

# O LÍDER MILITAR E A SEGURANÇA DE VOO

## THE MILITARY LEADER AND THE FLIGHT SECURITY<sup>1</sup>

Evanilson Estevan da Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

A aviação tem sido uma estrutura fundamental nas Forças Armadas para o cumprimento de suas missões e, concomitante a isso, cresce a importância do controle de recursos que dispõem a tripulação, levando em consideração os fatores humanos ligados à redução dos riscos de acidentes aeronáuticos. Devido à relevância do tema deste trabalho científico, este estudo teve como objetivo geral analisar as relações interpessoais e o CRM da tripulação aeromóvel, e com isso, verificar como a liderança militar influencia diretamente na segurança de voo. O trabalho se desenvolveu numa pesquisa do tipo básica pura, sendo a abordagem de forma qualitativa e, por meio de leituras exploratórias, conduziu-se a revisão bibliográfica para a coleta, análise e interpretação dos dados presentes no trabalho. Ao longo do trabalho abordou-se conceitos de liderança militar e de CRM (Crew Resource Management), as características do líder militar, aspectos de segurança de voo e a relação das habilidades de liderança militar com a segurança de voo da tripulação. Por meio deste estudo, concluiu-se que é notória a importância da liderança militar no gerenciamento de riscos da tripulação, reduzindo os acidentes aeronáuticos gerados por falhas humanas.

**Palavras-chave:** CRM; liderança militar; segurança de voo.

### ABSTRACT

Aviation has been a fundamental structure in the armed forces for the fulfillment of their missions and, concomitantly, the importance of controlling the resources available to the crew grows, taking into account the human factors linked to the reduction of the risks of aeronautical accidents. Due to the relevance of the theme of this scientific work, this study had as general objective to analyze the interpersonal relationships and the CRM of the aeromobile crew, and with this, to verify how military leadership directly influences flight safety. The work was developed in a pure basic type research, being the approach qualitative and, through exploratory readings, the bibliographic review was conducted for the collection, analysis and interpretation of the data present in the work. Throughout the work, concepts of military leadership and CRM (Crew Resource Management), the characteristics of the military leader, aspects of flight safety and the relationship of military leadership skills with crew flight safety were addressed. Through this study, it was concluded that the importance of military leadership in crew risk management is notorious, reducing aeronautical accidents generated by human failures.

**Keywords:** CRM; military leadership; flight security.

---

1 Artigo apresentado em 21 de agosto de 2023 ao Centro de Instrução de Aviação do Exército como requisito parcial para obtenção do Grau Tecnólogo em Sistemas Mecânicos.

2 Aluno do Curso de Formação e Graduação de Sargentos – Av Mnt. Centro de Instrução de Aviação do Exército (CIAvEx). E-mail: evanilson.estevan@eb.mil.br

## 1 INTRODUÇÃO

No desenvolvimento da história, em todos os momentos marcantes da humanidade que culminaram em transformações positivas, é perceptível a atuação de homens e mulheres que foram símbolo de bravura, determinação e coragem para conduzir pessoas, como: Luiz Alves de Lima e Silva (Duque de Caxias), Manuel Luis Osório (O Marquês do Herval) e Maria Quitéria de Jesus (heroína da independência).

Os conceitos de liderança são debatidos em todas as esferas da sociedade, estando presentes desde a formação das primeiras civilizações até a sociedade atual, principalmente na formação do Exército Brasileiro e sua evolução durante os anos. O ponto crucial para o entendimento do conceito real da palavra, dentro do ambiente militar, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento de posições de comando, está diretamente ligado às características que o líder militar vai desenvolver ao longo de sua carreira.

O crescimento da aviação no mundo trouxe como consequência o aumento dos acidentes. Nos últimos anos, a aviação civil brasileira observou um aumento expressivo dos acidentes envolvendo aeronaves (ANAC; CENIPA, 2015). Com o intuito de minimizar os índices de acidentes aeronáuticos, o desenvolvimento de um sistema de CRM (Crew Resource Management), estruturado numa boa liderança militar, é o objetivo dos militares que estão ligados à segurança de voo. Vale ressaltar que os fatores humanos sempre serão relevantes no que diz respeito ao assunto abordado.

É fato que no ambiente da Aviação Militar, principalmente nas relações interpessoais da tripulação, fica evidente as características de um bom líder e sua influência na rotina de voo. Portanto, o militar deve buscar o aprimoramento de sua liderança visando uma boa relação entre seus companheiros de equipe.

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre os seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (BRASIL, 2011, p.3-1).

Tendo em vista o contexto abordado na introdução acima, o tema deste estudo se consubstancia em “competências do líder militar no convívio social”. Sendo assim, o objeto de pesquisa, ou seja, a delimitação do tema é “a aplicação das características de liderança militar nas relações interpessoais da tripulação e no CRM”.

Partindo do tema e de sua delimitação citada acima, este trabalho científico se desenvolveu com intuito de buscar uma resolução para a seguinte problemática: o exercício da

liderança militar dentro do ambiente da tripulação aeromóvel traz benefícios para esse segmento na segurança de voo?

Direcionando e facilitando o processo de entendimento deste estudo, este projeto se desenvolveu em definições, conceitos, e aplicações de liderança militar, CRM e segurança de voo. Essa pesquisa terá como objetivo geral analisar o relacionamento interpessoal do militar, em específico, as relações interpessoais e o CRM da tripulação aeromóvel. Com isso, verificar como a liderança militar influencia diretamente na segurança de voo.

Os objetivos específicos se resumem em conceito de liderança militar, exposição das características e competências do líder militar, conceito de CRM (Crew Resource Management) e suas aplicações na tripulação de voo, abordagem de aspectos de segurança de voo e relação das habilidades de liderança militar com a segurança de voo da tripulação.

Para iniciar esse trabalho, foi realizada uma revisão de literatura sobre liderança militar e CRM (Gerenciamento de Recursos da tripulação), tendo como finalidade estruturar o entendimento sobre o tema e sua delimitação assim pesquisados.

A pesquisa é do tipo “bibliográfica” no que diz respeito ao procedimento de coleta de dados, tendo em vista que a base de estudo em leituras foi feita em materiais cujas fontes já foram publicadas e registradas, como: manuais do Exército Brasileiro, monografias, sites da internet, artigos científicos, livros que abordam a temática, matérias e documentários).

Quanto a finalidade de pesquisa, está estruturada no tipo “básica pura”, que se caracteriza por ser puramente teórica em toda sua estrutura. Com as fontes e materiais utilizados, essa pesquisa buscou identificar os benefícios que a liderança militar pode trazer para a segurança de voo da tripulação, aplicáveis no sistema de Gerenciamento de Recursos da Tripulação (CRM). Com essa pesquisa o leitor pode, por meio do método indutivo e exploratório, obter conclusões gerais das situações específicas abordadas de maneira qualitativa.

Este projeto é de grande importância para o meio militar, tendo em vista a sua contribuição para o sistema de gerenciamento de recursos da tripulação (CRM) e os benefícios para a segurança de voo. Portanto, este estudo serve de base para aplicação de técnicas de liderança militar com o objetivo de minimizar os riscos inerentes ao voo. Além disso, contribui para a difusão da importância da liderança no gerenciamento de riscos.

## **2 LIDERANÇA MILITAR**

A liderança militar possui pilares que são indestrutíveis, sendo eles a necessidade de

alinhamento com as manifestações do valor militar do EB, como o patriotismo, o civismo, o culto os símbolos nacionais, o espírito de corpo, bem como a hierarquia e a disciplina, que regem toda a instituição. Com isso, os princípios que regem a instituição não são mutáveis e não perdem sua força com o tempo, tanto em períodos de paz quanto em tempos de conflito. Contudo, algumas características possuirão níveis de importância distintos entre si, de acordo com a mudança do estado de paz para o estado de conflito. (BRASIL, 2011).

A liderança militar pode ser exercida de forma direta ou indireta, sendo estas duas formas diferenciadas pela maneira como o contato entre os comandantes (figura do chefe ou diretor) e seus liderados se relacionam. (BRASIL, 2011). Todavia, independentemente de ser direta ou indireta, pode ser definida como uma construção temporal de confiança, resultante de uma relação interpessoal entre o líder militar e seus liderados, pautada em vínculos afetivos e que envolvem o sentimento de cumprimento do dever, além do comprometimento com as missões estabelecidas nas organizações militares.

A liderança militar envolve três princípios importantes para a condução das relações interpessoais na atividade da força: A proficiência profissional, o senso moral, alinhado aos traços de personalidade, e as atitudes adequadas. A proficiência profissional trata a capacidade e conhecimento como qualidades imprescindíveis para o exercício da função de comando. O senso moral e traços de personalidade mostram a diferença daqueles que usam a função de comando para atingir os objetivos da coletividade para os que usam o comando para fins pessoais. Por último, as atitudes adequadas, que são baseadas no fazer de forma ética e dentro dos princípios militares.

A confiança é o pilar da credibilidade que o líder militar compartilha junto aos seus liderados. Todavia, não se pode pensar que ela surge de uma hora para outra, que surge de forma repentina. A confiança no líder vai se construindo aos poucos, ao passo que os liderados identificam nele uma pessoa digna de respeito, principalmente pelo exemplo, pelas tarefas bem realizadas, pelo comprometimento e pela vontade insana de cumprir a missão designada. (BRASIL, 2011).

O líder militar, em muitas situações, terá que tomar decisões e delegar missões. Contudo, só deverá tomar decisões e delegar as missões correspondentes após um estudo meticuloso da situação em que as missões estão inseridas, fase essa conhecida como estudo de situação preliminar. Após esse estudo, o líder agrupará todos os dados obtidos e, caso haja tempo, consultará os seus superiores e os seus subordinados mais próximos, que poderão desempenhar o papel de assessores, com o objetivo de refinar o estudo da missão. Deve se lembrar que poderá precisar de argumentos convincentes para levar os seus subordinados a

confiar no sucesso da missão, mediante um processo de tomada de decisão consistente. Deste modo, agirá com firmeza e persistência em seus objetivos, não se intimidando com críticas e opiniões opostas. Buscará agir com rapidez, entretanto com cautela nas suas ações. (BRASIL, 2011).

Portanto, a liderança militar se estrutura no saber, no ser e no fazer, fatores estes que influenciam as ações dos liderados na condução das missões, gerando frutos positivos dentro do ambiente militar.

### **3 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR**

A Doutrina Militar divide as habilidades do líder militar em 2 esferas, que trabalham em harmonia para um resultado positivo na condução de um processo de sucesso, sendo essas habilidades conhecidas como: competências afetivas e competências cognitivas e psicomotoras. (BRASIL, 2011).

As competências afetivas estão diretamente ligadas aos sentimentos e emoções, encorajamento e relações de confiança geradas através do contato profissional. Essas competências podem ser divididas em pessoais e interpessoais. Dentro dessas duas divisões, podem ser vistas algumas habilidades necessárias ao exercício de uma liderança concisa, como: coragem, responsabilidade, confiança, equilíbrio emocional, camaradagem, tato e comunicabilidade.

As competências cognitivas e psicomotoras são adquiridas por meio da convivência no ambiente militar, por meio do conhecimento técnico-profissional obtido pelo estudo, pelas informações obtidas e por observações das ações de militares mais experientes. É importante ressaltar que tais competências não são intrínsecas do líder, mas obtidas por meio da prática. Essas competências são estruturadas com alguns pilares básicos que devem ser parâmetros para o líder militar, como: proficiência técnica e tática, aptidão física, conhecimentos sobre o ser humano (autoconhecimento, conhecimento da natureza e conhecimento do subordinado).

Portanto, é fato que a liderança militar envolve características peculiares que vão conduzir um processo decisório pautado nas relações afetivas pessoais e interpessoais, como também se consistirão em experiências e vivências dentro do ambiente militar. Contudo, vale salientar que o líder militar não deve se abster da Ética Militar e do bom caráter, mas harmonizar tais fatores com as suas habilidades. (BRASIL, 2011).

### **4 CRM E SUAS APLICAÇÕES NA SEGURANÇA DE VOO**

A aviação em geral busca sempre resolver falhas que estão ligadas a fatores humanos, com o objetivo de reduzir os acidentes aeronáuticos. O CRM tem a finalidade de administrar a identificação dessas falhas e buscar solucioná-las.

É um termo que teve sua origem por volta dos anos 70. O termo CRM tem como significado “Gerenciamento de recursos de equipe” e que, na sua fase inicial, era voltado somente para os pilotos, porém se tornou um programa voltado para toda tripulação técnica da aeronave, resultando então no termo *Crew Resource Management*.

Dentro da segurança de voo, é muito importante trabalhar os aspectos de espírito de equipe, comunicação, liderança, responsabilidade, assertividade e entre outros aspectos fundamentais para redução de acidentes aéreos decorrentes da falha humana. Deste modo, o CRM funciona como um treinamento para os tripulantes desenvolverem esses pontos no ambiente de trabalho.

Ruídos na comunicação, inspeções inadequadas, falta de comprometimento na manutenção, dificuldade na distribuição de tarefas, estabelecimento inadequado de diagramas de tarefas, mostram a necessidade de voltar os olhares para os fatores humanos envolvidos na atividade de voo, sobrepondo o treinamento técnico operacional. (JUNIOR, 2007).

O CRM pode ser definido, como um sistema de gerenciamento e controle, que faz uso de todos os recursos disponíveis pela tripulação nas atividades de voo, buscando identificar as causas das falhas que culminaram no acidente aéreo, trazendo medidas corretivas. Já o treinamento de CRM é definido como uma aplicação da prática dos fatores humanos em simulações aéreas.

A ICAO distribui o CRM em 6 (seis) áreas distintas que também são citadas na IAC 060/1002, sendo estas: habilidades de comunicação interpessoal, alerta situacional, processo de tomada de decisão, liderança, gerenciamento do estresse e crítica. (MARIZE, 2020). Cabe à organização o gerenciamento do treinamento com ênfase nessas áreas, buscando identificar os perigos antes mesmos de incidentes ou acidentes propriamente ditos.

## **5 LIDERANÇA MILITAR E SUA RELAÇÃO COM A SEGURANÇA DE VOO**

A liderança militar é fator fundamental dentro da segurança de voo, funcionando como um pilar na manutenção do CRM, já que parte dos erros humanos que levam a acidentes aéreos são causados, muitas vezes, por falta de uma boa comunicação, ausência de confiança na tomada de decisões, desequilíbrio emocional, entre outros motivos relacionados à uma liderança inconsistente.

A segurança de voo, de caráter preventivo e não punitivo, necessita de um cuidado especial no que tange a manutenção do seu objetivo principal: reduzir os acidentes aéreos, principalmente oriundos de falhas humanas. As características do líder militar vão direcionar os tripulantes nas suas ações, de forma a estreitar as relações interpessoais dos tripulantes e aumentar a confiança no comando da tripulação. Quando a equipe de voo tem uma liderança consistente, pautada nos aspectos de liderança militar, todas as decisões que são tomadas a partir da preparação da aeronave até sua decolagem e pouso, são decisões fundamentadas na responsabilidade, consciência situacional, comprometimento com a missão, espírito de equipe e camaradagem.

Esses aspectos podem ser vistos diariamente no ambiente da Aviação Militar. A disciplina está diretamente ligada à redução das falhas decorrentes de desvios de conduta nas manutenções e operações das aeronaves. Quando o militar deixa de realizar afincos as etapas presentes num “*check-list*” de manutenção de uma aeronave, seja por simples desleixo, ou por falta de atenção no trabalho, ele está contribuindo para um possível acidente aeronáutico gerado por uma falha humana. Com isso, percebe-se que desenvolver a disciplina dos militares ligados à atividade de voo leva à diminuição de fatores de risco.

Outro aspecto relevante é a capacidade comunicativa do líder militar que deve ser desenvolvida dentro da equipe. Seja num “*briefing*” para preparação do voo, durante uma infiltração em combate, no taxiamento da aeronave no pátio ou em um transporte de pessoal, a boa capacidade de comunicação vai fazer com que toda a tripulação compreenda o que o líder da fração tem como objetivo na missão. Isso vai gerar confiança no processo decisório do líder em situações de emergência.

Pode-se também citar a proficiência técnica como aspecto da liderança militar de grande importância para segurança de voo. A busca pelo conhecimento técnico e aprimoramento das habilidades relativas à atividade de aviação vão desenvolver a criticidade no dia a dia da tripulação. Ao passo que a visão técnica do militar dentro da atividade aérea se eleva, seja na manutenção ou diretamente no voo, falhas passam a ser evitadas devido à minuciosidade do trabalho realizado, adquirido mediante um nível elevado de qualificação técnica.

A equipe de voo se torna cada vez mais homogênea ao passo que o líder da tripulação estreita as relações entre os tripulantes. Cabe ao comando da equipe utilizar de mecanismos para desenvolver a comunicação da equipe, a disciplina, o nível da capacidade técnica, entre outros aspectos, buscando a prática de atividades voltadas para um CRM consistente, de

maneira a atingir uma evolução no que tange à importância do fator humano dentro da segurança de voo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança militar envolve uma gama de aspectos que devem ser aplicados dentro da segurança de voo. É necessário voltar os olhares para os benefícios de uma liderança consistente no ambiente da tripulação. Com a frequente utilização das aeronaves em operações nas Forças Armadas, torna-se cada vez mais necessário um bom gerenciamento de equipe. Além de aumentar o nível operacional da força, um treinamento de CRM aliado a uma liderança militar eficiente pode acarretar uma diminuição dos riscos gerados pela atividade humana.

O exercício da liderança militar é o caminho para estruturar uma boa segurança de voo. Ela faz com que os riscos verificados por meio do CRM pelos tripulantes, desde o planejamento da missão até a sua execução, sejam mitigados nas suas raízes. O exercício da liderança militar não deve ser empregado com uma alternativa, mas deve ser usada como pilar fundamental para os problemas gerados pelos fatores humanos no ambiente da aviação.

Dados sobre o transporte aéreo pelo mundo mostram que grande parte dos acidentes aeronáuticos tiveram uma participação expressiva do fator humano, citando a falha humana como um dos principais fatores. Durante o painel "Serviços de Transporte Aéreo no Brasil", do seminário Luggage, handling e catering, realizado pela Airport Infra Expo em Guarulhos (SP), no ano de 2015, o diretor de Operações e Voo da Avianca, Norberto Raniero, abordou que 80% dos acidentes aéreos são causados por falhas humanas, o que se difere do início da aviação no mundo, cujos acidentes decorriam da escassez de uma tecnologia voltada pra segurança de voo. Aspectos como: ruídos na comunicação da tripulação; ausência de responsabilidade nas tarefas; processo decisório inconsistente; falta de organização nas tarefas, entre outros, também são levados em conta como fatores contribuintes para um acidente aeronáutico.

A confiança no comando, as tarefas realizadas mediante disciplina consciente, o aumento do nível de responsabilidade e um processo decisório consistente, vão estruturar uma equipe mais homogênea no que tange à consciência situacional dentro do ambiente de voo. Nesse contexto, as características da liderança militar vão implicar num melhor aproveitamento das práticas do CRM. O equilíbrio emocional, a dedicação, a autoconfiança, a cooperação, a camaradagem, o tato e a direção, são competências do líder militar que vão contribuir para redução de falhas humanas dentro do ambiente de voo.

No contexto geral, deve-se buscar uma relação entre a prática da liderança militar e a

segurança de voo. Ao passo que a equipe de voo busca a coesão nas suas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, certamente há uma diminuição dos “ruídos” que atrapalham as atividades da tripulação.

A equipe precisa de um líder, que no caso da tripulação a bordo, não necessariamente será o piloto, mas aquele que tiver desenvolvido, de forma mais consistente, as características do líder militar que influenciam diretamente na segurança de voo. O líder é aquele que vai conduzir o processo de tomada de decisão ao sucesso da missão. Em casos de emergência aeronáutica, como um “*crash*” de uma aeronave, ou até mesmo um pouso forçado, percebe-se o quanto a liderança militar, o CRM e a segurança de voo estão totalmente relacionadas.

Diante do exposto, percebe-se que no âmbito da aviação, tanto no meio militar quanto no meio civil, deve existir uma preocupação no que tange ao treinamento de toda equipe envolvida no voo, com intuito de formar uma cultura pautada em uma liderança coerente, que visa reduzir a distância nas relações entre os tripulantes, buscando tornar a equipe livre de desvios dos fatores humanos envolvidos na atividade de voo, corroborando em uma segurança de voo consistente.

Portanto, levando em consideração o resultado da aplicação da liderança militar no contexto aeronáutico, fica evidenciado o grau de importância para o Exército Brasileiro difundir a prática das características da liderança no que tange à segurança de voo, para que sejam reduzidos os acidentes aéreos decorrentes de falhas humanas, aumentando o nível operacional da sua Aviação.

Em decorrência da dissertação efetuada, concluo este trabalho por meio da formulação de recomendações, com intuito de contribuir para o desenvolvimento e prática da liderança no Exército Brasileiro, especificamente dentro das organizações militares da Aviação do Exército, traduzidas nas sugestões sintetizadas a seguir: aplicação da Doutrina de Liderança Militar, com ênfase na prática do CRM; desenvolvimento das competências do líder militar de toda equipe de voo, com intuito de mitigar falhas humanas; e implantação de uma cultura organizacional consistente, voltada para prevenção de acidentes no ambiente da Aviação do Exército, por meio de treinamentos e instruções voltadas para o desenvolvimento da liderança e sua aplicação por uma tripulação em operações aéreas.

## REFERÊNCIAS

BASS, B. M. Leading in the Army After Next. In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). **Military LEADERSHIP: IN PURSUIT OF EXCELLENCE**. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 26, p. 285-301.

BRASIL. Exército Brasileiro. **MANUAL DE CAMPANHA C 20-10 (LIDERANÇA MILITAR)**. 2. Ed. Escola de Estado Maior do Exército Brasileiro - EME, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 14 abril 2023.

BRASIL. Exército. **ESTATUTO DOS MILITARES (LEI NR 6 880, DE 9 DE DEZEMBRO DE 1980)**. 1 ed. Brasília, DF, 1980.

BRASIL. Marinha do Brasil. **A LIDERANÇA NOS DIVERSOS NÍVEIS DA CONDUÇÃO DA GUERRA: reflexos para a Marinha do Brasil**. Monografia apresentada ao Curso de Política e Estratégia Marítimas. Escola de Guerra Naval - Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br/egn/files/004%20CMG%20LISBOA.pdf>. Acesso em: 14 abril 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **IAC 060 1002A: TREINAMENTO EM GERENCIAMENTO DE RECURSOS DE EQUIPES (CORPORATE RESOURCE MANAGEMENT – CRM)**, 2005. Disponível em: [http://www2.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC060\\_1002A.pdf](http://www2.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC060_1002A.pdf). Acesso em: 25 abril 2023.

CASTRO, P. C. **A PREPARAÇÃO DE LÍDERES MILITARES NO EXÉRCITO BRASILEIRO**. Military Review, Fort Leavenworth, nov-dez, p. 73-79, 2009. Disponível em: [MilitaryReview\\_20091231\\_art012POR.pdf](http://www.army.mil/MilitaryReview_20091231_art012POR.pdf) (army.mil). Acesso em: 25 abril 2023.

CHERNISS, C. **COMPETÊNCIA SOCIAL E EMOCIONAL NO LOCAL DE TRABALHO**. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2002.

COHEN, W. A. **LIÇÕES DE LIDERANÇA EM TEMPOS DE GUERRA**. São Paulo: Makron, 2002. 165 p.

ESCUDEIRO, M. (2015) **FATORES HUMANOS EM FOCO**, Revista Conexão Sipaer, Vol. 6, No. 1, Edição especial: IV Jornada Latino-Americana de Fatores Humanos e Segurança Operacional, jan-abr, pp. 35-42.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Army. **FM 6-22 ARMY LEADERSHIP**. Washington: Headquarters Department of the Army, 2006b. Disponível em: [FM 6-22.pdf](http://www.army.mil/FM6-22.pdf) (army.mil) . Acesso em: 10 ago 2023.

GARCIA-ROZA, L. A. **PSICOLOGIA ESTRUTURAL EM KURT LEWIN**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1974. GARDNER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARNER, H.C. **EMPATIA: A HABILIDADE DE UM VERDADEIRO LÍDER**. In: ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO DOS EUA. Military Review – Brazilian: Revista Profissional do Exército dos EUA. Fort Leavenworth, Kansas, TOMO XC, mar./abr. 2010, n. 2, p. 40-49.

JÚNIOR, J. **CONHECENDO O CRM - DA ORIGEM À ATUALIDADE, REVISTA PEGASUS, 13 – CIAVEX**, 2007. Disponível em: <http://www.ciavex.ensino.eb.br/pegasus/pegasus13/cont/sipaa.htm>. Acesso em: 25 ago 2023.

MARIZE, C. **CRM (CREW RESOURCE MANAGEMENT) NAS COMPANHIAS AÉREAS**. Monografia apresentada ao Curso de graduação em Ciências Aeronáuticas. Universidade do Sul de Santa Catarina - Palhoça, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/8381/1/Cristina%20Marize%20da%20ota%20Macahiba%20FINAL%20%284%29.pdf>. Acesso em: 14 abril 2023.

PARTHA, B. **ALEXANDRE, O GRANDE: A ARTE DA ESTRATÉGIA**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 334 p.

PENTEADO, J. R. W. **TÉCNICA DE CHEFIA E LIDERANÇA**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1986

REASON, J. (1990) **HUMAN ERROR**. Cambridge University Press, USA.

RICHARD, J. **COMO SURTIU O CRM - CORPORATE RESOURCE MANAGEMENT (GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DA CORPORAÇÃO)**. Disponível em: <https://horizonteaeronautica.webnode.com/news/como-surgiu-o-crm-corporate-resource-managementgerenciamento-dos-recursos-da-corporacao/>. Acesso em: 04 ago 2023.

UNITED STATES. Department of the Army. **FM 6-22: ARMY LEADERSHIP; COMPETENT, CONFIDENT, AND AGILE**. Washington, DC, 2006.

VALENTE, T. A. **CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇA MILITAR: ANÁLISE DE RESULTADOS**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2007. 237 f.

WHITESIDE, C. **DE UM EXTREMO AO OUTRO: A AVALIAÇÃO DE LÍDERES**. In: ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO DOS EUA. Military Review – Brazilian: Revista Profissional do Exército dos EUA. Fort Leavenworth, Kansas, v. 75, n. 1, p. 49-52, jan./fev. 2005.