



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

BRUNO CESAR GUIMARÃES DE OLIVEIRA, Ten Cel QOAV

**Avaliação de desempenho:** sua aplicabilidade para identificar as competências desejáveis aos oficiais-generais na Força Aérea Brasileira para a atuação nos conflitos contemporâneos

Rio de Janeiro  
2023

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

BRUNO CESAR GUIMARÃES DE OLIVEIRA, Ten Cel QOAV

**Avaliação de desempenho:** sua aplicabilidade para identificar as competências desejáveis aos oficiais-generais na Força Aérea Brasileira para a atuação nos conflitos contemporâneos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências Aeroespaciais. Orientador: Cel QOAV Refm Prof. Dr. Flavio Neri Hadmann Jasper.

Rio de Janeiro  
2023



**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UNIFA**

Oliveira, Bruno Cesar Guimarães

O48a            Avaliação de desempenho: sua aplicabilidade para identificar as competências desejáveis aos oficiais-generais na Força Aérea Brasileira para a atuação nos conflitos contemporâneos. / Bruno Cesar Guimarães Oliveira. – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2023.

100 f.: il., enc.

Orientador: Prof. Dr. Flavio Neri Hadmann Jasper  
Dissertação (mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2023.

Referências: f. 89-95

1. Liderança. 2. Oficiais-Generais. 3. Competências. 4. Avaliação de desempenho. I. Título. II. Jasper, Flavio Neri Hadmann. III. Universidade da Força Aérea.

CDU: 355.354

BRUNO CESAR GUILMARÃES DE OLIVEIRA Ten Cel Av

A Aplicabilidade da Avaliação de Desempenho para Identificar as Competências Necessárias à Ascensão a Oficial-General da Força Aérea Brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais.

Aprovado por:



Documento assinado digitalmente  
FLAVIO NERI HADMANN JASPER  
Data: 05/12/2023 14:40:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Presidente, Prof. Dr. FLÁVIO NERI HADMANN JASPER (CPF: 448.995.218-04) – UNIFA

---

Prof. Dr. PAULO PEREIRA SANTOS (CPF: 388.937.897-87) – UNIFA



Documento assinado digitalmente  
LILIAN ANGÉLICA DA SILVA SOUZA  
Data: 05/12/2023 16:37:56-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Dra. LILIAN ANGÉLICA DA SILVA SOUZA (CPF: 100.080.867-02) – UFRJ



Documento assinado digitalmente  
CARLOS ALBERTO LEITE DA SILVA  
Data: 08/12/2023 16:14:37-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. CARLOS ALBERTO LEITE DA SILVA (CPF: 503.686.596-98) – UNIFA



Documento assinado digitalmente  
EVERTON LUIZ DE OLIVEIRA  
Data: 06/12/2023 10:57:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. EVERTON LUIZ DE OLIVEIRA (CPF: 301.736.220-01) – UFSCAR

Rio de Janeiro

Dezembro de 2023

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos pilares da minha vida, cujo amor e sacrifício foram a luz que iluminou o caminho nas horas mais escuras.

A Deus, causa primária de todas as coisas.

À minha família, pelo suporte inabalável e pela crença incondicional em meus sonhos, mesmo quando pareciam distantes.

Aos meus pais, Norma e Cezar, cuja força e sabedoria são a minha constante inspiração, e cujos ensinamentos são o alicerce sobre o qual construí minhas aspirações.

À minha querida esposa Fernanda, por sua paciência, compreensão e amor, que me sustentaram nos momentos de dúvida e me motivaram a seguir adiante.

À minha querida filha Sofia, por sua presença graciosa e carinhosa, que renovou minhas forças nos momentos mais difíceis.

Este trabalho é um tributo ao amor e ao sacrifício de todos vocês, que são a verdadeira essência do meu sucesso.

## AGRADECIMENTOS

Ao alcançar o término desta jornada acadêmica, reflito sobre o caminho percorrido e reconheço que o sucesso deste trabalho não é um feito solitário. Portanto, com profundo respeito e gratidão, expresso meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação.

Inicialmente, dirijo meus agradecimentos à Universidade da Força Aérea, pelo ambiente acadêmico enriquecedor e pelos recursos disponibilizados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. Agradeço também ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais, pelo apoio e pela oportunidade de crescimento intelectual e profissional.

Um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Flavio Neri Hadmann Jasper, Cel QOAV Refm, pela sabedoria, paciência e orientações precisas. Sua expertise e incentivo foram cruciais para a concretização desta pesquisa. Deixo minha profunda admiração quanto ao trabalho incansável e às respostas rápidas às minhas dúvidas e dificuldades.

Expresso minha gratidão aos meus colegas de mestrado, pela troca de conhecimentos, pelas discussões estimulantes e pelo companheirismo ao longo deste percurso. A cada um de vocês, meu sincero obrigado.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos e familiares, em especial à minha esposa Fernanda e filha Sofia, pelo amor incondicional, pelo suporte emocional e pela compreensão nos momentos de ausência. Vocês são a base de tudo que sou e de tudo que conquisto.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta etapa da minha vida. Cada contribuição foi um valioso tijolo na construção deste edifício do conhecimento.

Com humildade e gratidão, agradeço a todos vocês.

Brasília, 8 de novembro de 2023.

Bruno Cesar Guimarães de Oliveira - Ten Cel QOAV

## RESUMO

A proposta desta pesquisa é identificar as competências desejadas que permitam a avaliação de desempenho assessorar o processo de seleção dos futuros brigadeiros do ar para a atuação como líderes do poder aeroespacial em cenários complexos, propondo as eventuais adequações necessárias para os oficiais-generais da Força Aérea Brasileira (FAB) atuarem em um contexto de conflitos contemporâneos, com rápidas transformações e o surgimento de novos atores não-estatais e novas tecnologias. Especificamente, a pesquisa se concentra na utilização da avaliação de desempenho para identificar as competências requeridas para a promoção de coronéis-aviadores a brigadeiros do ar. Por meio de uma abordagem hipotético-dedutiva, realizou-se uma pesquisa documental e uma revisão da literatura em duas etapas. Primeiramente, buscaram-se os teóricos de guerras, do poder aeroespacial e de gestão de crise para identificar potenciais competências desejáveis para os brigadeiros do ar. Em seguida, foram analisados modelos de avaliação de desempenho de forças armadas brasileiras e estrangeiras. Os resultados identificaram que o modelo atual está voltado para a gestão, destacando lacunas de competências para a atuação em conflitos atuais. Assim, foi possível a proposição de um novo modelo adaptado às demandas dos cenários contemporâneos de guerra. Este estudo, portanto, oferece uma alternativa para o atual modelo de avaliação de desempenho. Além disso, ressalta a necessidade de priorizar as competências para atuar em cenários de guerra complexos e a adaptação dos critérios de avaliação de desempenho para auxiliar na identificação de novas lideranças para o Poder Aeroespacial do Brasil.

**Palavras-chave:** Liderança; Oficiais-generais; Competências; Avaliação de Desempenho.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to identify the desired competencies that allow performance evaluation to assist in the selection process of future Air Force brigadiers for acting as leaders of aerospace power in complex scenarios, proposing any necessary adjustments for the Brazilian Air Force (FAB) general officers to act in a context of contemporary conflicts, with rapid transformations and the emergence of new non-state actors and new technologies. Specifically, the research focuses on the use of performance evaluation to identify the competencies required for the promotion of colonels to air brigadiers. Through a hypothetical-deductive approach, a documentary research and a literature review were conducted in two stages. First, theorists of wars, aerospace power, and crisis management were sought to identify potential desirable competencies for air brigadiers. Then, performance evaluation models of Brazilian and foreign armed forces were analyzed. The results identified that the current model is focused on management, highlighting competency gaps for acting in current conflicts. Thus, it was possible to propose a new model adapted to the demands of contemporary war scenarios. This study, therefore, offers an alternative to the current performance evaluation model. Moreover, it emphasizes the need to prioritize competencies for acting in complex war scenarios and the adaptation of performance evaluation criteria to assist in the identification of new leadership for Brazilian Aerospace Power.*

**Keywords:** *Leadership; General officers; Competencies; Performance evaluation.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>133</b>
<b>2</b>	<b>COMPETÊNCIAS PARA LIDERAR EM UM CENÁRIO VUCA</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>A Evolução dos Conflitos Armados</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2</b>	<b>A Estratégia Militar</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3</b>	<b>O Poder Aéreo e o Poder Aeroespacial</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4</b>	<b>A Gestão Administrativa</b> .....	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS FORÇAS ARMADAS</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>A Força Aérea Brasileira</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>A Marinha do Brasil</b> .....	<b>56</b>
<b>3.3</b>	<b>O Exército Brasileiro</b> .....	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>A Força Aérea dos Estados Unidos</b> .....	<b>65</b>
<b>3.5</b>	<b>A Força Aérea da República Dominicana</b> .....	<b>66</b>
<b>3.6</b>	<b>Comparação entre os Modelos de Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>722</b>
<b>4.1</b>	<b>O Mapeamento de Competências</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2</b>	<b>A Ficha de Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>75</b>
	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>88</b>
	<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>95</b>
	<b>ANEXO A</b> .....	<b>96</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de Pontos da Lista de Mérito Relativo.....	49
Tabela 2 - Exemplo de cálculo de graus do modelo Ficha de Avaliação proposto.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As Quatro Gerações da Guerra Moderna .....	29
Quadro 2 - Comparação dos conceitos de estratégia.....	34
Quadro 3 - Competências sugeridas pelos teóricos do Poder Aeroespacial .....	38
Quadro 4 - Resumo de algumas teorias de liderança.....	40
Quadro 5 - Tarefas Críticas para o Enfrentamento de Crises .....	42
Quadro 6 - Distribuição dos Comportamentos na Ficha de Avaliação de Desempenho da FAB .....	51
Quadro 7 - Distribuição do Conceito Moral na Ficha de Avaliação de Desempenho da FAB.	52
Quadro 8 - Descrição das competências na Ficha de Avaliação de Desempenho da FAB.....	54
Quadro 9 - Distribuição dos critérios de Avaliação de Desempenho da MB .....	56
Quadro 10 - Distribuição dos critérios de Avaliação de Desempenho do EB .....	58
Quadro 11 - Comparação entre as competências das fichas de avaliação de desempenho das Forças Armadas Brasileiras .....	60
Quadro 12 - Competências previstas nas fichas de avaliação de desempenho da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro, mas ausentes na da Força Aérea Brasileira.....	63
Quadro 13 - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho na USAF .....	65
Quadro 14 - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho de Oficiais Auxiliares na FARD.....	67
Quadro 15 - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho de Oficiais em Funções de Comando e de Controle na FARD .....	68
Quadro 16 - Contribuições das fichas de avaliação de desempenho da MB, do EB e das forças armadas estrangeiras.....	70
Quadro 17 - Classificação das competências por níveis no Comando da Aeronáutica.....	73
Quadro 18 - Classificação das competências por níveis e contextos de liderança .....	76
Quadro 19 - Proposta de Ficha de Avaliação de Desempenho .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABN</b> - Abaixo do normal .....	50
<b>ACN</b> - Acima do normal .....	50
<b>ACTS</b> - <i>Air Corps Tactical School</i> .....	38
<b>CAPES</b> - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior .....	24
<b>CEF</b> - Capacidade exigida na função.....	81
<b>COMAE</b> - Comando de Operações Aeroespaciais .....	22
<b>COMAER</b> - Comando da Aeronáutica .....	13
<b>COVID-19</b> - <i>Corona Virus Disease</i> - 2019.....	44
<b>CPG</b> - Comissão de Promoções de Graduados .....	21
<b>CPO</b> - Comissão de Promoções de Oficiais.....	21
<b>DBNQR</b> - Defesa Biológica, Nuclear, Química e Radiológica .....	15
<b>DO</b> - Desempenho obtido.....	81
<b>EB</b> - Exército Brasileiro .....	26
<b>EUA</b> - Estados Unidos da América .....	32
<b>FARD</b> - Força Aérea da República Dominicana .....	26
<b>GG</b> - Grau geral.....	81
<b>LMR</b> - Lista de Mérito Relativo .....	49
<b>LPOAFA</b> - Lei de Promoções de Oficiais da Ativa das Forças Armadas.....	47
<b>MAB</b> - Muito abaixo do normal.....	50
<b>MAC</b> - Muito acima do normal.....	50
<b>MAER</b> - Ministério da Aeronáutica.....	13
<b>MB</b> - Marinha do Brasil .....	26
<b>MD</b> - Ministério da Defesa.....	48
<b>MPOG</b> - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão .....	47
<b>NOR</b> - Normal.....	50
<b>ODGSA</b> - Órgãos de Direção Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica.....	73
<b>OE</b> - Objetivo Específico .....	23
<b>OG</b> - Objetivo Geral.....	22
<b>OI</b> - Organização Internacional .....	33
<b>OM</b> - Organização Militar.....	28
<b>QAM</b> - Quadro de Acesso por Merecimento .....	49

<b>REVO</b> - Reabastecimento em voo .....	15
<b>RI</b> - Relações Internacionais .....	25
<b>SECPROM</b> - Secretaria de Avaliação e Promoções .....	21
<b>SISPROM</b> - Sistema de Promoções .....	50
<b>SISTAD</b> - Sistema de Avaliação de Desempenho .....	53
<b>TACF</b> - Teste de Avaliação de Condicionamento Físico .....	49
<b>TCU</b> - Tribunal de Contas da União .....	68
<b>TO</b> - Teatro de Operações .....	20
<b>UNIFA</b> - Universidade da Força Aérea .....	25
<b>USAF</b> - <i>United States Air Force</i> .....	65
<b>USMC</b> - <i>United States Marine Corps</i> .....	16
<b>USSF</b> - <i>United States Space Force</i> .....	34
<b>VUCA</b> - <i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i> .....	18

## 1 INTRODUÇÃO

As fontes de complacência raramente são atacadas de forma adequada, pois, a urgência não é problema daqueles que, durante toda a vida, foram ensinados a manter o sistema atual funcionando como um relógio suíço. Uma coalizão administrativa forte o bastante, com liderança suficiente, não é criada por pessoas que aprenderam a pensar em termos de hierarquia e gerenciamento (Kotter, 2013, p. 28).

A citação de Kotter apresenta uma aparente contradição: um antagonismo que separa, de um lado, a liderança, e do outro, a hierarquia e o gerenciamento. Mas, sua afirmação pode ser mais bem compreendida num contexto de cenários complexos e de grandes transformações. Em tal tipo de realidade, as estruturas organizacionais e procedimentos padronizados podem necessitar de rápidas modificações (Boin; Ekengren; Rhinard, 2014). A urgência, na citação de Kotter, pode ser entendida como as necessidades de rápidas modificações. Os cenários complexos e voláteis podem dificultar o papel das lideranças militares, acostumadas com a hierarquia e a disciplina.

Nesse contexto, as Forças Armadas Brasileiras, baseadas na hierarquia e na disciplina (Brasil, 1988), possuem ambientes propícios para escolherem suas lideranças com base na hierarquia e na capacidade de gerenciamento, contrariando a proposta de Kotter. Por isso, nesta pesquisa, buscou-se entender como os brigadeiros do ar, responsáveis pelo cumprimento da missão atribuída à Aeronáutica em cenários complexos, são selecionados. Para tanto, a intenção foi clarificar se a atual avaliação de desempenho permite a identificação das competências desejáveis para que as lideranças do Poder Aeroespacial atuem em complexos cenários de conflitos armados.

Complementando essa visão, para facilitar a compreensão dessa pesquisa, torna-se necessário diferenciar os conceitos de Aeronáutica, Ministério da Aeronáutica (MAER), Comando da Aeronáutica (COMAER) e Força Aérea Brasileira (FAB). Assim, os detalhes sobre os conceitos estão no item 3.1. Por enquanto, é suficiente entender que Aeronáutica é uma das Forças Armadas Brasileiras com a missão constitucional definida (Brasil, 1988) e o termo FAB utilizado nesse trabalho é o previsto no Glossário das Forças Armadas: “Conjunto das organizações, das instalações, dos equipamentos e do pessoal empenhados no cumprimento da missão militar atribuída ao Comando da Aeronáutica.” (Brasil, 2016b, p. 119).

Outra definição importante é a de Gestão por Competências. O Conceito difere de gestão de competências, pois a segunda é feita na informalidade e sem metodologia. Já a Gestão por Competências é a definição e a formalização de um conjunto de competências dos

colaboradores de uma empresa, desejadas para a utilização sistemática como parâmetro para a gestão de pessoas (Fernandes, 2013). Assim, a identificação formal das competências desejáveis aos oficiais-generais da FAB pode contribuir para o processo maior de Gestão por Competências. Essa identificação é de extrema importância para este estudo.

Nesse sentido, cabe esclarecer que o termo competência, a ser utilizado, trata da competência individual. Nesse contexto, competência pode ser definida como um conjunto de capacidades: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Tais capacidades devem ser mobilizadas para uma entrega que agregue valor às organizações ou pessoas (Fernandes, 2013). Percebe-se que não é apenas uma característica latente, a competência demanda a entrega. Outro ponto importante é que as pessoas não devem ser julgadas pelo que fazem, mas pelo valor que agregam.

Com um conceito muito similar, o Manual de Liderança da FAB adiciona uma dimensão ao conceito de competência e define o termo como uma combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno/entusiasmo. As cinco dimensões devem ser expressas, de forma sinérgica, em um contexto organizacional para agregar valor às pessoas e organizações (Brasil, 2016a). Tal conceito é adequado para esse trabalho, sendo possível classificar as características desejáveis aos oficiais-generais da FAB.

Portanto, as competências serão identificadas, inicialmente como características, critérios, conhecimentos e capacidades. No modelo proposto de ficha de avaliação de desempenho, será utilizada a descrição da competência conforme sugerido pelo manual da FAB (Brasil, 2020c).

Ainda assim, o escopo do trabalho não analisará a Gestão por Competências em sua plenitude, apenas a avaliação de desempenho e seu reflexo na sucessão dos oficiais-generais da FAB, mais especificamente, a escolha dos coronéis-aviadores a brigadeiros do ar. Segundo Fernandes (2013), a Gestão por Competências pode tratar de vários processos como: avaliação, carreira e sucessão, desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e dimensionamento de quadro. Assim, o trabalho poderá contribuir com a identificação das competências a serem utilizadas dentro de um processo de gestão mais amplo da carreira dos oficiais-generais da FAB. Portanto, o desenvolvimento da liderança não está na proposta do trabalho.

Portanto, o desenvolvimento da liderança não está na proposta do trabalho.

Dessa feita, para melhor entender o contexto de atuação dos brigadeiros do ar, é conveniente uma construção das características dos cenários, de constantes mudanças, dos conflitos atuais.

Nesse sentido, Kaku (2021) cita a importância da lei de Moore ao afirmar que a capacidade computacional dobra a cada dezoito meses e que o preço dos microprocessadores diminui ao longo do tempo. Com esse avanço exponencial, os atores não estatais ganham, cada vez mais, a capacidade de enfrentar forças convencionais. Como exemplo, com baixo custo e de fácil montagem, um drone pode carregar material contra a defesa biológico, nuclear, químico ou radiológico (DBNQR) suficiente para um ataque significativo a tropas convencionais. Portanto, os líderes militares precisam conseguir ir além da doutrina estabelecida. Pode ser necessário adaptarem-se rapidamente, frente a um inimigo difícil de combater e, até mesmo, de definir.

Outro exemplo é a utilização dos drones na Guerra da Ucrânia. Os ataques são feitos com explosivos, com baixo custo, os efeitos são significativos. Ainda assim, é difícil confirmar a autoria dos ataques, conforme noticiado pela agência Al Jazeera (Ukrainian..., 2023). Portanto, as táticas, técnicas e procedimentos militares são confrontadas e os líderes dos conflitos atuais podem necessitar de grandes adaptações estratégicas e doutrinárias devido à complexidade dos cenários.

Da mesma forma, com conhecimentos avançados de informática, um hacker pode destruir estruturas vitais, como redes elétricas e de comunicações, mantendo-se no anonimato (Kissinger, 2014). Um ataque desse tipo poderia deteriorar as defesas de um país, sem que as forças convencionais identifiquem um inimigo a combater. Esse cenário manteria inerte o dispendioso potencial bélico de um Estado, pois não haveria um alvo contra o qual investir.

Sob o mesmo ponto de vista, o Stuxnet foi um ataque cibernético capaz de atrasar o desenvolvimento das atividades nucleares do Irã (Kissinger, 2014). Por mais que tenha necessitado de um grupo de hackers e do apoio de Estados, o ataque não apresenta o mesmo nível de efeitos colaterais comparado a uma investida convencional. Da mesma forma, a dificuldade em identificar a autoria, reduz o efeito da mídia e da opinião pública contra a ação ofensiva.

Conforme Vargas (2013), o ataque de Israel aos reatores nucleares de Osirak, no Iraque, ocorreu em 1981. Foram empregadas seis aeronaves F-15 e oito F-16, além de helicópteros CH-53 para eventuais resgates, C-130 para reabastecimento em voo (REVO), Boeing 707 para monitorar comunicações e E-2C para cobertura radar. Os riscos de a antiaérea iraquiana abater algumas das aeronaves não foram descartados. Apesar disso, a operação militar convencional foi considerada bem-sucedida. Contudo, como efeitos colaterais, houve a morte de dez soldados iraquianos e de um técnico francês.

Com objetivos similares, o ataque com o Stuxnet possui uma série de vantagens em relação à investida aos reatores de Osirak: o anonimato, a baixa exposição de meios, os diminutos danos colaterais e o orçamento reduzido. Esses são alguns dos fatores que demonstram vantagens dos ataques cibernéticos em relação às operações militares convencionais.

Outrossim, destaca-se a Guerra Híbrida, composta por forças regulares, irregulares e criminosos atuando de forma sinérgica. Crimes como o contrabando de drogas, armas e lavagem de dinheiro, financiam as forças híbridas. Algumas milícias combinam táticas militares convencionais, táticas de guerrilha e terrorismo, dificultando a atuação do Estado, que deve obediência aos dispositivos legais (Davis Junior, 2013). O combate aos atores não estatais, que não estão sujeitos às regras e leis, exige das forças armadas a capacidade de adaptação e, em alguns casos, até recomenda contrariar os manuais e doutrinas em vigor, ainda que obedecendo às previsões legais.

Outro fator complicador, na atualidade, é a Guerra da Informação. Incapazes de fazerem frente a um exército convencional, atores não estatais deturpam e manipulam as informações para induzirem as forças armadas ao erro e para obterem o apoio e o controle da população. O combate é desleal (Davis Junior, 2013). Em concordância com Kotter (2013) e Kissinger (2014), o diplomata norte-americano Davis Junior destaca a necessidade de rápida adaptação por parte das forças armadas. Assim, reforça-se a adaptação como uma competência desejável tanto para os gestores como para os líderes militares.

Cabe destaque ainda, para o papel da Inteligência Artificial na guerra, pois, pode ser utilizada para identificação de padrões, difusão de informações falsas, coletar informações e acarretar danos tão graves quanto armas nucleares. Além disso, a Inteligência Artificial mostrou-se, em várias situações, mais eficaz que o ser humano em tomadas de decisões (Amaral, 2023). Portanto, a afinidade com a tecnologia e a adaptabilidade podem ser características desejáveis para os líderes atuarem em cenários complexos.

Com o propósito de classificar essas mudanças, Lind (2005) pode ser considerado o marco teórico ao propor o seu modelo: As Quatro Gerações da Guerra Moderna, em 1989. No início dos anos 80, foi autor do modelo das três primeiras gerações da guerra, atualizou sua teoria ao ser frequentemente questionado pelos militares do United States Marine Corps (USMC), com os quais trabalhava.

Na guerra de Primeira Geração, caracteriza-se a linha e a coluna. Teve início aproximado em 1648, era ordenada e formal. Contudo, com a evolução dos armamentos, sua utilização tornou-se obsoleta e, posteriormente, suicida (Lind, 2005).

Por isso, a Guerra de Segunda Geração, fruto da Primeira Guerra Mundial, foi a solução para o fogo concentrado, principalmente de artilharia. Baseada no poder de fogo e no atrito, exigia uma perfeita coordenação entre a artilharia e a infantaria. A obediência era mais importante que a iniciativa e a disciplina e era imposta top-down (Lind, 2005). Nesse tipo de conflito, a artilharia abria espaço para a ocupação da infantaria. No princípio da aviação, as aeronaves complementavam o papel da artilharia. O objetivo era causar atrito e destruir as forças inimigas. Esse tipo de guerra reforçou a cultura da hierarquia e da disciplina, até hoje em vigor nas Forças Armadas Brasileiras (Brasil, 1988). Mas, não havia espaço para muita iniciativa, pois poderia atrapalhar a coordenação entre a artilharia e a infantaria. Tanto para um gestor como para um comandante militar, a hierarquia e a disciplina facilitam a condução em cenários típicos, bem compreendidos pelas lições aprendidas e doutrinas. Logo, a hierarquia e a disciplina são competências esperadas dos comandantes e líderes.

Contudo, já na Segunda Guerra Mundial, o Exército Alemão desenvolveu a Guerra de Terceira Geração, conhecida como *blitzkrieg* ou guerra de manobra. Baseada na velocidade, na surpresa e no deslocamento, o objetivo não era aproximar e destruir, mas passar e causar o colapso da retaguarda do inimigo. Devido à velocidade e constantes mudanças, o Exército Alemão valorizava a iniciativa em detrimento da obediência (Lind, 2005). Desta forma, as transformações no padrão da guerra exigiram novas competências, a capacidade de o comandante e líder adaptar-se às rápidas mudanças no campo de batalha, ou seja, iniciativa para fazer frente às mudanças.

Portanto, apesar de perder a guerra, o Exército Alemão conseguiu perceber a importância das mudanças no campo de batalha e da necessidade de adaptação. Quanto à liderança, corroborou a aparente contradição de (Kotter, 2013), citada no início do texto. Em um ambiente de grandes mudanças, a cultura da hierarquia e das boas práticas pode não ser suficiente. Ou seja, reforça-se a ideia de que as competências exigidas de um líder, gestor ou comandante também variam com o tempo, sendo a capacidade de adaptação uma qualidade necessária.

Com a evolução dos conflitos, a Guerra de Quarta Geração veio desafiar as Forças Armadas, pois o Estado perdeu o monopólio sobre a guerra. Os oponentes não são somente estatais e a guerra também é entre culturas, não somente entre países (Huntington, 1993). O

Estado torna-se incapaz de lidar com um inimigo que aproveita o caos, causado pelas forças convencionais, para sua atuação. Devido à grande dificuldade de compreender o ambiente volátil, a iniciativa descentralizada tornou-se condição essencial para atuar (Lind, 2005). Esse tipo de ambiente é um grande desafio para o líder militar, pois deve transmitir as linhas gerais e confiar na iniciativa dos comandantes de frações menores, dificultando o controle e a centralização.

Partindo da abrangência da Guerra de Quarta Geração, Lind (2004) afirma que a tentativa de alguns autores de definir uma quinta geração baseando-se na nanotecnologia e outros avanços tecnológicos demonstra uma incompreensão do conceito.

Apesar disso, autores como Hammes (2007) entendem a Guerra de Quinta geração como mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas. Destaca, por exemplo, a intensificação de novas tecnologias integradas como drones, biotecnologia, nanotecnologia.

Ainda mais controverso é o conceito de Guerra de Sexta geração, segundo Paraíso (2018), seria em escala estratégica sem contato e sem armas nucleares. Em complemento, seu objetivo seria mudar o sistema político e destruir o potencial econômico do inimigo.

Portanto, para a compreensão do presente trabalho, considerou-se que o modelo de quatro gerações de Lind (2005) é suficiente para explicar as características ditas como guerras de quinta e sexta gerações.

No modelo de Lind (2005), percebeu-se que as gerações de guerra são classificadas com base nas tecnologias e nos modos de operação. A partir da Guerra de Terceira Geração, destacou-se a importância da iniciativa e da capacidade de adaptação, algumas vezes, em detrimento da disciplina e da obediência. Logo, evidenciam-se a iniciativa e a adaptação como competências para os líderes. Por conseguinte, tornou-se mais fácil entender a aparente contradição de Kotter (2013) ao defender que uma coalizão com liderança suficiente não é feita com pessoas que aprenderam a pensar em hierarquia e gerenciamento. Pois, nem sempre, as decisões poderão aguardar o tempo necessário para seguir a cadeia hierárquica. Da mesma forma, os procedimentos padronizados de gestão enfrentam dificuldades de aplicabilidade diante de situações inusitadas. Portanto, uma melhor compreensão do cenário, pode facilitar o entendimento.

Sob o mesmo ponto de vista, Bennis (2009) cita uma descrição dos cenários atuais com os termos em inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* (VUCA). O autor consegue descrever com precisão os cenários acima descritos, bem como o ambiente da Guerra de Quarta Geração. A descrição de um cenário com volatilidade, incerteza, complexidade e

ambiguidade ajuda a esclarecer as dificuldades em seguir a disciplina e a doutrina, além de tornar compreensíveis as necessidades de adaptação e de iniciativa. Ainda que não utilizando os mesmos termos, é notório que as Forças Armadas Alemãs tenham percebido, já na Segunda Guerra Mundial, a necessidade de adaptarem-se a um cenário diferente, mesmo que isso não tenha levado à vitória. Assim, por mais que a hierarquia e a disciplina sejam as bases do militarismo, a iniciativa e a adaptação são competências desejáveis para que as forças armadas atuem nos atuais cenários.

Analogamente, destacam-se dois conceitos antigos, sob forma de alegoria, descritos pelo General prussiano, Clausewitz (1996): “o camaleão” e “a névoa da guerra”. Clausewitz (1996) propôs os dois conceitos que podem englobar os conceitos de cenários VUCA de (Bennis, 2009). Em uma comparação superficial, por não ser exatamente o objeto do estudo, o camaleão trataria das constantes mudanças da guerra, ou seja, volatilidade. Já a névoa da guerra, representaria a incerteza e a ambiguidade para entender o que está ocorrendo, devido à complexidade do cenário. Esses conceitos tão antigos podem ter inspirado o Exército Alemão em seu pioneirismo na Guerra de Terceira Geração.

A percepção de que o líder militar não pode ater-se somente às boas práticas é bem antiga. Já em meados do Século XVIII, o Marechal da França Maurice de Sax fez uma pesada crítica aos comandantes que se preocupam com as tarefas metódicas da profissão militar:

Muitos comandantes em chefe passam o dia em ação fazendo nada mais do que fazer suas tropas marcharem em linha reta, garantindo que mantenham suas distâncias adequadas, respondendo a perguntas que seus ajudantes de campo vêm fazer, enviando-os para lá e para cá, e movendo-se incessantemente eles mesmos. Em resumo, eles estão ansiosos para fazer tudo, mas ao mesmo tempo, não fazem nada. Eu os vejo como indivíduos que estão confusos e incapazes de discernimento, e que não sabem como realizar outras tarefas além daquelas às quais se acostumaram a vida inteira - ou seja, liderar tropas metodicamente. A razão para este fracasso é que pouquíssimos oficiais estudam o grande detalhe, mas ao invés disso, passam todo o seu tempo treinando as tropas, sob a fraca suposição de que a arte militar consiste somente nesse ramo. Portanto, quando chegam ao comando de exércitos, estão totalmente perplexos e, devido à sua ignorância sobre o que deveriam estar fazendo, são naturalmente levados a fazer o que sabem (Saxe, 1759, p. 224, tradução nossa).

O Marechal da França já havia percebido a importância de uma visão mais completa do cenário e que as boas práticas da rotina não seriam suficientes para os ambientes caóticos de conflitos armados. Assim, pode ser considerado um marco histórico.

Retornando para autores contemporâneos, Boin et al. (2016) também valorizam as características dos cenários complexos. Apesar de não citarem Bennis (2009), cuja obra original é de 1983, utilizam os quatro conceitos da sigla VUCA ao longo da obra. Mesmo não tratando especificamente de conflitos armados, a descrição dos cenários pelos autores possui uma série

de características das Guerras de Quarta Geração. Portanto, os autores podem contribuir com o perfil desejável para líderes que devem atuar em um cenário VUCA.

Nesse sentido, por definição, a crise ocorre quando existe uma séria ameaça às estruturas básicas ou valores fundamentais e normas de um sistema. Tal ameaça, exige a tomada de decisão vital sob incertezas e sob a pressão do tempo (Boin et al., 2016). Como consequência, considerando um Estado como um sistema, a guerra seria a crise provocada entre dois sistemas com interesses conflitantes. As incertezas e a pressão do tempo são bem caracterizadas nos conceitos do cenário VUCA, de Bennis (2009).

Em complemento, as lideranças do poder aeroespacial enfrentam, com frequência, crises fora do contexto de conflitos armados. Como exemplo, a tarefa de Apoio às Ações de Estado prevê a atuação da FAB, em assuntos de natureza civil. Prevê, inclusive, apoio à Defesa Civil em casos de desastres ambientais e atuação na garantia da Lei e da Ordem (Brasil, 2020b). Portanto, as competências de liderança em situações de crise podem ser importantes mesmo fora do contexto de conflitos armados e em vários níveis de liderança. Um comandante ou chefe pode ter que liderar seus subordinados para atuarem em uma crise ambiental de grande vulto ou mesmo em uma crise menor dentro de sua instituição.

Da mesma forma, tal conceito de crise adequa-se aos vários conceitos de guerra, desde a continuação da política por outros meios (Clausewitz, 1996), no início do Século XIX, até os atuais conceitos de Guerra de Quarta Geração de Lind (2005). Portanto, os conceitos de liderança de crise podem contribuir na forma de condução dos conflitos modernos, que fogem das antigas doutrinas das Guerras de Primeira e de Segunda Gerações.

Outrossim, é importante contextualizar o poder aeroespacial no cenário VUCA. Inicialmente, possuía um papel coadjuvante, no início do Século XX, como Poder Aéreo, por não possuir ainda a tecnologia capaz de atuar no espaço de forma significativa.

Atualmente, o Poder Aeroespacial possui armas estratégicas e os vetores aéreos e espaciais foram compondo forças aéreas independentes. Para tanto, houve muitos defensores, como: Giulio Douhet, Hugo Trenchard, William Mitchell, Alexander Seversky e John Warden III, (Rosa, 2014). A evolução tecnológica propiciou uma abundância de formas de emprego das aeronaves, adicionando complexidade, volatilidade e incerteza ao Teatro de Operações (TO) de muitos conflitos. Assim, novamente destaca-se a capacidade de uma visão holística de cenários como uma competência desejável para a liderança do Poder Aeroespacial.

Os conceitos de Poder Aéreo e Poder Aeroespacial serão mais aprofundados no Capítulo 2. Mesmo assim, desde já, o conceito de Poder Aeroespacial, previsto na Doutrina Básica da

FAB (Brasil, 2020b) e do Glossário das Forças Armadas (Brasil, 2016b), é adequado para a compreensão desse trabalho:

É a projeção do Poder Nacional resultante da integração dos recursos de que a Nação dispõe para a utilização do espaço aéreo e do espaço exterior, quer como instrumento de ação política e militar quer como fator de desenvolvimento econômico e social, visando conquistar e manter os objetivos nacionais (Brasil, 2020b, p. 11).

Portanto, o contexto ainda expansionista da geopolítica internacional, confundida com geoestratégia, com o advento dos recursos espaciais, podem demandar uma visão abrangente por parte das lideranças do poder aeroespacial, bem como incrementar a complexidade dos cenários de conflitos. Tais conceitos serão aprofundados no item 2.2. Portanto, é importante entender em quais critérios a liderança do Poder Aeroespacial no Brasil, mais especificamente os brigadeiros do ar, estão sendo selecionados com foco nas competências desejáveis para enfrentar os desafios dos cenários VUCA. Permitindo, assim, o cumprimento da missão constitucional atribuída à Aeronáutica.

A competência para a assessoria direta ao Comandante da Aeronáutica quanto à avaliação de desempenho, fluxo de carreira e às promoções é da Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPRM). A Secretaria presta apoio à duas comissões permanentes: a Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) e a Comissão de Promoções de Graduados (CPG). Assim, as decisões são colegiadas e permitem recursos, em duas instâncias, para os militares que se julgarem prejudicados pelas decisões (Brasil, 2023). Portanto, os critérios para avaliação de desempenho e promoções são bem definidos e decididos por colegiados.

Outra incumbência da SECPRM, de grande relevância para este trabalho, é a elaboração da Lista Consolidada. A lista contém o nome dos coronéis em condições de serem escolhidos para a promoção à oficial-general. Além disso, a relação é classificada com base em critérios a serem detalhados no item 3.1. Assim, a SECPRM assessora o Alto Comando da Aeronáutica quanto aos coronéis que possuem as melhores competências para ascensão ao generalato (Brasil, 2023).

Segundo a SECPRM, os atuais critérios de escolha baseiam-se, principalmente, na meritocracia e na capacidade de gerenciamento (Brasil, 2018). Dessa forma, o entendimento da SECPRM difere do de Kotter (2013) e pode necessitar de adaptação. Assim, segundo Kotter (2013), as lideranças que pensam em hierarquia e gerenciamento podem não ser adaptáveis o suficiente. Portanto, a capacidade de gerenciamento, por mais que seja uma competência desejável, pode não ser suficiente para a compreensão da complexidade das atuais campanhas militares.

Nesse contexto, apesar de a ferramenta utilizada pela SECPRM, para a avaliação de desempenho, ser baseada em critérios de meritocracia e de capacidade de gerenciamento, deveria ser capaz de escolher as lideranças que atuarão em cenários VUCA, com atores não convencionais em Guerras de Terceira e Quarta Gerações.

O autor preocupou-se com o tema por ter trabalhado duas vezes na SECPRM e ter comandado um esquadrão de helicópteros que teve atuação nos episódios da pandemia de COVID19 e apoio às organizações civis em eventos de calamidade. Em complemento, a partir de 2023, foi designado para o efetivo da Divisão de Planejamento do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE). Portanto, a experiência do emprego do poder aeroespacial por pontos de vistas diferentes gerou uma inquietação sobre a eficácia do atual processo de avaliação de desempenho. Assim, mesmo existindo, uma ferramenta de gestão utilizada na identificação das lideranças, surge a seguinte questão-problema: **a avaliação de desempenho é capaz de identificar as competências desejadas para a atuação das lideranças do Poder Aeroespacial Brasileiro em cenários VUCA?**

Para responder a essa questão-problema, algumas questões nortearam essa pesquisa:

A avaliação de desempenho pode ser aplicada na identificação das competências desejadas para exercer a liderança em cenários VUCA?

Como são os modelos de avaliação de desempenho utilizados pelas Forças Armadas do Brasil e por estrangeiras?

Quais competências devem estar associadas às lideranças do Poder Aeroespacial Brasileiro?

Como a avaliação de desempenho está relacionada à identificação de competências na FAB?

Portanto, este trabalho de pesquisa tem como objetivo geral (OG): identificar as competências desejadas que permitam a avaliação de desempenho assessorar o processo de seleção dos futuros brigadeiros do ar para a atuação como líderes do poder aeroespacial em cenários VUCA, propondo as eventuais adequações necessárias.

Para isso, deve-se verificar se os atuais instrumentos de avaliação são capazes de mapear as competências dos coronéis-aviadores, desejadas para a ascensão ao generalato, para liderar o emprego do Poder Aeroespacial Brasileiro em cenários VUCA.

Portanto, apesar de a avaliação de desempenho já existir e ser uma ferramenta de assessoria para a escolha de oficiais-generais, a hipótese formulada é que o processo necessita de adaptações pelo foco na gestão:

A avaliação de desempenho atual não permite a identificação das competências desejadas para a atuação das lideranças do poder aeroespacial em cenários VUCA.

Em complemento, os Objetivos Específicos (OE) foram assim definidos:

OE1: identificar as competências desejadas para a atuação das lideranças do Poder Aeroespacial em cenários VUCA;

OE2: analisar modelos de avaliação de desempenho utilizados por Forças Armadas do Brasil e estrangeiras;

OE3: analisar as possíveis relações entre a avaliação de desempenho e a identificação de competências na FAB.

A pesquisa foi conduzida em quatro fases.

Inicialmente, buscou-se na literatura, nas publicações científicas e nos documentos da FAB, as características e as competências de liderança, que poderiam ser relevantes aos oficiais-generais da FAB para atuarem em cenários VUCA. Para isso, as referências foram Lind (2005), Kotter (2013) e Boin et al. (2016).

Em seguida, estudou-se a avaliação de desempenho utilizada na FAB, comparando com outras Forças Armadas do Brasil e estrangeiras. Assim, foi possível ter uma ideia geral de modelos existentes e de algumas características que podem ser adaptadas à realidade da FAB.

Nesse contexto, é interessante verificar os modelos da Força Aérea dos Estados Unidos, por ser a maior potência militar da atualidade e o país de origem da teoria das Gerações de Guerras (Lind, 2005). Em contrapartida, um modelo de um país da América Latina, com as forças armadas subordinadas a um mesmo ministério, pode ajudar com ideias dentro da realidade financeira e estrutural do Brasil.

As competências identificadas nos modelos de outras forças armadas, bem como nos teóricos supracitados, foram compiladas e tabuladas. Para complementar, os dados agrupados analisados quanto à pertinência para os oficiais-generais que podem atuar em um cenário VUCA.

Por fim, foram discutidas as relações entre as competências encontradas e a avaliação de desempenho e proposto o conceito de uma ficha de avaliação de desempenho adaptável à função desempenhada e ao posto.

A pesquisa foi delimitada aos oficiais aviadores com foco nos coronéis-aviadores em condições de serem escolhidos oficiais-generais. A delimitação deve-se ao fato de os brigadeiros do ar serem os responsáveis pela condução do poder aeroespacial.

Além disso, o contexto de atuação dos oficiais-generais seria liderando campanhas aéreas em conflitos em cenários complexos e contemporâneos. Ainda assim, as competências identificadas também podem ser desejadas para a atuação em outros cenários de crise em tempo de paz.

Para atingir os objetivos, a pesquisa é de natureza aplicada, conforme Vianello (2013), pois os resultados possuem aplicação imediata na avaliação de desempenho da FAB.

A abordagem, segundo Bastos (2015), incorpora aspectos qualitativos referentes aos dados que não podem ser traduzidos em números. São os conceitos das competências de liderança aprofundados em questões subjetivas de caráter exploratório.

O método hipotético-dedutivo, segundo Köche (2001), justifica-se pela lacuna do conhecimento sobre a necessidade de implementação de competências desejadas para os oficiais-generais da FAB. Além disso, é feita uma inferência dedutiva partindo-se de uma hipótese.

Quanto ao objetivo, conforme Vianello (2013), a pesquisa é exploratória, pois busca familiaridade com problemas afetos à liderança do Poder Aeroespacial nos complexos cenários atuais. Além disso, envolve levantamentos bibliográficos.

Em complemento, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e documental (Lakatos; Marconi, 2010).

Primeiramente, a pesquisa é bibliográfica pela busca em livros e artigos publicados. Nesse sentido, buscou-se verificar o atual conhecimento e a originalidade do tema do trabalho, bem como evitar a inserção de ideias já existentes e que devem ser referenciadas. Para tanto, foram utilizadas palavras-chave com algumas variações do vernáculo inglês em uma equação de busca. Além disso, verificou-se, nas referências das publicações, autores que tratem do assunto.

A equação de busca empregada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é: (*airforce AND leader\* AND skill AND "performance evaluation"*) OR (*airforce AND leader\* AND skill*) OR (*airforce AND "performance evaluation"*) OR (*airforce AND skill*) OR (*airforce AND competence AND leader\**) OR (*leader\* AND VUCA*). Foram aplicados os filtros dos últimos cinco anos (2019 a 2023) e revisão pelos pares.

Além disso, o estudo é documental, devido à pesquisa nos diversos documentos e registros, sem tratamento analítico prévio, da FAB e de outras forças armadas.

A relevância da pesquisa deve-se ao fato de que tais líderes são responsáveis, entre diversas outras tarefas, pelo preparo e pelo emprego do Poder Aeroespacial Brasileiro, em tempos de paz, ou ainda em conflitos entre Estados, objetivando a salvaguarda dos interesses nacionais. Outrossim, tais incumbências recebem um acréscimo de complexidade devido às evoluções dos conflitos recentes, muitas das quais, resultantes de novas tecnologias. Além disso, os conceitos convencionais de emprego do poder militar podem não ser mais apropriados devido à mistura de resistência, guerrilha, terrorismo e criminalidade organizada (Correia, 2012).

Portanto, a relevância para a sociedade brasileira advém da necessidade de adequar a identificação e escolha dos oficiais-generais mais capacitados para cumprir a missão constitucional de defesa da soberania brasileira no atual cenário geopolítico.

Para a FAB, a relevância justifica-se pela necessidade de atualizar os critérios de escolha das lideranças às novas realidades e atores da Guerra Híbrida e de Quarta Geração.

Mais especificamente, a pesquisa produzirá dados com possível aplicação imediata, pela SECPRM, na avaliação de desempenho de militares. Principalmente, pelos estudos recentes, que a Secretaria está realizando, para a implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho. Além disso, pode subsidiar atualizações de publicações da FAB, que tratam do emprego do Poder Aeroespacial.

Para o pesquisador, espera-se que o trabalho propicie a ampliação do conhecimento a ser aplicado no COMAE para a produção e atualização de manuais e publicações, como Chefe da Célula de Análise Operacional. Além de atualizar conceitos a serem transmitidos na Universidade da Força Aérea (UNIFA).

O trabalho enquadra-se nas Ciências Políticas e Relações Internacionais (RI). Mais especificamente, a Área de Concentração é o Poder Aeroespacial e Pensamento Político Estratégico Contemporâneo. A Linha de Pesquisa adotada foi o Poder Aeroespacial Brasileiro, Segurança Internacional e Defesa Nacional. Em complemento, o núcleo temático é o Emprego e Aplicações do Poder Aeroespacial.

Devido às características de interdisciplinaridade dos Estudos de Defesa (Medeiros, 2015), o trabalho possui uma intersecção com as Ciências Administrativas e Gestão de Pessoas, por estudar a liderança do poder aeroespacial.

Na condução da pesquisa, o segundo capítulo, como pesquisa exploratória, procura identificar as possíveis competências dos oficiais-generais da FAB que os habilitem a atuar em cenários VUCA. Tais competências foram buscadas nos teóricos de guerras, do Poder Aéreo e

Aeroespacial, de gestão administrativa e na percepção da FAB. A percepção da FAB foi buscada nas diversas normas e regulamentos.

Em seguida, o terceiro capítulo trata do entendimento da avaliação de desempenho na FAB e as diferenças na Marinha do Brasil (MB), no Exército Brasileiro (EB), bem como na Força Aérea dos Estados Unidos e na Força Aérea da República Dominicana (FARD).

Finalmente, no quarto capítulo, foi verificada a relação entre avaliação de desempenho e a identificação de competências na FAB. Assim, apresentou-se um modelo de ficha de avaliação de desempenho que pode ser utilizada para mapear as competências das lideranças na FAB.

Portanto, inicialmente, é importante identificar as referências que podem ajudar na identificação das possíveis competências dos oficiais-generais da FAB desejáveis para atuarem em cenários VUCA.

## 2 COMPETÊNCIAS PARA LIDERAR EM UM CENÁRIO VUCA

Como pesquisa exploratória, identificar as competências desejadas para um oficial-general atuar em um cenário VUCA pode ser um desafio. Assim, primeiramente, é importante verificar o atual conhecimento e a originalidade do tema. Da mesma forma, é importante evitar usar ideias já existentes sem a devida referência.

Portanto, foram utilizadas palavras-chave com algumas variações do vernáculo inglês em uma equação de busca. Além disso, verificou-se, nas referências das publicações, autores que tratem do assunto.

A equação de busca empregada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi: *(airforce AND leader\* AND skill AND “performance evaluation”) OR (airforce AND leader\* AND skill) OR (airforce AND “performance evaluation”) OR (airforce AND skill) OR (airforce AND competence AND leader\*) OR (leader\* AND VUCA)*.

Inicialmente, foram encontrados 74 resultados. Então, foram aplicados os filtros dos últimos cinco anos (2019 a 2023) e revisão pelos pares. Como resultado, restaram quarenta publicações, entre as quais, seis foram repetidas. Portanto, 34 resultados foram efetivamente analisados.

Ao analisar os resultados, evidenciou-se a natureza exploratória da pesquisa, segundo o conceito de Köche (2001), pois o tema específico ainda não apresenta um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos, de acordo com o resultado da busca. Apenas um artigo trata de liderança militar em um cenário VUCA. A maioria dos resultados apresenta competências para lideranças empresariais. Portanto, relacionar avaliação de desempenho por competências para a atuação de lideranças do poder aeroespacial requer uma abordagem exploratória. Assim, foi necessário complementar os dados do artigo buscando diversos autores de lideranças militares e de gestão de crise.

Em seguida, com base nos autores referenciados nos resultados da pesquisa, buscou-se identificar as competências desejadas para as lideranças do Poder Aeroespacial atuarem em cenários VUCA. Para facilitar o acompanhamento, as características, que poderão ser descritas como competências, serão destacadas em negrito e transcritas ao final em uma proposta de ficha de avaliação de desempenho.

Lagadec (2009) defende que os líderes não devem ser selecionados pela capacidade de executar coisas convencionais conforme as melhores práticas. Deve-se focar na capacidade de

inovação e de tomar iniciativa em circunstâncias extremamente difíceis e de conseguir lidar com sinais inconvenientes e realidades desconcertantes. Uma rápida comparação dessas duas características de liderança, **inovação** e **iniciativa**, induz a aceitação da importância para alguém que vai trabalhar com conflitos armados. Assim, como já visto, as batalhas atuais não obedecem a conceitos convencionais. Portanto, a inovação e a iniciativa podem resultar em grande vantagem em uma guerra.

Da mesma forma, Kotter (2018) afirma que os ambientes organizacionais com a cultura do bom gestor impedem a retenção dos verdadeiros líderes **adaptáveis** às mudanças. Ao validar o comportamento de gestor como o mais importante, os líderes capazes da adaptação necessária aos conflitos atuais podem ser preteridos.

Como alternativa, Grint (2005) propõem a diferenciação entre comandante, gerente e líder da seguinte forma: o comandante age quando a decisão tem que ser rápida e dá a resposta para os problemas; o gerente trabalha com o gerenciamento de processos, com situações corriqueiras; já o líder é responsável por atuar em problemas mais complexos, não dando as respostas corretas, mas fazendo as perguntas certas para que os especialistas construam as melhores respostas.

A ideia de que o líder deve saber fazer as perguntas corretas é importante para cenários complexos pela dificuldade em conhecer todas as variáveis e manter-se atualizado o tempo todo. Além disso, com a grande variedade de especialistas diferentes, o líder precisaria ter a capacidade de aproveitar o conhecimento especializado fazendo os questionamentos adequados.

Portanto, no processo decisório, o líder deve ser capaz de aproveitar as informações técnicas disponibilizadas por seus liderados e saber fazer as perguntas corretas para que os detentores de conhecimentos técnicos possam aproveitar seu potencial. Assim, a liderança poderá tomar decisões mais embasadas e técnicas, com uma visão mais abrangente de suas implicações. Logo, os líderes devem saber **aproveitar as capacidades de seus subordinados e ouvi-los**. A adaptação deste modelo pode ajudar na classificação das competências das fichas de avaliação de desempenho.

A divisão de Grint (2005) parece adequar-se aos conceitos de Lagadec (2009) e Kotter (2018). Não se devem descartar as figuras do gestor e do comandante, pois as organizações militares (OM) necessitam de uma **gestão eficiente**. Da mesma forma, no campo de batalha, são muitas as situações em que um comandante deve atuar sem tempo para decisões em conjunto. Contudo, quando se trata dos oficiais-generais que **interpretarão** a crise dos conflitos

e conduzirão grandes contingentes, a liderança, com capacidade de **inovação e criatividade**, pode ser mais importante.

Ainda assim, o conceito a ser empregado neste trabalho seguirá, inicialmente, o preconizado no Manual de Liderança da FAB: “liderança é um processo, no qual um indivíduo **influencia** um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.” (Brasil, 2016a). Tal conceito aproxima-se da Teoria da Liderança Transformacional e encara a liderança com o foco no processo, e não no líder. Dito inicialmente, por que o trabalho pretende trabalhar com a epistemologia da liderança na FAB ao sugerir novas competências para a escolha de líderes. Portanto, é importante entender como os conflitos armados evoluíram para cenários VUCA.

## 2.1 A Evolução dos Conflitos Armados

Com o intuito de identificar possíveis competências para os oficiais-generais da FAB atuarem em cenários VUCA, foram estudados modelos das guerras atuais e sua evolução. Dessa forma, foi possível identificar competências comuns a oficiais-generais da MB, do EB e da FAB.

O modelo de Lind (2005) divide as guerras em quatro gerações e descreve suas principais características.

**Quadro 1** - As Quatro Gerações da Guerra Moderna.

Geração	Características
Primeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início aproximado em 1648.</li> <li>- Guerra de linha e coluna: ordenada e formal.</li> <li>- A evolução do armamento tornou, obsoleta e, depois, suicida.</li> </ul>
Segunda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fruto da Primeira Guerra Mundial.</li> <li>- Desenvolvida pelo Exército Francês.</li> <li>- Solução para o fogo concentrado, principalmente, de artilharia.</li> <li>- Baseada no poder de fogo e no atrito.</li> <li>- <b>Coordenação</b> entre artilharia e infantaria.</li> <li>- Obediência mais importante que <b>iniciativa</b>. <b>Disciplina</b> imposta (top-down).</li> <li>- A aviação substituiu a artilharia.</li> </ul>
Terceira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciada na Segunda Guerra Mundial.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvida pelo Exército Alemão.</li> <li>- Conhecida como <i>blitzkrieg</i> ou guerra de manobra.</li> <li>- Baseada na velocidade, na surpresa e no deslocamento.</li> <li>- Busca o colapso na retaguarda do inimigo.</li> <li>- Ao invés de aproximar e destruir, busca passar e causar colapso.</li> <li>- <b>Iniciativa</b> mais importante que obediência.</li> </ul>
Quarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Descentralização e iniciativa.</b></li> <li>- Estado perde o monopólio sobre a guerra.</li> <li>- Oponentes não estatais.</li> <li>- Guerra entre culturas, não apenas países.</li> <li>- Incapacidade do Estado em lidar com o inimigo.</li> <li>- Perder para vencer, ou seja, os atores não estatais aproveitam o caos originado pelas forças convencionais para sua atuação.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Lind (2005).

Iniciando com a Primeira Geração de guerra, Lind (2005) ressalta a importância da formação e da ordem, aspectos que, apesar de fundamentais, mostram-se limitados frente ao dinamismo do ambiente VUCA. A ideia também está de acordo com Kotter (2018). Esse contexto, marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, impõe aos líderes a necessidade de transcender a rigidez das estruturas tradicionais. Tal necessidade é mais evidente no âmbito aeroespacial, demandando flexibilidade e adaptabilidade para responder às ameaças em constante evolução devido ao progresso tecnológico.

Dando continuidade a essa evolução, a Segunda Geração, como observa Lind (2005), é caracterizada pelo emprego maciço de artilharia, alterando profundamente a natureza dos conflitos. No entanto, em um contexto VUCA, a mera demonstração de força não assegura sucesso. Líderes devem, então, **processar informações complexas** e, no domínio aeroespacial, mesclar o uso do poder bélico com estratégias de preservação de recursos e minimização de danos colaterais, conforme salientam Kissinger (2014).

Avançando para a Terceira Geração, a manobra surge como elemento crítico, inserindo-se naturalmente no ambiente VUCA, conforme análise de Lind (2005). Neste ponto, a “névoa da guerra” de Clausewitz (1996) se faz presente, ressoando com as características de incerteza

e complexidade do VUCA, o que exige dos líderes militares, especialmente na área aeroespacial, **decisões assertivas** mesmo diante de informações limitadas.

Com a transição para a Quarta Geração, quando a guerra assimétrica e o terrorismo ganham destaque (Lind, 2005), adentramos um panorama que materializa o conceito VUCA. Aqui, os desafios se multiplicam com a entrada de atores não estatais, guerra cibernética e campanhas de desinformação. Conforme Grint (2005), a **inteligência emocional e cultural**, aliada à **competência técnica**, torna-se vital para os líderes ao enfrentarem ameaças híbridas e assimétricas. No contexto aeroespacial, isso implica liderar com **empatia e compreensão da complexa interdependência entre campanhas aeroespaciais, ciberespaço e espectro eletromagnético**. Portanto, a capacidade de o líder de imaginar-se nos diversos contextos, além de sua especialidade, pode auxiliar na **compreensão do todo** e evitar decisões distorcidas por atribuir maior importância à sua área de conhecimento.

Como exemplo, várias características da Guerra de Quarta Geração podem ser observadas no conflito entre Israel e o Hamas nos textos de Hitman (2021) e Moita (2023): o Hamas não é um Estado; existe um conflito entre culturas; por mais que Israel tenha um poder militar superior ao Hamas, torna-se difícil a delimitação entre alvos e a população civil; o Hamas explora o caos da guerra para sua atuação. Assim, a opinião pública espera que Israel obedeça ao Direito Internacional dos Conflitos Armados, contudo, não é tão simples a mesma exigência sobre o Hamas.

Projetando cenários futuros, a liderança em contextos VUCA, notadamente em conflitos armados e no domínio aeroespacial, requererá uma inclinação ainda maior para a **adaptabilidade e aprendizado contínuo**. Portanto, Johansen (2007) enfatiza que líderes eficazes precisam **comunicar-se de forma clara** em situações de ambiguidade, tomar decisões mesmo em cenários voláteis e **manter a serenidade** em circunstâncias complexas. Especificamente no âmbito aeroespacial, isso também envolve manter-se **alinhado com as inovações tecnológicas** e compreender profundamente a ética por trás da guerra tecnológica e aeroespacial (Scharre, 2018).

Logo, a trajetória evolutiva dos conflitos armados, interpretada através das gerações de guerra de Lind (2005) e sob a ótica do contexto VUCA, revela que os líderes do futuro, especialmente no domínio aeroespacial, necessitarão de um conjunto sofisticado de habilidades. Estas incluem **competências técnicas, emocionais e interculturais**, além de uma disposição para **aprendizado contínuo, adaptabilidade e tomadas de decisão rápidas e éticas** em um mundo cada vez mais imprevisível.

## 2.2 A Estratégia Militar

Com o propósito de melhor contextualizar o entendimento estratégico do Poder Aeroespacial, pode ser oportuno retomar alguns conceitos de geopolítica.

A Geopolítica e a Geoestratégia têm se confundido ao longo do tempo. O cientista político sueco, Rudolf Kjellén, cunhou o termo Geopolítica no início do século XX. Ele queria entender o Estado e um dos pontos de vista era a relação entre a Política e a Geografia. O sueco analisava o Estado por analogia com o indivíduo e utilizava a palavra geopolítica para descrever o estudo das relações da política com a geografia (Correia, 2012).

Contudo, ao longo da história, o significado do vocábulo sofreu modificações para justificar estratégias expansionistas, como no caso da Escola de Munique, primeira escola geopolítica. Assim, na Geopolítica Clássica, o estudo passou a confundir-se com a Geoestratégia e a tratar de estratégias para dominar regiões importantes do globo que pudessem levar os Estados à expansão e ao controle do mundo (Correia, 2012). Portanto, imersos em um mundo com Estados expansionistas, as lideranças militares brasileiras devem compreender a complexidade dos interesses externos a fim de conseguirem preparar a defesa do Brasil. Tal ideia está alinhada aos passos da Doutrina de Planejamento Conjunto do Ministério da Defesa (Brasil, 2020d).

Em tal contexto, cabe destacar as ideias do aviador militar russo, naturalizado norte-americano, Alexander Seversky e, antes dele, do General italiano Giulio Douhet. Eles defendiam o domínio do Poder Aéreo como forma de domínio mundial. Conseguiram, assim, ir além da dicotomia poder marítimo/poder terrestre (Correia, 2012).

Apesar das variações de conceito, a geopolítica confundiu-se com a geoestratégia após a extinção da União Soviética e os Estados Unidos da América (EUA) tornou-se a única superpotência do mundo. Tal fusão deveu-se ao fato de as relações entre os Estados estarem submetidas às estratégias do Imperialismo Norte Americano, justificando-se, assim, o uso do termo Geopolítica para descrever as relações estratégicas entre os estados (Ayerbe, 2005).

Todavia, na década de noventa, surgiram novas ideias que pretendiam dissociar a Geopolítica da Geoestratégia, como as do General francês Pierre Gallois ao defender que o espaço deve deixar de ser o instrumento do poder para o poder ser o instrumento do espaço a serviço da humanidade (Correia, 2012). Com o surgimento do termo Nova Geopolítica, tais

pensamentos abandonam as teorias expansionistas e preocupam-se mais com a busca pela paz e a sobrevivência do ser humano.

Ainda assim, várias potências mundiais parecem continuar preocupando-se com as estratégias. Como exemplo, a reportagem do Jornal O Estado de São Paulo, publicada em seu portal eletrônico, noticiou o abandono do tratado de controle de armas nucleares pelos EUA seguidos pela Rússia (Em Resposta..., 2019). O fato foi largamente noticiado e acompanhado com temor. Portanto, mesmo países pacíficos, como o Brasil, ainda devem se preocupar com a questão estratégica a fim de evitar restrições à sua soberania mediante coação.

Como efeito, foram criadas as Organizações Internacionais (OIs), como uma forma de implantar uma governança global capaz de estabelecer regras para as Relações Internacionais. A prática buscou atender aos anseios da Escola Liberalista no sentido de evitar efeitos negativos de guerras futuras e proteger Estados com poderes nacionais limitados. Liberalismo esse, que ganhou força com as imagens dos horrores das guerras. Contudo, as OIs possuem grandes desafios, dentre os quais destacam-se: a dificuldade de convencer os países a aderirem e a permanecerem sujeitos aos tratados e às regras de governança global; a escassez dos recursos a serem arrecadados para a manutenção das organizações; e a problemática de estarem sujeitas às soberanias nacionais, mesmo de Estados signatários (Herz; Hoffmann; Tabak, 2015).

Em consonância, segundo a tradição realista, devido à inexistência de uma autoridade supranacional capaz de regular e de cobrar as ações dos Estados ao relacionarem-se entre si, cria-se uma interação complexa que pode ser classificada de anárquica (Herz; Hoffmann; Tabak, 2015). Ressalta-se que a teoria neorrealista aceita a existência da anarquia internacional (Jackson; Sorensen, 2018). Sem uma autoridade para ditar as regras, os atores ficam sujeitos aos países capazes de utilizarem-se de algum recurso para influenciar os demais a agirem de acordo com seus interesses.

Com o propósito de defender seus interesses, os Estados têm lançado mão do poder aeroespacial como uma ferramenta estratégica (Gray, 2012). Portanto, os países mais ricos possuem vantagens ao dominarem os vetores e demais recursos necessários ao emprego do poder aeroespacial. Dessa forma, ainda que as OIs tentem utilizar o poder militar de Estados signatários de alguns acordos, os interesses nacionais podem se sobrepor aos coletivos. Isso acontece, principalmente, tratando-se das maiores potências militares.

Em complemento, na doutrina de vários países, o poder aeroespacial não está restrito à atmosfera terrestre, ainda que alguns Estados já estejam criando forças espaciais independentes (Rosa, 2014). Com a evolução tecnológica e a capacidade dos vetores do poder aeroespacial de

atuarem além dos limites da terra, a incerteza e a complexidade do cenário VUCA são incrementadas.

Contudo, o Tratado Sobre Exploração e Uso do Espaço Cósmico, garante que o espaço é de livre circulação, não pode ser ocupado por nenhum país. Além disso, os Estados não podem colocar em órbita armamentos nucleares ou de destruição em massa, ou mesmo, instalar armas em corpos celestes (Brasil, 1969). Mas, as OIs não teriam capacidade de impedir os Estados que possuem tal capacidade e o descumpram, ou mesmo, abandonem o tratado. Da mesma forma, a questão da altitude máxima de soberania dos países pode gerar conflitos de interesses. Como exemplo, para chegar ao espaço, os veículos podem necessitar cruzar o espaço aéreo de outro Estado. Da mesma forma, um satélite pode conseguir informações de inteligência ao passar sobre um país.

Sobre o assunto, Dolman (2005) fez uma comparação da importância estratégica do espaço com as teorias geopolíticas de Mackinder e Spykman, Heartland e Rimland. As teorias tratam da dominação de áreas estratégicas para a obtenção de vantagens que seriam cruciais para a dominação mundial. Ao tratar de forças espaciais, o autor propõe que os conflitos além da atmosfera terrestre são inevitáveis e de importância geoestratégica.

A criação da *United States Space Force* (USSF) (United States of America, 2020), as estratégias de segurança norte americanas (United States of America, 2022) e as Chinesas (Corriço, 2012) corroboram a teoria de Dolman (2005). As grandes potências globais continuam com a sua geoestratégia expansionista a despeito de acordos e tratados intermediados pelas OIs.

Portanto, no contexto específico militar, estratégia é “a arte e a ciência de prever o emprego, preparar, orientar e aplicar o Poder Militar durante os conflitos, considerados os óbices existentes ou potenciais, visando à consecução ou manutenção dos objetivos fixados no nível político.” (Brasil, 2020d, p. 24). O Conceito, do segundo volume da Doutrina de Operações Conjuntas do Ministério da Defesa, atende aos propósitos deste trabalho. Ainda assim, é importante entender a estratégia com base nos conceitos de alguns teóricos de guerra, para deduzir algumas competências dos líderes de campanhas militares.

**Quadro 2** - Comparação dos conceitos de estratégia.

Conceito	Características	Teórico
A guerra como uma extensão da política.	Enfoque na totalidade da guerra, incluindo seus aspectos políticos e sociais.	(Clausewitz, 1996)

A arte de vencer sem lutar, utilizando-se da astúcia.	Prioriza a vitória através do mínimo confronto, valorizando a psicologia e o moral.	(Sun Tzu, 1983)
Princípios geométricos e prescritivos da guerra.	Busca de uma ciência da guerra, com regras claras e objetivas para garantir a vitória.	(Jomini, 2001)
A abordagem indireta e a minimização do confronto.	Valoriza a estratégia como uma forma de arte, evitando o desgaste desnecessário.	(Liddell Hart, 1967)
Supremacia naval como chave para a grandeza nacional.	Enfoque no poder marítimo e na sua influência na geopolítica e economia globais.	(Mahan, 1985)
Observar, orientar, decidir e agir (OODA) <i>Loop</i> , a tomada de decisão como chave para o sucesso no combate.	Enfatiza a rapidez e a adaptabilidade no processo decisório em situações de conflito.	(Boyd, 2004)
O poder aéreo como meio decisivo para impor a vontade ao inimigo.	Prioriza a força aérea, visando atingir o moral do inimigo e evitar batalhas terrestres prolongadas.	(Douhet, 2009)
Guerra mecanizada e o potencial de forças armadas modernas e tecnológicas.	Foco na inovação tecnológica e na mobilidade para conquistar superioridade no campo de batalha.	(Fuller, 1992)

Fonte: O autor.

Com base nos teóricos mencionados, a estratégia militar é um conceito multifacetado que demanda uma **compreensão holística** do teatro de guerra e uma **capacidade de adaptação** constante. Os líderes militares devem ter uma **visão integrada** das dimensões política, psicológica, tecnológica e socioeconômica do conflito. A **agilidade decisória** (Boyd, 2018), o **uso calculado da força**, conforme Douhet (1988) e Fuller (1923), e o **entendimento do poder de influência das diversas forças armadas** (Liddell Hart, 1967; Mahan, 1985) são competências essenciais.

No âmbito militar, a estratégia tem sido a espinha dorsal das teorias e práticas de guerra. Clausewitz (1996) postula que a guerra é a continuação da política por outros meios, implicando que a estratégia militar deve estar alinhada com os objetivos políticos. Esse princípio ressoa no ambiente VUCA atual, onde a volatilidade e a incerteza **exigem que os líderes militares estejam profundamente sintonizados com as nuances políticas**. Nesse contexto, Saxe (1759) complementa, enfatizando a importância do **entendimento holístico** do campo de batalha e da

saúde das tropas, uma perspectiva que, no contexto VUCA, se expande para incluir o **bem-estar psicológico** e a **resiliência moral** das forças armadas.

A dicotomia entre a arte e a ciência da guerra é um tema recorrente. Pape (1996) discute a importância do poder aéreo e como sua aplicação estratégica pode **influenciar decisões políticas**, um conceito que, nos cenários VUCA, se traduz na necessidade de **flexibilidade e adaptabilidade**. Sun Tzu (2016), oferece uma perspectiva que ressoa com o conceito de ambiguidade no VUCA, destacando a importância do engano e da inteligência estratégica. No mesmo espectro, Lind (2005) propõe que a guerra de manobras, que enfatiza a **agilidade e a surpresa**, é crucial em ambientes caracterizados pela volatilidade e incerteza. Tais competências podem estar ligadas à **criatividade** para atingir a surpresa por ideias e conceitos não convencionais.

Líderes militares hoje enfrentam cenários que mudam rapidamente e que são imprevisivelmente complexos. Clausewitz (1996) introduziu expressões como fricção e névoa da guerra para descrever o caos imprevisto do campo de batalha, um conceito que se alinha estreitamente com a volatilidade e a complexidade do VUCA. Bennis (2009) e Heifetz (1998) expandem essa ideia, enfatizando a necessidade de liderança **adaptativa** e a capacidade de **tomar decisões sob pressão**, respectivamente. Essas competências são essenciais para estrategistas militares liderando em ambientes onde a falta de informações claras e a necessidade de **adaptação rápida** são a norma.

A natureza incerta e ambígua dos conflitos modernos requer líderes que não apenas se adaptem, mas que **inovem**. Sun Tzu (2016) sustenta que a oportunidade surge da desordem. No contexto VUCA, isso se traduz na capacidade dos líderes de **aprender continuamente** e de **innovar** em face da adversidade. Saxe (1759) ecoa essa perspectiva, sublinhando a importância da **preparação** e do **treinamento exaustivo de liderança**, enquanto Lind (2005) enfatiza a **descentralização e a iniciativa**, princípios vitais para a **inovação** e a **resiliência** no campo de batalha.

Portanto, os teóricos militares clássicos e contemporâneos fornecem ideias importantes sobre as competências desejadas para os líderes militares no ambiente VUCA. A capacidade de **adaptar-se** e responder à volatilidade e incerteza, de **tomar decisões** e **comunicá-las** em meio à complexidade e ambiguidade, e de manter uma postura de **aprendizado** e **inovação** contínuos são essenciais. Integrar as competências deduzidas dessas características, alinhadas com uma **compreensão profunda da natureza política e holística** da guerra, é crucial para os

estrategistas militares de hoje e do futuro. Ainda assim, seria importante buscar mais especificamente sobre as lideranças do poder aeroespacial.

### 2.3 O Poder Aéreo e o Poder Aeroespacial

Além da percepção das competências genéricas desejadas para os oficiais-generais, a percepção dos teóricos do Poder Aéreo e do Poder Aeroespacial podem revelar outras competências complementares aos teóricos de guerras. No vasto campo da estratégia militar, o domínio do ar e do espaço tem, ao longo dos anos, tido gerado debates e teorias sobre sua eficácia e implementação. O conceito e a prática de exercer influência através destes meios têm suas raízes tanto na etimologia quanto nas teorias estratégicas formuladas por distintos pensadores militares ao longo dos séculos.

O termo “aéreo”, oriundo do latim “aerius“, faz alusão ao que pertence ao ar. Historicamente, Douhet (1988) foi um dos primeiros a advogar a primazia do poder aéreo no contexto moderno da guerra. Trenchard, por sua vez, acreditava na capacidade de **domínio do espaço** aéreo para assegurar vantagens no campo de batalha (Rosa, 2014). Esta ideia é reforçada por Moffet, ao argumentar que controlar o ar é uma forma de exercer pressão estratégica sobre o adversário, afetando diretamente seus movimentos e decisões (Rosa, 2014).

Entretanto, o conceito de poder aéreo foi ampliado por teóricos como Mitchell (2009). Ele postulava que o poder aéreo ultrapassava a mera supremacia nos céus, abrangia a habilidade de atacar infraestruturas e pontos vitais do adversário, causando impacto psicológico e físico.

Dando continuidade, a terminologia “aeroespacial” surge da junção de “aéreo” com “espacial”, aludindo ao espaço além da atmosfera terrestre. A evolução tecnológica do século XX introduziu novas dimensões de combate. Warden III (1998) citando a relevância da tecnologia espacial, propôs que o domínio espacial é, atualmente, uma dimensão estratégica. Isto é, o espaço não é mais um mero vácuo, mas um teatro operacional crítico.

Seversky, avançando nessa discussão, alegou que a dinâmica da guerra aeroespacial exige proficiência tanto em operações aéreas quanto espaciais, sendo crucial para qualquer nação possuir capacidades em ambos os domínios (Rosa, 2014).

Neste ponto, é crucial reconhecer que, enquanto o poder aéreo se concentra principalmente na atmosfera terrestre, o poder aeroespacial vai além, abrangendo o vasto domínio espacial (Rosa, 2014). No entanto, como Boyd (2018) e Pape (1996) ressaltam, o

objetivo último de ambos é garantir uma posição estratégica vantajosa, seja por meio do domínio dos céus ou do espaço.

Portanto, tendo em vista que o objetivo é tratar da escolha dos brigadeiros do ar para atuarem em cenários VUCA e que sua atuação não está restrita ao poder aéreo, o conceito de poder aeroespacial da Doutrina Básica da FAB é adequado: “É a projeção do Poder Nacional resultante da integração dos recursos de que a Nação dispõe para a utilização do espaço aéreo e do espaço exterior, quer como instrumento de ação política e militar, quer como fator de desenvolvimento econômico e social, visando conquistar e manter os objetivos nacionais.” (Brasil, 2020b, p. 47).

Nesse contexto, Rosa (2014) fez um guia de estudos compilando os principais teóricos do Poder Aéreo. Apesar de o autor utilizar o termo Poder Aéreo, ele trata também do Poder Aeroespacial, conforme definido no Glossário deste trabalho.

Ao todo, foram citados dezessete pensadores e a *Air Corps Tactical School* (ACTS) como principais. Como a ACTS tinha o propósito de treinar a próxima geração de líderes dos ares do Corpo Aéreo do Exército dos Estados Unidos (Rosa, 2014) seus conceitos e ideias foram considerados como um dos pensadores: Giulio Douhet, William Andrew Moffet, Hugo Montague Trenchard, William Lendrum Mitchell, Henry Harley Arnold, Walther Wever, Arthur William Tedder, Claire Lee Chennault, Alexander Prokofieff Seversky, Wolfram Freiherr von Richthofen, John Cotesworth Slessor, Nelson Freire Lavanère-Wanderley, Deoclécio Lima de Siqueira, Air Corps Tactical School, John Richard Boyd, Murillo Santos, John Ashley Warden III e Robert Anthony Pape Junior. Portanto, dos dezoito pensadores, foi possível inferir algumas competências:

**Quadro 3** - Competências sugeridas pelos teóricos do Poder Aeroespacial.

Competência	Pensadores	
<b>Iniciativa</b>	17	Giulio Douhet, William Andrew Moffet, Hugo Montague Trenchard, William Lendrum Mitchell, Henry Harley Arnold, Walther Wever, Arthur William Tedder, Claire Lee Chennault, Alexander Prokofieff Seversky, Wolfram Freiherr von Richthofen, John Cotesworth Slessor, Nelson Freire Lavanère-Wanderley, Air Corps Tactical School, John Richard Boyd, Murillo Santos, John Ashley Warden III e Robert Anthony Pape Junior.
<b>Afinidade com a tecnologia</b>	16	Giulio Douhet, William Andrew Moffet, William Lendrum Mitchell, Henry Harley Arnold, Walther Wever, Arthur William Tedder, Claire Lee Chennault, Alexander

		Prokofieff Seversky, Wolfram Freiherr von Richthofen, Nelson Freire Lavanère-Wanderley, Deoclécio Lima de Siqueira, Air Corps Tactical School, John Richard Boyd, Murillo Santos, John Ashley Warden III e Robert Anthony Pape Junior.
<b>Capacidade de tomar decisões</b>	12	Giulio Douhet, Hugo Montague Trenchard, William Lendrum Mitchell, Henry Harley Arnold, Arthur William Tedder, Claire Lee Chennault, Alexander Prokofieff Seversky, John Cotesworth Slessor, Nelson Freire Lavanère-Wanderley, Deoclécio Lima de Siqueira, Air Corps Tactical School e John Richard Boyd.
<b>Capacidade de definir prioridades</b>	10	Arthur William Tedder, Claire Lee Chennault, Alexander Prokofieff Seversky, John Cotesworth Slessor, Nelson Freire Lavanère-Wanderley, Deoclécio Lima de Siqueira, Air Corps Tactical School, John Richard Boyd, John Ashley Warden III e Robert Anthony Pape Junior
<b>Visão Sistêmica</b>	9	Giulio Douhet, Hugo Montague Trenchard, William Lendrum Mitchell, Alexander Prokofieff Seversky, Wolfram Freiherr von Richthofen, John Cotesworth Slessor, Nelson Freire Lavanère-Wanderley, Air Corps Tactical School e John Ashley Warden III.
<b>Capacidade de comunicação</b>	5	Giulio Douhet, Hugo Montague Trenchard, William Lendrum Mitchell, John Cotesworth Slessor e John Ashley Warden III.

Fonte: Adaptado de Rosa (2014).

Cabe deixar claro que as inferências foram feitas com base no guia de estudos de Rosa (2014). Assim, as competências listadas puderam ser deduzidas dos pensadores, contudo, não quer dizer que os demais discordem, apenas não foi possível afirmar que concordam. Mas, um estudo ainda mais aprofundado e detalhado de cada um dos pensadores estaria além da proposta deste trabalho.

Assim, tanto o poder aéreo quanto o aeroespacial são fundamentais na estratégia militar moderna. A interseção e interação entre esses dois domínios requerem líderes militares capacitados, versados nas teorias e práticas associadas a cada um. Em um mundo cada vez mais complexo, a fusão dessas competências se torna imperativa.

## 2.4 A Gestão Administrativa

Mesmo após levantar as possíveis competências desejadas aos brigadeiros do ar quanto à guerra, entende-se que a gestão administrativa também é necessária aos líderes militares. O próprio modelo de Grint (2005) entende a gestão como um tipo de liderança.

Quando Grint (2005) propõe a classificação em três lideranças diferentes, o comandante, por tratar de decisões sob a pressão do tempo, verifica-se que as competências relacionadas seriam mais pertinentes aos oficiais em início de carreira. Oficiais esses, que atuariam numa guerra comandando pequenas frações.

Por outro lado, o gerente, ou gestor, atuaria na administração de processos rotineiros, com a função de manter tudo funcionando normalmente, buscando a **eficiência dos processos** e seguindo normas e **planejamentos precisos** e específicos.

Mesmo assim, alguns autores que tratam de gestão, entendem o conceito de forma mais ampliada, como o conceito de líder de (Grint, 2005). Como exemplo, podem-se citar Boin, Ekengren e Rhinard (2014).

Por causa disso, o quadro apresenta abordagens propostas por Spector (2012) para facilitar a compreensão da liderança, voltada para a gestão administrativa:

**Quadro 4** - Resumo de algumas teorias de liderança

<b>Teoria</b>	<b>Características</b>
Abordagem das características do líder	A boa liderança é função da pessoa. Um bom líder, será bom em qualquer situação.
Abordagem do comportamento do líder	Voltada ao estudo do que os bons líderes fazem. Descreve os estilos de liderança.
Teoria da contingência de Fiedler	Liderança é função da pessoa e da situação. Valoriza o poder de influência do líder.
Teoria do caminho / objetivo	Varição da Teoria da Contingência, o desempenho e a satisfação do subordinado são considerados. Estuda a relação entre as características da situação, as do subordinado e o estilo do líder.
Teoria da interação líder-membro	Estuda a relação entre subordinado e supervisor, e não no grupo.
Teoria da liderança transformacional	Acredita que o líder deve ter uma influência incomum sobre o subordinado. Portanto, preocupa-se com uma característica do líder.
Modelo de Vroom-Yetton	Elaborada visando o processo decisório, indica qual abordagem de liderança pode ser mais adequada para determinada situação.

**Fonte:** Adaptado de Spector (2012).

Em complemento ao quadro, importantes abordagens de outros autores devem ser consideradas para uma correta identificação e seleção de líderes.

Como exemplo, Garcia (2016) afirma que, com as mudanças do ambiente externo, os líderes devem ser **agentes de mudança** e deixar de se preocuparem com as técnicas ou atividades-meio. A liderança deve se voltar para o diagnóstico, o planejamento, a administração e o controle da validade de suas políticas, para facilitar a mudança de estado da instituição. Reforça-se assim, de forma explícita, a secundarização do conhecimento técnico para os líderes. A necessidade de uma **visão mais abrangente** do cenário já foi discutida na crítica feita pelo Marechal De Saxe em meados do Século XVIII (Saxe, 1759).

Ainda segundo Garcia (2016), os gestores devem montar o perfil da pessoa indicada para desempenhar determinado conjunto de atividades através da descrição do cargo. Tal perfil é a soma de competências desejáveis para o desempenho de determinado cargo. Essa descrição torna os cargos distintos entre si. Contraria assim, as teorias das características dos líderes e a ideia de que o bom líder o será em qualquer cargo. Logo, uma avaliação de desempenho totalmente padronizada pode não ser adequada para todos. Assim, uma ficha de avaliação de desempenho adaptável para cada função e nível de liderança pode ser adequada.

Contempla-se, ainda, a existência de uma relação íntima entre as competências do indivíduo e as da organização pois, quando o indivíduo desenvolve uma competência, transfere seu aprendizado para a organização preparando-a para novos desafios (Teixeira; Bassoti; Santos, 2013).

Além disso, a gestão de desempenho não pode ser dissociada da gestão de competências, pois o desempenho expressa a competência das pessoas, equipes e organizações (Carbone et al., 2006). Tal argumento corrobora a demanda de mapear as competências desejadas para os cargos e para a escolha de líderes, conforme Garcia (2016).

De qualquer forma, os critérios de desempenho podem ser divididos em Teóricos e Reais (Spector, 2012). Os primeiros definem a qualidade ao invés do modo de mensuração. Já o critério real é o modo como o teórico é avaliado ou operacionalizado. Desta forma, a avaliação do critério teórico pretendido ocorrerá com imperfeição pelos critérios reais estabelecidos e podem influenciar significativamente a tomada de decisão.

Contudo, Teixeira, Bassoti e Santos (2013) relativizam o conceito de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, pois não garantem uma agregação de valores,

mas sim, um potencial. Completam ainda, que os sistemas formais de gestão veem os profissionais pelo que fazem, pelo tempo na organização ou por sua formação. Tal visão é um descompasso entre a realidade e o sistema, pois considerar as atribuições e não as entregas, distorce a realidade. Assim, um funcionário que, sob demanda, resolve problemas de forma eficaz e eficiente, é mais valorizado que um funcionário que não permite a ocorrência do problema. Portanto, a complexidade das atribuições inerentes a um cargo possibilita avaliar o nível de entrega.

Em complemento, Teixeira, Bassoti e Santos (2013) citam a ampliação do espaço ocupacional ao identificar pessoas que respondem bem ao aumento de demandas e desafios sendo muitas vezes injustiçadas. Isso ocorre por serem avaliadas pelo que fazem e não pelo que entregam, pois a organização não consegue mensurar a ampliação do espaço ocupacional.

Percebe-se que o Manual de Liderança da FAB (Brasil, 2016a), ao estabelecer os fundamentos teóricos e as respectivas práticas que sistematizam a doutrina de liderança da FAB, corrobora a visão dita como distorcida por (Spector, 2012), ainda que amplie os conceitos de competência, não considera a ampliação do espaço ocupacional.

Outro ponto importante no contexto corporativo que pode ser adaptado para o conflito é a gestão de Crise. Nesse sentido, Boin et al. (2016) descreveram cinco tarefas críticas para que uma liderança consiga enfrentar uma crise: criação de sentido, tomada de decisão, construção de significado, finalização e aprendizado. Apesar de as tarefas não tratarem especificamente de conflitos armado, é importante a percepção das semelhanças com a crise descrita por Boin et al. (2016) e as guerras modernas.

Além disso, é importante deduzir as competências desejadas para um líder atuar durante a gestão da crise e perceber que apesar do termo gestão, as tarefas tratam de liderança que pensa em assuntos fora da rotina e em boas práticas, conforme o líder descrito por Grint (2005).

Assim, para facilitar a compreensão, as tarefas foram resumidas:

**Quadro 5** - Tarefas Críticas para o Enfrentamento de Crises.

Tarefa Crítica	Características e tarefas menores
Criação de Sentido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria das crises começam de forma branda e vão se agravando;</li> <li>- Sinais da crise vêm de várias fontes;</li> <li>- <b>Reconhecer sinais vagos, ambíguos e contraditórios;</b></li> <li>- Avaliar o cenário e <b>entender a crise;</b> e</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar medidas para lidar com as consequências.</li> </ul>
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição sobre quem está no comando;</li> <li>- <b>Priorizar recursos;</b></li> <li>- Coordenação interagências e intergovernamental para evitar erros de <b>comunicação</b> e sobrecarga;</li> <li>- Confrontar questões inusitadas; e</li> <li>- <b>Adaptação rápida e efetiva.</b></li> </ul>
Construção de significado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Manter uma imagem coerente da crise, capaz de justificar as decisões tomadas;</b></li> <li>- <b>Prover informações</b> para o público e para os atores envolvidos;</li> <li>- O público nem sempre vê o governo como aliado;</li> <li>- Exige grande esforço dos meios e canais de comunicação;</li> <li>- Evitar que outros atores consigam dominar o processo de construção de significado, senão, as decisões não parecerão coerentes; e</li> <li>- <b>Gerenciar o conflito de interesses.</b></li> </ul>
Finalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir que o senso de normalidade aconteça em momento oportuno;</li> <li>- Prestar contas do que houve e garantir que a prestação de contas seja aceita; e</li> <li>- Evitar que a opinião pública procure culpados. Definir a grande quantidade de causas da crise.</li> </ul>
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar lições para planos de contingência e incorporar em práticas, políticas e leis; e</li> <li>- Aproveitar as lições para justificar mudanças.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Boin et al. (2016).

Ao serem descritas as tarefas críticas, ressalta-se a importância de perceber sua pertinência para um conflito armado.

Primeiramente, a criação de sentido é necessária porque os sinais de crise vêm de várias fontes e, frequentemente, são vagos, ambíguos e contraditórios. Como a maioria das crises começa de forma branda e vai se agravando, a liderança deve avaliar o cenário e suas possíveis consequências, preparando medidas mitigatórias (Boin et al., 2016). Assim, fica mais claro

entender a necessidade de a liderança formar uma ideia geral da crise a fim de propiciar aos escalões menores uma linha geral para iniciativas e tomadas de decisão.

Em seguida, a tomada de decisão, exige a definição da liderança e a coordenação dos envolvidos, para a otimização e a priorização dos recursos. Evitam-se, assim, erros de comunicação e sobrecarga dos atores envolvidos. Ainda assim, é necessário confrontar questões inusitadas e adaptar-se rápida e efetivamente (Boin et al., 2016). Nessa tarefa, é possível identificar a similaridade da crise com a guerra: comando centralizado, priorização de recursos comunicação e controle, além da complexidade do cenário. Assim, competências de gestão, como definição de prioridades, coordenação de recursos e capacidade de comunicação, também podem ser identificadas como desejadas. Além disso, merece destaque a definição de um comando único.

Posteriormente, a construção do significado, trata de práticas para manter uma imagem coerente da crise, capaz de justificar as decisões tomadas. Assim, comunicam-se as informações aos atores envolvidos e ao público, que nem sempre percebe o governo como aliado. Exige, ainda, um grande esforço dos meios e canais de comunicação para evitar que outros atores dominem o processo de construção de significado, sob pena de as decisões parecerem incoerentes.

Em complemento, torna-se necessário entender e gerenciar o conflito de interesses (Boin et al., 2016). O cenário descrito, com atores não estatais, manipulação de meios de comunicação e volatilidade, pode caracterizar a Guerra de Quarta Geração. Observando-se a crise mundial causada pelo COVID-19<sup>1</sup>, podem-se deduzir algumas características desse tipo de guerra. Existe uma grande dificuldade de entender como a liderança militar deve atuar nesse tipo de cenário e a construção de significado pode ser primordial. Novamente, a capacidade de comunicação é uma competência destacada.

Para uma liderança que não valoriza a **iniciativa** e a **adaptabilidade** dos escalões inferiores, a comunicação pode não ser tão importante, pois os subordinados devem seguir as ordens, sem questionamentos. Outro ponto a ser destacado é a imagem do comandante como infalível e inalcançável. Tal visão pode atrapalhar a comunicação e desperdiçar competências dos subordinados que podem ter medo de dirigirem-se aos seus superiores. Portanto, a **cordialidade** pode ser uma característica importante para o líder militar.

<sup>1</sup> COVID-19, abreviação de "*Coronavirus Disease 2019*", refere-se à doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2. Foi identificada pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China, e posteriormente se espalhou globalmente, sendo declarada uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde em março de 2020 (Organização Mundial de Saúde, 2023).

Após a crise, a finalização deve garantir que o senso de normalidade ocorra em momento oportuno. A liderança deve prestar contas das ações e garantir que sejam aceitas. Deve, ainda, fornecer dados claros, definindo a abundância de causas da crise, para evitar que a opinião pública procure culpados (Boin et al., 2016). Percebe-se a importância da coesão do Estado, tanto de suas forças armadas como de todas as agências envolvidas, a fim de deixar as informações claras e evitar distorções da realidade, advindas de interesses conflitantes.

Por fim, o aprendizado da crise deve ser resultado da identificação de lições para incorporar em planos de contingência, práticas, políticas e leis. Além disso, as lições podem ser utilizadas para justificar mudanças (Boin et al., 2016). Apesar de, talvez, não serem suficientes, as tarefas críticas dos autores podem ser importantes para a condução de uma campanha militar em uma Guerra de Quarta Geração. Além disso, podem ajudar a montar um perfil de competências desejadas para a liderança.

Apesar de focado no âmbito administrativo, Kotter (2013) também valoriza a importância de construir o significado devido às necessidades constantes de mudanças para a sobrevivência das organizações. Em seu processo de mudança em oito etapas, a quarta preconiza a comunicação da visão da mudança. Para tanto, deve-se utilizar cada meio disponível a fim de comunicar, constantemente, a nova visão e estratégia. A concordância entre Boin et al. (2016) e Kotter (2013) deve-se à necessidade de atuação rápida, em níveis mais baixos da organização, para a adaptação ao cenário VUCA. Assim, como bem percebido pela Alemanha, na Segunda Guerra Mundial, uma imagem mais consistente do cenário é uma contribuição do líder para propiciar a **iniciativa** e a utilização do potencial de seus subordinados. Portanto, um líder militar deve ter, como competência, a capacidade de **compreender um cenário complexo de forma holística**, logo, deve ser mapeada de alguma forma.

Finalmente, as características identificadas como possíveis de serem descritas como competências para a atuação das lideranças do poder aeroespacial em cenários VUCA foram destacadas em negrito e compõem uma proposta de ficha de avaliação de desempenho ao final deste trabalho. Tal ficha propõe algumas mudanças ao modelo atual que podem ajudar na seleção dos oficiais-generais focando nas competências desejadas para atuarem em cenários VUCA.

Com a visão do mundo corporativo sobre gestão administrativa e de crise, bem como a compreensão da complexidade dos atuais cenários VUCA e algumas competências desejadas

para que os oficiais-generais possam atuar em campanhas aeroespaciais, pode-se tentar compreender como a avaliação de desempenho tem contribuído para a escolha de tais líderes.

### **3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS FORÇAS ARMADAS**

A fim de melhor compreender as competências desejadas aos brigadeiros do ar para atuarem em cenários VUCA, é importante entender como é feita a avaliação de desempenho atual e comparar com outras referências e com as características já mencionadas. A descrição do processo na FAB foi mais detalhada, devido aos objetivos do estudo. Quanto às demais forças armadas, a descrição das principais diferenças foi considerada suficiente para uma comparação.

Para efeito deste estudo, o termo competência será utilizado conforme o entendimento de Fernandes (2013), as capacidades como conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que são mobilizadas para agregar valor ao indivíduo e à organização a que pertence. O conceito foi utilizado por estar de acordo com o previsto no guia específico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (Brasil, 2013) e estar pacificado no âmbito da Administração Pública. Portanto, buscaram-se as características que possam ser descritas como competências para a composição da proposta de ficha de avaliação.

O Processo para a escolha de oficiais-generais das Forças Armadas do Brasil, obedece à mesma norma geral, a Lei de Promoções de Oficiais da Ativa das Forças Armadas (LPOAFA) (Brasil, 1972). Os detalhes relativos à cada Força serão discutidos a seguir.

#### **3.1 A Força Aérea Brasileira**

Antes de entender a avaliação de desempenho na FAB, é importante entender melhor a diferença entre os termos Aeronáutica, FAB, Ministério da Aeronáutica e Comando da Aeronáutica.

Criado em 1941, o então Ministério da Aeronáutica foi composto, inicialmente, pela Aeronáutica do Exército, pela Aviação Naval e pelo Departamento de Aeronáutica Civil. Até então, o departamento pertencia ao Ministério de Viação e Obras Públicas. Subordinadas ao Ministério, as Forças Aéreas Nacionais englobavam a Aeronáutica do Exército e a Aviação Naval (Brasil, 1941a). Assim, as Forças Aéreas Nacionais eram diferenciadas da Aeronáutica Civil.

No mesmo ano, um novo decreto-lei mudou o nome das Forças Aéreas Nacionais para Força Aérea Brasileira (Brasil, 1941b). Ainda assim, a separação da parte civil manteve-se inalterada. Já outro decreto, no final do ano, versando sobre a estrutura do Ministério, define a

Diretoria de Aeronáutica Civil na sua subordinação. A única citação sobre a FAB é a definição de que o Estado Maior da Aeronáutica seria o responsável pela sua preparação logística e tática (Brasil, 1941b).

Em complemento, na Constituição Federal de 1946, as Forças Armadas Brasileiras possuem relação direta com seus Ministérios, Exército, Marinha e Aeronáutica (Brasil, 1946). Dessa forma, o nome da Força Armada Aeronáutica foi inserido na Constituição Federal em 1946, permaneceu até o texto de 1988 e a aviação civil continuou subordinada à Aeronáutica.

Em 1967, antes da nova constituição, uma norma especificou que o Ministro da Aeronáutica exerceria a direção de seu Ministério e seria, ainda, o Comandante Superior da FAB. Assim, o Departamento de Aeronáutica Civil, sob o comando de outro militar, permaneceu subordinado ao Ministério da Aeronáutica. Em seu artigo 2º, § 2º, a FAB passou a ser o conjunto de organizações, instalações, equipamentos e pessoal, para o cumprimento da missão militar atribuída ao Ministério da Aeronáutica (Brasil, 1967). A norma confunde os conceitos e trata o Ministério da Aeronáutica como se fosse a força singular, a Aeronáutica, prevista na constituição.

No último texto constitucional, de 1988, a missão das forças armadas manteve-se definida como a defesa da pátria, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem (Brasil, 1988). Ainda assim, nenhuma referência é feita à FAB.

Em 1999, o Ministério da Defesa (MD) é criado mediante lei complementar, surgindo, assim, o Comando da Aeronáutica (COMAER), composto por toda a estrutura organizacional. A lei não modificou a missão das forças armadas e o Comandante da Aeronáutica permaneceu com a atribuição de orientar, coordenar e controlar as atividades da Aviação Civil (Brasil, 1999). Mas, torna-se difícil separar a Aviação Civil do cumprimento da missão militar, pois, como exemplo, um órgão de controle de tráfego aéreo civil pode ser fundamental para a soberania do espaço aéreo.

Como visto, os conceitos de Aeronáutica, Força Aérea Brasileira, Ministério da Aeronáutica e, mais recentemente, Comando da Aeronáutica, têm se confundido.

Para evitar a confusão de conceitos, o termo FAB utilizado nesse trabalho é o previsto no Glossário das Forças Armadas: “Conjunto das organizações, das instalações, dos equipamentos e do pessoal empenhados no cumprimento da missão militar atribuída ao Comando da Aeronáutica.” (Brasil, 2016b, p. 119).

Portanto, no contexto do COMAER, a SECPRM é uma organização responsável por assessorar o Comandante da Aeronáutica nos assuntos relativos às promoções de oficiais.

Logo, diretamente subordinada ao Comandante da Aeronáutica, são atribuições da SECPROM, ainda, a avaliação de desempenho, apreciação dos conceitos morais e profissionais, organização da Lista de Escolha de oficiais-generais, entre outras competências (Brasil, 2023). A Lista de Escolha é confeccionada com base na CPO-3 e na Lista de Mérito Relativo (LMR).

A ficha CPO-3 é um documento destinado a coletar recomendações para a primeira promoção a oficial-general. Todos os Majores Brigadeiros, Brigadeiros e Coronéis de uma turma de formação antes da turma a ser apreciada, indicam dez nomes para a promoção a Brigadeiro. As pontuações da CPO-3 são responsáveis por 10% dos pontos totais para posicionar os coronéis, em ordem de prioridade, na Lista de Escolha (Brasil, 2023). Portanto, a percepção dos militares hierarquicamente superiores é considerada na assessoria da SECPROM. Da mesma forma, a LMR é considerada e corresponde a 90% da pontuação.

A LMR é uma lista que posiciona os militares de uma mesma turma de formação, e quadro, em ordem decrescente de pontuação. Os critérios da LMR são: pontuação das Fichas de Avaliação de Desempenho (CPO-1), desempenho nos cursos de carreira, os votos favoráveis da CPO para a promoção no Quadro de Acesso por Merecimento (QAM), o desempenho nos Testes de Condicionamento Físico (TACF), o conhecimento de idiomas estrangeiros, os cursos de graduação e pós-graduação e as punições, em caráter negativo (Brasil, 2018).

**Tabela 1** - Distribuição de Pontos da Lista de Mérito Relativo.

<b>Crítérios</b>	<b>Pontos</b>	<b>Porcentagens</b>
CPO-1 (12 últimas)	1050	69,44%
Cursos de carreira	375	24,80%
QAM	75	4,96%
TACF	5	0,33%
Idioma estrangeiro	4	0,26%
Graduação e pós-graduação	3	0,20%
Total	1512	100,00%

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2018).

Considerando que 90% do peso da composição da Lista Consolidada é relativo à LMR e que quase 70% do peso da LMR é devido à avaliação de desempenho, fica evidente a importância dos critérios da Ficha de Avaliação de Desempenho.

Apesar de tudo, destaca-se que a Lista Consolidada é apenas uma assessoria para que os oficiais-generais do último posto da FAB escolham os novos oficiais-generais. Assim, a lista pode ter grande influência na decisão, mas não precisa ser cegamente seguida.

Com o maior peso da Lista Consolidada, a Ficha de Avaliação é dividida em conceito profissional e conceito moral. O conceito profissional é composto por: até dez tarefas atribuídas pelo avaliador e 34 comportamentos distribuídos em seis fatores, valendo 86% da Ficha. Cada fator recebe uma avaliação global. O conceito apresentado pelo avaliado, para cada comportamento, pode ser: Muito Abaixo do Normal (MAB), Abaixo do Normal (ABN), Normal (NOR), Acima do Normal (ACN) e Muito Acima do Normal (MAC). Para as avaliações globais, são pertinentes apenas aos avaliados que atingiram o nível excepcional (Brasil, 2022a).

Além disso, o avaliador pode listar até dez tarefas, com conceitos de MAB até ABN, valendo os outros 14% da Ficha (Brasil, 2022a). Como exemplo, a capacidade de adaptação, competência várias vezes referenciada nesse estudo, valeria 1/34 de 86% de 69,44% de 90% na posição da Lista Consolidada. Esta assessoria para a escolha dos oficiais-generais valeria 1,58% dos critérios.

Os comportamentos não constam em normas, mas somente no próprio Sistema de Promoções (SISPROM), pois podem ser adaptados a qualquer tempo pela SECPRM (Brasil, 2022a). Todos os fatores possuem o mesmo peso, assim, adaptar-se às mudanças teria a mesma importância de manter uma boa apresentação pessoal, por exemplo. Além disso, os comportamentos avaliados são os mesmos para todos os postos e para todas as funções e cargos. Assim, a escolha dos oficiais-generais pode ser baseada em critérios mais pertinentes aos oficiais em início de carreira, além de diminuir a importância da adaptabilidade, defendida por Kotter (2013).

Portanto, na pesquisa em 2020, foram identificados os critérios. Contudo, esses foram descritos como competências no processo de avaliação de desempenho de 2021 (Brasil, 2020a). Para facilitar a comparação com as demais forças armadas, primeiramente serão apresentados os critérios antes da descrição como competências:

**Quadro 6** - Distribuição dos Comportamentos na Ficha de Avaliação de Desempenho da FAB.

<b>Crítérios</b>	
<b>Fator Liderança</b>	<b>Fator Organizacional</b>
1 Dá o exemplo	22 Administra recursos
2 É justo e coerente com subordinados	23 Cumpre prazos
3 Estipula metas aos subordinados	24 Decide com propriedade
4 Estimula o trabalho em equipe	25 Adapta-se às mudanças
5 Gerencia competências	26 Identifica e resolve problemas
6 Incentiva o desenvolvimento	27 Julga com critério e isenção
7 Mobiliza os subordinados	28 Persiste ao conduzir tarefas
8 Fornece feedback	29 Planeja e organiza ações
9 Zela pelo bem-estar	<b>Fator Interpessoal</b>
<b>Fator Conhecimento</b>	30 Mantém o autocontrole
10 Busca o autodesenvolvimento	31 Cooperar nos trabalhos em grupo
11 Detém e aplica o conhecimento	32 É receptivo a críticas
12 Possui cultura geral compatível	33 Relaciona-se com harmonia
<b>Fator Militar</b>	34 Opiniões com franqueza
13 Acata decisões	<b>Avaliação Global</b>
14 Assessoria com propriedade	35 Liderança
15 Segue princípios e valores	36 Conhecimento
16 Cumpre normas	37 Militar
17 É pontual	38 Organizacional
18 Mantém apresentação pessoal	39 Interpessoal
<b>Fator Comunicação</b>	40 Comunicação
19 Comunicação escrita	
20 Comunicação oral	
21 Ouve com atenção	

**Fonte:** O Autor.

Observa-se que fatores importantes como de decisão, adaptação e identificação e resolução de problemas (itens 24, 25 e 26) estão agrupados dentro do fator organizacional. Por outro lado, fatores mais ligados à gestão organizacional estão agrupados em liderança, tais como: estipular metas e gerenciar competências (itens 3 e 5).

Portanto, percebe-se que o modelo de Grint (2005), que propõe a diferenciação entre comandante, gestor e líder, não é aplicado ao modelo da FAB. O teórico propõe que o comandante é para tomar decisões imediatas, o gestor para trabalhar com procedimentos de rotina e o líder deve fazer as perguntas corretas para que os técnicos possam fornecer as melhores alternativas. Assim, ao sugerir que o líder não dá as respostas, mas faz as perguntas corretas, o modelo sugere que a liderança de grandes instituições não tem como, e não precisa, saber de tudo e deve utilizar o conhecimento dos técnicos.

Dessa forma, os critérios de avaliação da FAB poderiam ser reagrupados para diferenciar os pesos conforme o que se espera da função e do posto. Assim, seria possível ter uma avaliação diferente para um tenente e para um coronel.

Quanto aos critérios do conceito moral, são divididos em Caráter e Conduta Social. Além disso, o desempenho é assinalado como “Sim” ou “Não”, pelo avaliador (Brasil, 2022b).

**Quadro 7** - Distribuição do Conceito Moral na Ficha de Avaliação de Desempenho da FAB.

<b>Critérios</b>
<b>Caráter</b>
1 Conduta íntegra e honesta
2 Defesa de interesses legítimos
3 Lealdade a superiores, pares e subordinados
4 Finalidade aos compromissos assumidos com o Comando da Aeronáutica
<b>Conduta Social</b>
5 Comportamento digno em público
6 Vida pública e particular ilibada
7 Honradez no atendimento a compromissos financeiros assumidos
8 Educação, cortesia e urbanidade
9 Respeito às leis, bem como às instituições e autoridades civis
10 Assistência moral e material à família

11 Cumprimento dos deveres de cidadão
12 Frequência a lugares compatíveis com o decoro da classe

**Fonte:** O Autor.

Apesar de não ter um peso específico, o Conceito Moral representa os valores militares, sem os quais, não ocorre a progressão na carreira. O próprio Estatuto dos Militares (Brasil, 1980) em seu artigo 59, esclarece a importância do Conceito Moral para a progressão da carreira:

O acesso na hierarquia militar, fundamentado principalmente no valor moral e profissional, é seletivo, gradual e sucessivo e será feito mediante promoções, de conformidade com a legislação e regulamentação de promoções de oficiais e de praças, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado de carreira para os militares (Brasil, 1980).

Portanto, os itens do Conceito Moral não possuem pesos, pois o seu descumprimento, simplesmente é inaceitável na caserna. Assim, o quadro anterior foi reduzido a duas perguntas: “O avaliado conduziu-se de acordo com o que se espera de um oficial em termos de CARÁTER?”; e “O avaliado conduziu-se de acordo com o que se espera de um oficial em termos de CONDUTA SOCIAL?”

No mesmo ano, em 2020, alinhada com os conceitos de gestão por competências, a SECPRM começou a descrever os itens com base na metodologia de descrição de competências (Brasil, 2020c). Assim, as competências podem fazer parte de um sistema maior, não apenas para a avaliação de desempenho, mas um sistema de gestão por competências, cuja integralidade não faz parte deste trabalho.

Além disso, é importante destacar que a SECPRM, até a finalização destas pesquisas, estava desenvolvendo o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISTAD) unificado para oficiais e graduados. O novo sistema deve englobar as funcionalidades do SISPRM e do Sistema de Avaliação de Graduados. Para tanto, foram criados diversos grupos de trabalhos. Um deles é responsável por definir as competências para a nova ficha de avaliação de desempenho. Assim, esta pesquisa pode contribuir com tais definições.

Portanto, também pesquisado por meio do SISPRM (Brasil, 2020a), a descrição das competências atualmente avaliadas está no Quadro 8.

**Quadro 8 - Descrição das Competências na Ficha de Avaliação de Desempenho da FAB.**

<b>Crítérios</b>	
<b>Fator Liderança</b>	<b>Fator Organizacional</b>
1 Dá exemplo de comportamento e de conduta aos seus subordinados	22 Administra recursos e tarefas de forma adequada para o alcance dos objetivos organizacionais
2 É justo e coerente com subordinados	23 Cumpre os prazos estabelecidos
3 Delega atividades e estabelece objetivos para seus subordinados	24 Decide com acerto e oportunidade
4 Estimula o espírito de corpo e o trabalho em equipe	25 É flexível diante de novas ideias e situações, adaptando-se às mudanças
5 Distribui tarefas visando o melhor aproveitamento das competências de seus subordinados	26 Age com iniciativa, antecipando-se aos problemas e tarefas, independente de orientação
6 Incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de seus subordinados	27 É correto e responsável em seus julgamentos, baseando-se em ampla análise dos aspectos envolvidos
7 Influencia positivamente e acompanha os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais	28 Persiste na condução das tarefas, a despeito das dificuldades
8 Fornece feedback aos subordinados	29 Planeja, organiza e prioriza ações para o alcance dos objetivos
9 Zela pelo bem-estar de seus subordinados	<b>Fator Interpessoal</b>
<b>Fator Conhecimento</b>	30 Mantém controle sobre suas reações emocionais em situações de pressão e estresse
10 Busca conhecimentos que o aprimorem como oficial (autodesenvolvimento)	31 Cooperar nos trabalhos em equipe, de forma a otimizar o alcance dos objetivos propostos
11 Detém e aplica os conhecimentos técnico-profissionais requeridos pelo seu cargo/função	32 Recebe críticas com maturidade
12 Possui visão do todo, compreendendo as interações entre as diferentes áreas, além da sua especialidade	33 Mantém relacionamentos harmoniosos com superiores, pares e subordinados
<b>Fator Militar</b>	34 Expõe suas opiniões com franqueza e propriedade
13 Acata as decisões superiores	<b>Avaliação Global</b>

14 Assessora seus superiores com propriedade nos assuntos referentes a sua especialidade e função	35 Liderança
15 Comporta-se de acordo com os princípios e valores militares e com a cultura organizacional (ritos, rituais, cerimônias e eventos sociais).	36 Conhecimento
16 Cumpre e exige o cumprimento das normas da Instituição	37 Militar
17 É pontual	38 Organizacional
18 Mantém a apresentação pessoal e seus uniformes de acordo com os padrões estabelecidos pela Instituição	39 Interpessoal
<b>Fator Comunicação</b>	40 Comunicação
19 Elabora textos claros, objetivos e gramaticalmente corretos	
20 Expressa-se oralmente de forma clara, lógica e concisa	
21 Ouve e procura compreender o ponto de vista do outro	

**Fonte:** O Autor.

A adaptação para a descrição de competências incrementou dois critérios importantes: a iniciativa (26) e a visão holística (12). Contudo, observa-se que a iniciativa está inserida no fator organizacional, como uma capacidade de identificar e resolver um problema que possa atrapalhar a rotina. Da mesma forma, a visão do todo trata das interações entre os setores. Logo, as duas características podem não estar realmente relacionadas à liderança. Ainda assim, alinha-se um pouco mais com os critérios identificados para a atuação em cenários VUCA. Esses critérios serão apresentados posteriormente da forma resumida nos quadros comparativos com as demais forças.

Para buscar as normas que poderiam conter competências consideradas como desejadas para os brigadeiros do ar, a SECPRM utilizou uma lista com 72 documentos, para verificar as competências gerais de militares da FAB. A lista completa encontra-se no ANEXO A. As competências encontradas serão agrupadas com as encontradas ao longo deste trabalho.

Com uma maior compreensão dos critérios de escolha dos oficiais-generais da FAB, cabe uma comparação das diferenças significativas com outras forças armadas.

### 3.2 A Marinha do Brasil

A escolha de oficiais-generais da MB também está sujeita à LPOAFA (Brasil, 1972). Porém, os critérios de avaliação de desempenho são diferentes e podem contribuir para o aperfeiçoamento do processo de escolha de lideranças na FAB.

A avaliação de desempenho da Marinha possui doze critérios de conceito moral. Dez deles podem ser pontuados de um a dez e dois são demeritórios. Possui, ainda, onze conceitos profissionais. Desses, dez são pontuados como os conceitos morais e um é demeritório.

Os critérios demeritórios, podem induzir o avaliador a um raciocínio contrário, por avaliar sempre critérios meritórios, pode haver uma confusão.

Entre eles, destacam-se os critérios de Potencial Profissional, utilizado para avaliar os oficiais em funções de liderança, para auxiliar em futuras escolhas. Da mesma forma, são dez critérios que podem receber pontuação de um a dez (Brasil, 2012).

Assim, a MB possui uma menor quantidade de critérios e as competências de gestão estão concentradas em itens genéricos, diminuindo o peso na escolha de oficiais-generais: Capacidade Administrativa, para a MB. Portanto, as prioridades podem estar mais voltadas para sua atividade-fim, ainda que não sejam definidos pesos diferentes entre os critérios, reduzir a quantidade aumenta o peso relativo de cada um.

**Quadro 9** - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho do MB.

<b>Critérios</b>	
<b>Conceito Moral</b>	17 Senso de Disciplina
1 Comportamento Social	18 Oral
2 Coerência de Atitudes	19 Expressão Escrita
3 Discrição	20 Capacidade de Decisão
4 Tato	21 Conhecimento Profissional
5 Senso de Responsabilidade	22 Capacidade Administrativa
6 Senso de Justiça	23 Falta de Liderança (Demeritório)
7 Caráter	<b>Potencial Profissional</b>
8 Equilíbrio emocional	24 Autonomia
9 Ética	25 Cultura Geral

10 Espírito de Cooperação	26 Perseverança
11 Falta de Senso de Lealdade	28 Relacionamento funcional
12 Falta de Coragem Moral	29 Flexibilidade Intelectual
<b>Conceito Profissional</b>	30 Poder de Persuasão
13 Apresentação Pessoal	31 Capacidade de Aperfeiçoar
14 Disponibilidade/Interesse pelo Serviço	32 Dinamismo
15 Aptidão para o Serviço	33 Descortino
16 Iniciativa	

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2012).

Conforme adaptado mais recentemente pela FAB, na avaliação de desempenho da MB, destaca-se, a **Iniciativa**. Mais uma vez, corrobora uma característica para atuar nas Guerras de Terceira e de Quarta Gerações, conforme modelo de Lind (2005).

Quanto à construção da **visão**, foi defendida de forma semelhante por Kotter (2013), Boin et al. (2016) e Saxe (1759). Essa capacidade aproxima-se da competência **descortino** (item 33), que seria a perspicácia de perceber de forma clara um cenário (Brasil, 2012). Dessa forma, a visão ou o descortino, são características semelhantes e importantes para atuar em um cenário VUCA, descrito por Bennis, (2009). Percebe-se que a FAB também adaptou o conceito no seu item 12.

Em complemento, a MB avalia duas características importantes, que podem ser associadas à iniciativa: a **autonomia** e a **capacidade de decisão** (Brasil, 2012). A capacidade de decisão dentro de critérios de gestão, conforme o modelo da FAB (Brasil, 2020a), pode não ser suficiente para liderar em um cenário VUCA. As duas características dependem de uma visão dos objetivos, para que o líder possa atuar rapidamente quando o tempo exigir uma mudança rápida. Portanto, essas características podem ser importantes também para a FAB, em um contexto de liderança, além da gestão.

Apresentadas as principais diferenças em relação à avaliação de desempenho da MB, cabe complementar com os critérios do EB.

### 3.3 O Exército Brasileiro

Apesar de o processo para a escolha de oficiais-generais do Exército Brasileiro (EB) também obedecer à LPOAFA (Brasil, 1972), a diferença nos critérios de avaliação de desempenho merece destaque. O EB divide os critérios em competências básicas e específicas. As específicas podem ser por posto/graduação ou por cargo/função.

**Quadro 10** - Distribuição dos critérios de Avaliação de Desempenho do EB.

Competências	
<b>Básicas</b>	13 Criatividade
1 Camaradagem	14 Cultura Geral
2 Dedicção	15 Direção e Controle
3 Disciplina	16 Discrição
4 Iniciativa	17 Estabilidade Emocional
5 Integridade	18 Flexibilidade
6 Resistência Física	19 Liderança
7 Responsabilidade	20 Objetividade
8 Técnico-Profissional	21 Persistência
<b>Específicas</b>	22 Postura e Apresentação
9 Autoaperfeiçoamento	23 Produtividade
10 Comunicação	24 Sociabilidade
11 Conhecimento Institucional	25 Tato
12 Coragem Moral	26 Zelo

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2022b).

Ao analisar a descrição das características na avaliação de desempenho do EB, percebe-se que todos os critérios da avaliação da FAB estão englobados na descrição das 26 competências. Contudo, apesar de possuir 34 comportamentos, a recíproca não é verdadeira.

Destaca-se, por exemplo, o item **iniciativa**, que trata da **autonomia de decisão** do oficial com base na **visão geral** do comandante (Brasil, 2022b). O modelo do EB também está de acordo com a postura de **iniciativa** esperada para os oficiais em ambientes de conflitos de

Terceira e de Quarta Geração, conforme o modelo de Lind (2005). Além disso, pode-se deduzir a necessidade de **construção da visão** por parte dos comandantes, como proposto por Kotter (2018), Boin et al. (2016) e Saxe (1759). Portanto, para uma melhor identificação das lideranças da FAB, a iniciativa mantém-se como uma característica desejável como critério para a identificação das lideranças.

Outra característica a ser destacada é a **criatividade**, descrita como melhorias de métodos, processo, busca por alternativas para as limitações de forma criativa. Trata, ainda, da criação de novas abordagens e de tecnologias para um objetivo geral (Brasil, 2022b). A **criatividade**, associada à **flexibilidade**, é uma característica importante para um líder atuar num cenário VUCA, como proposto por Bennis (2009). As novas limitações impostas por novas tecnologias e atores necessitam de **criatividade** por parte da liderança, para ir além da doutrina e de procedimentos padronizados. Logo, a **criatividade** também pode ser associada a uma competência desejada aos oficiais-generais da FAB.

Outra diferença importante nos critérios de avaliação do EB, assim como os da MB, é a quantidade de itens a serem avaliados. O EB possui 26 competências contra os cinquenta critérios da FAB, entre comportamentos, fatores e tarefas (Brasil, 2022b). Portanto, o peso relativo dos itens tender a ser maior no EB. Mas, nenhuma das forças armadas distingue os critérios mais importantes. Dessa forma, para o EB a resistência física é tão importante quanto a liderança desde o tenente até o coronel a ser escolhido oficial-general.

Após o levantamento dos critérios de avaliação de desempenho das Forças Armadas do Brasil, pode ser feita uma comparação a fim de obter as melhores práticas de cada Força. A estrutura da FAB foi mantida na primeira coluna e os itens da MB e do EB foram reposicionados, buscando facilitar a comparação. Assim, alguns critérios estão repetidos nas colunas, pois englobam mais de um critério da outra força armada.

Cabe destacar ainda que, ao contrário da MB e do EB, a FAB não possui a descrição dos critérios, dificultando uma comparação mais objetiva. Assim, buscou-se aproximar os critérios julgados semelhantes. Os critérios da MB e do EB que não foram encontrados similares na FAB, foram inseridos no Quadro 11, para facilitar a comparação.

Outro ponto de destaque, para facilitar a comparação no quadro, foi o uso das características antes da última modificação do SISPROM, de forma resumida.

**Quadro 11** - Comparação entre as competências das fichas de avaliação de desempenho das Forças Armadas Brasileiras.

<b>Força Aérea Brasileira</b>	<b>Marinha do Brasil</b>	<b>Exército Brasileiro</b>
<b>Fator Liderança</b>		
1 Dá o exemplo	2 Coerência de Atitudes	
2 É justo e coerente com subordinados	6 Senso de Justiça	
3 Estipula metas aos subordinados		13 Direção e Controle
4 Estimula o trabalho em equipe		13 Direção e Controle
5 Gerencia competências		13 Direção e Controle
6 Incentiva o desenvolvimento		13 Direção e Controle
7 Mobiliza os subordinados	23 Falta de Liderança (Demeritório)	
8 Fornece feedback		13 Direção e Controle
9 Zela pelo bem-estar		25 Zelo
<b>Fator Conhecimento</b>		
10 Busca o autodesenvolvimento	31 Capacidade de Aperfeiçoar	9 Autoaperfeiçoamento
11 Detém e aplica o conhecimento	21 Conhecimento Profissional 15 Aptidão para o Serviço	8 Técnico-Profissional 14 Conhecimento Institucional
12 Possui cultura geral compatível	25 Cultura Geral	12 Cultura Geral
<b>Fator Militar</b>		
13 Acata decisões	17 Senso de Disciplina	3 Disciplina

14 Assessora com propriedade		
15 Segue princípios e valores	7 Caráter	
16 Cumpre normas	17 Senso de Disciplina	
17 É pontual	17 Senso de Disciplina	
18 Mantém apresentação pessoal	13 Apresentação Pessoal	
<b>Fator Comunicação</b>		
19 Comunicação escrita	19 Expressão Escrita	11 Comunicação
20 Comunicação oral	18 Expressão Oral	11 Comunicação
21 Ouve com atenção	18 Expressão Oral	11 Comunicação
<b>Fator Organizacional</b>		
22 Administra recursos	22 Capacidade Administrativa	
23 Cumpre prazos	5 Senso de Responsabilidade	7 Responsabilidade
24 Decide com propriedade	20 Capacidade de Decisão	
25 Adapta-se às mudanças	29 Flexibilidade Intelectual	
26 Identifica e resolve problemas		22 Objetividade
27 Julga com critério e isenção	27 Ponderação	22 Objetividade
28 Persiste ao conduzir tarefas	26 Perseverança	10 Persistência
29 Planeja e organiza ações		13 Direção e Controle
<b>Fator Interpessoal</b>		
30 Mantém o autocontrole	8 Equilíbrio emocional	19 Estabilidade Emocional
31 Cooperar nos trabalhos em grupo	10 Espírito de Cooperação	
32 É receptivo a críticas	8 Equilíbrio emocional	19 Estabilidade

		Emocional
33 Relaciona-se com harmonia	<b>4 Tato</b> <b>28 Relacionamento funcional</b>	1 Camaradagem 17 Sociabilidade 24 Tato
34 Opiniões com franqueza	12 Falta de Coragem Moral (demeritório)	15 Coragem Moral
<b>Avaliação Global</b>		
35 Liderança		
36 Conhecimento		
37 Militar		
38 Organizacional		
39 Interpessoal		
40 Comunicação		
<b>Caráter</b>		
41 Conduta íntegra e honesta	9 Ética	5 Integridade
42 Defesa de interesses legítimos	30 Poder de Persuasão	
43 Lealdade a superiores, pares e subordinados	11 Falta de Senso de Lealdade (demeritório)	
44 Fidelidade aos compromissos assumidos com o Comando da Aeronáutica	14 Disponibilidade/Interesse pelo Serviço	2 Dedicção
<b>Conduta Social</b>		
45 Comportamento digno em público	1 Comportamento Social	
46 Vida pública e particular ilibada	1 Comportamento Social	
47 Honradez no atendimento a compromissos financeiros	1 Comportamento Social	

48 Educação, cortesia e urbanidade	1 Comportamento Social	
49 Respeito às leis, bem como às instituições e autoridades civis	1 Comportamento Social	
50 Assistência moral e material à família	1 Comportamento Social	
51 Cumprimento dos deveres de cidadão	1 Comportamento Social	
52 Frequência a lugares compatíveis com o decoro da classe	1 Comportamento Social	

Fonte: O Autor.

Portanto, algumas características da MB e do EB não puderam ser identificadas nas previstas pela FAB estão destacadas no Quadro 12.

**Quadro 12** - Competências previstas nas fichas de avaliação de desempenho da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro, mas ausentes na da Força Aérea Brasileira.

Marinha do Brasil	Exército Brasileiro
3 Discrição	6 Resistência Física
24 Autonomia	16 Criatividade
32 Dinamismo	18 Discrição
33 Descortino	22 Objetividade
	26 Produtividade

Fonte: O Autor.

A **iniciativa** e a **criatividade** são as principais características da avaliação de desempenho do EB que poderiam ser incorporadas ou mais bem adaptadas à FAB. A primeira, na ficha da FAB, está associada ao fator organizacional, não está no fator liderança. Portanto, pode ser mais bem relacionada à autonomia das lideranças e a uma prévia construção de visão, para permitir rápidas adaptações em cenários complexos. Quanto à criatividade, a competência facilitaria uma maior quantidade de possibilidades para a escolha da melhor forma de adaptar-se às constantes mudanças e imprevistos.

Portanto, a **iniciativa** e a **criatividade** são importantes para a atuação em cenários VUCA com a necessidade de estratégias de Guerras de Terceira e de Quarta Gerações.

Da mesma forma, o modelo da Marinha corrobora a necessidade de **iniciativa** pela FAB. Aliada à **iniciativa**, duas outras características auxiliam a liderança militar a atuar nos conflitos de forma a adaptar-se rapidamente às mudanças: a **autonomia** e a **capacidade de decisão**. Portanto, a **autonomia** e a **capacidade de decisão** propiciam ao líder militar a capacidade de tomar a **iniciativa** de forma rápida e apropriada ao compreender a visão geral do conflito e decidir de forma rápida e eficaz. Retomam-se assim, os conceitos de Kotter (2018), Lind (2005) e Boin et al. (2016).

Além disso, o modelo da Marinha trata, ainda, do **descortino**, característica que propicia uma melhor visão do contexto geral do conflito, não apenas compreender as interações internas à força. Podendo ser compreendida como a **visão**, o descortino propicia ao líder militar uma **visão** mais ampla do cenário VUCA.

Contudo, as três forças armadas não diferenciam o peso relativo entre as competências. Tal prática pode diminuir a importância das principais competências, principalmente quando o número é maior, como no modelo da FAB.

Outra prática interessante, da MB, são os critérios diferenciados para funções mais relevantes, potencial profissional, utilizado para ajudar na identificação de lideranças. Assim, a diferenciação de critérios quanto à posição na progressão da carreira pode ajudar numa melhor identificação das lideranças, visto que as competências desejadas para um jovem oficial podem não ser iguais às desejadas para os oficiais-generais. Portanto, os critérios, bem como os seus pesos relativos, podem ser adaptados ao longo da carreira, como proposto no novo modelo mais à frente.

A característica “assessora com propriedade” foi identificada no modelo da FAB e não foi possível identificar um item específico nos modelos da MB e do EB. O item é importante para um liderado, pois conforme o modelo de Grint (2005) o líder deve fazer as perguntas certas para receber as assessorias. Assim, um liderado que saiba assessorar pode auxiliar o líder a entender a crise e tomar uma decisão coerente, de acordo com os recursos disponíveis. O modelo da FAB possui características de liderança de vários níveis.

Em complemento, para garantir que a seleção de critérios não se difere, apenas, devido às particularidades de cada força armada, é importante a comparação com forças aéreas de outros países para buscar semelhanças e diferenças capazes de contribuir para o aperfeiçoamento do atual modelo de avaliação de desempenho.

### 3.4 A Força Aérea dos Estados Unidos

A análise da Força Aérea dos Estados Unidos (USAF) faz-se importante por ser a maior potência militar mundial. Além disso, os EUA, é o país de onde surgiram os modelos das gerações das guerras.

A ficha de avaliação de desempenho na USAF é composta de apenas seis fatores de desempenho, distribuídos de forma global e que devem ser assinalados apenas quando não satisfeitos. Caso contrário, o avaliador deve deixar em branco, pois, o oficial atingiu os padrões exigidos (United States of America, 2020).

**Quadro 13** - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho na USAF.

Fatores de Desempenho	
1 Conhecimento do Trabalho	4 Habilidades Organizacionais
2 Habilidades de Liderança	5 Julgamento e Decisão
3 Qualidade Profissional	6 Habilidades de Comunicação

**Fonte:** Adaptado de United States of America (2020).

Dessa forma, com poucos itens a serem avaliados, a importância relativa dos fatores aumenta. Assim, o peso relativo da **liderança** e do **Julgamento e Decisão** aumentam em comparação com as Forças Armadas Brasileiras. Porém, não é possível identificar, de forma específica, competências importantes como a **criatividade**, a **flexibilidade** e a **iniciativa**. Apesar disso, as competências podem ser avaliadas, de forma subjetiva, na ficha. De qualquer forma, o documento (United States of America, 2020) especifica um pouco melhor os seis itens avaliados, mas, a subjetividade permanece.

Da mesma forma que a FAB e o EB, a Força Aérea dos Estados Unidos utiliza uma única ficha de avaliação para todos os oficiais (United States of America, 2020). Mesmo assim, como os itens são mais genéricos, é possível tecer comentários específicos, quando o avaliador julgar necessário. Mas, a ficha pontua apenas os fatores considerados negativos. Portanto, considera-se, inicialmente, que todos os oficiais possuem um nível adequado de desempenho nos seis fatores. Isso pode dificultar a identificação dos oficiais mais qualificados para ascender ao generalato, apenas indicando os que não são qualificados.

Desta forma, o modelo da USAF pode ser menos eficiente que o das Forças Armadas Brasileiras, pois a sua subjetividade não permite uma definição precisa das competências julgadas mais importantes. Por outro lado, ele deixa mais clara a diferença entre liderança e gestão organizacional.

Assim, destaca-se a separação entre Habilidades de Liderança e Habilidades Organizacionais. Na percepção da USAF, a liderança não é tratada como gestão, corroborando a teoria de Grint (2005). O autor propõe a diferenciação entre gerente e líder da seguinte forma: o gerente trabalha com o gerenciamento de processos, com situações corriqueiras; o comandante age quando a decisão tem que ser rápida e dá a resposta para os problemas; já o líder é responsável por atuar em problemas mais complexos, não dando as respostas corretas, mas fazendo as perguntas certas para que os especialistas construam as melhores respostas. Portanto, percebe-se a necessidade de diferenciar o gestor do líder, na FAB. Ao tratar do fator “Liderança”, a ficha CPO-1 lista competências de gestão. Assim, no novo modelo de ficha de avaliação proposto, as competências serão reagrupadas para deixar mais claras as relativas à gestão e à liderança.

A divisão de Grint (2005) parece adequar-se aos conceitos de Lagadec (2009) e Kotter (2018). Não se deve descartar as figuras do gestor e do comandante, pois as organizações militares necessitam de uma gestão eficiente. Da mesma forma, no campo de batalha, são muitas as situações em que um comandante deve atuar sem tempo para decisões em conjunto. Contudo, quando se trata dos oficiais-generais que interpretarão a crise dos conflitos e conduzirão grandes contingentes, a liderança com capacidade de inovação e criatividade podem ser mais importantes.

### **3.5 A Força Aérea da República Dominicana**

Com a criação do Ministério da Defesa (Brasil, 1999) as forças armadas têm aumentado sua interação, padronizado procedimentos e unificado normas.

Porém, não foi possível identificar algum estudo, no Brasil, que tratasse de uma avaliação de desempenho unificada para as forças armadas. Identificou-se que a FARD já possui um modelo de avaliação de desempenho único para suas forças armadas que poderia contribuir para a pesquisa. Contudo, não foram identificados benefícios específicos advindos de uma ficha unificada para as forças armadas de um país.

Assim como a MB, a FARD possui uma ficha de avaliação separada para os militares em função de comando, ratificando assim, a ideia de que as competências desejadas aos líderes militares de alto nível podem ser diferentes. Cada uma das duas fichas de avaliação distintas possui vinte critérios, valendo cinco pontos cada. Logo, a pontuação máxima de cada ficha é de cem pontos (Dominican Republic, 2019). A avaliação dos oficiais em funções auxiliares e dos oficiais em funções de comando por meio dos critérios que serão apresentados a seguir em quadros separados.

Dessa forma, mesmo com pequenas adaptações entre as duas fichas, uma comparação das diferenças entre os critérios para os oficiais em função de comando e oficiais auxiliares, pode ajudar a entender quais são os critérios mais importantes para os líderes de alto nível na percepção da República Dominicana.

**Quadro 14** - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho de Oficiais Auxiliares na FARD.

Cumprimento do Regime Ético e Disciplinar	Atitude Militar e Capacidade para Realizar Trabalhos
1 Responsabilidade	11 Formação Profissional e Técnica
2 Senso de Dever	12 Capacidade de Trabalhar em Equipe
3 Pontualidade	13 Capacidade de Trabalhar sob Pressão
4 Apresentação Pessoal	14 Conhecimento da Visão Estratégica Institucional
5 Crescimento Pessoal	15 Cumprimento de Objetivos e Metas
Cumprimento do Regime Ético e Disciplinar	Atitude Militar e Capacidade para Realizar Trabalhos
6 Integridade	16 Iniciativa e Proatividade
7 Relacionamento Interpessoal	17 Eficácia
8 Discrição e Tato	18 Capacidade para Seguir Ordens
9 Honestidade	19 Manuseio de Ferramentas Inerentes a suas funções
10 Moralidade	20 Qualidade de Trabalho

**Fonte:** Adaptado de Dominican Republic (2019).

A ficha de avaliação para os oficiais em funções de comando e de controle possui apenas três itens diferentes (18, 19 e 20), valorizando a **liderança**, a **adaptação** e a **eficiência** (Dominican Republic, 2019).

A percepção da necessidade de diferenciar a avaliação de desempenho de oficiais em funções mais elevadas corrobora a prática da MB e pode configurar uma boa prática a ser adotada pela FAB. Tanto a MB como a FARD perceberam a importância relativa de algumas competências para suas lideranças, que não teriam a mesma importância para os oficiais em início de carreira, ou ainda, para aqueles que não tenham como exercê-las em outras funções.

**Quadro 15** - Distribuição dos Critérios de Avaliação de Desempenho de Oficiais em Funções de Comando e de Controle na FARD.

Cumprimento do Regime Ético e Disciplinar	Atitude Militar e Capacidade para Realizar Trabalhos
1 Responsabilidade	11 Formação Profissional e Técnica
2 Senso de Dever	12 Capacidade de Trabalhar em Equipe
3 Pontualidade	13 Capacidade de Trabalhar sob Pressão
4 Apresentação Pessoal	14 Conhecimento da Visão Estratégica Institucional
5 Crescimento Pessoal	15 Cumprimento de Objetivos e Metas
6 Integridade	16 Iniciativa e Proatividade
7 Relacionamento Interpessoal	17 Eficácia
8 Disciplina e Tato	18 Liderança
9 Honestidade	19 Adaptação às Mudanças
10 Moralidade	20 Eficiência

**Fonte:** Adaptado de Dominican Republic (2019).

Portanto, percebe-se a preocupação com a **liderança**, a **adaptação** e a **eficiência** (itens 18, 19 e 20 do Quadro acima).

As duas primeiras são valorizadas nos modelos de avaliação de competências do EB e da MB, corroborando sua importância, que já foram citadas conforme as teorias de Kotter (2018), Lind (2005) e Boin et al. (2016). Mas, chama a atenção o fato de a **eficiência** ter sido introduzida apenas para cargos mais elevados.

Os conceitos de eficiência e eficácia adotados neste trabalho são os definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2017), devidamente citados no Glossário. Ainda assim, cabe destacar que a eficiência busca um aperfeiçoamento: melhoria na qualidade e/ou diminuição dos recursos.

Nesse sentido, Teixeira, Bassoti e Santos (2013) valorizam não apenas as capacidades, mas o desempenho efetivamente obtido, o que foi entregue pelo avaliado.

Assim, a eficiência dos comandantes exigiria algo além da eficácia, mais que apenas conquistar os objetivos. A **eficiência** exige uma otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais para que os objetivos sejam alcançados da melhor forma possível.

Em comparação com a FAB, o modelo da FARD, assim como o da MB, corrobora a necessidade de diferenciar as fichas de avaliação para cargos mais elevados.

Outro critério interessante é o **Conhecimento da Visão Estratégica Institucional** (itens 14 dos dois quadros). Mais uma vez, a visão da instituição demonstra-se importante para uma **autonomia** na tomada de decisão, como preconizado por Saxe (1759), Lind (2005) e Boin et al. (2016). Essa competência é desejada para que o oficial-general da FAB possa atuar nos cenários VUCA das Guerras de Terceira e Quarta Gerações.

### 3.6 Comparação entre os Modelos de Avaliação de Desempenho

Após a comparação do modelo de avaliação de desempenho da FAB com outras duas Forças Armadas do Brasil e com duas outras forças aéreas estrangeiras, observa-se que algumas práticas poderiam ser adaptadas ao modelo utilizado pela SECPRM.

Primeiramente, na forma de agrupar as competências, para deixar mais clara as finalidades delas. Para tanto, o modelo de Grint (2005) pode ser um começo ao definir as competências de: comandantes, gestores e líderes. Em seguida, o próprio modelo da FAB já apresenta uma divisão dos conceitos morais, que não são quantificáveis, mas requisitos essenciais a todos os militares. Em complemento, um grupo referente à parte disciplinar e cumprimento de ordens. Tal divisão pode facilitar a tarefa do avaliador, bem como melhorar a compreensão da importância relativa de cada competência, pois, as competências desejadas para um coronel a ser escolhido para a promoção a brigadeiro podem diferir das competências desejadas para um tenente.

Além disso, observou-se que a FAB pode definir melhor os pesos de cada conceito conforme a progressão da carreira. Como adaptado pela MB e pela FARD que possuem fichas de avaliação diferentes para oficiais em funções mais elevadas. Contudo, essa característica poderia ser ampliada, pois, cada função tem suas particularidades. Por exemplo: as competências para um oficial-general que trabalha com logística podem diferir das desejadas para um oficial-general responsável pela coordenação de campanhas aéreas.

Por isso, um novo modelo de avaliação de desempenho pode permitir que o avaliador consiga atribuir pesos para a exigência das competências em função do cargo ocupado. Assim, seria possível mapear, periodicamente, as competências desejadas para cada cargo, na percepção do avaliador. Como exemplo: um coronel que trabalhe com as operações correntes de atividades aéreas provavelmente será mais exigido quanto à criatividade e adaptabilidade que outro trabalhando com finanças. Por mais que o segundo possua um bom nível de criatividade, ele pode não ser demandado para entregar um produto.

Em complemento, algumas características poderiam ser adaptadas em competências e incorporadas visando a atuação do oficial-general no ambiente VUCA das Guerras de Terceira e Quarta Gerações. Baseadas nas características: descortino (modelo da MB), criatividade (modelo do EB), autonomia (modelo da MB), capacidade de decisão (modelos da MB e da USAF) e visão estratégica (modelo da FARD).

Portanto, é importante ressaltar as contribuições dos modelos de fichas de outras forças armadas para o atual modelo da FAB.

**Quadro 16** - Contribuições das fichas de avaliação de desempenho da MB, do EB e das forças armadas estrangeiras.

Contribuição	Origem
Item descortino, além da compreensão dos demais setores de trabalho	MB e EB
Item Criatividade	EB
Item Capacidade de decisão	MB e USAF
Item iniciativa, além do ambiente organizacional	MB e EB
Item autonomia	MB
Item Visão Estratégia	FARD
Avaliação diferenciada para funções de comando	MB e FARD
Diferença entre habilidades de liderança e habilidades organizacionais	USAF

**Fonte:** O autor.

As importâncias das competências acima podem ser diferenciadas com uma escala de pesos a fim de evitar a escolha de um oficial-general com critérios menos importantes, para o contexto acima descrito, como apresentação pessoal, em detrimento de outros como a criatividade ou a iniciativa, por exemplo.

A definição da importância relativa entre as competências depende das interações entre avaliador e avaliado. Os avaliadores podem ter a percepção do que foi necessário para seu avaliado em termos de competências. Dessa forma, o avaliador seria o responsável por mapear as competências baseado nas exigências feitas a seu avaliado. Com isso, seria possível atribuir o peso de quanto a competência foi exigida no período avaliado.

Destaca-se que a mudança na avaliação resultaria na necessidade de atualização da atual norma de avaliação (Brasil, 2022a), contudo, está além do objetivo da presente pesquisa.

Os avaliados podem auxiliar o avaliador com suas percepções durante as entrevistas previstas para o processo de avaliação (Brasil, 2022a). Contudo, a subjetividade está presente, em graus, diferentes, em todos os modelos de avaliação de desempenho estudados. Portanto, o papel do avaliador e do avaliado no processo tem grande relevância. Ambos devem entender o que cabe a cada um e demonstrar comprometimento com o processo.

Ainda assim, o treinamento do avaliador não faz parte do escopo deste trabalho.

Com a percepção dos teóricos sobre liderança em guerras, lideranças do Poder Aeroespacial e gestores e a compreensão dos modelos de avaliação de desempenho das Forças Armadas do Brasil e de forças aéreas de outros países, é possível fazer uma análise sobre as competências dos oficiais-generais da FAB que atuarão em cenários VUCA.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após as pesquisas nos bancos de dados de textos científicos, nos principais conceitos dos teóricos da liderança de crise, nos teóricos das lideranças militares e do poder aeroespacial, foi possível identificar as principais competências desejadas aos brigadeiros do ar que lideram as campanhas aeroespaciais em cenários VUCA. Assim, foi possível atingir o OE1: identificar as competências desejadas para a atuação das lideranças do Poder Aeroespacial em cenários VUCA.

Quanto ao OE2: analisar modelos de avaliação de desempenho utilizados por Forças Armadas do Brasil e estrangeiras. Foi atingido ao identificar as diferenças significativas de outros modelos de avaliação de desempenho que podem contribuir para o aperfeiçoamento do atual modelo da FAB. Destaca-se que o OE1 foi complementado pelos resultados obtidos pelo OE2.

Em complemento, o OE3: analisar as possíveis relações entre a avaliação de desempenho e a identificação de competências na FAB, será tratado a seguir.

### **4.1 O Mapeamento de Competências**

No contexto da gestão estratégica de pessoas, o Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (Brasil, 2020c) e Fernandes (2013) destacam a importância do mapeamento de competências como um mecanismo para alinhar as habilidades dos colaboradores com os objetivos da organização. Este alinhamento é crucial para a otimização dos recursos humanos e para a maximização da eficiência operacional. A partir dessa perspectiva, o mapeamento de competências serve como uma fundação para a construção de uma força de trabalho robusta e adaptável, capaz de responder às dinâmicas mutáveis do mercado e às exigências estratégicas da empresa. Mesmo com foco empresarial, as características são fundamentais para a atuação militar em cenários VUCA, conforme já discutido.

Portanto, a avaliação de desempenho vai além da simples mensuração de resultados, englobando também a análise de como tais resultados são alcançados (Fernande, 2013). Isso implica uma parte qualitativa do trabalho, considerando as competências individuais que impulsionam o desempenho. Assim, a avaliação de desempenho baseada em competências pode

revelar não apenas o que foi alcançado, mas também como e por quais meios, permitindo uma visão mais holística do desenvolvimento profissional dos avaliados.

Nesse contexto, o Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica divide as competências por níveis organizacionais considerando os diversos Órgãos de Direção Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODGSAs) e OMs.

**Quadro 17** - Classificação das competências por níveis no Comando da Aeronáutica.

Competências	Descrição
Organizacionais (COMAER)	É o conjunto de competências coletivas do COMAER, segundo sua missão e visão, alinhadas à Estratégia de Governo. São alcançadas por intermédio do desenvolvimento das competências coletivas dos ODGSA e das suas Organizações Militares subordinadas, que se especializam no cumprimento de missões específicas que consolidam a missão da FAB
Essenciais (comuns a todos os militares e específicas de cada Quadro)	São as competências mínimas comuns a todos os militares da Aeronáutica ou necessárias a cada Quadro/Especialidade, de acordo com a sua especialização.
De Unidade Organizacional (ODGSA e OM)	Compreendem as competências coletivas dos ODGSAs e de suas OMs subordinadas dentro de seu contexto de atuação. São alcançadas por intermédio do desenvolvimento das competências individuais, técnicas e gerenciais, desenvolvidas, majoritariamente, mas não exclusivamente, no âmbito dos ODGSAs e OMs subordinadas
De Equipe (Setor/seção/divisão de cada OM)	São as competências coletivas de cada equipe de trabalho dentro dos setores da OM, considerando o seu contexto de atuação.
Individuais – Técnicas e Gerenciais (relativas às Funções)	São as competências dos profissionais, dentro de seu papel ocupacional (atreladas à função), no contexto de sua equipe de trabalho. São categorizadas como competências técnicas ou gerenciais. As competências individuais técnicas aparecem, majoritariamente, no

	nível operacional e tático de atuação (isto é, nas OMs subordinadas a um determinado ODGSA), bem como nas funções atreladas à execução. Já as competências individuais gerenciais são voltadas para o nível estratégico e de assessoramento no âmbito dos ODGSAs.
--	---

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2020c).

Apesar de métodos bem estruturados, o Manual, assim como o processo de avaliação de desempenho da FAB, não trata da liderança em cenários VUCA, sendo mais voltados para a gestão. Além disso, o método não considera utilizar a avaliação de desempenho para auxiliar o mapeamento de competências.

Contudo, Fernandes (2013) sugere a possibilidade de métodos diversificados no mapeamento de competências, tais como entrevistas e análises de documentos. A utilização de múltiplas metodologias permite uma compreensão mais rica e multifacetada das competências presentes na organização. Ao integrar esses diferentes métodos, a instituição pode formar um panorama mais completo das habilidades, conhecimentos, atitudes e valores de seus colaboradores, o que é essencial para o planejamento estratégico de recursos humanos.

Os benefícios do mapeamento de competências são amplamente reconhecidos, como destaca Fernandes (2013), incluindo a promoção do desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho organizacional. Ao identificar as competências essenciais para o sucesso da instituição, o mapeamento permite um investimento mais estratégico em treinamento e desenvolvimento. Isso não só melhora as competências individuais, mas também assegura que a organização como um todo esteja mais bem equipada para enfrentar desafios futuros e aproveitar oportunidades emergentes.

Contudo, é importante enfatizar que o foco deste trabalho está na avaliação de desempenho dentro do contexto do mapeamento de competências, conforme descrito por Fernandes (2013), mas não na gestão por competências em sua totalidade. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que, quando corretamente implementada, pode fornecer dados valiosos para a tomada de decisão estratégica, identificação de líderes em potencial e direcionamento de esforços de capacitação.

Ou seja, a integração do mapeamento de competências com a avaliação de desempenho, como Fernandes (2013) sugere, oferece uma visão detalhada das capacidades atuais dos avaliados e das necessidades de desenvolvimento. Esta abordagem integrada é indispensável

para que as organizações não apenas atinjam suas metas atuais, mas também se preparem proativamente para os desafios do futuro, garantindo assim uma gestão estratégica de pessoas eficaz e alinhada com os objetivos de longo prazo.

Assim, foi possível atingir o OE3: analisar as possíveis relações entre a avaliação de desempenho e a identificação de competências na FAB. A avaliação de desempenho pode ser utilizada não só na identificação, mas também no mapeamento de competências.

Portanto, a hipótese de que a avaliação de desempenho atual não permite a identificação das competências desejadas para a atuação das lideranças do poder aeroespacial em cenários VUCA foi corroborada. O modelo atual possui o foco em gestão e não contempla importantes competências deduzidas na pesquisa, tais como: Iniciativa, criatividade, afinidade com a tecnologia, capacidade de inovação, entre outras a serem apresentadas no modelo proposto.

Desta forma, pode ser oportuno a sugestão de uma ficha de avaliação de desempenho capaz de inserir competências para a atuação de líderes do poder aeroespacial em cenários VUCA, aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho atual e ajudar no mapeamento de competências.

## **4.2 A Ficha de Avaliação de Desempenho**

Com as características identificadas que podem ser descritas como competências, será proposto um modelo de ficha de avaliação de desempenho. As competências serão descritas segundo o método proposto com pesos diferentes para cada competência, segundo o manual da FAB (Brasil, 2020c), com a possibilidade de atribuir pesos diferentes para cada competência. A ficha pode ajudar a ajustar o modelo atual tanto para a seleção de líderes para atuarem em cenários VUCA como para mapear as competências na FAB.

A divisão de Grint (2005) entre comandante, gestor e líder foi adaptada para as competências de liderança considerando os termos estratégico, operacional e tático, também adaptados da Doutrina de Operações Conjuntas (Brasil, 2020d) e do Glossário das Forças Armadas (Brasil, 2026).

A divisão do Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica pode não ser a mais adequada para este trabalho por sua abordagem gerencial (Brasil, 2020c). Assim, uma divisão, capaz de identificar de forma mais clara as competências dos líderes, pode ser mais adequada.

Portanto, os primeiros três conceitos que agruparão as competências de liderança são:

a) nível estratégico: transforma as diretrizes e condicionantes políticas em ações estratégicas voltadas para os ambientes internos e externos. Este nível desdobra-se em todas as expressões do Poder Nacional (Brasil, 2020d);

b) nível operacional: estabelece prioridades, organiza os meios que lhe foram adjudicados, atribui tarefas aos comandos subordinados e estabelece as diretrizes para o planejamento e a execução de operações militares (Brasil, 2020d); e

c) nível tático: dispõem, movimenta e emprega as forças militares em presença do inimigo ou durante o combate. Cuida do emprego imediato do poder para alcançar os objetivos fixados pela estratégia, compreendendo o emprego de forças, incluindo seu armamento e técnicas específicas (Brasil, 2016b, p. 265).

Além das competências de liderança, será proposta uma adaptação do termo do vernáculo do idioma inglês *followership*. O termo tem sido traduzido para o português, principalmente em textos científicos de Portugal, como “seguidança”, conforme utilizado por Casimiro (2022). A seguidança é um processo em que os subordinados reconhecem a obrigação de receber ordens de um líder. Na ausência de ordens, devem perceber qual a ação mais adequada para o cumprimento dos objetivos. Da mesma forma, em algum momento, os líderes foram ou são seguidores (Bennis, 2010). Portanto, o termo será utilizado para as competências que não puderam ser relacionadas com a liderança.

Outro ponto importante é que serão considerados como competências, os comportamentos, habilidades, atitudes e valores, conforme conceituado por Fernandes (2013) e de acordo com o MPOG (Brasil, 2013) e o Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (Brasil, 2020c).

Assim, na proposta de Ficha de Avaliação de Desempenho, as competências serão agrupadas conforme o Quadro 18 para a classificação por níveis e contextos de liderança

**Quadro 18** - Classificação das competências por níveis e contextos de liderança.

Nível de liderança	Contexto de liderança		Fonte
	Militar	Gestão	
Estratégico	Liderança militar estratégica / operacional	Liderança organizacional	Líder e gestor, Modelo de Grint (2005)
Operacional			
Tático	Liderança militar tática		Comandante Modelo de Grint (2005)

Seguidança	Seguidança militar	Seguidança técnica	Boin (2010)
	Moral e ética		Modelos de ficha de avaliação das Forças Armadas Brasileiras (Brasil, 2016a, 2022a, 2022b)

**Fonte:** O autor.

Além disso, a ficha deverá ter uma coluna para que o avaliador possa registrar a sua percepção, assessorado pelo avaliado, sobre o quanto a competência foi exigida de seu avaliado. Assim, a avaliação será ajustada para cada militar em cada ciclo de avaliação, evitando que os militares recebam um mesmo conceito de desempenho para exigências diferentes. Além disso, será possível obter uma relativização da importância de cada competência para cada militar.

Outra coluna, será sobre a capacidade esperada no posto ou graduação. A média vai sendo composta com o preenchimento pelos diversos avaliadores e vai sendo atualizada em cada ciclo de avaliação. Assim, o avaliador vai ter a percepção sobre a exigência a que o avaliado foi submetido em relação aos seus pares.

Por fim, a coluna de desempenho obtido será como o atual modelo da FAB, descrito no item 3.1, ou seja: Muito Abaixo do Normal (MAB), Abaixo do Normal (ABN), Normal (NOR), Acima do Normal (ACN) e Muito Acima do Normal (MAC)

Portanto, todas as escalas foram adaptadas de Likert (1932), com cinco níveis que vão gerar pontuações de zero a quatro.

**Quadro 19** - Proposta de Ficha de Avaliação de Desempenho.

Competências		Capacidade exigida na função (nenhuma, baixa, média, alta ou muito alta)	Capacidade esperada no posto / graduação (nenhuma, baixa, média, alta ou muito alta)	Desempenho obtido (MAB, ABN, NOR, ACN ou MAC)
<b>Liderança militar estratégica e operacional</b>	Usar a criatividade para resolver de problemas complexos			
	Modificar rapidamente os padrões para se adaptar às mudanças			

Demonstrar afinidade para trabalhar com novas tecnologias			
Demonstrar capacidade de inovar em suas decisões			
Aplicar adequadamente as informações recebidas por assessoramento			
Demonstrar propósito transformador			
Demonstrar iniciativa alinhada às diretrizes estratégicas e operacionais			
Identificar os fatores de influência para emitir julgamentos justos e impessoais			
Identificar problemas compreendendo sua importância e tempestivamente			
Estabelecer prioridades alinhadas às diretrizes estratégicas e operacionais			
Demonstrar visão holística em situações complexas			
Sintetizar situações complexas para simplificar a compreensão			
Transmitir as visões estratégica e operacional para permitir a iniciativa dos subordinados			
Decidir com propriedade e tempestivamente			
Reorganizar frequentemente as informações voláteis, incertas, complexas e ambíguas para embasar sua decisão com os dados disponíveis			
Apresentar equilíbrio emocional em situações			

	complexas de forma a otimizar sua atuação			
<b>Liderança organizacional</b>	Influenciar positivamente a equipe para alcançar objetivos			
	Planejar com visão sistêmica permitindo uma execução coerente			
	Empregar os meios materiais de forma eficiente			
	Empregar de forma eficiente as capacidades dos subordinados			
	Aplicar eficientemente o seu tempo e o dos subordinados			
	Cumprir prazos e propor ajustes de forma tempestiva			
	Estipular e cumprir metas alinhadas às prioridades definidas			
	Gerenciar competências			
	Valorizar o desenvolvimento pessoal e coletivo			
	Apresentar as análises dos comportamentos aos subordinados (feedback) para propor melhorias e validar comportamentos			
	Resolver problemas com iniciativa, analisando as informações disponíveis e as implicações de suas decisões			
	Escrever de forma clara, coerente e concisa, adaptando-se ao interlocutor.			
	Discutir de forma clara, coerente e concisa, ouvindo o seu interlocutor e mantendo a cordialidade			

	Demonstrar naturalidade ao argumentar em plataforma			
	Empregar adequadamente ferramentas de gestão			
<b>Liderança militar tática</b>	Dar ordens com objetividade			
	Atuar com justiça e coerência com os subordinados			
	Influenciar positivamente os subordinados para atingir objetivos de curto prazo			
	Atuar para o bem-estar dos subordinados			
	Persistir ao conduzir tarefas a despeito das dificuldades			
	Planejar e organizar ações para os objetivos de curto e médio prazo			
	Dar o exemplo aos pares e subordinados			
	Julgar e decidir com isenção			
<b>Seguidança militar</b>	Ser disciplina acatando ordens e regras			
	Apresentar-se com o uniforme e postura adequados			
	Demonstrar responsabilidade			
	Cumprir normas			
	Demonstrar pontualidade			
	Manter o equilíbrio emocional			
	Demonstrar discrição			
<b>Seguidança Técnica</b>	Conservar bom relacionamento interpessoal			
	Realizar trabalhos primando pela qualidade			
	Acatar decisões			
	Assessorar com propriedade e considerando os dados técnicos			
	Buscar o autodesenvolvimento			

	Demonstrar e aplicar o conhecimento			
	Possuir cultura geral compatível com o posto/graduação			
	Persistir ao realizar tarefas			
	Demonstrar-se receptivo a críticas			
	Ouvir com atenção			
	Apresentar produtividade no Trabalho			
	Opinar com franqueza			
	Criticar apenas com o objetivo de melhorar			
<b>Moral e ética</b>	Evitar o uso de bebidas alcoólicas			
	Respeitar regras e convenções sociais			
	Não utilizar drogas ilícitas			
	Cumprir compromissos financeiros			

**Fonte:** O autor.

O grau geral (GG) do avaliado será dado em porcentagem. Para tanto, o 100% será a soma dos resultados da multiplicação de  $n$  linhas da coluna da “Capacidade exigida na função” (CEF) pelo maior grau possível na coluna “Desempenho obtido” (DO), quatro. Ao multiplicar cada linha da coluna “Capacidade exigida na função” pelo grau da coluna “Desempenho obtido”, obter-se-á um resultado igual ou inferior ao anterior. Assim, dividindo-se o segundo pelo primeiro, será obtida a porcentagem do desempenho do avaliado. Resultando na equação:

$$GG = \frac{\sum CEF \times DO}{\sum CEF \times 4} \times 100$$

Onde:

- a) GG é o grau geral do avaliado;
- b) CEF é o grau de cada “Capacidade exigida na função” para cada competência avaliada; e

c) DO, “Desempenho obtido”, é o grau obtido em cada competência avaliada. Como exemplo, um avaliado hipotético foi avaliado em quatro competências:

**Tabela 2** - Exemplo de cálculo de graus do modelo Ficha de Avaliação proposto.

Capacidade exigida na função (CEF) (nenhuma, baixa, média, alta ou muito alta)	Desempenho obtido (DO) (MAB, ABN, NOR, ACN ou MAC)	$CEF \times 4$	$CEF \times DO$
0 (nenhuma)	Não avaliado	0	0
3 (alta)	4 (MAC)	12	12
2 (média)	2 (NOR)	8	4
0 (nenhuma)	Não avaliado	0	0
4 (alta)	3 (ACN)	16	12
1 (baixa)	0 (MAB)	4	0
$GG = \frac{28}{40} \times 100 = 70\%$		$\sum CEF \times 4$ 40	$\sum CEF \times DO$ 28

**Fonte:** O autor.

No exemplo, foram utilizadas apenas quatro competências para facilitar o entendimento do grau geral do avaliado, que seria 70%.

O cálculo descrito, evita que o avaliado receba um grau com base na função e não no desempenho. Da mesma forma, permite que a administração perceba quando um militar está sobrecarregado ou subutilizado.

A ficha permite também, que a administração crie fatores de correção, para reconhecer desempenhos excepcionais, diminuindo a leniência. Como exemplo, a possibilidade de atribuir um grau cinco, como um conceito excepcional, quando o militar tivesse na coluna “Capacidade exigida na função” um grau dois pontos acima da coluna “Capacidade esperada no posto / graduação” e mesmo assim obtivesse um grau máximo na coluna “Desempenho obtido”.

Outro ponto importante a ser destacado é a parte qualitativa da ficha, cujo modelo atual parece bastante adequado, com textos de cinco a quinze linhas que justifiquem os graus atribuídos (Brasil, 2022a).

Neste contexto, é importante entender que a adoção do novo modelo de ficha complementar as lacunas identificadas no modelo empregado atualmente. Além disso, ele agregará novas funcionalidades para uma melhor adequação às competências desejadas aos brigadeiros do ar e ao processo de mapeamento de competências. Caso aceita, ainda que parcialmente, os campos da ficha devem ser inseridos no atual sistema de avaliação, aos moldes do que é feito periodicamente nas atualizações do sistema. Ainda que, alguma barreira técnica ainda não vislumbrada ocorra, a ficha pode ser incorporada ao novo sistema em desenvolvimento.

Portanto, a ficha proposta pode resultar em uma série de vantagens para a avaliação de desempenho:

- a) divisão das competências em níveis de acordo com contextos de liderança, permitindo ao avaliador uma melhor percepção dos níveis demandados no ciclo de avaliação;
- b) comparação dos níveis demandados por posto ou graduação, propiciando ao avaliador uma referência em relação aos pares do avaliado. Assim, evitam-se erros de avaliação de organizações militares em que existem poucos militares de um mesmo posto ou graduação para comparar. Evita ainda, a comparação apenas entre pares em organizações que, pela natureza, exige um padrão mais elevado;
- c) customização da avaliação para cada militar, atribuindo importâncias relativas das competências de acordo com as exigências da função. Assim, evitam-se erros de graus iguais para desempenhos diferentes em função de demandas diferentes. Como exemplo, evitaria que dois militares recebessem grau máximo em **planejamento** sendo que um trabalha em um setor que possui muitas variáveis, que interferem no planejamento, e o outro tivesse um trabalho técnico cujo único planejamento é informar quando os recursos do seu setor estão chegando no nível mínimo. Apesar de ambos terem o melhor desempenho possível para as suas funções, o primeiro foi mais demandado e teve uma maior oportunidade de desenvolver a competência relativa ao **planejamento**;
- d) inserção de competências mais adequadas para a atuação das lideranças do poder aeroespacial em cenários VUCA;
- e) possibilidade de não avaliar competências não demandadas no ciclo de avaliação;
- f) possibilidade de identificar o nível médio de demanda de cada competência por posto ou graduação;
- g) possibilidade de identificar deficiências de competências para serem trabalhadas em cursos;

- h) possibilidade de identificar as carências de competências não desenvolvidas para cada avaliado;
- i) possibilidade de comparar as competências demandadas com os níveis atingidos por cada militar, propiciando uma escolha mais adequada de militares para cada função;
- j) possibilidade de identificar os coronéis em condições de acesso ao posto de brigadeiro do ar de acordo com as competências desenvolvidas ao longo da carreira de acordo com o cargo a ser ocupado;
- k) possibilidade de identificar os militares que estão sendo demandado acima e abaixo da média de seu posto ou graduação;
- l) possibilidade de identificar os coronéis com competências mais adequadas para a atuação como líderes de campanhas aeroespaciais em cenários VUCA;
- m) possibilidade de identificar e aproveitar melhor os militares que, mais próximo ao final da carreira, desenvolveram competências mais voltadas para a gestão; e
- n) possibilidade de utilizar a avaliação de desempenho como meio alternativo ou substituto para o mapeamento de competências.

Portanto, a questão-problema sobre se **a avaliação de desempenho é capaz de identificar as competências desejadas para a atuação das lideranças do Poder Aeroespacial Brasileiro em cenários VUCA** foi respondida. Com as adaptações propostas e pelo novo modelo de ficha, a avaliação de desempenho é capaz de identificar as referidas competências.

Logo, para possibilitar que a avaliação de desempenho seja utilizada como ferramenta capaz de contribuir com a identificação de competências é necessário adaptar o modelo atual com competências desejáveis para a atuação em cenários VUCA e atribuir pesos diferentes para as competências.

Da mesma forma, o OG foi atingido ao identificar as competências desejadas que permitam a avaliação de desempenho assessorar o processo de seleção dos futuros brigadeiros do ar para a atuação como líderes do poder aeroespacial em cenários VUCA, propondo as eventuais adequações necessárias.

## CONCLUSÃO

A presente dissertação explorou a aplicabilidade da avaliação de desempenho como ferramenta para identificar competências desejadas para que os coronéis sejam escolhidos brigadeiros do ar. Além disso, as competências devem ser adequadas para atuarem como líderes do poder aeroespacial em cenários VUCA. Por meio de uma abordagem exploratória, o estudo buscou familiaridade com os desafios inerentes à liderança no contexto do Poder Aeroespacial, em cenários complexos e dinâmicos.

Partiu-se da hipótese de que a avaliação de desempenho atual permite a identificação das competências desejadas para a atuação das lideranças do poder aeroespacial em cenários VUCA. Contudo, foram identificadas lacunas importantes quanto às competências desejadas para os brigadeiros do ar atuarem em cenários VUCA.

Inicialmente, estabeleceu-se as bases teóricas, explorando as diversas gerações da guerra moderna e as transformações nos conceitos de estratégia e liderança. A pesquisa bibliográfica e documental permitiu a identificação de competências sugeridas pelos teóricos do Poder Aeroespacial e o resumo de teorias de liderança relevantes, inclusive na gestão empresarial. Respondendo à questão sobre quais competências devem estar associadas às lideranças do Poder Aeroespacial Brasileiro. Da mesma forma, atingiu-se o OE1: identificar as competências desejadas para a atuação das lideranças do Poder Aeroespacial em cenários VUCA.

Em seguida, foram analisados os modelos de avaliação de desempenho das Forças Armadas Brasileiras e algumas estrangeiras. Algumas particularidades e outras competências foram identificadas, permitindo sugerir algumas adequações ao modelo atual da FAB. A comparação entre os modelos de avaliação de desempenho revelou diferenças significativas e que o atual modelo está mais voltado para a gestão em detrimento da liderança militar de alto nível. Portanto, percebeu-se a necessidade de um sistema de avaliação mais voltado para a liderança do poder aeroespacial em cenários complexos. Assim, respondeu-se à questão sobre como são os modelos de avaliação de desempenho utilizados por Forças Armadas do Brasil e estrangeiras. Da mesma forma, chegou-se ao OE2: analisar modelos de avaliação de desempenho utilizados por Forças Armadas do Brasil e estrangeiras.

A análise dos resultados e discussões, focou na ficha de avaliação de desempenho e no mapeamento de competências. Foram destacadas competências importantes para o exercício de funções em diferentes níveis de liderança que estavam ausentes no modelo atual.

Ao analisar o processo de mapeamento de competências na FAB, percebeu-se que a única relação com a avaliação de desempenho era a definição das competências a serem avaliadas. Assim, foi possível entender que a avaliação de desempenho pode ir além, contribuir com o processo de mapeamento de competências. Portanto, foram respondidas as questões sobre como a avaliação de desempenho está relacionada à identificação de competências na FAB e se avaliação de desempenho pode ser aplicada na identificação das competências desejadas para exercer a liderança em cenários VUCA. Atingiu-se assim, o OE3: analisar as possíveis relações entre a avaliação de desempenho e a identificação de competências na FAB.

Desta forma, foi possível atingir o objetivo geral de identificar as competências desejadas que permitam a avaliação de desempenho assessorar o processo de seleção dos futuros brigadeiros do ar para a atuação como líderes do poder aeroespacial em cenários VUCA, propondo as eventuais adequações necessárias.

A pesquisa concluiu que a avaliação de desempenho, quando bem aplicada, pode ser uma ferramenta valiosa para identificar e desenvolver as competências desejadas para a ascensão na hierarquia militar. A identificação é feita ao definir na ficha o que se espera dos militares em cada posto, cargo ou função.

Assim, é possível identificar as necessidades de desenvolvimento de competências, ainda que a proposta deste trabalho seja apenas a identificação, pois a forma de desenvolver as competências não estavam no escopo.

No entanto, verificou-se a importância de adaptar as ferramentas de avaliação às especificidades individuais. Portanto, sugeriu-se uma ficha de avaliação de desempenho adaptável quanto ao cargo desempenhado e à posição hierárquica ocupada por cada indivíduo a ser avaliado.

Para futuras pesquisas, sugere-se aplicar o modelo para uma análise mais detalhada dos resultados. Outra pesquisa complementar, seria a aplicação da metodologia para outras forças armadas e até para instituições civis. Além disso, seria relevante investigar a percepção dos militares, avaliadores e avaliados, sobre o processo de avaliação e como isso influencia sua motivação e desenvolvimento profissional. Da mesma forma, poder-se-ia propor questionários para identificar a percepção dos militares sobre os conceitos aqui abordados.

Esta dissertação contribui para o entendimento de que as competências de liderança devem ir além das competências de gestores e focar na missão constitucional da Aeronáutica de manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria. Assim, a missão pode ser mais bem cumprida ao serem selecionados líderes com competências mais alinhadas ao emprego do poder aeroespacial em cenários VUCA, não somente gestores que aprenderam a raciocinar apenas com hierarquia e gerenciamento.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, A. J. **A Inteligência Artificial e os Riscos nas Relações Internacionais**. Jornal da USP, 03 out. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=689757>. Acesso em: 06 dez 2023.
- AYERBE, L. F. Os Estados Unidos e as relações internacionais contemporâneas. **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Instituto de Relações Internacionais**, v. 27, n. 2, p. 331 - 368, 2005.
- BASTOS, M. C. P. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2015.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader**. Philadelphia: Perseus Books Group, 2009.
- BENNIS, W. **Art of followership – followers engage in an interdependent dance**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- BOIN, A.; EKENGREN, M.; RHINARD, M. Making Sense of Sense-Making: The EU's Role in Collecting, Analyzing, and Disseminating Information in Times of Crisis. **The Swedish National Defence College**, Elanders Sverige AB, Vällingby, Abril 2014. ISSN 1402-7593. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/261843552\\_Making\\_Sense\\_of\\_Sense-Making\\_The\\_EU's\\_Role\\_in\\_Collecting\\_Analysing\\_and\\_Disseminating\\_Information\\_in\\_Times\\_of\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/261843552_Making_Sense_of_Sense-Making_The_EU's_Role_in_Collecting_Analysing_and_Disseminating_Information_in_Times_of_Crisis) Acesso em: 20 dez. 2019.
- BOIN, A. et al. **The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. ISBN 9781316339756.
- BOYD, J. R. **A Discourse on Winning and Losing**. Maxwell Air Force Base, AL: Air University Library Document, 2018.
- BOYNE, W. J. **The Influence of Air Power upon History**. 4. ed. New York: Pelican Publishing Company, 2005.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica. Portaria CPO nº 16/APOG, de 31 de março de 2022a. Aprova a reedição da ICA 36-4, que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 065, f. 4712,06 abr. 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comissão de Promoções de Oficiais. Norma Padrão de Ação nº 15/CPO/2018. Lista de Mérito Relativo (LMR). **Boletim Interno Ostensivo [do GAP-BR]**, Brasília, n. 114, 5 jul. 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comissão de Promoções de Oficiais: **SISPROM**. Brasília, 2020a. Disponível em: <http://www.secprom.intraer/index.php/2016-02-03-19-14-32>. Acesso em: 20 nov. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume 1 (DCA 1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 1.4971, 12 nov. 2020b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 16/ISC, de 26 de março de 2020c. Aprova a edição do Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (MCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 066, 20 abr. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, 26 set. 2016a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Avaliação e Promoções. Norma Padrão de Ação nº 15/CPO/2018. Lista de Mérito Relativo (LMR). **Boletim Interno Ostensivo [do GAPBR]**, Brasília, n. 114, anexo, 13 jun. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Avaliação e Promoções. Norma Padrão de Ação nº 21/SECPROM/2023. Processamento da Ficha CPO-3 e Elaboração da Lista Consolidada. **Boletim Interno Ostensivo [do GAPBR]**, Brasília, n. 97, 30 maio 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Avaliação e Promoções. Norma Padrão de Ação nº 31/SECPROM/2023. Procedimentos para Ficha CPO-1 em Condição Especial: anulada, cancelada, inexistente, NOB, acadêmica e complementar. **Boletim Interno Ostensivo [do GAPBR]**, Brasília, n. 105, 13 jun. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Avaliação e Promoções. Portaria SECPROM nº 44/ASGOV, de 26 de maio de 2023. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Avaliação e Promoções (RICA 20-25). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 098, f. 7771, 30 maio 2023.

BRASIL. Comando da Marinha. Departamento-Geral do Pessoal da Marinha. Portaria nº 312-DGPM, de 31 de agosto de 2012. Aprova, para emprego na MB, a 2ª Revisão da publicação DGPM-313, Normas para Avaliação de Militares, Organização, Funcionamento e Procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, Aplicação da Quota Compulsória, Alteração de Dados Cadastrais e Cômputo e Registro de Tempos. **Boletim da Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, 31 ago. 2012.

BRASIL. Comando do Exército. Departamento-Geral do Pessoal. Portaria DGP/C Ex nº 377, de 21 de março de 2022b. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), 4ª Edição, 2022. **Boletim do Exército**, Brasília, n. 12, 25 mar. 2022. Disponível em: [http://daprom.dgp:eb.mil.br/wp-content/uploads/2023/06/Instrucoes-ReguladorasSGD\\_EB30-IR-60:007\\_Port-no-377-de-21-de-marco-de-2022.pdf](http://daprom.dgp:eb.mil.br/wp-content/uploads/2023/06/Instrucoes-ReguladorasSGD_EB30-IR-60:007_Port-no-377-de-21-de-marco-de-2022.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. Constituição (1946). **Constituição [dos] Estados Unidos do Brasil**, Senado Federal, Rio de Janeiro, 1946.

BRASIL. Constituição (1988). Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 101 de 03 de julho de 2019. **Constituição [da] República Federativa do Brasil**, Senado Federal, Brasília, 1988. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_03:07:2019/CON1988.pdf](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_03:07:2019/CON1988.pdf). Acesso em: 30 dez. 2019.

BRASIL. Decreto nº 3.730, de 18 de outubro de 1941. Dispõe sobre a criação do Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, 1941a. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/norma/528817/publicacao/15775372>. Acesso em: 30 dez. 2019.

BRASIL. Decreto nº 3.730, de 18 de outubro de 1941. Dispõe sobre a criação do Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, 1941b.  
BRASIL. Decreto nº 60.521, de 31 de março de 1967. Estabelece a Estrutura Básica da organização do Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, p. 1.967 - 1967.

BRASIL. Decreto nº 64.362, de 17 de abril de 1969. Promulga o Tratado Sobre Exploração e Uso do Espaço Cósmico. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 1969.

BRASIL. Decreto-lei nº 2.961, de 20 de janeiro de 1941. Cria o Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, p. 1022, 1941a.

BRASIL. Decreto-lei nº 3.302, de 22 de maio de 1941. Dá nova denominação às Forças Aéreas Nacionais e aos seus estabelecimentos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, p. 10.385, 1941b.

BRASIL. Lei complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 1999.

BRASIL. Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972. Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas (LPOAFA) e dá outras providências. **Diário Oficial [da União]**, p. 10009, Brasília, 10 nov. 1972. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5821.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5821.htm). Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1980. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm). Acesso em: 05 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Gabinete do Ministro. Portaria Normativa nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016. Aprova o Glossário das Forças Armadas – MD35-G-01. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, n. 14, 2016b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 84/GM-MD, de 15 de Setembro de 2020d. Aprova a Doutrina de Operações Conjuntas (MD30-M-01/Volumes 1 e 2). **Diário Oficial [da União]**, Brasília, n. 178, f. 250, 15 set. 2020.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. **Guia de Gestão de Capacitação por Competências**. Brasília, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria-SEGECEX nº 27, de 24 de outubro de 2017. Atualiza o documento “Glossário de Termos do Controle Externo. **Diário Eletrônico**, Brasília, n. 36, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25EC59C0F015F58F31F6504A6>. Acesso em: 5 jul. 2023.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASIMIRO, E. H. M, **Liderança, Seguidança e desempenho das equipas num estudo em duas equipas de retalho**. (Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2022

CLAUSEWITZ, C. V. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. 857 p.

CORREIA, P. de P. Geopolítica e Geoestratégia. **Revista Nação e Defesa**, Instituto de Defesa Nacional, Lisboa, v. 5, n. 131, p. 299 - 246, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400:26/7670>. Acesso em: 6 mar 2019.

CORRIÇO, A. **Os Livros Brancos de Defesa da República Popular da China 1998-2010**. Instituto da Defesa Nacional, Lisboa, 2012.

DAVIS JUNIOR j. R. Como Derrotar as Ameaças Híbridas do Futuro: O Maior Desafio à Profissão Militar de 2020 e Além. **Military Review (Edição Brasileira)**, p. 50 - 61, Set - Out 2013. Disponível em: <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p124201coll1/id/1208/rec/9>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DOLMAN, E. C. **Astropolitik: Classical Geopolitics in the Space Age**. New York: Routledge, 2005. 238 p. ISBN 0714681970.

DOMINICAN REPUBLIC. Ministerio da Defensa. Fuerza Aérea de República Dominicana. **Oficiales de Comando y Oficiales de Tropas en Funciones de mando. Formulario Nº.1**, 2019.

DOUHET, G. **O Domínio do Ar**. [S.l.]: Itatiaia, 1988. 286 p.

EM RESPOSTA aos EUA, Rússia deixa o pacto nuclear. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2 fev. 2019. Disponível em: <https://internacional.estadao.com.br/noticias/geral;russiasegue-estados-unidos-e-suspende-participacao-em-tratado-de-desarmamentonuclear;70002704756>. Acesso em: 5 jul. 2023.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FULLER, J. F. C. **The Reformation of War**. London: Hutchinson & CO., 1923. 312 p.

GARCIA, I. **O papel transformador do líder de RH**. São Paulo: SPZ Editora e Gráfica, 2016.

GRAY, C. S. **Airpower for Strategic Effect**. Montgomery: Air University Press, 2012.

GRINT, K. **Problems, problems, problems: The social construction of “leadership”**. SAGE Publications, Thousand Oaks, v. 58, p. 1467 - 1494, 2005.

HAMMES, T. X. **A guerra da quarta geração evolui, a quinta emerge**. Military Review. p. 16-27, set./out. 2007. Disponível em: <https://www.ebrevistas.eb.mil.br/ADN/article/view/6174/5364>. Acesso em: 06 dez. 2023.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without Easy Answers**. Cambridge: Belknap Press, 1998. 368 p.

HERZ, M.; HOFFMANN, A. R.; TABAK, J. **Organizações Internacionais: História e Práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 222 p. ISBN 8535279865.

HITMAN, G. Israeli and the Palestinian present: A temporary arrangement in the West Bank for ethnonational ongoing conflict. **Cogent Arts & Humanities**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 1 - 18, jan. 2021.

HUNTINGTON, S. P. The clash of civilizations. **Council on Foreign Relations**, New York, 1993.

JACKSON, R.; SORENSEN, G. **Introdução às Relações Internacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018. 315 p. ISBN 8537817694.

JOHANSEN, B. **Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present**. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2007. 258 p.

KAKU, M. **Visões do Futuro: Como a Ciência Revolucionará o Século XXI**. Rio de Janeiro: Rocco, 2021.

KISSINGER, H. **Ordem mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. 275 p.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da Metodologia Científica: Teoria da Ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2001.

KOTTER, J. P. **Desafios da Gestão: Liderando a mudança: por que os esforços de transformação fracassam?** Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 188 p.

LAGADEC, P. A new cosmology of risks and crises: time for a radical shift in paradigm and practice. **Review of Policy Research**, The Policy Studies Organization, v. 26, n. 4, p. 473 - 486, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 1, 1932.

LIND, W. S. Compreendendo a Guerra de Quarta Geração. **Military Review (Edição Brasileira)**, Centro de Armas Combinadas, Kansas, p. 12 – 17, Jan-Fev 2005. Disponível em: <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p124201coll1/id/1114/rec/1>. Acesso em: 10 jun. 2023.

LIND, W. S. (2004). **Fifth generation warfare?** 2024. Disponível em: disponível em: <http://archive.lewrockwell.com/lind/lind9.html>. Acesso em: 06 dez. 2023.

MEDEIROS, S. E. Da Epistemologia dos Estudos de Defesa e seus Campos Híbridos. **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 2, n. 2, p. 43 - 55, jul. 2015.

MITCHELL, W. **Winged Defense**: The development and possibilities of modern air power. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 2009.

MOITA, S. T. Análise de Situação Conflito Israel x Hamas. **Observatório Militar da Praia Vermelha**, ECEME, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: [https://ompv.eceme.eb.mil.br/images/conter/acom/analise-situacao-conflito-israel-hamas\\_2.pdf](https://ompv.eceme.eb.mil.br/images/conter/acom/analise-situacao-conflito-israel-hamas_2.pdf). Acesso em: 23 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **COVID-19**: perguntas e respostas. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub>. Acesso em: 23 out. 2023.

PARAÍSO, D. **O Conceito de Guerra de Sexta Geração no contexto da segurança internacional**. *Military Review*, 10 fev. 2018. Disponível em: <https://pt.topwar.ru/135730-koncepciya-voyn-shestogo-pokoleniya-v-kontekste-mezhdunarodnoy-bezopasnosti.html>. Acesso em: 06 dez. 2023.

PAPE, R. A. **Bombing to Win**: Air Power and Coercion in War. 1. ed. London: Cornell University Press, 1996. 366 p.

ROSA, C. E. V. **Poder Aéreo**: Guia de Estudos. Rio de Janeiro: Luzes, 2014. 468 p.

SAXE, M. C. D. **Mes Rêveries, or Memoirs Concerning the Art of The War**. Edinburgh: Sands, Donaldson, Murray, and Cochran, 1759. 404 p.

SCHARRE, P. **Army of None**: Autonomous Weapons and the Future of War. New York: W. W. Norton & Company, 2018. 448 p.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. 1. ed. São Paulo: Pé da Letra, 2016. 248 p.

TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Gestão de pessoas na administração pública**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

UKRAINIAN drone attack on Moscow wounds one, shuts airport. **Aljazeera**, 30 jul. 2023. Disponível em: <https://www.aljazeera.com/news/2023/7/30/russia-thwarts-ukrainian-droneattack-on-moscow>. Acesso em: 31 jul. 2023.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of the Air Force. Air Force Guidance Memorandum to AFI 36-2406, Officer and Enlisted Evaluation System. **Headquarters United States Air Force**, Washington, 2020.

UNITED STATES OF AMERICA. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2020. **House Of Representatives**. Washington, p. 367, 2020. Disponível em: <https://www.congress.gov/116/crpt/hrpt333/CRPT-116hrpt333.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2023.

UNITED STATES OF AMERICA. The White House. **National Security Strategy**. Washington, 2020. Disponível em: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2023.

VARGAS, A. Ataque cirúrgico à usina nuclear de Saddam. **Aero Magazine**, São Paulo, n. 225, fev. 2013. Disponível em: [https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/ataque-cirurgico-a-usina-nuclear-de-saddam\\_854.html](https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/ataque-cirurgico-a-usina-nuclear-de-saddam_854.html). Acesso em: 10 jun. 2023.

VIANELLO, L. P. Métodos e Técnicas de Pesquisa. 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1584163-Metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-luciana-peixotovianello.html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

WARDEN III, J. A. **The Air Campaign**. United States of America: iUniverse, 1998. 204 p.

## GLOSSÁRIO

**Aeronáutica:** instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (Brasil, 1988).

**Eficácia:** “grau de alcance de metas programadas em termos de produtos (bens ou serviços) em um determinado período, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o que foi planejado.” (Brasil, 2017, p. 17).

**Eficiência:** “relação entre os produtos (bens ou serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período, mantidos os padrões de qualidade. Refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado.” (Brasil, 2017, p. 17).

**Força Aérea Brasileira:** “conjunto das organizações, das instalações, dos equipamentos e do pessoal empenhados no cumprimento da missão militar atribuída ao Comando da Aeronáutica.” (Brasil, 2016, p. 119).

**Poder Aéreo:** habilidade de conduzir operações militares, comerciais ou humanitárias em determinada região, mas, não necessariamente em qualquer lugar a qualquer tempo. Quando exercido através do espaço, emprega-se o termo Poder Aeroespacial (Boyne, 2005).

**Poder Aeroespacial:** “Projeção do Poder Nacional, resultante da integração dos recursos que a Nação dispõe para a utilização do espaço aéreo e do espaço exterior, quer como instrumento de ação política e militar, quer como fator de desenvolvimento econômico e social, visando a conquistar e manter os objetivos nacionais.” (Brasil, 2016b, p. 211).

**Competência:** capacidades como conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que são mobilizadas para agregar valor ao indivíduo e à organização a que pertence (Fernandes, 2013).

**Liderança:** “liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.” (Brasil, 26 set. 2016b, p. 10).

**ANEXO A – Normas da FAB consultadas para identificar competências**

Nº	NORMAS
001	DCA 11-45 - CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA FORÇA AÉREA 100
002	Estatuto dos Militares
003	MCA 2-1 - Doutrina de Liderança da FAB
004	Política Nacional de Defesa
005	Estratégia Nacional de Defesa
006	DCA 1-1 Doutrina Básica da FAB
007	Livro Branco de Defesa Nacional
008	PCA 11-47 Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
009	MCA 36-7 PERFIL PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DA AERONÁUTICA
010	ICA 39-17/2013 - Av Desempenho de Graduados
011	DCA 29-1/2016 - Conduta de Oficiais Subalternos
012	ICA 36-4/2015 - Av de Desempenho de Oficiais
013	DCA 39-4 - Fluxo de carreira Graduados 2020
014	MMA 39-1 Padrão de desempenho de especialidade
015	PFV - Programa de Fortalecimento de Valores
016	LPOAFA
017	DCA 11-1 Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica
018	MMA 39-3 PADRÃO DE DESEMPENHO DE ESPECIALIDADE PARA PRIMEIRO-SARGENTO
019	MCA 39-5 PADRÃO DE DESEMPENHO DE ESPECIALIDADE PARA O QUADRO ESPECIAL DE SARGENTOS (QESA)
020	MCA 39-2 PADRÃO DE DESEMPENHO DE ESPECIALIDADE PARA O QUADRO DE TAIFEIROS (QTA)
021	ICA 37-622 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PÓS-CURSO ENSINO DE FORMAÇÃO
022	ICA 37-9_CM_EBSR_2016
023	ICA 37-318_CM_CFOE_FOT_2016
024	ICA 37-319_CM_CFOE_MET_2016
025	ICA 37-320_CM_CFOE_SUP_2016
026	ICA 37-237_CM_EAOF_2017
027	ICA 37-321_CM_CFOE_GERAL E MILITAR_2017
028	ICA 37-314_CM_CFOE_ARM_2017
029	ICA 37-316_CM_CFOE_COM_2017
030	ICA 37-317_CM_CFOE_CTA_2017

N°	NORMAS
031	ICA 37-315_CM_CFOE-AV_2017
032	ICA_37-139_CURRICULO_MINIMO_CMAE_CIAAR_2018
033	ICA_37-677_CURRICULO_MINIMO_CAdP_COMGEP_CIAAR_2018
034	ICA_37-680_CURRICULO_MINIMO_EPA_CIAAR_2018
035	ICA 37-722 - CM CPIDM
036	ICA_37-818_CM_CFOE-COM_2019
037	ICA_37-819_CM_CFOE-CTA_2019
038	ICA_37-820_CM_CFOE-SUP_2019
039	ICA_37-821_CM_CFOE-FOT_2019
040	ICA_37-822_CM_CFOE_GERAL_E_MILITAR_2019
041	ICA_37-628_CM_EAOAp_2019
042	ICA_37-385_CM_EIAC_2019
043	ICA_37-136_CM_EAOEAR_2019
044	ICA 37-330_CM_CAMAR_CADAR_CAFAR - 2019
045	ICA 37-237_CM_EAOF_2020
046	ICA 37-822_CM_CFOE_GER_E_MIL_2020
047	ICA 37-32 CAICB 2002
048	ICA 37-736 CFOAV 2019
049	ICA 37-737 CFOINT 2019
050	ICA 37-738 CFOINF 2019
051	ICA 37-747 - CM CAEM 2017
052	ICA_37-751_CM_CCEM_ES_ENG-ESP_VOL_I
053	ICA_37-751_CM_CCEM_ES_SAUDE_VOL_II
054	ICA_37_745_CM_CCEM_A
055	ICA_37_745_CM_CCEM_A_VOL_II_CACEM_2019
056	ICA_37-22_CM_CCEM_P
057	ICA_37-23_CM_CPEA_2016
058	ICA 37-766 CM CAP 2019
059	CM_EAT_2015
060	CM_EAS_2015
061	CM_EAP_2014
062	CM_EAGST_2011
063	CM_EAGTS_2011
064	CM_CFT_2012
065	ICA_37-561_CM_CFC_2018_14122018

Nº	NORMAS
066	ICA_37-562_CM_CESD_2018
067	ICA_37_802_CM_EIT_QOCON_TEC_SED
068	ICA 37-157 2018 ECFAB
069	ICA 37-394 2018 - CURSO BÁSICO DE DIREITO INTERNACIONAL DOS CONFLITOS ARMADOS E DOS DIREITOS HUMANOS (CBDICADH)
070	ICA 37-773 CM CURSO GRADUADO-MASTER CGM
071	CURSOS DA EEAR
072	Manual de Condução de Operações Aeroespaciais (MPCOA)