

NARCISISMO NA AVIAÇÃO: RELAÇÕES DE PODER ABUSIVAS NO COCKPITEstenio Ramos Gomes¹Raul France Monteiro²**RESUMO**

Este estudo aborda as dinâmicas de relacionamento potencialmente abusivas que podem ocorrer dentro do ambiente restrito do *cockpit* de aeronaves, investigando a possível correlação entre tais dinâmicas e acidentes aéreos. Pesquisas sugerem que em alguns casos a presença de um transtorno de personalidade narcisista por parte do líder da tripulação pode estar associada a esses eventos. A pesquisa, de cunho qualitativo e quantitativo, investiga, assim, o impacto que comandantes com traços narcisistas exercem na segurança das operações aéreas, negligenciando aspectos primordiais do gerenciamento de recursos da tripulação (CRM), como a comunicação, podendo resultar em fenômenos como o *safety silence*. Utilizando-se de uma abordagem bibliográfica e documental, o estudo analisa comportamentos tóxicos de liderança, como supervisão abusiva, liderança autoritária e narcisismo. Diante dos indicadores levantados na literatura pesquisada, sugere-se que o narcisismo está ligado ao otimismo na percepção de risco na aviação, o que pode comprometer a segurança de voo. Além disso, apurou-se que aspectos como questionar a autoridade de comandantes podem estar associados ao receio que permeia relações abusivas dentro do *cockpit*. Ademais, destacou-se a relação entre a personalidade e o desempenho na aviação, sugerindo que traços individuais podem influenciar a ocorrência de acidentes ou incidentes durante os voos e que líderes manipuladores em companhias aéreas prejudicam a segurança e elevam os custos da companhia por fatores diversos. Esses *insights* apontam para a complexidade da segurança na aviação, que envolve fatores individuais, culturais e organizacionais, o que demanda o aprimoramento da integração de avaliações psicológicas nos processos de seleção e acompanhamento dos profissionais da aviação, incluindo métodos adicionais para identificar potenciais distúrbios comportamentais.

Palavras-chave: Narcisismo; liderança tóxica; percepção de risco; segurança de voo.

¹ Graduando em Ciências Aeronáuticas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Piloto Comercial – Avião. Curso Learjet 45 series recurrent pela Flight Safety International. E-mail: estenioramos.piloto@gmail.com

² Mestre em Psicologia e Especialista em Docência Universitária pela Universidade Católica de Goiás. Professor da Escola Politécnica e de Artes da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Piloto de Linha Aérea – Avião, EC-PREV pelo CENIPA e credenciado SGSO pela ANAC. E-mail: cmterfrance@hotmail.com

NARCISSISM IN AVIATION: ABUSIVE POWER RELATIONSHIPS IN THE COCKPIT

ABSTRACT

This study addresses the potentially abusive relationship dynamics that can occur within the restricted environment of the aircraft cockpit, investigating the possible correlation between such dynamics and aviation accidents. Research suggests that in some cases the presence of a narcissistic personality disorder on the part of the crew leader may be associated with these events. The research, of a qualitative and quantitative nature, thus investigates the impact that commanders with narcissistic traits have on the safety of air operations, neglecting essential aspects of crew resource management (CRM), such as communication, which can result in phenomena such as safety silence. Using a bibliographic and documentary approach, the study analyzes toxic leadership behaviors, such as abusive supervision, authoritarian leadership and narcissism. Given the indicators raised in the researched literature, it is suggested that narcissism is linked to optimism in the perception of risk in aviation, which can compromise flight safety. Furthermore, it was found that aspects such as questioning the authority of commanders may be associated with the fear that permeates abusive relationships within the cockpit. Furthermore, the relationship between personality and performance in aviation was highlighted, suggesting that individual traits can influence the occurrence of accidents or incidents during flights and that manipulative leaders in airlines harm safety and increase the company's costs due to various factors. These insights point to the complexity of aviation safety, which involves individual, cultural and organizational factors, which demands the improvement of the integration of psychological assessments in the selection and monitoring processes of aviation professionals, including additional methods to identify potential behavioral disorders.

Keywords: *Narcissism; toxic leadership; risk perception; flight safety.*

1 INTRODUÇÃO

Estudos recentes dão conta de que há indícios de uma sólida correlação entre narcisismo e avaliação de riscos na aviação, e que a presença no *cockpit* da aeronave de um comandante com comportamentos narcisistas pode estar ligada a eventos trágicos (Ju *et al.*, 2017). Dentro desse ambiente restrito, as dinâmicas do relacionamento entre o primeiro em comando e o segundo em comando podem ganhar tons cinzas e muitas vezes esconder relações abusivas de poder, gerando fenômenos silenciosos capazes de ocasionar fatalidades e que têm custado alto às organizações (Bienefeld; Grote, 2012).

Partindo dessa premissa, este estudo busca investigar as interações potencialmente abusivas no ambiente do *cockpit* de aeronaves e a sua relação com acidentes aéreos, examinando como esses comportamentos que permeiam as relações de poder entre comandantes e copilotos impactam a segurança das operações aéreas; o gerenciamento de recursos da tripulação (CRM), incluindo o fenômeno conhecido como *safety silence*, que inibe a comunicação em situações de risco; o bem-estar mental da tripulação; e a saúde financeira da empresa. Além disso, investiga-se, ainda no espectro das interações abusivas, a relação entre narcisismo, motivação e percepção de risco na aviação.

Adotando uma abordagem indutiva, a pesquisa se configura como qualitativa, básica, com enfoque teórico, utilizando procedimentos bibliográficos, documentais e pesquisa de campo exploratória. As fontes incluem artigos hospedados no Google Acadêmico, em publicações de livros especializados e em documento do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), além do manual de diagnósticos da *American Psychiatric Association* (APA).

O texto está estruturado em seis seções. Após esta introdutória, a segunda seção aborda a revisão teórica, historicizando a psicologia, discutindo temas como narcisismo e relações de poder e trazendo algumas definições conceituais, entre

elas, sobre o fenômeno *safety silence* – o silêncio como consequência de uma presença narcisista a bordo –, e, por fim, as consequências do narcisismo no *cockpit*. A terceira seção destrincha os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. A quarta, por sua vez, traz os resultados de dois estudos no campo da aviação que envolvem indivíduos com características narcisistas e sua relação com o otimismo irrealista e com a baixa percepção de risco. Esses resultados são discutidos na seção seguinte, que destaca como essa relação influencia no desempenho e na segurança do voo, contribuindo para a ocorrência de incidentes e acidentes aeronáuticos. Ao final, são feitas as considerações finais. Com base nos relatos de aeronautas, identificaram-se a existência de potencial relação tóxica com a liderança do voo, bem como os efeitos negativos resultantes dessa dinâmica interpessoal, evidenciados, entre outros fatores, pelo silêncio do copiloto em situações de risco operacional, possivelmente influenciado pelo comportamento narcisista do comandante, tudo a impactar potencialmente a segurança das operações aéreas. Tais constatações podem ensejar a implementação de exames e testes psicológicos, no âmbito da certificação médica aeronáutica (CMA), com o objetivo de identificar e avaliar esses traços de personalidade.

2 REVISÃO TEÓRICA

A psicologia tem suas raízes em pensadores e filósofos antigos, notadamente Sócrates, Platão e Aristóteles, que exploravam conceitos relacionados à mente e ao comportamento humano entre os gregos. No entanto, como uma disciplina distinta e formal, a psicologia surgiu no final do século XIX, marcada pela formação dos primeiros psicólogos. Wilhelm Wundt, reconhecido como o pioneiro da psicologia científica, fundou, em 1879, o primeiro laboratório de Psicologia experimental na Universidade de Leipzig, na Alemanha. A visão de Wundt era de que a psicologia deveria ser investigada por meio de métodos científicos rigorosos. Inicialmente, sua abordagem concentrava-se na análise de processos mentais fundamentais, como percepção e atenção (Araújo, 2009).

Outra contribuição significativa para a evolução da psicologia foi a obra de Sigmund Freud e a introdução da psicanálise, que emergiram como umas das principais abordagens teóricas e terapêuticas no início do século XX. Freud investigou a relevância do inconsciente, bem como a influência dos impulsos e desejos reprimidos no desenvolvimento da personalidade.

Por meio da aplicação de abordagens científicas, a psicologia busca examinar e compreender tanto o comportamento humano quanto os processos mentais, com o propósito de aprimorar a qualidade de vida e fomentar o bem-estar das pessoas. Alguns desses processos mentais abordados pelas ciências psicológicas são adiante estudados no contexto das relações de poder na aviação: o transtorno de personalidade narcisista e o *gaslighter*, bem como suas consequências para as vítimas e para a segurança aérea.

2.1 NARCISISMO E RELAÇÕES DE PODER: ABORDAGENS CONCEITUAIS

De acordo com Zimerman (2008), o conceito de narcisismo, derivado do mito de Narciso, refere-se fundamentalmente ao amor pela própria imagem. A tradicional e simplista interpretação de que Narciso se admirava na superfície da água espelhada de uma fonte devido ao amor por si mesmo pode ser enriquecida nos tempos contemporâneos por uma compreensão mais complexa. Com base na versão de Ovídio, que immortalizou o mito e o protagonista em sua terceira parte das *Metamorfoses*, Carvalho (2010) acredita que o elemento central do mito reside na busca de Narciso por uma fusão especular: ao contemplar seu reflexo nas águas da fonte (simbolizando a mãe e a fonte da vida), ele empreende uma jornada em busca de sua própria identidade.

Ainda segundo Zimerman (2008), existe uma ampla gama de interpretações para o narcisismo, desde as abordagens iniciais e originais propostas por Freud até as perspectivas contemporâneas de autores de diversas correntes psicanalíticas, abrangendo diferentes períodos e contextos culturais. Assim, o termo tem sido interpretado de diversas maneiras e passou por evoluções desde

H. Ellis, que, em 1899, o utilizou para descrever uma forma de perversão, até chegar aos dias atuais, em que é considerado um transtorno de personalidade.

Segundo a *American Psychiatric Association* (2014), o transtorno de personalidade narcisista é caracterizado por um padrão generalizado de grandiosidade (em pensamento ou comportamento), busca por admiração e falta de empatia. Esses traços emergem na fase adulta jovem e permeiam diversos contextos na vida da pessoa. Desse modo, o indivíduo possui uma sensação grandiosa da própria importância, espera ser reconhecido como superior sem que tenha as devidas conquistas correspondentes, além de acreditar ser “especial” e único e que somente pode ser compreendido por outras pessoas ou instituições especiais ou com condição elevada.

No ambiente laboral, Gomes (2022) afirma que o líder com traços narcisistas mantém um ambiente onde há pouca tolerância para questionamentos e tende a favorecer, em seu processo de gestão, indivíduos menos qualificados e mais dependentes, criando uma dependência de sua presença e atuação para o sucesso dos projetos. Um novo conceito, trazido por Sarkis (2019), guarda algumas similaridades com o transtorno de personalidade narcisista. Em meados da campanha presidencial americana de 2016, o termo *gaslighting* se popularizou (Sarkis, 2019). Contudo, o primeiro registro do vocábulo e o uso de suas variantes remontam a 1952 (Yagoda, 2017), tendo sido posteriormente inscrito no *Oxford English Dictionary*, em 2004, que o define como abuso ou manipulação psicológica. Esse comportamento, entretanto, ainda não está descrito no Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM) da Associação Americana de Psiquiatria, mas se assemelha a outros transtornos, como o da personalidade narcisista (Sarkis, 2019).

Um dos grandes desafios de lidar com uma pessoa com transtorno de personalidade narcisista se dá por esta se enquadrar em um tipo de psicopatologia relacionada a egossintonia. Significa dizer que pessoas egossintônicas – que estão em sintonia com o próprio eu, buscando comportamentos que a satisfaçam e acreditando que todos os demais estão equivocados, à exceção dela própria – não têm consciência de seus sintomas, nem do sofrimento e dos danos que poderá

causar a terceiros, além de que os transtornos de personalidade se tornam um grande desafio de identificação e de tratamento até mesmo para exímios psicoterapeutas (Sarkis, 2019).

A autora ainda afirma que outro grande desafio na convivência com personalidades narcísicas ou mesmo os *gaslighters* se dá pelo fato de eles serem exímios manipuladores, conseguindo, ao mesmo tempo, ser sutis. Em outros termos, essa manipulação costuma ser lenta, insidiosa, habilidosa, ao ponto de a pessoa manipulada só perceber a extensão do dano depois de algum tempo. O objetivo do agressor é induzir a vítima ao silêncio, evitando qualquer manifestação ou confronto.

Sarkis (2019) ainda afirma que os *gaslighters*, assim como os narcisistas, utilizam dos mesmos *modus operandi*: usam o assédio moral e sexual como forma de obter poder e controle sobre a pessoa e o local de trabalho. Elffers e Greene (2000) assim descrevem o poder:

Poder é a capacidade de conseguir que os outros façam o que você quer. Se você consegue isso sem forçar nem magoar as pessoas, se elas de boa vontade lhe dão o que você deseja, então o seu poder é intocável. A melhor maneira de alcançar esta posição é criando uma relação de dependência (p. 113).

Convergingo com o que discorre Sarkis (2019) sobre o *gaslighting*, Lubit (2002), Kernbeg (2000) e Kohut (1971) *apud* Bassani (2019) sustentam que um número significativo de gestores exibe algum traço de narcisismo destrutivo em sua personalidade, entre eles, grandiosidade, arrogância e excessiva necessidade de ser aprovado e admirado. Outras características associadas a esses traços marcantes incluem a ausência de comprometimento com um conjunto estável de valores e um sentimento de vazio que os impulsiona a buscar excitação, mesmo diante de elevados riscos.

Com a finalidade de combater os riscos que atentam contra a segurança durante as operações de indústrias de alta confiabilidade, como a da aviação, em 1979 é iniciado, com o suporte da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), nos Estados Unidos, o *Cockpit Resource Management* (CRM), que consiste em um conjunto de procedimentos relacionados à maneira como a equipe

gerencia a comunicação e coordenação, incluindo todos os recursos disponíveis, tanto dentro quanto fora da cabine, sob a liderança do comandante e com a participação de todos os integrantes da equipe (Cooper; White; Lauber, 1980).

Tendo como enfoque principal a capacidade de comunicação, uma vez que essa é a base do trabalho bem-sucedido em equipe (Silva; Pontes, 2017), o CRM, para além dos aspectos ligados à organização da cabine de voo e à automação, aborda diversas habilidades que incluem: liderança e habilidades de gestão (autoridade e assertividade); manutenção de padrões de desempenho; consciência situacional; tomada de decisão; capacidade de avaliação de riscos; interação colaborativa, comunicação eficaz e habilidade para receber *feedback* (Borges, 2017).

As três últimas habilidades citadas – capacidade de avaliação de riscos, interação colaborativa e comunicação eficaz e habilidade para receber *feedback* – guardam estreita relação com o objeto deste estudo, uma vez que essas habilidades são ausentes ou pouco presentes nas pessoas egossintônicas, entre elas, com personalidade narcisista, *gaslighters* ou aquelas que usam da relação de poder como forma de opressão, Sarkis (2019).

De acordo com Wiegmann e Shappell (2003), as falhas na comunicação e na capacidade para receber *feedback* são frequentemente destacadas em relatórios de investigação de acidentes. Com efeito, numerosos incidentes têm evidenciado que a falta de diálogo entre os integrantes da equipe de voo pode levar a desfechos trágicos. Bienefeld e Grote (2012) afirmam que, mesmo com anos de treinamento em técnicas de gerenciamento de CRM, o desafio de garantir uma comunicação eficaz ainda é uma ameaça à segurança aérea.

Para combater essa questão, é crucial compreender as razões pelas quais os tripulantes optam por calar-se ao invés de expressar-se livremente, ou seja, os motivos pelos quais as pessoas tentam evitar a transmissão clara de uma mensagem, com destaque para o medo de retaliações e consequências similares, conforme destacam Silva e Pontes (2017). Esse medo do ato de verbalizar é evidenciado no fenômeno descrito a seguir, o *safety silence*.

2.2 SAFETY SILENCE: DIFICULDADE NA CABINE DE COMANDO

A entrada da psicologia no cenário da aviação se deu, de acordo com Edwards (1988), na década de 1940, por ocasião da Segunda Guerra Mundial. Durante o conflito, foram realizados exames clínicos que acusaram sintomas de neuroses em aeronautas devido à soma do estresse desencadeado pelas missões nas quais se experienciavam níveis incomuns de risco, afora as perturbações decorrentes de desentendimentos no lar e na vida conjugal e a probabilidade da predisposição individual ao estresse.

Flach (2009) explica que sentimentos negativos como os exemplificados podem provocar desequilíbrios diversos, como distúrbios do sono, irritabilidade e variações no humor, com efeitos na diminuição no desempenho profissional, cometimento de erros simples, dificuldades em cumprir prazos, hesitação, esquecimentos, falta de motivação e reações desproporcionais a contratempos. Ademais, podem reduzir a capacidade de ser criativo, flexível e lógico.

Por outro lado, sentimentos de segurança, confiança e paixão pelo trabalho tendem a abrir a mente dos profissionais para novas ideias, incentivando a inovação e levando a escolhas mais acertadas (Flach, 2009). Elementos como reconhecimento, satisfação e estímulo ao intelecto, além de estarem associados à execução das tarefas, são essenciais para o desenvolvimento da identidade pessoal e da subjetividade (Lancman; Sznelwar, 2004).

Para que esses elementos estejam presentes na atividade dos pilotos, é primordial que as relações interpessoais dentro do *cockpit* sejam saudáveis e baseadas em cooperação mútua. Contudo, essa situação nem sempre é uma realidade na cabine de comando.

Estudos de Ganesh e Joseph (2005) identificaram alguns traços de personalidade predominantes em inúmeros dos pilotos investigados, tais como egocentrismo, postura machista, direção focada em objetivos, excesso de

autoestima e de autoconfiança e elevado grau de independência, traços esses que guardam semelhança com as características típicas do narcisismo e do *gaslighter*. Ao explorar o retrato de personalidade de um *gaslighter*, Sarkis (2019, p. 28) afirma que: “Eles provocam medo nas pessoas [...]; quando a família e os amigos sofrem retaliação de um *gaslighter*, aprendem a temê-lo e a evitar, a todo custo, confrontá-lo [...]”.

O temor mencionado por Sarkis (2019) é também revelado nos resultados de questionário elaborado pela NASA/UT, intitulado *Flight Management Attitudes Questionnaire* (Helmreich; Merritt; Sherman, 1996 *apud* Hayward, 1997), mais adiante aprofundado. As respostas ao questionário, apesar de apontarem para a convergência quase majoritária de algumas características e atitudes positivas que pareciam ser "universais" na percepção dos pilotos e demais membros da tripulação, também indicaram, paradoxalmente – com uma amplitude de porcentagem variável de acordo com a cultura dos respondentes – que boa parte de copilotos e membros da tripulação demonstrou medo de comunicar ao comandante alguma situação que poderia colocar a operação de voo em risco.

Taveira (2011) analisa que este tipo de inibição pode ser gerado pela diferença de hierarquia entre comandante e copiloto. Esse medo ou receio da fala no contexto do *cockpit* é definido por Noort, Reader e Gillespie (2021) como *safety silence*, segundo o qual membros de uma equipe tendem a ocultar as preocupações com a segurança ou se negam a torná-las públicas por conta da falta de uma escuta de segurança (*poor safety listening*) e por medo de relacionamentos prejudiciais, de punição ou de pressões operacionais. Esses possíveis danos, entre outros decorrentes do comportamento *gaslighting* e do narcisismo no *cockpit*, são a seguir discutidos.

Também o estudo de Bienefeld e Grote (2012), de nome *Silence That May Kill When Aircrew Members Don't Speak Up and Why*, realizado em 2012 com 1.751 membros de tripulação (entre comandantes, copilotos, chefes de comissários e comissários) de uma companhia aérea, apontaram os principais motivos de silêncio dos primeiros oficiais (copilotos):

Medo de danificar relacionamentos com capitães (43%): Os primeiros oficiais temiam que se manifestar pudesse prejudicar seus relacionamentos com os capitães. Um exemplo desse medo é ilustrado pela seguinte citação: "Eu não concordei e, claro, não estava de acordo com os SOPs. Mas ser o criador de problemas e prejudicar o clima da equipe no primeiro dia não é um bom começo para uma semana de voos juntos."

Sentimentos de futilidade (33%): Alguns primeiros oficiais sentiam que se manifestar era inútil ou sem propósito, talvez devido à percepção de que suas preocupações não seriam levadas a sério ou que nada mudaria, mesmo que falassem.

Medo de ser rotulado ou visto negativamente (29%): Havia um receio entre os primeiros oficiais de que se manifestar pudesse resultar em serem rotulados ou vistos negativamente pelos outros membros da tripulação ou pela administração da companhia aérea (Bienefeld; Grote, 2012, p. 6).

Possivelmente, há correlação entre o fenômeno *safety silence* estudado por Noort, Reader e Gillespie (2021) e por Bienefeld e Grote (2012) com o que relata Taveira (2011) sobre a experiência de um copiloto acerca de uma situação ocorrida na cabine: "[...] no que se refere a mim, confesso que ainda não me senti à vontade para chamar a atenção do comandante nos momentos em que, por qualquer motivo, tenha me sentido desconfortável. Em vez de alertá-lo, preferi me calar [...]" (p. 107).

O mesmo se percebe nos registros do acidente que vitimou, em 2014, o senador da república Eduardo Campos, presidenciável à época. Meses antes, durante uma seleção para o cargo de comandante, entrevistadores de uma empresa de táxi-aéreo observaram uma atitude contraproducente do comandante do voo, relatada aos investigadores do acidente: "[...] O comandante não abriu espaço para o candidato a copiloto falar; apresentou um modo de falar mais impositivo e excesso de autoconfiança [...]" (CENIPA, 2014).

Além dessas graves e possíveis consequências já relatadas, outras resultantes dos comportamentos *gaslighting*, do narcisismo e da liderança tóxica no *cockpit* são a seguir discutidos.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DO NARCISISMO NO COCKPIT

Ju, *et al.* (2017), ao tratarem em seus estudos da relação do otimismo na avaliação de riscos em pilotos com transtorno de personalidade narcisista,

apontam para uma correlação inversa entre o narcisismo e a percepção pessoal de risco, ou seja, pilotos com características narcisistas, especialmente com um otimismo exacerbado/não realista, têm menos discernimento em relação ao julgamento de risco, vale dizer, tendem a subestimá-lo.

Os autores ainda afirmam que há um possível mecanismo de influência do narcisismo nesse viés, por meio da motivação centrada na promoção (Ju *et al.*, 2017). Isso pode acontecer porque os narcisistas, ainda que suas percepções estejam equivocadas, têm uma visão exageradamente positiva e confiante de si mesmos e, para sustentar essa imagem, eles adotam uma estratégia de autoaperfeiçoamento (Morf; Rhodewalt, 2001 *apud* Ju *et al.*, 2017). É inconcebível que uma única organização tenha escapado ileso de líderes que se autopromovem e que são abusivos, imprevisíveis, narcisistas ou autoritários (Schmidt, 2008 *apud* Collier, 2022).

Whicker (1996 *apud* Collier, 2022) e Lipman-Blumen (2005 *apud* Collier, 2022), por sua vez, observaram em seus estudos que líderes tóxicos podem induzir ações por meio de pressão e coerção, resultando, inicialmente, em desempenho elevado dos funcionários e aumento temporário da produtividade. No entanto, no longo prazo, os comportamentos narcisistas dos líderes contribuem para uma alta rotatividade, aumento das faltas ao trabalho e diminuição do moral dos funcionários nas organizações, provocando danos à sua saúde física e mental, Collier (2022).

Outro fenômeno observado, segundo Lubit (2002, p. 70), é que “os gestores narcisistas destrutivos afastam os melhores funcionários, pois não toleram o sucesso do subordinado que ameaça brilhar mais que ele”. Para os subordinados que lidam diariamente com esses gestores, há um gasto significativo de energia que frequentemente contribui para a deterioração da saúde física e mental. Isso ocorre, segundo o autor, porque estão constantemente preparados para possíveis exposições ou desvalorizações públicas.

Essa realidade também é experimentada no ambiente aeronáutico. Estudos de Collier (2022) sobre líderes tóxicos/narcisistas na marinha e na aviação civil do setor público dos Estados Unidos apontaram que uma das consequências dos

comportamentos dessas pessoas é o comprometimento da moral e da produtividade dos funcionários a eles subordinados. Segundo Mota, Cruz e Pimenta (2005), quando um tripulante apresenta sintomas como alteração da capacidade funcional, diminuição da motivação, atenção, concentração e mal-estar” significa que suas habilidades cognitivas já estão, em algum grau, comprometidas, colocando, assim, a segurança do voo em risco.

Flertando com o perigo, líderes com essas características são capazes de destruir carreiras e empresas Sarkis (2019), sendo ainda propensos a influenciar uma cultura individualista em toda empresa, o que reduz a colaboração e a integridade das pessoas, além de tomar decisões precipitadas, arriscando, de efeito, a integridade da companhia. Por fim, outra possível consequência, ainda de acordo com a mesma autora, é o adoecimento mental grave, devido ao alto estresse do trabalho, tendo sido identificado o uso de Inibidores Seletivos de Recaptação de Serotonina (ISRS), antidepressivo frequentemente associado a outros medicamentos durante testes toxicológicos de amostras biológicas em pilotos Sarkis (2019). O adoecimento mental, além de ser um dano incontestável a qualquer indivíduo, traz consequências particularmente graves aos pilotos e, em consequência, ao voo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo busca descrever como comandantes com características narcisistas podem afetar a segurança das operações aéreas e interferir diretamente no CRM da tripulação, gerando entre outras consequências, fenômenos como o descrito por Bienefeld e Grote (2012), o *safety silence*, inibindo a verbalização dos membros da tripulação, até mesmo em casos de risco eminente. O estudo busca, assim, evidenciar as possíveis consequências da relação abusiva entre comandante e copiloto dentro do *cockpit*.

A pesquisa empreendida é de natureza básica, ou seja, destina-se a incrementar a base de conhecimento científico, possibilitando a transmissão e o debate sobre determinado tema (Gil, 2019). As complexidades do tema são

expostas por meio de uma abordagem qualitativa-quantitativa, lançando mão de procedimentos bibliográficos e documentais.

O compilado teórico que sustenta a linha argumentativa sobre a temática se apoia em fontes hospedadas no *Google Acadêmico* e em livros especializados, assim como em documento do CENIPA e em manual da *American Psychiatric Association* (APA). Os comportamentos tóxicos de liderança nesta pesquisa são pontuados em escalas de supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo, autopromoção e imprevisibilidade.

4 RESULTADOS

Estudo realizado por Ju *et al.*, (2017) na *School of Psychology, Shannxi Normal University*, Xi'an, na China, voltado a investigar o viés de otimismo na percepção de risco na aviação, constatou que o narcisismo está significativamente associado tanto ao foco na autopromoção quanto ao otimismo irrealista na percepção de risco. Essa conclusão é resultado da análise de questionário *Narcissistic Personality Inventory-13, the Work Regulatory Focus Scale*¹, aplicado a 239 cadetes masculinos da aviação civil da Universidade de Aviação Civil da China. Todos os participantes se voluntariaram para a pesquisa e responderam aos questionários(Tabela 1).

Tabela 1 – Média, desvio padrão e correlações bivariadas entre variáveis

| | M | DP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|-------|-------|---------|--------|--------|-------|---|
| 1. Narcisismo | 5.23 | 2.07 | - | | | | |
| 2. Foco na promoção | 3.42 | 0.59 | .20** | - | | | |
| 3. Foco na prevenção | 4.12 | 0.75 | .05 | .40*** | - | | |
| 4. Percepção de risco - próprio | 77.07 | 23.89 | -.22*** | -.21** | -.20** | - | |
| 5. Percepção de risco - outros | 76.65 | 31.90 | -0.6 | -.09 | -.10 | .60** | - |

p<.01. *p< .001.

Fonte: Ju *et al.* (2017); legenda adaptada pelos autores.

¹ Em português, Inventário de Personalidade Narcisista-13, a Escala de Foco Regulatório do Trabalho.

Onde: M representa a média para cada variável; DP representa o desvio padrão para cada variável, indicando a dispersão dos dados em relação à média; 1, 2, 3, 4, 5 são os números das colunas correspondentes a cada variável; os valores na tabela (entre -1 e 1) representam os coeficientes de correlação entre cada par de variáveis (valores de correlação).

A Tabela 1 a seguir apresenta as médias, os desvios padrões e as correlações bivariadas entre cinco variáveis: Narcisismo (1); Foco em promoção (2); Foco em prevenção (3); Percepção de risco – próprio (4); Percepção de risco – outros (5).

Uma correlação positiva indica uma relação positiva (à medida que uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar). Uma correlação negativa indica uma relação negativa (à medida que uma variável aumenta, a outra tende a diminuir). Uma correlação próxima de 0 sugere pouca ou nenhuma relação.

Isso considerado, é possível observar que existe uma correlação negativa significativa (.22) entre narcisismo (1) e percepção de risco próprio (4). Isso sugere que pessoas com pontuação alta em narcisismo tendem a perceber menos riscos para si mesmas. Também há correlações negativas significativas entre o foco em promoção (2) e as duas medidas de percepção de risco (.21 e .20). Isso implica que indivíduos com um foco de promoção mais forte (motivados por conquistas e ganhos) podem subestimar os riscos.

Existe ainda uma forte correlação positiva (.60) entre a percepção de risco - próprio (4) e a percepção de risco - outros (5). Isso sugere que as pessoas tendem a perceber os riscos de forma semelhante para si mesmas e para os outros. As correlações entre o foco em prevenção (3) e as outras variáveis parecem ser mais fracas em comparação com as outras relações.

Já os asteriscos duplos (**) indicam um nível de significância de $p < 0,01$, o que significa que há uma probabilidade muito baixa de a correlação observada ter ocorrido por acaso.

Essas correlações bivariadas fornecem *insights* sobre como o narcisismo se relaciona com diferentes aspectos do comportamento e da percepção, destacando sua associação com o foco na promoção e com a percepção pessoal de risco, mas não com o foco na prevenção. Dito de modo mais simples, os resultados sugerem que pilotos com características narcisistas, especialmente

com um otimismo exacerbado/não realista, são mais propensos a um menor discernimento em relação ao julgamento de risco (Ju *et al.*, 2017).

Resultados de outro estudo, intitulado *Research project evaluates the effect of national culture on flight crew behaviour*, realizado por Helmreich e Merritt (1996) com pilotos de 19 empresas de aviação. demonstram que atitudes positivas de gerenciamento de voo supostamente “universais” esbarram em questões transculturais, especialmente quando se trata da dificuldade em questionar o comandante, sinalizando que o fenômeno *safety silence* estudado por Bienefeld e Grote (2012, *apud* Noort *et al.* 2021) é real nas operações aéreas e um fator que degenera o CRM. O Quadro 1 abaixo apresenta os dados dos estudos de Helmreich e Merritt (1996), em seguida comentados.

Quadro 1 – Questionário de atitudes de gerenciamento de voo "universais" do Piloto e itens que mostram diferenças transculturais significativas em 19 organizações

| Itens do questionário de atitudes de gerenciamento de voo – Comunicação, Coordenação, Comando e Estresse | % de concordância de acordo com 19 organizações Universais |
|---|---|
| Uma boa comunicação e coordenação da tripulação são tão importantes quanto a proficiência técnica para a segurança do voo. | 85-100% |
| As responsabilidades do comandante incluem a coordenação entre os tripulantes do <i>cockpit</i> e da cabine. | 85-100% |
| O briefing pré-voo é importante para a segurança e para uma gestão eficaz da tripulação. | 85-100% |
| O PF (piloto que pilota a aeronave) deve verbalizar os planos e certificar-se de que as informações sejam compreendidas e reconhecidas. | 85-100% |
| Eu gosto do meu trabalho. | 85-100% |
| Diferenças culturais significativas | |
| Os membros da tripulação não devem questionar as decisões ou ações do comandante, exceto quando ameaçarem a segurança do voo. | 15- 93% |
| Se eu perceber um problema com o voo, falarei, independentemente de quem possa ser afetado. | 36 -98% |
| Problemas pessoais podem afetar negativamente o meu desempenho. | 38-78% |
| Tenho maior probabilidade de cometer erros de julgamento em uma emergência | 17-70% |

Fonte: Helmreich e Merritt (1996) *apud* Hayward (1997); tradução livre).

A primeira seção, Atitudes Universais, destaca cinco itens com alto nível de concordância (85-100%) entre os pilotos de todas as organizações. No entanto, a segunda seção – Diferenças Culturais Significativas – apresenta quatro itens com níveis de concordância com ampla variação (15% a 98%) entre as organizações. Estes pontos sugerem diferenças culturais nas atitudes dos pilotos em relação a:

1. Questionar a autoridade: a concordância com a afirmação “Os membros da tripulação não devem questionar as decisões ou ações do capitão, exceto quando ameaçarem a segurança do voo” varia muito entre as organizações.
2. Falar sobre problemas: a concordância com a afirmação “Se eu perceber um problema com o voo, vou falar, independentemente de quem possa ser afetado” também tem ampla variação.
3. Impacto de problemas pessoais: a concordância com a afirmação “Problemas pessoais podem afetar negativamente meu desempenho” varia consideravelmente entre as organizações.
4. Erros em situações de emergência: a concordância com a afirmação “É mais provável que eu cometa erros de julgamento em uma emergência” apresenta a maior variação entre as organizações.

De acordo com o quadro exposto, esta falta de universalidade por parte dos tripulantes em questões de segurança de voo denota que existem prováveis fatores coletivos, individuais, de personalidade e culturais – nisso inclusas a origem dos pilotos, as dinâmicas das organizações e os relacionamentos interpessoais – que influenciam as atitudes dos tripulantes. Contudo, merece destaque a primeira afirmativa da segunda seção, em que até 93% dos tripulantes de determinada organização entendem que não devem questionar as decisões ou ações do capitão, o que denota que há um inibir da fala dos aeronautas, possivelmente por receio de ser afetado.

Complementando esta ideia, estudos mais recentes sugerem que a personalidade interage com o desempenho de voo e pode ser um dos muitos fatores que contribuem para acidentes ou incidentes (Ganesh; Joseph, 2005).

5 DISCUSSÃO

São trazidos para esta investigação diversos indícios de um fenômeno que pode degenerar o CRM dentro do *cockpit* e, de efeito, afetar diretamente a segurança de voo. Ao analisar dados de diversos estudos, Ju *et al.* (2017) buscaram entender como a personalidade e a motivação, o foco na promoção e a percepção de risco na aviação entre pilotos chineses se relacionam com o narcisismo.

Com efeito, os dados expostos na Tabela 1 confirmam a ligação direta entre narcisismo e otimismo irrealista na percepção de risco próprio e evidenciam a correlação negativa significativa (.22) entre narcisismo e percepção de risco próprio. Isso implica que indivíduos com alta pontuação em narcisismo tendem a subestimar os riscos que enfrentam.

Além disso, o reflexo dessas características narcisistas durante a operação aérea revelou o fenômeno do *safety silence* – o medo da fala ao comandante em diversos cenários, inclusive em situações de risco (Noort; Reader; Gillespie, 2021). Por outro prisma, a falta de universalidade entre os membros da tripulação discutida no Quadro 1, em questões de segurança de voo, sugere a presença de fatores que podem inibir a comunicação dos pilotos por medo de retaliações, mesmo em um contexto transcultural.

Ademais, estudos correlacionais sugerem que a personalidade influencia o desempenho de voo e pode ser um dos diversos fatores contribuintes para acidentes ou incidentes (Ganesh; Joseph, 2005). No entanto é importante considerar as limitações de interpretação dos dados da Tabela 1, uma vez que correlação não implica causalidade, o que significa que não podemos afirmar em definitivo que o narcisismo invariável e necessariamente fará com que as pessoas subestimem os riscos, como apontam Guimarães e D'Albuquerque (2020).

Por outro lado, em relação aos riscos operacionais na aviação, numerosos estudos foram conduzidos para investigar a possível relação entre a personalidade e o desempenho, especialmente em relação às taxas de acidentes. Como resultado, apurou-se que tripulantes propensos a acidentes compartilham

características de personalidade específicas que os tornam mais suscetíveis a incidentes. Esses indivíduos podem ter dificuldades em lidar com o estresse, podendo internalizar ou externalizar suas emoções, o que pode levar a conflitos interpessoais. Vale ainda destacar que um piloto com essas características – e, portanto, mais propensos a acidentes – pode cometer erros tanto por ações quanto por omissões (Ganesh; Joseph, 2005).

Além disso, em consonância com as afirmações de Sarkis (2019) e de Schmidt (2008, citado por Collier, 2022), líderes caracterizados por autopromoção, abuso, imprevisibilidade, narcisismo ou autoritarismo representam uma ameaça significativa para a organização como um todo, resultando em danos substanciais. Alguns desses danos podem ser evidenciados nas investigações do Cenipa (2014), ao exemplo do caso citado neste estudo, em que comandante demonstrou falta de abertura ao não conceder oportunidades para o candidato a copiloto se expressar, evidenciando um estilo de comunicação mais impositivo e uma excessiva autoconfiança – características do narcisismo, do *gaslighting* e de personalidades abusivas.

Nesse sentido, Sarkis (2019) ressalta que quem pratica o *gaslighting* consegue impedir que as pessoas se manifestem contra as decisões que ele toma, usando de autoritarismo e manipulação para isso. A autora assegura que as vítimas do *gaslighter* evitam o confronto por medo de retaliações, evidenciando que o conceito *safety silence* pode estar presente nas relações abusivas de poder dentro do *cockpit*, o que fere frontalmente os princípios de gerenciamento de recursos (CRM).

Isso porque, em consonância com o que afirmam Ganesh e Joseph (2005), as relações interpessoais e a contribuição individual para o trabalho em equipe são aspectos importantes da personalidade manifestada no gerenciamento de recursos da tripulação. Percebe-se que os estilos de interação da tripulação estão relacionados às estratégias de enfrentamento do estresse, mais orientados para a ação nos pilotos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou desvelar uma face por vezes obscura que permeia as relações humanas na aviação. Embora o que aqui se traz possa colocar a imagem do líder da tripulação em condição turva e polêmica, o que se vê nos que sofrem com os danos de um convívio com um indivíduo de características narcisistas ou com comportamentos tóxicos de liderança são adoecimentos e crises.

Contudo, apesar da existência de vários estudos que investigam a possível relação entre personalidade, de um modo geral, e desempenho operacional na aviação, inclusive em relação às taxas de acidentes, o fenômeno específico do narcisismo e dos comportamentos abusivos por parte dos líderes de cabine é pouco mencionado em pesquisas relacionadas à aviação. A questão é relevante para o meio aeronáutico, uma vez que os comportamentos narcisistas, dadas as suas características, tendem a negligenciar o gerenciamento dos recursos de cabine (CRM) – em especial no que se refere a importantes aspectos da comunicação – e, de efeito, impactar a segurança do voo.

Nesse sentido, evidenciou-se que profissionais com características narcisistas podem interferir de forma negativa nos ambientes de trabalho, e até mesmo o mais pacato dos empregos pode se converter em um pesadelo. Na aviação essa realidade não é diferente, tendo sido evidenciado no estudo de Schmidt (2008) que essas características podem interferir na segurança das operações aéreas e trazer prejuízos financeiros para a companhia, além de danos emocionais para seus colaboradores.

Diante dessa realidade, é fundamental contar com ferramentas como a assertividade nas comunicações e evitar o descontrole emocional em confrontos diretos. Para tanto, a vítima deve estar apoiada em acompanhamento psicológico que lhe forneça mecanismos e entendimento para que não ceda ao padrão manipulativo do narcisista e para que denuncie os comportamentos abusivos.

Investir em conhecimento também é primordial, uma vez que indivíduos com mais compreensão e consciência acerca dos padrões de comportamento manipulador do líder tóxico, *gaslighter* ou narcisista possuem mais condições de

desafiá-los. Além disso, em situações que demandem relatos de comportamentos abusivos ao empregador ou sindicato, a documentação meticulosa torna-se imprescindível. Embora Sarkis (2019) sugira a possibilidade de mudar de emprego como medida preventiva, essa alternativa nem sempre está disponível devido a diversos fatores contextuais.

Considerando os dados apresentados, sugere-se uma integração mais efetiva nos processos de avaliação psicológica dos aeronautas, incorporando mecanismos adicionais para detectar possíveis patologias do comportamento humano. Por fim, sugere-se que pesquisas futuras investiguem os fatores estressores operacionais e de personalidade/comportamentos tóxicos e abusivos como determinantes do desempenho operacional, discutindo como os treinamentos e os testes psicológicos, integrados aos exames do Certificado Médico Aeronáutico (CMA), podem minimizar ou evitar possíveis danos.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5**. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: <https://www.institutopebioetica.com.br/documentos/manual-diagnostico-e-estatistico-de-transtornos-mentais-dsm-5.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2024.

ARAÚJO, S. de F. Wilhelm Wundt e a fundação do primeiro centro internacional de formação de psicólogos. **Temas em psicologia**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 1, p. 09-14, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2009000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 mar. 2024.

BASSANI, P. P. P. **Narcisismo Patológico e Relações de Poder**: contribuições a partir da teoria do apego. 2019. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5991/TCC%20Priscila%20Paolla%20Peyrot%20Bassani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2024.

BIENEFELD, N.; GROTE, G. Silence That May Kill: When Aircrew Members Don't Speak Up and Why. **Aviation Psychology and Applied Human Factors**, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753518307239#b005>
O. Acesso em: 9 mar. 2024.

BORGES, T. G. **Gerenciamento de recursos e seus benefícios na decisão aeronáutica**. Monografia (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

CARVALHO, R. N. B de. **Metamorfoses em tradução**. 2010. 158f. Relatório Final (Pós-Doutoramento) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (USP), 2010. Disponível em:
<https://www.usp.br/verve/coordenadores/raimundocarvalho/rascunhos/metamorfosesovidio-raimundocarvalho.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2024.

CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES AERONÁUTICOS (CENIPA). **Relatório final A-134/CENIPA/2014**. Brasília, 2014. Disponível em:
https://sistema.cenipa.fab.mil.br/cenipa/paginas/relatorios/rf/pt/RF_A_134CENIPA2014_PR-AFA.pdf. Acesso em: 8 abr. 2024.

COLLIER, S. N. **Qualitative Case Study on the Art of Leadership in Marine and Aviation Operations in the United States Public Sector**. 2022. 161f. Tese (Doutorado em Administração de Negócios) – Trident University International, Chandler, Arizona, 2022. Disponível em:
<https://www.proquest.com/openview/16ee2abaf87d2eb1f74bc40b82e489fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>. Acesso em: 28 mar. 2024.

COOPER, G. E; WHITE, M. D; LAUBER, J. K. **Resource Management on the Flightdeck**: proceedings of a NASA/Industry Workshop, 1980, Moffett Field, CA: NASA-Ames Research Center, 1980.

EDWARDS, E. Introductory overview. *In*: WIENER, E. L.; NAGEL, D. C. **Human factors in aviation**. San Diego: Academic Press, 1988. Disponível em:
https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Fi2Bqh_6fW4C&oi=fnd&pg=PT21&dq=EDWARDS,+E.+Introductory+overview.+In:+WIENER,+E.+L.+%26+NAGEL,+D.+C.+Human+factors+in+aviation.+San+Diego:+Academic+Press,+1988.&ots=wOL84LrsxA&sig=A0oiHE_t8-i4gEiOR3GllubRgkU#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10 mar. 2024.

ELFFERS, J.; GREENE R. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FLACH, L. *et al*. Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 193-202, 2009. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/psoc/a/4PdmWRhLv4pr8cPxp6xcv7q/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

GANESH, A.; JOSEPH, C. Personality studies in aircrew: an overview. **Indian Journal of Aerospace Medicine**, v. 49 n. 1, p. 54–62, 2005. Disponível em: <https://indjaerospacemed.com/view-pdf/?article=1d013c902e54498e77e67752bc84b414PN2LN7/aZQA=>. Acesso em: 5 mar. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, A. P. T. da C. **Impactos de uma liderança narcisista na saúde mental dos funcionários e para o ambiente organizacional de um hospital**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Anhanguera Educacional, São José dos Campos, 2022.

GUIMARÃES D. S. N.; D'ALBUQUERQUE, R. W. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 23, 2020. DOI: 10.5216/sec.v23i.55631. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/55631>. Acesso em: 14 abr. 2024.

HAYWARD, B. Culture, CRM and aviation safety. *In: Asia Pacific Regional Air Safety Seminar*, 1997, Brisbane/Australia: ANZSASI, 1997. Disponível em: <https://asasi.org/wp-content/uploads/2021/04/hayward.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

HELMREICH, R. L.; MERRITT, A. C. Cultural issues in crew resource management training. *In: ICAO Global human factors seminar*, 1996, Auckland. Proceedings. Montreal: ICAO, 1996.

HELMREICH, R. L.; MERRITT, A. C. Cultural issues in crew resource management training. *In: ICAO Global human factors seminar*, 1996, Auckland. Proceedings [...]. Montreal: ICAO, 1996. *In: HAYWARD, B. Culture, CRM and aviation safety. In: Asia Pacific regional air safety seminar*, 1997, Brisbane/Australia: ANZSASI, 1997. Disponível em: <https://asasi.org/wp-content/uploads/2021/04/hayward.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

JU, C; JI, M; LAN, J; YOU, X. Narcissistic personality and risk perception among Chinese aviators: The mediating role of promotion focus. **International Journal of Psychology**, vol. 52, n. S1, p. 1-8, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ijop.12243>. Acesso em: 6 mar. 2024.

KERNBERG, O. F. Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações. Trad. A. Fillmann. Porto Alegre: Artmed, 2000. (Trabalho original publicado em 1998). *In: BASSANI, P. P. P. Narcisismo Patológico e Relações de Poder: contribuições a partir da teoria do apego*. 2019. 36f. Trabalho (Conclusão de Curso) – Área do Conhecimento de Humanidades Curso de Psicologia, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5991/TCC%20Priscila%20Paolla%20Peyrot%20Bassani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2024.

KOHUT, H. A análise do self. Rio de Janeiro: Imago, 1988. (Trabalho original publicado em 1971). *In*: BASSANI, P. P. P. **Narcisismo Patológico e Relações de Poder**: contribuições a partir da teoria do apego. 2019. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5991/TCC%20Priscila%20Paolla%20Peyrot%20Bassani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2024.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (org). **Chistophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Fiocruz, 2004.

LIPMAN, B. J. The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. Oxford: Oxford University Press, 2005. *In*: COLLIER, S. N. **Qualitative Case Study on the Art of Leadership in Marine and Aviation Operations in the United States Public Sector**. 2022.

161f. Tese (Doutorado em Administração de Negócios) – Trident University International, Chandler, Arizona, 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/16ee2abaf87d2eb1f74bc40b82e489fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>. Acesso em: 28 mar. 2024.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C9zncnNFYvyYKyF7QgfNmfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MERRITT, A. C.; SHERMAN, P. J. Research project evaluates the effect of national culture on flight crew behavior ICAO journal. v. 51, n. 8, p. 14-16, 1996.

Disponível em:

[https://www.safetylit.org/citations/index.php?fuseaction=citations.viewdetails&citationIds\[\]=citjournalarticle_298314_38](https://www.safetylit.org/citations/index.php?fuseaction=citations.viewdetails&citationIds[]=citjournalarticle_298314_38). Acesso em: 9 abr. 2024. *In*: HAYWARD, B. Culture, CRM and aviation safety. *In*: **Asia Pacific Regional Air Safety Seminar**, 1997, Brisbane/Australia: ANZSASI, 1997. Disponível em: <https://asasi.org/wp-content/uploads/2021/04/hayward.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

MORF, C. C.; RHODEWALT, F. Unraveling the paradoxes of narcissism: a dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, v. 12, n. 4, p. 177–196, 2001. *In*: JU, C; JI, M; LAN, J; YOU, X. Narcissistic personality and risk perception among Chinese aviators: The mediating role of promotion focus. **International Journal of Psychology**, vol. 52, n. S1, p. 1-8, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ijop.12243>. Acesso em: 6 mar. 2024.

MOTA, D. D. C. F; CRUZ, D. A. L. M; PIMENTA, C. A. M. Fadiga: uma análise do conceito. **Acta Paul. de Enfermagem**, v. 18, n. 3, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002005000300009>. Acesso em: 2 maio 2024.

NOORT, M. C; READER, T. W; GILLESPIE, A. Safety voice and safety listening during aviation accidents: Cockpit voice recordings reveal that speaking-up to power is not enough. **Safety Science**, v. 139, n. 105260, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753521001053>. Acesso em: 9 mar. 2024.

SARKIS, S. M. **O fenômeno Gaslighting**: a estratégia de pessoas manipuladoras para distorcer a verdade e manter você sob controle. São Paulo: Cultrix, 2019.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. 11ª ed. Cengage Learning, Trad. 2019. Disponível em: https://skinnernaveia.files.wordpress.com/2019/08/historia_da_psicologia_moderna_-_shultz.pdf. Acesso em: 10 mar. 2024.

SILVA, G. R. O.; PONTES, T. N. R. Comunicação no Contexto da Aviação: Contribuições da Psicologia. **Revista Conexão Sipaer**, v. 8, n. 2, pp. 33-40, 2017. Disponível em: <http://104.236.28.163/index.php/sipaer/article/view/430>. Acesso em: 10 maio 2024.

TAVEIRA, N. de S. **Além dos manuais**: uma conversa sobre segurança de voo. São José dos Campos, SP: Somos Editora, 2011.

WHICKER, M. L. Toxic leaders: when organizations go bad. Westport: Quorum Books, 1996. In: COLLIER, S. N. **Qualitative Case Study on the Art of Leadership in Marine and Aviation Operations in the United States Public Sector**. 2022. 161f. Tese (Doutorado em Administração de Negócios) – Trident University International, Chandler, Arizona, 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/16ee2abaf87d2eb1f74bc40b82e489fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>. Acesso em: 28 mar. 2024.

WIEGMANN, D. A.; SHAPPELL, S. A. **A human error approach to aviation accident analysis**: The human factors analysis and classification system (1st ed.). Routledge, 2003.

ZIMERMAN, D. E. **Vocabulário contemporâneo de psicanálise**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://edsonsoaresmartins1973.files.wordpress.com/2018/07/vocabulc3a1rio-contemporc3a2neo-de-psicanc3a1lise-zimerman.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2008.

YAGODA, B. **How old is gaslighting?** Chronicle of Higher Education. 2017. Disponível em: <https://www.chronicle.com/blogs/linguafranca/2017/01/12/how-old-is-gaslight/>. Acesso em: 5 mar. 2024.