotamento das pessoas ao longo de suas atividades (SCHAUFELI, 2015; DECI e RYAN, 2000, 262).

Destaca-se que SDT assume que

social contexts supportive of the needs for competence, autonomy, and relatedness: (a) maintain or enhance intrinsic motivation; (b) facilitate the internalization and integration of extrinsic motivation resulting in more autonomous motivational or regulatory orientations; and (c) promote or strengthen aspirations or life goals that ongoingly provide satisfaction of the basic needs. In turn, intrinsic motivation, autonomous regulation of extrinsic motivation, and intrinsic aspirations were associated with positive affective experiences; high-quality performance, particularly on heuristic activities; maintained change of healthy behaving; and better mental health. (DECI e RYAN, 2000, 263)

### **Job Demand-Resources Model (JD-R Model) e o construto liderança**

Para Bakker e Schaufeli (2008), como aponta a figura 2, com base no Job Demand-Resources Model, existem dois tipos de condições de trabalho, duas variáveis em qualquer tipo de trabalho: job demands and job resources. Pode-se afirmar, segundo os mesmos autores, que

job demands such as work overload, emotional demands, physical demands, work-home interference did not result in high levels of burnout if employees experienced job resources, such as autonomy,

performance feedback, social support, or coaching from their supervisor (BAKKER, DEMEROUTI e EUWEMA, 2005, apud BAKKER e SCHAUFELI, 2008, 150).

*Job demands*, ainda que não necessariamente tenham um caráter negativo, podem se tornar agentes estressores quando encontram demandas que requeiram todas as competências essenciais ao trabalho e estejam associadas a um ambiente negativo que viabilize a geração de depressão, ansiedade ou exaustão.

Por sua vez, *Job resource* refere-se àqueles aspectos físicos, psicológicos, social ou organizacional do trabalho que (1) reduzem a pressão do job demand e os custos psicológicos e fisiológicos; (2) direcionado ao atingimento de objetivos; (3) um ambiente que estimula o crescimento, o aprendizado e o desenvolvimento pessoal.

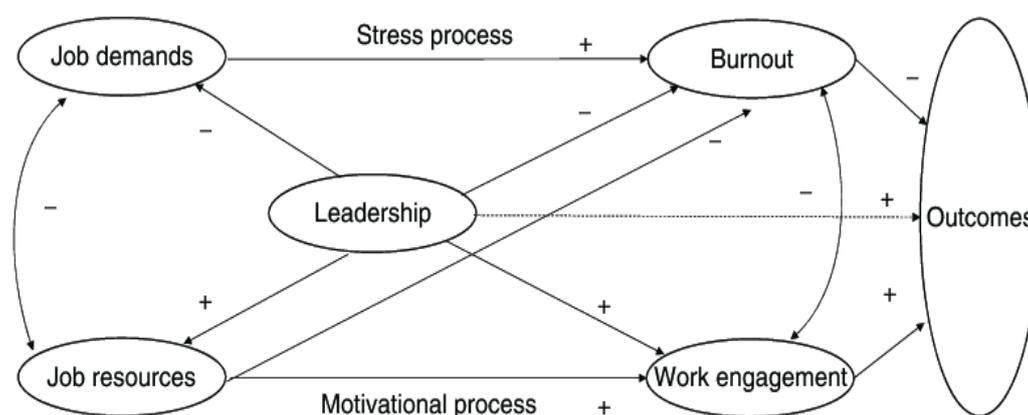


Figura 2 - The hypothesized job demands resources leadership model (Fonte: SCHAUFELI, 2015).

Como apresenta Bakker e Schaufeli (2008), o modelo JD-R com a integração do construto liderança possui dois processos psicológicos para obtenção de resultados dentro de uma organização com a participação direta do construto liderança.

Como mostra a Figura 2, há o processo estressado ou tenso, por consequência de excessiva demanda de trabalho, sem, contudo, adequados recursos tangíveis ou intangíveis para a realização da atividade, o que, geralmente, apresenta como consequências diretas à exaustão fisiológica e psicológica, a sobrecarga de trabalho na equipe e conflitos nas relações, podendo chegar até mesmo à Síndrome de Burnout, o que iria gerar resultados negativos como doenças, absenteísmos, alta taxa de afastamentos e/ou *turnover*, falta de engajamento e baixos resultados para a empresa.

Schaufeli (2015) reconhece que quando o construto liderança é trabalhado de forma a ser empregada como um *job resource*, no intuito consciente de promover um

ambiente profícuo e positivo, tem maiores chances de se ter uma equipe mais engajada e com maior nível de bem-estar subjetivo.

Um segundo processo do modelo JD-R, desencadeado por “abundância de recursos de trabalho”, entre eles o desenvolvimento do capital psicológico da equipe e uma liderança engajadora, via criação de um ambiente engajado, resulta em saídas positivas do processo.

A formação desse capital psicológico, na perspectiva de uma liderança engajadora positiva, pode contribuir com uma gama mais ampla de pensamentos e ações do que é típico, particularmente em situações de elevada carga de trabalho, como em aproximações de voo, decolagens e em situações de emergência.

Para este ensaio, conta-se com a abordagem da definição de engajamento apresentada por Maslach et al. (2001:498, apud Sacks and Gruman, 2014), que trata o engajamento como "um estado enérgico de envolvimento com atividades de satisfação pessoal que aumentam o senso de eficácia profissional". Para os autores, engajamento é “caracterizado por energia, envolvimento e eficácia - the direct opposites of the burnout dimensions of exhaustion, cynicism, and inefficacy.

Em suma é fundamental que o líder seja desenvolvido nas competências de propiciar ambiente e condições sob as quais as pessoas possam realizar mais plenamente seus potenciais humanos.

Cabe ressaltar a importância de se desenvolver e aprimorar o PsyCap em líderes e liderados. Goleman (2015) afirma que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança e corrobora com a ideia de que liderança positiva está associada ao alto desempenho, quando afirma que a inteligência emocional, com seus componentes de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social, “não apenas distingue os líderes excepcionais, como também está associada ao alto desempenho da equipe”.

Portanto uma liderança engajadora positiva, sob os princípios da POB, com o fortalecimento do construto PsyCap (Esperança, Autoeficácia, Resiliência e Otimismo), acrescida do desenvolvimento da inteligência emocional dos comandantes de aeronaves, é fundamental para funcionar como um job resource catalizador de resultados extraordinários por meio do processo motivacionado, seja intrínseca ou extrínsecamente, atentando-se para as necessidades psicológicas inatas de cada tripulante.

A partir da figura 1, reconhece-se ser essencial, ao mesmo tempo que desafiador, a preocupação de os comandantes de aeronaves desenvolverem seu capital psicológico

(quem você é), para que possam ter condições de entender elementos fundamentais da necessidade de seus liderados (autonomia, relações e competência) e assim mitigar ou eliminar o nível de estresse negativo ao longo das operações aéreas.

Nikolova et al., (2019) entende a liderança como um construto que permite o atendimento das necessidades inatas psicológicas as quais favorecem ao ótimo desempenho das pessoas em suas atividades.

### **3 CONCLUSÃO**

Entende-se, pois, que as contribuições da POP, respaldadas pelos princípios da POB e da POS, possam garantir o desenvolvimento de competências essenciais para uma liderança que crie um ambiente engajado e com nível ótimo de bem-estar subjetivo.

O Comandante de aeronave deve apresentar 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.

Sabe-se que a rotina de voo é estressante e demanda muito de cada tripulante. Levando-se em consideração o modelo JD-R, a realização das operações aéreas de qualquer tripulação pode se dar por meio de uma via estressante ou por uma via mais engajada.

No tocante à atividade aérea, uma equipe engajada tem a possibilidade de promover um melhor gerenciamento das operações, viabilizando melhores condições para tomada de decisão, ampliação da consciência situacional da equipe, cooperação mais ampliada e uma comunicação saudável e assertiva, particularmente nos momentos de crise, considerando o desenvolvimento de uma liderança como recurso/auxílio de trabalho (*job resource*).

E como defendido neste ensaio, de acordo com Schaufeli (2015), pode-se inferir que uma liderança engajadora positiva tem maiores condições de criar esse ambiente, no qual cada tripulante apresente ótimo desempenho, com considerável decréscimo no nível de exaustão da tripulação e ampliação no nível de bem-estar subjetivo.

Torna-se necessário a avaliação do desenvolvimento desses construtos no ambiente operacional, podendo ser introduzida essa nova abordagem nos treinamentos tanto para a formação do piloto para as licenças de PLA quanto nos treinamentos de CRM de escolas ou empresas aéreas.

## REFERÊNCIAS

- ARDICHIVILI, A. (2011). **Invited reaction:** meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 153-156. Disponível em: <<https://doi-org.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/10.1002/hrdq.20071>>. Acessado em: 11 out. 2019.
- BAKKER, A. ; SCHAUFELI, W. **Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations.** *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 2, 2008, pp. 147-154.
- BAKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; EUWEMA, M. C. (2005). **Job Resource buffer the impact of job demands on burnout.** *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. Disponível em: <http://dx.doi.org.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/10.1037/1076-8998.10.2.170> Acessado em: 10/11/2019.
- BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. **Instrução Suplementar (IS) 00-010A –** Treinamento em gerenciamento de recursos de equipes (Corporate Resource Management – CRM), julho de 2020. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/is/is-00-010> Acessado em: 18/07/2021
- CAMERON, K. **Positive Leadership –** strategies for extraordinary performance. 2 ed. Berrett-koebler Publishers, Inc. 2012.
- CAMERON, K. S; CAZA, A. **Introduction:** contributions to the discipline of Positive Organizational Scholarship. *The American Behavioral Scientist*. 2004; ProQuest Central, pg. 731.
- CSIKSZENTMIHALY, M.; SELIGMAN, M. E. P. **Positive Psychology –** an introduction. In: *American Psychologist – Special Issue on Happiness, Excellence, and Optimal Human Functioning*. Washington, DC. American Psychological Association, p. 5-14, 2000.
- DECI, E.L.; RYAN, R.M. **The " what" and" why" of goal pursuits:** human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 2000, pp. 227-268.
- DERUE, D. S.; WORKMAN, K. M. **Toward a positive and dynamic theory of leadership development.** 2012. Cornell University, SHA School Disponível em: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/8555>. Acessado em: 15/10/2019.
- FALLUCCO, S. J. **Aircraft command techniques:** gaining leadership skills to fly the left seat, Routledge, 2018. ProQuest Ebook Central, Disponível em: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/erau/detail.action?docID=5265664> Acessado em: 10/11/2019.
- GOLDEN-BIDDLE. K. **A review of positive organizational scholarship:** foundations of a new discipline, edited by Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn, 2006. Disponível em: <<https://doi-org.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/10.1080/10967490600767035>>. Acessado em: 15 set. 2010.
- JEUNG, C. **The concept of employee engagement:** a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Journal Performance improvement quarterly*, 2011. Volume: 24, Issue: 2. Page: 49-69. DOI: 10.1002/piq.20110.
- KANKI, B. G.; HELMREICH, R.L.; ANCA, J. **Crew Resource Management.** Second Edition. San Diego, California. Elsevier, 2010.
- LUTHANS, F. **The need for and meaning of positive organizational behavior.** *Journal of Organizational Behavior*; Sep 2002; 23, 6; ProQuest Central, pg. 695.
- LUTHANS, F.; LUTHANS, W.; LUTHANS, B. C. **Positive psychological capital:** beyond human and social capital. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>>. Acessado em: 06 nov. 2019.

- LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; AVOLIO, B. J.; NORMAN, S. M., COMBS, G. J. (2006). **Psychological capital development: toward a micro-intervention**. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. **Positive Organizational Behavior in the workplace: the impact of hope, Optimism and resilience**. *Journal of Management*, 2007a.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B.; NORMAN, S. M. (2007b). **Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction**. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. Disponível em: <<https://search-proquest-com.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/docview/220134815?accountid=27203>>. Acessado em: 06 nov. 2019.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: developing the human competitive edge**. New York, NY: Oxford University Press, 2007c.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C.; AVOLIO, B. (2007d). **Psychological capital: investing and developing positive organizational behavior**. In D. L. Nelson e C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 9-24). London: SAGE Publications Ltd Disponível em: <<https://sk.sagepub.com/books/positive-organizational-behavior/n2.xml>>. Acessado em: 06 nov. 2019.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C.; AVOLIO, B. (2015). **Psychological capital and beyond**. New York. Oxford University Press.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. **Psychological capital and well-being**. (2015). Disponível em: <<https://doi-org.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/10.1002/smi.2623>>. Acessado em: 06 nov. 2019.
- DONALDSON, S.; KO, I. **Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base**. *The Journal of Positive Psychology*, 2010. 5:3, 177-191, DOI: 10.1080/17439761003790930. Disponível em: <<https://www-tandfonline-com.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/doi/full/10.1080/17439761003790930>>. Acessado em: 20 set. 2019.
- MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo, 2018. Ed. Gente.
- NIKOLOVA, I.; SCHAUFELI, W.; NOTELAERS, G. Engaging leader – **engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>>. Acessado em: 06/11/2019.
- RONDON, M. H. D. F. **Formação e o exercício profissional de piloto da aviação civil: uma política em questão**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Católica de Brasília - UCB. Brasília, 2012.
- SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A. **What do we really know about employee engagement?** *Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, no. 2, 2014. Wiley Periodicals, DOI: 10.1002/hrdq.21187. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21187>>. Acessado em: 06/11/2019.
- SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and work engagement: a multi-sample study**. *Journal of Organizational Behavior*, 25,293–315
- SCHAUFELI, W. B. (2015). **Engaging leadership in the job demands-resources model**. *Career Development International*, 20(5), 446-463. Disponível em: <<http://dx.doi.org.ezproxy.libproxy.db.erau.edu/10.1108/CDI-02-2015-0025>>. Acessado em: 10 nov. 2019.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo, 2016. Ed. Edipro.