

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A APLICABILIDADE DO
MODELO DE AVALIAÇÃO 360° NO PROCESSO ATUAL DE AVALIAÇÃO DO LÍDER DE
ELEMENTO DO CORPO DE CADETES DA AERONÁUTICA¹**

***PERFORMANCE EVALUATION: A STUDY ON THE APPLICABILITY OF THE 360°
EVALUATION MODEL IN THE CURRENT EVALUATION PROCESS OF THE ELEMENT
LEADER OF THE BRAZIL AIR FORCE CADET CORPS***

Stephany Lima Cabral²

Prof^ª. Dra. Maria Estela Ferreira do Nascimento³

Graciella Seibert Lyrio⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar em quais perspectivas a Avaliação 360° é aplicável no processo de Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento da Academia da Força Aérea a partir de uma comparação teórica entre as duas metodologias, baseando-se em uma tabela que compara as etapas do modelo 360° como Ausente, Presente e Parcialmente Presente na Avaliação de Desempenho do Corpo de Cadetes e sua posterior análise destacando perspectivas de aplicação para as etapas não executadas. A abordagem foi feita de forma qualitativa a partir de pesquisas bibliográficas, complementadas por análises de livros, dissertações, artigos e revistas a fim de que fosse elaborada uma base teórica sólida sobre a Avaliação 360° e de documentos ostensivos da Força Aérea Brasileira que norteiam a justificativa da existência dessa avaliação na instituição e, especificamente, os internos ao Corpo de Cadetes que, conseqüentemente, regem o processo de Avaliação de desempenho do Cadete. Dessa forma, foi evidenciado que o modelo teórico completo da Avaliação 360° não é aplicável, tendo em vista que, a inclusão do subordinado como avaliador exige adequações que envolvem a cultura organizacional no ambiente vivido pelo Cadete e a prática de valores que são base no militarismo, como a hierarquia. Porém, na perspectiva de adequar o modelo ao ambiente militar, a prática de algumas etapas desse método, corroboram com o objetivo da avaliação e incluem o desenvolvimento de metodologias que aprimoram o processo de *feedback* do avaliado. Conclui-se, portanto, a possibilidade da Avaliação 360° servir como ferramenta de aprimoramento da metodologia já existente e contribuir na evolução do Cadete durante a formação.

Palavras-chave: Avaliação 360°; Avaliação Líder de Elemento; Comparação.

¹Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Aviadora do 4º Esquadrão (Turma *Ártemis*, 2025).

³ Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil (2006). Professora Titular do Quadro do Magistério Superior da Aeronáutica. E-mail: mariaestela519@gmail.com

⁴ Major Intendente da Academia da Força Aérea – Pirassununga/ SP

ABSTRACT

This article aims to verify in which perspectives the 360° Evaluation is applicable in the process of Performance Assessment of the Air Force Academy Element Leader Cadet from a theoretical comparison between the two methodologies, based on a table that compares the steps of the 360° model as Absent, Present and Partially Present in the Cadet Corps Performance Evaluation and its subsequent analysis highlighting application perspectives for the unperformed steps. The approach was made qualitatively from bibliographical research, complemented by book analysis, dissertations, articles and journals in order to elaborate a solid theoretical basis on the 360° Evaluation and ostensive documents of the Brazilian Air Force that guide the justification for the existence of this evaluation in the institution and, specifically, the interns of the consequently govern the Cadet Performance Evaluation process. Thus, it was evidenced that the complete theoretical model of 360° Evaluation is not applicable, considering that the inclusion of the subordinate as evaluator requires adjustments involving the organizational culture in the environment lived by the cadet and the practice of values that are based on militarism, as the hierarchy. However, in the perspective of adapting the model to the military environment, the practice of some steps of this method corroborate with the objective of the evaluation and include the development of methodologies that improve the feedback process of the evaluated. It concludes, therefore, the possibility of 360° Assessment serves as a tool to improve the already existing evaluation methodology and contribute to the evolution of the Cadet during the period of its formation.

Keywords: 360° Evaluation; Leading Element Evaluation; Comparison.

INTRODUÇÃO

A Concepção Estratégica “Força Aérea 100” (2018) sintetiza a Missão da Aeronáutica nas atividades de manter a soberania do espaço aéreo, controlar e defender o território nacional. Alinhado à mesma perspectiva, este documento traz as diretrizes que nortearão a Força Aérea Brasileira (FAB) e parte da relevância de trabalhar com os melhores profissionais, fazendo uso de um sistema de pessoal que recebe informações oportunas, a fim de melhorar o processo de gestão de recursos humanos. A avaliação de desempenho, portanto, é uma ferramenta para controlar o bom desempenho profissional de seus funcionários e verificar se eles estão contribuindo para a missão da Instituição (Ministério da Defesa, 2018).

Em consonância ao documento citado anteriormente, o MCA 36-7 (2023) baseia-se na Concepção Estratégica para trazer as competências que um Oficial da Força Aérea precisa ter para conduzir a instituição ao maior nível de excelência, colocando a gestão por competência como referência. Assim, um dos quesitos militares evidenciado por esse documento é que o Oficial precisa ter condições de avaliar de maneira justa e imparcial o desempenho individual, respeitando as legislações em vigor e estabelecendo resultados qualitativos e quantitativos condizentes.

Tendo em vista que a missão da Academia da Força Aérea é fazer com que os Cadetes tornem-se Oficiais de Carreira da Aeronáutica dentro dos Quadros de Aviadores (QOAV), Intendentes (QOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (QOINF) (Ministério da Defesa, 2024b), faz-se necessária a rotineira aplicação de diversas ações, dentre elas a avaliação de desempenho, para identificar as possíveis melhorias e, portanto, alavancar a performance profissional desses futuros líderes.

Para contextualização, o Corpo de Cadetes da Aeronáutica, sediado na Academia da Força Aérea (AFA), conduz o processo de formação dos Cadetes dos Esquadrões, dividindo-os em dois programas: o Programa de Treinamento Militar (PTM) para o 1º e 2º Esquadrão, e o Programa de Treinamento de Liderança (PTL) para o 3º e 4º Esquadrão, sendo que este último inclui Cadetes responsáveis por auxiliar no PTM e praticar a liderança, recebendo a função de Líder de Elemento. Dessa forma, o mesmo setor realiza a avaliação de desempenho, denominado-o de Conceito ou de Avaliação de Domínio Afetivo (ADA), que envolve avaliações verticais e horizontais, resultando em uma nota para a classificação hierárquica dentro do Esquadrão (Ministério da Defesa, 2024a). Assim, observa-se que, na AFA, o método de Avaliação 360º não é utilizado, apesar de sua aplicação existir em contextos militares, exemplificado neste trabalho pelo praticado no Exército dos Estados Unidos.

Em outra perspectiva, as literaturas apresentam que as empresas, atualmente, buscam criar uma cultura de liderança, promovem a inovação, o engajamento e o desempenho do seu recurso de pessoal, e a Avaliação 360º é uma ferramenta essencial para dar o apoio a essas organizações a fim de que cumpram suas metas baseadas em um cenário muito competitivo (Flenor; Taylor; Chappelow, 2020). Tal metodologia é uma versão moderna de avaliação que coloca a autoavaliação como etapa inerente ao processo de forma que esta seja comparada com a análise de desempenho feita por todos aqueles com quem o avaliado se relaciona no ambiente de trabalho (Ribas; Salim, 2016).

Assim, a Avaliação 360º é o objeto de estudo que, pelas literaturas apresentadas no referencial teórico deste artigo, evidencia um processo que busca o aprimoramento pessoal e organizacional. Da mesma forma que, conforme descrito anteriormente, também são objetivos inerentes no contexto de formação do Cadete da Aeronáutica. Logo, surgiu-se o seguinte questionamento: **A partir de quais perspectivas e condições a Avaliação 360º é aplicável no processo de Avaliação de desempenho do Líder de Elemento do Corpo de Cadetes da Aeronáutica ?**

Portanto, a partir desse problema de pesquisa, o estudo teve por objetivo geral comparar, através de uma tabela, quais etapas de aplicação da metodologia de Avaliação 360° estão presentes ou ausentes no processo de Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento. Dessa forma, foi possível desenvolver os objetivos específicos de relacionar teoricamente cada etapa com o resultado da comparação e analisar as perspectivas e condições que as etapas ausentes são aplicáveis no contexto estudado, neste caso no âmbito do Corpo de Cadetes da Aeronáutica. Além disso, cabe destacar que foi considerada a ideia de que seja aprimorado o *feedback* e este esteja condizente com a cultura organizacional e com as normas internas em vigor.

A relevância do tema é sobretudo importante para os Cadetes pertencentes ao Programa de Treinamento de Liderança, pois eles, naturalmente, estão na etapa da formação que mais lhes exigirá a boa prática da liderança, além de que, no futuro, serão Oficiais e terão de tomar decisões de grande magnitude e farão avaliações que influenciarão a carreira de seus subordinados. Assim, a pesquisa contribuirá para o aprimoramento da ferramenta de avaliação que auxilia na missão da Academia da Força Aérea (AFA), que é de formar os futuros Oficiais de Carreira da Força Aérea Brasileira.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento conceitual do trabalho é importante a caracterização das metodologias a serem comparadas: a Avaliação 360° e o Processo de avaliação aplicado para o Líder de Elemento do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER). Dessa forma, ao longo do trabalho, serão apresentados autores, como Reis (2002), Chiavenato (2014), Pontes (2021) que trazem o embasamento teórico da Avaliação 360°, além de normas estabelecidas pela Força Aérea Brasileira, como a NPA 109 (2024a), o Manual do Cadete da Aeronáutica (2025), a MCA 36-7 (2023) que norteiam a processo de avaliação na Academia da Força Aérea.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Nesse tópico pretende-se apresentar o conceito da avaliação de desempenho, suas especificações quanto aos objetivos e métodos de aplicação, além da caracterização dos objetos de estudo deste artigo: Avaliação 360° e Avaliação de Desempenho do Cadete da Aeronáutica.

1.1.1 Caracterização do processo de Avaliação de desempenho

Lucena (1992) traz a perspectiva do profissional moderno que desloca parte da ênfase da especialização técnica para uma visão que relaciona-se com o comportamento do trabalhador, com a capacidade dele de assumir responsabilidades, reagir a dificuldades e aprimorar a qualidade do seu desempenho. Dessa forma, ela conclui apresentando que existe por parte do ambiente empresarial uma relação direta e permanente entre a constante avaliação do desempenho humano com a administração adequada de um negócio.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho entra como um aspecto importante para o sucesso da organização e Carvalho e Nascimento (2004) a conceitua como uma atividade típica de controle administrativo que obtém informações relativas ao comportamento profissional do indivíduo no exercício de sua função. Além disso, a define como um procedimento básico na área de Relações Humanas.

Os autores também apontam que a Avaliação de Desempenho como ferramenta que tem por objetivo trazer ao avaliado o reconhecimento de seus méritos e limitações de forma que ele possa buscar o aprimoramento de sua performance. Além disso, traz para a gerência um panorama da administração de seu recurso humano, identificando indiretamente possíveis talentos, problemas de relacionamento interpessoal, necessidades de treinamento ou ajustes administrativos inerentes a pagamentos salariais justos.

Dentro da área de avaliação de desempenho, autores como Chiavenato (2014) descrevem os métodos de avaliação e, dentre eles, citam os métodos tradicionais que são classificados de acordo com os critérios de análise e aplicação. São eles: Escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, pesquisa de campo e listas de verificação.

Chiavenato (2014) traz em sua literatura que tais métodos são burocratizados e constituídos de características ultrapassadas que tratam as pessoas como seres padronizados. Dessa forma, as organizações estão buscando formas mais participativas de avaliação, que possam individualizar e direcionar os esforços das pessoas, incluindo o avaliado e outros atores nesse desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Dentre elas pode-se destacar a avaliação participativa por objetivos e a por resultados, citadas por Chiavenato (2014).

Nesse contexto de atualização dos métodos de avaliação, autores como Chiavenato (2014) citam a Avaliação 360° como uma abordagem moderna de avaliar, exemplificando também uma nova metodologia: A avaliação por múltiplas fontes que relaciona o grau 180°, 360°, 540°, por

exemplo, com o nível de abrangência dos feedbacks, indicando quantas fontes ou direções diferentes participam da avaliação do desempenho. Neste artigo foi estudado especificamente a Avaliação 360°, um método de avaliação por múltiplas fontes.

1.1.2 Caracterização da Avaliação 360°

De acordo com o contexto apresentado, este tópico trará a caracterização da Avaliação 360°, método utilizado como um dos objetos de estudo deste artigo.

Avaliação 360° parte da premissa de tornar completo o processo de avaliação. A partir de fontes variadas, o indivíduo é avaliado e, após análise dos resultados, ele, induzidamente, reflete, o que aumenta o seu nível de consciência e, conseqüentemente, torna essa metodologia uma ferramenta mais confiável que os métodos de avaliação tradicional (Pontes, 2021).

Dentre as abordagens de avaliação de desempenho humano, Chiavenato (2014) também aborda as críticas aos métodos tradicionais por possuírem a característica de serem repetitivos e servirem como um fim, destacando a apreciação do passado.

Paula (2012) aponta que, em um mercado de caráter altamente competitivo, faz-se necessária a utilização de um instrumento de avaliação de forma que todos sejam avaliados. Além disso, coloca a Avaliação 360° como uma ferramenta que as empresas utilizam a fim de superarem essa pressão, pois, além de analisar o potencial dos funcionários e suas respectivas carências profissionais, é possível verificar metas a serem estabelecidas, resultados a serem alcançados e alinhar o desempenho organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, Santos (2020, p. 25), ao revisitar o artigo de Brown *et al.* (2019) intitulado *Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research*, afirma que uma avaliação bem-estruturada, combinada com uma orientação de melhoria adequadamente elaborada, é importante para proporcionar o caráter motivador do indivíduo.

No âmbito brasileiro, Reis (2002) afirma que não há dados em abundância para entender como a metodologia de avaliação 360° chegou ao país. Porém, em seu livro, traz a percepção de que o convívio com organizações internacionais em território nacional, além da importação de conceitos e de experiências, foram aspectos cruciais para que as empresas brasileiras adotassem tendências semelhantes aos norte-americanos quanto à metodologia de avaliação.

Leme (2006) traz em sua literatura que a avaliação de desempenho, até os anos 80, abrangia a competência técnica do colaborador e tinha caráter unilateral, já que somente o superior imediato avaliava se seus funcionários tinham as competências técnicas. Dessa forma, Taylor, em 1970, já alertava sobre a necessidade das empresas buscarem funcionários competentes nas atividades específicas e, nesse contexto, visualizava-se que tal procura excedia a oferta (Brandão e Guimarães, 2001).

Por outro lado, segundo Reis (2002), viu-se uma pressão sobre o modelo Fordista, uma mudança nas relações de trabalho que se tornaram mais complexas e, conseqüentemente, uma alteração na forma que as empresas conduziam a montagem dos grupos de trabalho e os gerenciava. Dentro desse contexto, Brandão e Guimarães (2001) trazem em sua análise que, nesse momento, o meio corporativo começou a considerar o desenvolvimento profissional de seu funcionário e entender que o indivíduo precisaria adotar habilidades e atitudes nas quais aspectos sociais e comportamentais influenciam diretamente no desempenho da equipe de trabalho.

Conseqüentemente, viu-se também a necessidade de mudança na forma com a qual as organizações conduziam as avaliações de desempenho. Para Chiavenato (2014) o resultado de uma avaliação envolvendo o comportamento do indivíduo poderia ser utilizado também com o objetivo de exaltar o mérito dos avaliados envolvidos, sendo referência para que as empresas pudessem trazer algum tipo de valorização do trabalho de seus funcionários.

Inicialmente, a avaliação incluía a análise somente do chefe, porém as técnicas evoluíram e surgiram os modelos que incluíam diferentes avaliadores, nascendo então a Avaliação 360° (Brandão e Guimarães, 2001). Esse modelo teve a sua popularização ocorrida em meio corporativo na década de 80, quando as empresas investiram em programas que trouxessem novas metodologias de *feedback*, baseando-se na perspectiva de diferentes fontes e engajamento de liderança (Reis, 2002).

Com o desenvolvimento desse olhar crítico das empresas para as competências comportamentais do indivíduo, surgiu-se o conceito do modelo de gestão por competência (Resende, 2003). Logo, no mesmo viés de analisar o desenvolvimento e popularização de métodos que ajudem na aplicação dessa gestão, pode-se dizer que o perfil de execução da Avaliação 360° era adequado, servindo como ferramenta para se atingir tal objetivo.

1.1.3 Modelo de Gestão por Competência

A competência apresenta variações na interpretação do significado, porém, é predominantemente abordada como a capacidade do indivíduo para fazer algo, de apresentar características individuais que o permitem obter um desempenho (Resende, 2003). Dessa forma, ao analisar o contexto de movimento das empresas nos anos 80 para mudar sua forma de gestão organizacional, surge-se o conceito da gestão por competência. Tal gestão entende-se pela implementação de planos e ações que desenvolvam competências específicas na equipe e estas sejam gerenciadas para que os objetivos da organização sejam atingidos (Resende, 2003).

A gestão por competência, portanto, envolve processos que incluem 3 dimensões (conhecimento, habilidade e atitude), passam pelos objetivos da organização e atingem até o mapeamento das competências individuais de seus funcionários (Chiavenato, 2014). Nesse contexto, as organizações precisam aprimorar também o estilo de avaliação, incluindo o desempenho comportamental e técnico do indivíduo.

Dessa forma, além do contexto apresentado anteriormente, Resende (2003) traz em sua literatura que, em 1973, McClelland, psicólogo americano que deu origem ao conceito da competência, realizou estudos que constataram a ineficácia dos métodos tradicionais em projetar o sucesso do indivíduo e utilizavam variáveis que favoreciam o preconceito. Assim, tem-se outro contexto no qual foi constatada a necessidade de encontrar outros métodos de avaliação, pois, dessa forma, seria possível abordar as competências adequadas para diferenciar aptidões, atitudes e habilidades que fizessem diferença no desempenho da organização.

1.1.4 Estrutura da Avaliação 360°

De acordo com Pontes (2021), nesse modelo circular os indivíduos realizam uma autoavaliação e, a partir de uma avaliação de múltiplas fontes, que incluem líderes, pares, subordinados e, se for o caso, clientes, é possível fazer uma comparação que proporciona ao avaliado uma maior clareza no seu comportamento e o desenvolvimento de competências pessoais.



Figura I : Estrutura do modelo de Avaliação 360°

(Fonte: Chiavenato, 2014)

1.1.5 Vantagens e desvantagens da Avaliação 360°

Quanto ao momento posterior à Avaliação 360°, tem-se exibido neste tópico determinadas vantagens desse método de avaliação. Dentre elas, Pontes (2021) destaca em seu livro como diferencial a oportunidade do subordinado avaliar o líder e o Plano de Desenvolvimento Individual pois, ao obter a opinião de quem o avaliado gerencia e, com um arcabouço completo, é possível proporcionar ao líder a opção de estabelecer um plano de melhorias coerente, que o ajude a superar suas deficiências. Outra perspectiva positiva é esse processo de conseguir contribuir para o desenvolvimento da capacidade de liderança, aspecto que para determinadas organizações é um atributo essencial.

Um exemplo positivo da aplicação desse método é o processo exercido no Exército dos EUA, instituição na qual utiliza tal método para avaliar seus oficiais e possui a característica inerente da hierarquia. Porém, se estabelece nesse contexto a peculiaridade das fontes da avaliação serem mantidas em sigilo (Habhab, 2018 *apud* Santos, 2020, p. 25). Além disso, em estudo realizado pela RAND Corporation, em 2015, a Avaliação 360° deve ser utilizada para o desenvolvimento pessoal e não com fins de avaliação formal. Uma das principais razões para tal conclusão foi de que a utilização dos resultados como notas formais poderiam afetar a honestidade com a qual o avaliador realizaria o processo, os avaliados poderiam se opor a aplicar punições

disciplinares aos seus subordinados, a fim de não afetar sua avaliação e, em geral, o real objetivo dessa ferramenta, o autodesenvolvimento, seria prejudicado (Hardison et al., 2015 *apud* Santos, 2020, p. 25).

Quanto às suas limitações, Pontes (2021) cita em seu livro que o aspecto que mais pode prejudicar a Avaliação 360° é a subjetividade, já que esse método inclui pedir aos envolvidos que digam o que pensam sobre o seu companheiro de trabalho. Tal processo exige um alto grau de maturidade e, conseqüentemente, pode haver muitos problemas se esse resultado for utilizado para o gerenciamento de desempenho. Sendo assim, o mesmo autor defende o formato da Avaliação 360° como suporte de desenvolvimento pessoal, de forma que as pessoas possam estar dispostas a serem honestas, uma vez que tais informações não vão impactar diretamente sobre a carreira de quem faz e de quem está recebendo o *feedback*.

Outro aspecto que pode gerar desvantagens significativas é a aplicação do método 360° de avaliação em um ambiente que não possui uma cultura organizacional de aplicar e receber *feedbacks* (Maylett, 2009, p. 56 *apud* Santos, 2020, p. 23) ou que tem características fortemente hierárquicas (Pontes, 2021), pois pode gerar momentos de angústia na Organização e discussão entre os funcionários. Nesse mesmo contexto, Santos (2020) em seu trabalho, após analisar as peculiaridades da Avaliação 360°, conclui que não há um programa pré-estabelecido para aplicação desse método e, dessa forma, é de acordo com as características organizacionais e do pessoal envolvido que será definido o formato mais adequado para aplicação de uma avaliação baseada em várias fontes.

Dado o aspecto da cultura organizacional como fator determinante para o sucesso da implementação do método 360°, cabe estudar o conceito da mudança organizacional como uma ação que, na visão de Nascimento (2008), torna-se possível quando são calculadas para serem realizadas em anos e não em curtos prazos. Para isso, o mesmo autor ressalta uma sequência de ações que partem do “descongelamento” da cultura em vigor, passam pela implementação de uma nova liderança e finalizam conquistando uma abertura adequada para a realização da mudança.

1.1.6 Implementação de um modelo

Independente do método de avaliação de desempenho a ser adotado por uma organização, existem algumas ações necessárias para a execução e gestão de uma programada avaliação de desempenho. Assim, antes de analisar as etapas que envolvem a execução do método de Avaliação

360°, faz-se necessário o estudo sobre as fases de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em uma organização.

As etapas relacionadas à implementação descritas posteriormente foram elaboradas a partir de Brasil (2006) e Lucena (1992), que levam em consideração a premissa que a organização vai criar o primeiro ou um novo modelo de avaliação de desempenho.

FASE I : Planejamento

- Elaborar um cronograma de trabalho;
- Aplicar um diagnóstico estratégico para levantar informações tais como: Visão geral da organização e do estilo de liderança adotado, motivação para implementar a avaliação de desempenho, análise das práticas de avaliação existentes e compreensão das opiniões obtidas dos líderes e liderados sobre esse processo;
- Estudar as práticas utilizadas em outras Instituições; e
- Definir diretrizes conceituais e metodológicas estabelecidas no formato de um documento normativo.

FASE II: Conhecimento

- **Sensibilização:** Servir para comparar desempenho; primeiros contatos e ações que despertam a vontade de fazer e troca o jeito que avalia o desempenho no lugar de trabalho;
- **Conscientização:** Mostrar à população alvo o funcionamento da gestão do processo de avaliação de desempenho com gerentes, supervisores e trabalhadores; e
- **Entendimento:** Considera-se uma etapa crítica, pois os envolvidos atingem o nível de todos estarem cientes das informações básicas e saberem o seu papel e compromisso.

FASE III: Implementação

- Começar com um modelo paralelo;
- Implementar gradualmente o método, a fim de que haja uma transição da decisão para a execução; (O êxito ocorrerá dependendo da adequação dos instrumentos e da sua funcionalidade).

- Explicar sobre a execução do método dando o suporte e orientação necessários para o bom funcionamento do processo;
- Aceitação do sucesso ou insucesso tem um grande efeito instantaneamente, porque com ele o sistema pode funcionar ou não por anos e depois ser parado por não alcançar a etapa da acessibilidade.

FASE IV: Comprometimento

- **Institucionalização:** Utilizar o método como parte integrante de suas rotinas operacionais e gerenciais.
- **Interiorização:** A rotina de avaliar cumpre tanto as esperanças pessoais quanto a profissional e aos ganhos da firma, permanecendo as práticas externas para cuidar, atualizar ou melhorar como passa em todo processo que já é um pedaço da história e da cultura da empresa.

1.1.7 A execução do modelo de Avaliação 360°

As etapas que envolvem a execução do método 360° são abordadas pelos autores utilizando diferentes nomenclaturas e ordens para o processo. Assim, a partir da análise de Chiavenato (2014), Ramalho (2012), Pontes (2021) e outros autores citados, nesse tópico será apresentado um compilado das etapas de execução de um modelo como esse.

- 1) **Elaboração de um projeto:** Reunião com os gerentes da avaliação e consequente elaboração de um documento normativo no qual constará o nome do processo, definição dos envolvidos, das características do processo, dos principais conceitos, das normas gerais e dos procedimentos que nortearão o período da avaliação;
- 2) **Definição do método:** Preparação dos formulários, via internet ou papel, que será disponibilizado igualmente para os avaliadores levando em consideração o perfil circular do método 360°. A partir destes, será emitido o relatório individual e neles constarão as competências comportamentais e técnicas necessárias para que o avaliado atinja os objetivos estabelecidos. Dessa forma, cada uma das características são avaliadas em uma escala de 1 a 5, sendo:

- a) 1 = Não atinge o padrão estabelecido;
 - b) 2 = Atinge parcialmente o padrão estabelecido;
 - c) 3 = Atinge o padrão estabelecido;
 - d) 4 = Atinge e muitas vezes supera o padrão estabelecido; e
 - e) 5 = Supera o padrão estabelecido.
- 3) **Seleção das comissões:** Divisão da amostra de avaliadores no perfil circular de cada avaliado, ou seja, que incluam superiores, pares, subordinados e, eventuais clientes e fornecedores. Destaca-se que a quantidade de avaliadores para cada indivíduo varia de acordo com o quadro de funcionários e também deve ser levado em consideração que complexidade na apuração dos resultados é proporcional ao seu aumento;
- 4) **Realização do *briefing* da avaliação:** Reunião com os envolvidos para que haja conscientização das orientações, das técnicas da avaliação e também seja abordado sobre a ética e o profissionalismo necessário para utilização da ferramenta, apresentando de forma clara os objetivos a serem alcançados;
- 5) **Aplicação dos questionários :** Avaliadores realizam o preenchimento dos questionários. Assim como, o avaliado também responderá ao questionário avaliando seu próprio desempenho;
- 6) **Recolhimento dos questionários e cruzamento de informações:** Análise dinâmica e, de preferência, eletrônica das respostas e elaboração do relatório de resultado. Nessa etapa os envolvidos precisam ter a confiança de que suas notas são confidenciais;
- 7) **Feedback individual:** Resultado da análise dessa avaliação que ajuda a identificar o que o indivíduo está fazendo bem, o que ele está cometendo de erros e quais as novas habilidades que podem ser desenvolvidas (Center for Creative Leadership, 2019 *apud* Santos, 2020, p. 15);
- 8) **Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):** Construir, com auxílio do gerente e da seção de Gestão de Pessoas (GP), um plano de desenvolvimento individual a partir da reunião no qual foi debatido o *feedback*. Entende-se como o delineamento de um perfil de liderança para o indivíduo e adequando-o para a gestão da Organização (Reis, 2002);
- 9) **Elaboração de um relatório:** avaliação do processo realizado e dos resultados obtidos no último período de avaliação realizado, visando identificar padrões e tendências a erros

cometidos pelos avaliadores. Utilizar ferramentas “on line” ou softwares específicos para facilitar a coleta e o tratamento dos resultados; e

- 10) **Realização do Acompanhamento:** Início de um novo ciclo de avaliação. Avaliadores realizam o acompanhamento do avaliado através da contínua supervisão e aconselhamento, destacando a importância da honestidade das respostas nessa etapa com avaliações periódicas e monitoramento da evolução do desempenho.

Cabe ressaltar que nesse processo há um fluxo de etapas que guiarão a Instituição no processo de aplicação desse método, conforme descrito. Porém, embora existam todos esses princípios, quatro fatores são cruciais para o bom desenvolvimento do método: escolha de fatores, consenso da avaliação, a influência positiva do método no comportamento do avaliado e a forma de fornecer o *feedback* (Pontes, 2021).

1.2 Contextualização da Avaliação de desempenho militar

A ICA 36-4 (2015) coloca avaliação de desempenho como um processo intrínseco do ser humano e aborda que as organizações precisam adotar processos sistemáticos para que esse julgamento ocorra de forma justa e não arbitrária, evitando sérios problemas éticos e legais. Além disso, entende-se que uma instituição militar baseia-se em antiguidade e merecimento e tais aspectos precisam ser apurados para que a Alta Administração da Aeronáutica possa tomar boas decisões relativas a promoções graduais e sucessivas de oficiais qualificados. Dessa forma, entende-se a relevância da aplicação da avaliação de desempenho dentro desse ambiente.

Dentro do contexto apresentado, a ICA 36-4 (2015) aborda que a avaliação de desempenho de oficiais é um processo estratégico que promove informações importantes tanto para o militar avaliado quanto para o Alto Comando. Tal importância deve-se ao fato de que para o líder a avaliação promove meios de aprimoramento através do *feedback* e, para os comandantes, fornece o assessoramento necessário para que sejam tomadas as decisões relacionadas à promoção, seleções de cargos de comando e cursos de carreira.

Historicamente, os modelos de avaliação de desempenho militares são constituídos de métodos tradicionais. Além disso, cabe citar que os princípios básicos do militarismo, a hierarquia e a disciplina, norteiam a cultura organizacional das Forças Armadas (Brasil, 1988) e, conseqüentemente, influenciam na maneira com a qual é aplicada a avaliação neste meio.

Nesse contexto, ao analisar a ICA 36-4 (2015) e a NPA 109 (2024a), vê-se que quanto à escolha das fontes de informações utilizadas para a avaliação de desempenho dentro da Força Aérea Brasileira, visualiza-se o perfil 90°, ou seja, que envolve mais fontes verticais do que horizontais. Consequentemente, não há normas ou projetos oficiais que propaguem a ideia de que o subordinado ou alguma fonte externa à instituição avalie um líder.

Especificamente na Academia da Força Aérea, instituição de Ensino que forma os futuros oficiais de carreira da Força Aérea Brasileira, a Avaliação de Desempenho é aplicada aos Cadetes que estão em formação e utiliza-se um método baseado em competências, porém não no padrão circular.

1.2.1 O Líder de Elemento no Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER)

Dentro da Academia da Força Aérea, para melhor compreender o processo de avaliação do Líder de Elemento, inicialmente, é necessário contextualizar o ambiente em que ele ocorre. Ele é aplicado pelo CCAER, na AFA, ao longo dos quatro anos em que ocorre a formação profissional e intelectual dentro dos quadros da Aviação (QOAV), Intendência (QOINT) e Infantaria da Aeronáutica (QOINF), de acordo com o estabelecido na norma em vigor, neste caso, a NPA 109 (Ministério da Defesa, 2024a).

A formação dos Cadetes da Aeronáutica exige deles um alto grau de padrão militar, cultural, ético, moral, cívico e social, e, ao final, tornam-se Aspirantes a Oficial. Dentro dos quatro anos, tem-se a formação do PTL, que corresponde ao programa de formação militar, no qual os Cadetes dos 3º e 4º Esquadrões participam de atividades e vivenciam uma rotina pautada em normas e condutas que visam o aprimoramento do contato com o mais moderno, sendo esses os Cadetes do 1º e 2º Esquadrões que participam do PTM. Dessa forma, os Cadetes pertencentes ao programa praticam a liderança, desenvolvendo atributos como capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal (Ministério da Defesa, 2025).

Nesse contexto, pode-se citar o Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira que espera de seu pessoal o aprimoramento da sua capacidade de liderança (Ministério da Defesa, 2016). Logo, no CCAER, dentro do PTL, há uma Avaliação Desempenho global no qual todos os Cadetes são submetidos, inclusive os que se destacaram e receberam a designação de Líder de Elemento. Essa função é exercida pelos Cadetes do 3º e 4º Esquadrão que possuem a responsabilidade de acompanhar o seu liderado pertencente ao 1º Esquadrão (Líder 3º ano) ou ao 2º Esquadrão (Líder

4º ano). Dessa forma, ressalta-se o fato de que os Cadetes Líderes de Elemento são peças essenciais no ambiente do Corpo de Cadetes pois terão um contato próximo de seus liderados, dando-lhes todas as orientações necessárias quanto à conduta e assuntos doutrinários (Ministério da Defesa, 2025).

1.2.2 Avaliação de desempenho do Cadete da Aeronáutica

Chiavenato (2014) traz em seu livro a análise dos métodos de incidentes críticos, listas de verificação, escolha forçada, escalas gráficas e pesquisas de campo e classifica-os como modelos tradicionais. De imediato, cabe ressaltar que o processo de avaliação de desempenho adotado pelo CCAER para os Líderes de Elemento não é o modelo de Avaliação 360°. Ele, basicamente, é constituído de uma avaliação vertical e de uma horizontal.

A NPA 109 (2024a) traz as normas que estabelecem os procedimentos para a condução da avaliação dos Cadetes, a fim de que possa ser vista uma melhoria contínua do avaliado, uma padronização sistemática da avaliação do mérito e a integridade do processo. Cabe ressaltar que tais resultados são utilizados para a elaboração da classificação hierárquica do Cadete dentro do seu respectivo Esquadrão, sendo utilizada em processos nos quais há a necessidade de seleção. Assim, tal manual já pré-estabelece o resultado das etapas da avaliação que incluem o mapeamento de competências a serem analisadas e como serão avaliadas, o objetivo, a divisão dos envolvidos, suas respectivas responsabilidades e o detalhamento de acesso ostensivo.

Assim, o presente trabalho fez uso dessas normas para que fosse possível verificar as características do modelo de avaliação de desempenho dentro do Corpo de Cadetes da Aeronáutica, refletindo as peculiaridades e fatores deste processo que são importantes dentro da formação do futuro Oficial da Força Aérea Brasileira.

1.2.3 Etapas do processo de Avaliação de desempenho da Aeronáutica

Cabe ressaltar que a NPA 109 (2024a) não traz uma avaliação específica para os Cadetes que possuem a função de Líder de Elemento. Tal característica explica-se pelo fato de que tal avaliação necessita de um caráter homogêneo e padronizado para que seja possível atribuir uma nota e esta ser utilizada na elaboração da classificação do Esquadrão. Dessa forma, entende-se que a Avaliação de Desempenho do Cadete Líder de Elemento é igual a de todos os Cadetes do Esquadrão

e, por isso, este artigo utilizou-se das normas que regem o processo de avaliação de desempenho do Cadete.

Esse processo, basicamente, pode ser classificado como tradicional e aplicado com o método de escalas gráficas e relatórios. Quanto às escolhas gráficas inclui-se a análise de competências atitudinais esperadas de um Cadete da Aeronáutica, envolvendo as exigências comportamentais esperadas do mesmo. Além disso, no que se refere aos relatórios, esses são feitos pelos Oficiais do Comando do Esquadrão do avaliado que exibem um resumo geral do desempenho do Cadete, além de funções exercidas e méritos conquistados dentro do período de avaliação, levando em consideração a análise dos resultados (Ministério da Defesa, 2024a).

A Avaliação Vertical é feita pelos Oficiais e professores pertencentes às áreas da DE, Divisão de Operações Aéreas (DOA), Seção de Intendência (SDINT), Seção de Infantaria (SDINF) e CCAER, já a horizontal por uma determinada quantidade de Cadetes do Esquadrão do avaliado que é definida e distribuída pelo Comando de Esquadrão. Dentre os aspectos analisados em cada avaliação, a NPA 109 traz a diferenciação de acordo com as competências esperadas pelo setor que o Cadete participa. Assim, tal norma determina a padronização dos aspectos e da forma de avaliação através dos seguintes anexos:

- 1) A (Ficha ADA CCAER): Preenchida pelo Comando de Esquadrão considerando o cumprimento da rotina do Cadete e o seu desempenho perante seus pares e superiores.
- 2) B (DOA), C (SDINT) e D (SDINF) (Ficha ADA Curso): Preenchida pelos setores nos quais o Cadete recebe instruções específicas do seu respectivo quadro (Aviação, Intendência e Infantaria). Cabe ressaltar que, no caso do Cadete Aviador, tal ficha só será preenchida nos anos em que o Cadete pratica a atividade Aérea (2º e 4º ano de formação);
- 3) E (Ficha ADA DE): Preenchida pela Divisão de Ensino (DE); e
- 4) F (Ficha Liderança): Preenchida pelos Cadetes do 4º Esquadrão pertencentes a Cadeia de Liderança e, se for o caso, pelos Líderes de Elemento sobre os seus liderados;
- 5) G (Ficha Horizontal): Preenchida pelos Cadetes do Esquadrão do avaliado, representando a avaliação horizontal.
- 6) I (Ficha ADA Integrada): Preenchida pelo Comando do Esquadrão após a harmonização da avaliação, atribuindo uma nota de 1 a 10 para cada aspecto e, conseqüente nota final da avaliação do Cadete.

Além disso, tais fichas são preenchidas de forma que, para cada atributo, há classificação baseada na presença desse aspecto, tendo como opções: Não Evidenciado, Pouco Evidenciado,

Evidenciado, Muito Evidenciado e Não observado. Cabe ressaltar que em todas as fichas há uma legenda que descreve detalhadamente tal nível de presença ou grau a ser atribuído. (Ministério da Defesa, 2024a).

Quanto ao meio utilizado para o preenchimento dos questionários, os mesmos são disponibilizados eletronicamente e a NPA 109 sugere que a avaliação seja feita a partir de um sistema eletrônico de forma que todas as respostas cheguem até o conhecimento do Comando de Esquadrão (Ministério da Defesa, 2024a). Atualmente, utiliza-se um sistema eletrônico chamado de SUCOI e através dele todos os setores preenchem as fichas de avaliação. Dessa forma, o Comando de Esquadrão consegue realizar a harmonização das respostas e atribuir a nota à Avaliação de desempenho.

Em resumo, a NPA 109 (2024a) traz as seguintes modalidades de avaliação:

- 1) A aplicação das fichas de avaliação conforme disposição da Figura II

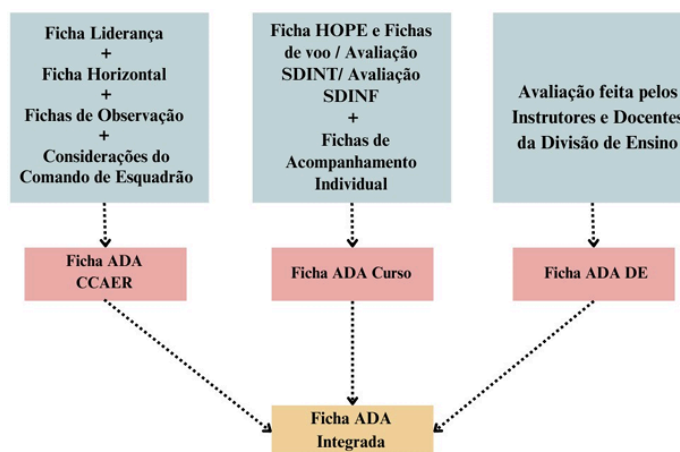


Figura II: Resumo da aplicação das fichas de avaliação

Fonte: (NPA 109, 2024a)

- 2) Formulação da ficha para debriefing (Anexo H - Ficha CCAER “*feedback*”): Após concluída a avaliação global, é elaborado pelos Oficiais pertencentes à seção de Comando do Esquadrão um relatório que deve ser de conhecimento obrigatório do Cadete avaliado. Além disso, caso extraordinariamente o Cadete tenha queda no desempenho ou aproxime-se de algum limite pré-estabelecido pelas normas, os Oficiais do Comando de Esquadrão devem alertar e orientar.

Dessa forma, tal processo de avaliação informa sobre o desenvolvimento do Cadete dentro da rotina e orienta-o sobre as melhorias a fim de que ele alcance os objetivos estabelecidos para o seu respectivo curso. Logo, a partir desse contexto teórico, foi possível obter características essenciais sobre o perfil do Cadete, sobre o ambiente no qual está inserido e, conseqüentemente,

realizar a montagem da tabela de comparação que permitiu o embasamento necessário para a comparação entre a Avaliação 360° e a Avaliação de Desempenho do Cadete Líder de Elemento.

2 MÉTODOS DE ANÁLISE

Com a finalidade de responder ao problema e atingir o objetivo de verificar em quais perspectivas e condições as etapas da Avaliação 360° são aplicáveis no processo de avaliação do Líder de Elemento, foi necessário uma pesquisa que envolvesse o funcionamento organizacional e as experiências vividas pelas pessoas, o que caracteriza, pela definição de Strauss e Corbin (2008), uma pesquisa qualitativa. Dessa forma, foi utilizada a técnica de revisão de literatura, a fim de que fosse comparado adequadamente os dois métodos de avaliação: Avaliação 360° e o Processo de Avaliação do Cadete Líder de Elemento da AFA.

No que tange a revisão de literatura, tem-se que, sobre a Avaliação 360°, foram utilizados como base literaturas que descrevem os métodos de avaliação, como em Chiavenato (2014), especificamente, as características desse método, como em Reis (2002) e detalhando, desde a conceituação até as etapas que envolvem implementação, execução, benefícios e limitações desse processo. Cabe ressaltar que bibliografias publicadas nos anos 90 ainda são referências para o estudo dos métodos de avaliação de desempenho, o que se fez necessária para a composição do referencial teórico do presente artigo. Além disso, caberá a citação de artigos, como Santos (2020), no qual traz o estudo da aplicabilidade da Avaliação 360° no contexto militar, especificamente a Força Aérea Brasileira.

Em relação ao detalhamento do Processo de Avaliação aplicado ao Cadete Líder de Elemento da AFA, foram utilizados manuais ostensivos da Força Aérea Brasileira que incluem o Manual do Cadete em vigor em 2025 (Ministério da Defesa, 2025), a NPA 109: Procedimentos para Elaboração do Conceito Militar do Cadete da Aeronáutica (Ministério da Defesa, 2024a), MCA 36-9: Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (Ministério da Defesa, 2023), DCA 11-45: Concepção Estratégica Força Aérea 100 (Ministério da Defesa, 2018). Além disso, foram apresentados outros documentos que nortearam os objetivos que motivam a avaliação dentro da Academia da Força Aérea e estabelecem a metodologia aplicada dentro do Corpo de Cadetes da Aeronáutica.

Por fim, referente a coleta e tratamento de dados bibliográficos levantados, os resultados gerados foram discutidos em dois momentos:

- 1) Elaboração de uma tabela que comparou as etapas dos dois modelos de Avaliação de desempenho pesquisados, sendo eles, o modelo de Avaliação 360° descritos pelos autores pesquisados e o modelo de Avaliação de Desempenho aplicado no Corpo de Cadetes da Aeronáutica de acordo com a NPA 109 que rege o processo. A comparação das etapas da Avaliação 360° foram classificadas como PRESENTE (P), AUSENTE (A) ou PARCIALMENTE PRESENTE (PP) no processo de Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento; e
- 2) A análise dos resultados por etapa, conforme descrito no item 1, em conjunto com o referencial teórico pesquisado.

Assim, o trabalho pôde ser concluído com a resposta ao problema de pesquisa que avaliou sobre quais perspectivas e condições a Avaliação 360° se aplica ao modelo de Avaliação do Líder de Elemento da AFA, gerando o apontamento para a redação das considerações finais e elaboração das sugestões para continuação da pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. COMPARAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO 360° E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CADETE LÍDER DE ELEMENTO

A partir das etapas da execução da Avaliação 360° descritas no item 1.3.2 deste artigo, a tabela a seguir mostrará se a etapa está PRESENTE (P), AUSENTE (A), ou PARCIALMENTE PRESENTE no processo de Avaliação de Desempenho do Cadete Líder de Elemento. Dessa forma, foi possível comparar os métodos e apresentar no tópico PERSPECTIVA DE APLICAÇÃO o contexto e os efeitos que a aplicação das etapas do método 360° traria na qualidade da formação do futuro líder da Força Aérea Brasileira.

Tabela 1 Comparação entre as etapas da Avaliação 360° e processo de Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento

Etapas da execução da Avaliação 360°	Presente (P)	Ausente (A)	Parcialmente Presente (PP)
1) Elaboração de um projeto			PP
2) Definição do método			PP
3) Seleção das comissões		A	
4) Realização do briefing da avaliação		A	
5) Aplicação dos questionários			PP
6) Recolhimento dos questionários e cruzamento de informações	P		
7) <i>Feedback individual</i>			PP
8) Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)		A	
9) Elaboração de um relatório		A	
10) Realização do acompanhamento			PP

Fonte: elaboração própria com base nos dados apresentados no referencial da pesquisa.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR ETAPA

Neste tópico foi analisado cada etapa utilizada na comparação, detalhando semelhanças e diferenças entre os processos. Assim, será possível verificar os impactos da aplicabilidade do método 360° na avaliação de desempenho.

3.2.1 Elaboração de um projeto:

Pode-se dizer que esta etapa está parcialmente presente, pois a NPA 109 representa o documento normativo que explicita todas as características do processo de avaliação e o mesmo é utilizado todos os anos. Através dos documentos apresentados no referencial foi possível comprovar que houve a atualização da NPA em 2024, porém não se pode afirmar que há uma reunião anual para revisão deste documento.

Perspectiva de Aplicação: A execução de uma reunião para o alinhamento das normas, padronizações e principais orientações a serem dadas para os envolvidos de todos os setores seria uma oportunidade que exigiria dos responsáveis pelo processo, no caso, o Comando de Esquadrão, um planejamento e antecedência das ações. Por outro lado, as informações repassadas ao grupo

trariam melhor adequação da NPA para a realidade vivida pelos avaliados e avaliadores naquele período, além de ser possível antever problemas que poderiam impactar nos resultados.

3.2.2 Definição do método

Esta etapa no contexto da avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento é parcialmente representada pela NPA 109 pois apresenta os anexos que definem os formulários a serem respondidos por cada avaliador e norteia as orientações para o preenchimento e elaboração do relatório individual. No entanto, a escala utilizada está baseada no nível que uma determinada competência é EVIDENCIADA no avaliado e não por números. Além disso, os formulários são feitos com um perfil 90°, ou seja, não inclui a autoavaliação e a avaliação com o subordinado, o que a diferencia do método 360°. Cabe ressaltar que a NPA não padroniza uma logística para a disponibilização e armazenamento desses questionários, sendo responsabilidade do Comando de Esquadrão o recolhimento e o acesso restrito às respostas.

Perspectiva de Aplicação: A utilização dos números para caracterizar a presença de uma competência no avaliado exigiria dos avaliadores um bom entendimento do que cada um representa. Porém, dessa forma, a análise dos resultados feita pelo Comando do Esquadrão seria facilitada, tendo em vista que é necessário atribuir uma nota para a avaliação e consequente definição da classificação do avaliado dentro do Esquadrão.

3.2.3 Seleção das Comissões

Vê-se que esta etapa não é aplicada na avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento, pois as comissões representadas na NPA 109 não representam o perfil circular sugerido pela Avaliação 360, tendo em vista que tal norma não prevê a análise do próprio avaliado e o envolvimento dos subordinados como avaliadores.

Perspectiva de Aplicação: A inclusão do subordinado como avaliador exigiria a análise de três perspectivas:

- 1) A avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento possui como um dos objetivos aprimorar o processo de formação dele como futuro líder da Força Aérea Brasileira.

- 2) O Cadete Líder de Elemento possui pelo menos 1 subordinado que tem um contato mais próximo e, conseqüentemente, teria condições de apresentar resultados consistentes para o aprimoramento do processo de formação de liderança do Cadete avaliado. Além disso, essa avaliação do subordinado não poderia compor nota para a montagem da classificação do Esquadrão, tendo em vista que não são todos os Cadetes que possuem a função de Líder de Elemento.
- 3) Uma adequação de cultura organizacional seria envolvida nesse processo, tendo em vista que a vivência da hierarquia e da disciplina não pode ser relativizada e novos projetos envolvem inovação e mudanças. Conseqüentemente, tal implantação exige de todos os atores a conscientização da importância e do impacto que a implementação trará. Dessa forma, faz-se necessária a distribuição de orientações sobre a correta postura dos envolvidos, evitando situações que envolvam má interpretações ou afetem a prática dos pilares basilares do militarismo: a hierarquia e a disciplina.

3.2.4 Realização do briefing da avaliação

Esta etapa não é aplicada no processo de avaliação de desempenho do Cadete, sendo utilizada somente a NPA 109 como meio pelo qual os envolvidos conseguem ter acesso às suas atribuições e normas dentro do processo. Neste caso, cabe ressaltar que a NPA prevê uma reunião anual para os Cadetes sobre o processo de avaliação horizontal. Porém, são abordados temas que visam o ensino e a legitimidade no processo de avaliação, já as padronizações e características do processo serão consultadas individualmente na NPA 109 (Ministério da Defesa, 2024a).

Perspectiva de Aplicação: Cabe ressaltar que esse briefing seria uma reunião que daria uma orientação tanto para o avaliador quanto para o avaliado e, dessa forma, seria possível aprimorar o processo evitando, por exemplo, diferentes interpretações do documento que norteia a avaliação. A realização desse briefing demanda uma organização por parte dos envolvidos para que seja encontrado um tempo na rotina em que todos os envolvidos estejam disponíveis. Além de que o ambiente para a reunião precisa ser adequado de acordo com o quantitativo e precisa ser conduzido pelo responsável do processo de avaliação.

3.2.5 Aplicação dos questionários

Esta etapa classifica-se como parcialmente presente tendo em vista que, no âmbito da Avaliação de Desempenho do Cadete, verifica-se que os questionários são aplicados para avaliadores mais antigos pertencentes a setores nos quais o Cadete exerce alguma atividade e a um grupo de Cadetes pertencentes ao mesmo Esquadrão do avaliado. Porém, no método 360°, o próprio avaliado e seus subordinados também realizam o preenchimento dos questionários.

Perspectiva de Aplicação: Com a inclusão da autoavaliação e da avaliação com os subordinados do avaliado, seria necessário que fosse formulado um questionário adequado e condizente com os preenchidos pelos outros setores, a fim de que, ao realizar o cruzamento dos resultados, fosse possível fazer comparações e chegar a conclusões que ficariam registradas no relatório e repassadas aos avaliados.

3.2.6 Recolhimento dos questionários e cruzamento de informações

Ressalta-se que questionários da Avaliação de Desempenho do Cadete Líder de Elemento são respondidos em meio eletrônico através do sistema SUCOI, conseqüentemente, as respostas são armazenadas automaticamente e os oficiais do Comando de Esquadrão do avaliado conseguem ter acesso às respostas e realizar o cruzamento das informações. Além disso, a NPA 109 prevê que somente os Oficiais do Comando de Esquadrão possuam acesso às respostas dos questionários, já que são os responsáveis pela confecção do relatório e pelo *feedback* individual do avaliado. Por isso, ao comparar tal contexto com o apresentado na descrição desta etapa no processo de execução da Avaliação 360°, pode-se verificar que esta etapa está presente no processo de avaliação do Cadete.

3.2.7 Feedback individual

Pode-se dizer que esta etapa da Avaliação 360° está parcialmente presente na Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento pois, após a confecção do relatório feito pelo Comando de Esquadrão, a NPA 109 prevê que seja realizada uma reunião individual com o avaliado. Porém, diferente do estimulado pela análise do método 360°, os envolvidos podem se deparar com o receio

de gerar más interpretações e, especialmente o avaliado, de infringir a hierarquia ao adotar uma postura inadequada quando em conversa sobre os seus resultados junto ao Oficial que conduz o encontro.

Além disso, cabe ressaltar que a NPA 109 não estabelece uma metodologia para que esse feedback individual seja divulgado para o Cadete avaliado. Dessa forma, fica a critério do Comando de Esquadrão encontrar o melhor momento e abordagem para divulgar tais resultados, o que pode limitar a qualidade e uniformização do *feedback* caso não seja escolhida uma metodologia adequada.

Perspectiva de Aplicação: Para que o *feedback* individual seja aplicado na Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento, seria preciso uma inserção gradual da etapa, de forma que tanto o avaliador quanto o avaliado possam cumprir as fases de implementação. Desse modo, a reunião de *feedback* poderá ser interpretada como um momento de compartilhamento de experiências, elaboração de planos que facilitem o acompanhamento e, conseqüentemente, valorização da hierarquia através do exemplo que o Oficial do Comando de Esquadrão estaria dando através da postura e das orientações repassadas ao seu subordinado.

3.2.8 Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) não é prevista na Avaliação de Desempenho do Cadete Líder de Elemento, apesar de existir o feedback individual. Cabe ressaltar que não há uma metodologia prevista na NPA 109 para que o Comando de Esquadrão possa trabalhar no Cadete Líder de Elemento reflexões e metas a fim de delinear um perfil de liderança.

Perspectiva de Aplicação: Esta etapa caberia no processo de Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento, tendo em vista que já existe a reunião de *feedback* individual e o PDI seria um meio facilitador para o Cadete, que teria suporte ao traçar suas metas e, para o Comando de Esquadrão, que teria uma base para acompanhar a evolução do Cadete no processo de formação.

Dessa forma, é recomendado que o PDI seja elaborado em conjunto com o chefe do avaliado e seja posterior a um debate que envolva o feedback de sua avaliação. Com isso, entende-se que para o adequado desenvolvimento deste plano faz-se necessária:

1. Uma discussão adequada ao método 360°, o que exige do Cadete avaliado uma maturidade adequada para receber críticas e dialogar sobre o assunto, além de um

ambiente de debriefing para que o Cadete sinta-se à vontade para tirar dúvidas e pedir conselhos;

2. A conscientização dos envolvidos para que, tanto a discussão quanto a elaboração do plano tenha o exclusivo objetivo de atingir o aprimoramento atitudinal do Cadete dentro do Programa de Treinamento de Liderança. Além disso, o desenvolvimento do plano não teria envolvimento com a nota atribuída e não traria impactos na sua classificação;
3. A utilização de uma metodologia preconizada na NPA para que o processo esteja padronizado e seja disponibilizada as mesmas oportunidades para os avaliados.
4. Uma evolução gradativa para a inserção do método, seguindo as etapas de implementação apresentadas neste artigo.

3.2.9 Elaboração de um relatório

Diante da análise feita nos documentos que regem a Avaliação de Desempenho do Cadete, não foi possível encontrar preconizado a elaboração de um relatório que abordasse os resultados obtidos em relação ao processo de avaliação, classificando esta etapa, portanto, como ausente.

Perspectiva de Aplicação: Ao tornar aplicável esta etapa na Avaliação de desempenho do Cadete, será possível observar melhorias no processo que, eventualmente, possam ser institucionalizadas a partir da inclusão das mesmas na NPA. Dessa forma, mesmo que não tenham atualizações nas normas, os responsáveis pelo processo, no caso o Comando de Esquadrão, conseguirá adequar periodicamente o processo de acordo com a realidade vivida pelos Cadetes e, conseqüentemente, aprimorando o processo de forma justa e eficiente.

3.2.10 Realização do Acompanhamento

O acompanhamento é uma etapa presente parcialmente na Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento, tendo em vista que, apesar da NPA preconizar os períodos nos quais a Avaliação deverá ser realizada, o acompanhamento contínuo é feito de forma independente por cada setor avaliador. No caso do setor Corpo de Cadetes, utiliza-se a ferramenta da Ficha de Observação (FOBS) registrada no sistema SUCOI, no qual qualquer militar pode relatar alguma atitude positiva, negativa ou neutra do Cadete avaliado (Ministério da Defesa, 2025). Além disso, não se vê o

costume de questionar sobre o seu desempenho para o próprio Cadete avaliado e para os seus subordinados. Dessa forma, vê-se a ausência de uma logística que registre o acompanhamento contínuo durante o processo de treinamento de liderança do Cadete avaliado.

Perspectiva de Aplicação: Esta etapa torna-se aplicável na Avaliação de desempenho quando o acompanhamento contínuo for realizado por todos os avaliadores e este possa ser registrado através de um método prático, como o sistema SUCOI. Além disso, cabe o monitoramento por parte dos responsáveis pela avaliação, no caso o Comando de Esquadrão, para que o Cadete receba as pontuais orientações em relação às suas atitudes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou, teoricamente, quais perspectivas e condições o método 360° é aplicável no âmbito da avaliação do Cadete Líder de Elemento da Academia da Força Aérea. Dessa forma, para responder ao problema levantado, foram considerados 2 pontos de análise: o primeiro sobre as perspectivas e depois sobre as condições.

Sobre as perspectivas, cabe ressaltar que o modelo proposto (360°) é amplamente utilizado em empresas privadas com uma cultura, uma estrutura organizacional e um estilo de gestão participativo. Portanto, a viabilidade de sua aplicação dependeria de uma adequação deste modelo à realidade de uma organização militar, como a Academia da Força Aérea. Os resultados demonstraram que algumas de suas etapas são adequadas à realidade militar e outras carecem de uma adaptação.

Através da tabela, o objetivo geral de comparar as etapas dos modelos foi concluído trazendo o resultado de há mais etapas parcialmente presentes do que etapas ausentes no processo de Avaliação de Desempenho do Cadete da Aeronáutica, o que reflete uma atualização e modernização das técnicas de avaliação vigentes no Corpo de Cadetes com as adotadas no mercado privado, tida como modernas. Posteriormente, utilizando a tabela como base, o objetivo específico de relacionar teoricamente as etapas possibilitou detalhar as perspectivas que resultaram tal classificação como Presente (P), Ausente (A) ou Parcialmente Presente (PP) e a consequente construção das perspectivas de aplicação que respondem o problema de pesquisa pois trouxeram a condição para utilização daquela respectiva etapa na Avaliação de Desempenho do Cadete Líder de Elemento.

Analisando o processo etapa por etapa, pode-se dizer que a etapa 6 (Recolhimento de Questionário) está presente em ambos os modelos estudados, o que não gerou análise que afete o problema de pesquisa. Além disso, as etapas 4 (Briefing), 8 (PDI) e 9 (Acompanhamento), classificadas como ausentes, e as etapas 1 (Projeto), 2 (Método), 7 (Feedback Individual) e 10 (Acompanhamento) como parcialmente presentes no modelo do Corpo de Cadetes apresentaram perspectivas de aplicação que valorizam o processo de desenvolvimento atitudinal do Cadete. Tal fato, se justifica, tendo em vista que propõem, na etapa 8, por exemplo, o desenvolvimento de um plano que visa o acompanhamento próximo do avaliado e o 4 que demandaria bom planejamento logístico e aprimoraria a orientação quanto às padronizações vigentes no processo de avaliação, o que facilitaria o processo de harmonização dos resultados.

No entanto, as etapas 3 (Comissão de Avaliação), dita como ausente, e a 5 (Aplicação dos questionários), classificada como parcialmente presente, trazem perspectivas de aplicação que exigiriam dos envolvidos praticar processos de forma que não fosse relativizado ou mal interpretado processos hierárquicos importantes na formação, como respeito e formalidade no tratamento com o mais antigo. Tal condição é apresentada nas perspectivas de aplicação das respectivas etapas, detalhando o que modelo 360° propõe colocando, por exemplo, o subordinado como avaliador e sugere um contato próximo entre o avaliado e o oficial responsável pelo acompanhamento.

Vale ressaltar que, com base na análise comparativa e teórica deste artigo, vê-se que não há uma metodologia preconizada para a elaboração tanto do briefing da avaliação quanto do debriefing do avaliado no âmbito do Corpo de Cadetes. Desse modo, os resultados elucidam a possibilidade de criação de uma reunião anterior ao início da avaliação como forma de conscientização de todos os setores envolvidos. Além disso, coloca a estratégia de elaboração do PDI como forma de aprimorar a eficiência do *feedback* do avaliado, tendo em vista que o objetivo final é evoluir o comportamento atitudinal do Cadete como um líder que sempre está buscando o autoaperfeiçoamento.

No que tange ao detalhamento das adequações e aperfeiçoamentos, a comparação levou em consideração a questão do ambiente militar e o fato da organização ser pautada nos valores da hierarquia e da disciplina, o que limitaria a inclusão do subordinado como avaliador e exigiria uma aceitação gradual por parte dos envolvidos. Em contrapartida, os resultados revelam que tais detalhes englobam a implementação de metodologias para análise dos resultados, a autoavaliação, além do incentivo de valorizar um ambiente amigável de debriefing com desenvolvimento de um *feedback* que adicione o PDI.

Com essa perspectiva, portanto, os resultados mostram que algumas etapas do método 360° são aplicáveis na Avaliação de desempenho do Líder de Elemento e outras exigem ajustes, indicando que o modelo 360° não é completamente aplicável no ambiente do Corpo de Cadetes da Aeronáutica. Com isso, na condição de adequar o método 360° ao ambiente militar, respeitando todos os valores já citados e utilizando-o com a perspectiva de aprimoramento da metodologia de avaliação já existente, o modelo pode servir como ferramenta de evolução no período de formação do Cadete.

Este estudo, portanto, buscou contribuir, por intermédio das etapas aplicadas na Avaliação 360°, no aprimoramento da Avaliação de desempenho do Cadete Líder de Elemento, indivíduo que conduzirá o futuro da Força Aérea Brasileira e precisará lidar com processos que definirão a vida de outros seres através de avaliações que precisam visar o crescimento profissional. Assim, pesquisas futuras podem explorar análises práticas envolvendo a aplicabilidade do método 360°, bem como realizar verificações que incluam a utilização de plataformas e tecnologias no processo de Avaliação de Desempenho no âmbito do Corpo de Cadetes da Aeronáutica.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8–15, jan./mar. 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Experiências de avaliação de desempenho da administração pública federal**. Brasília: MP, SEGES, ENAP, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v. 1. 7. reimp. da 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FLEENOR, John W.; TAYLOR, Sylvester; CHAPPELOW, Craig. **Leveraging the impact of 360-degree feedback**. 2. ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2020.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. ICA 36-4. **Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica**. Brasília, DF, 2015.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, 16 de setembro de 2016. **Manual de Liderança da FAB**.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica - DCA 11-45: **Concepção Estratégica Força Aérea 100**. Brasília, DF, 2018.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. MCA 36-7. **Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica**. Brasília, DF: 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA Nº 696/SUBCMDO-CCAER. **Procedimentos para elaboração do conceito militar do cadete da aeronáutica**. Corpo de Cadetes da Aeronáutica, Ensino, NPA 109 – CCAER, 2024a.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 461/DPE, de 29 de dezembro de 2023. **Aprova a reedição da Instrução que estabelece as Normas Reguladoras para os Cursos de Formação de Oficiais da Academia da Força Aérea**, ICA 37-897. Publicada no BCA nº 003, de 04 de janeiro de 2024. Brasília/DF, 2024b.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA N° 746/SUBCMD. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Boletim Ostensivo, Pirassununga, SP, 2025.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

PAULA, Marcos Antônio de. **Aplicação da gestão por competência e Avaliação 360° como instrumento de avaliação**. Orientadora: Elaine Antunes. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 14. ed., São Paulo. LTr, 2021.

REIS, Germano Glufke Reis. **Avaliação 360° - Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial**. 2. ed., São Paulo. Atlas. 2002.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBAS, Andréia; SALIM, Cassiano. **Gestão de pessoas para concursos**. São Paulo: Alumnus, 2016.

RAMALHO, Ariane; UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, Centro de Pós Graduação. Importância da avaliação 360 graus para o alcance de melhores resultados organizacionais, São Paulo, 2012. TCC (MBA). Disponível em: <http://administradores.com.br/producao-academica>

SANTOS, Rodrigo Eloy. **Aplicabilidade do feedback 360 graus na metodologia de avaliação de desempenho de oficiais utilizada pela Força Aérea Brasileira**. Orientador: Nuno Alexandre Cruz dos Santos. 2020. Trabalho de Investigação Individual do CEMC (Curso de Estado Maior Conjunto) – Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós Graduados, Pedrouços, 2020.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Tradução de Luciane de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2008.