

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2019/2020**



TII

**APLICABILIDADE DO *FEEDBACK* 360 GRAUS NA METODOLOGIA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS UTILIZADA PELA FORÇA
AÉREA BRASILEIRA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Rodrigo Eloy dos Santos
TENENTE-CORONEL AVIADOR (BRASIL)**



**APLICABILIDADE DO *FEEDBACK* 360 GRAUS NA
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE OFICIAIS UTILIZADA PELA FORÇA AÉREA
BRASILEIRA**

TCOR AV (BRA) Rodrigo Eloy dos Santos

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
APLICABILIDADE DO *FEEDBACK* 360 GRAUS NA
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE
OFICIAIS UTILIZADA PELA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

TCOR AV (BRA) Rodrigo Eloy dos Santos

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TCor AdmAer Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Rodrigo Eloy dos Santos, declaro por minha honra que o documento intitulado **Aplicabilidade do *Feedback* 360 Graus na metodologia de avaliação de desempenho de oficiais utilizada pela Força Aérea Brasileira** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 08 de maio de 2020

Rodrigo Eloy dos Santos



Agradecimentos

Nossa trajetória tem sido marcada por momentos inesquecíveis. Em meio a uma pandemia mundial, o esforço para desenvolver um trabalho final de curso mostrou-nos que somos capazes de transcender obstáculos e seguir em frente.

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pelas oportunidades de crescimento. À minha querida e amada esposa Ana Cristina e filhas Duda e Bia, que estarão sempre no meu coração e representam aquilo que há de melhor em mim. Aos meus pais José Onofre e Rosângela, que através dos exemplos de honestidade e simplicidade, conduziram seus filhos de forma digna e honrada.

Ao amigo orientador TCor Nuno Santos que, de forma objetiva e empenhada, orientou minha caminhada nesse nobre desafio, o que tornou possível a concretização dessa investigação.

Esse trabalho não seria possível sem o apoio dos amigos da Comissão de Promoções de Oficiais (CPO). Meu sincero agradecimento ao Brigadeiro Elvis, Secretário da CPO, e ao Coronel Moreno, vice-chefe da CPO, que colocaram a estrutura organizacional à disposição desta investigação.

Agradeço às psicólogas da CPO: Tenentes Taciany, Ediani, Juliana e Grazielli e civil Bárbara. Obrigado pela disponibilidade e compromisso com o processo da avaliação de desempenho da Força Aérea Brasileira. Suas ideias me indicaram caminhos que enriqueceram a pesquisa.

Ao meu amigo Major Guilherme, que, com a dedicação e prontidão de sempre, me auxiliou através de ideias oportunas e criativas.

Ao Tenente-Coronel Cerávolo (EB) e sua família, pela amizade e companheirismo. Seus conselhos e indicações para a realização dos variados trabalhos do CEMC foram importantes. Espero que nossos caminhos se cruzem novamente.

Por fim, agradeço aos camaradas das Forças Armadas Amigas, nomeadamente Portugal e Espanha, que tive a oportunidade de conviver e compartilhar momentos de importantes interações.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual.....	5
2.1. Estado da Arte.....	5
2.2. Conceitos estruturantes.....	8
2.3. Modelo de análise.....	9
3. Metodologia.....	11
4. A avaliação de desempenho na Força Aérea Brasileira.....	14
4.1. Considerações sobre avaliação de desempenho.....	14
4.2. Modelo da avaliação de desempenho da Força Aérea Brasileira.....	17
5. Feedback 360 Graus e o exemplo do Exército dos Estados Unidos.....	21
5.1. Visão geral do Feedback 360 Graus.....	21
5.2. Feedback 360 Graus no Exército dos Estados Unidos.....	24
6. Apresentação dos dados e discussão dos resultados.....	29
6.1. Apresentação dos dados.....	29
6.2. Discussão dos resultados.....	35
Conclusões.....	39
Bibliografia.....	41

Índice de Apêndices

Apêndice A - Análise textual.....	Apd A - 1
Apêndice B - Modelo de análise.....	Apd B - 1
Apêndice C - Questionário aos Oficiais Superiores.....	Apd C - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Conexões entre os termos Gestão do Desempenho, Desempenho, <i>Feedback</i> e <i>Feedback</i> 360.....	6
Figura 2 - Fórmula para determinação do tamanho da amostra.....	12
Figura 3 - Quadros dos oficiais superiores.....	29
Figura 4 - Postos dos oficiais superiores.....	29
Figura 5 - Tempo de serviço dos oficiais superiores.....	30
Figura 6 - Questão n.º 4.....	31
Figura 7 - Questão n.º 5.....	31
Figura 8 - Questão n.º 6.....	32
Figura 9 - Questão n.º 9.....	32



Figura 10 - Questão n.º 8.....	33
Figura 11 - Questão n.º 3.....	34
Figura 12 - Questão n.º 7.....	35
Figura 13 - Nuvem de palavras	Apd A - 1
Figura 14 - Análise de Similitude apresentação randômica.....	Apd A - 3
Figura 15 - Análise de Similitude apresentação <i>fruchterman reingold</i>	Apd A - 4

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição das respostas em ordem decrescente (parâmetro CT + CP).....	30
---	----



Resumo

Neste trabalho, cujo tema é a “Aplicabilidade do *Feedback* 360 Graus na avaliação de desempenho de oficiais da Força Aérea Brasileira”, propôs-se analisar a combinação da técnica do *Feedback* 360 Graus ao sistema de avaliação de desempenho dos oficiais da Força Aérea Brasileira, com vistas a identificar possíveis melhorias ao processo de Avaliação de Desempenho atual. Em um raciocínio dedutivo aplicado num estudo de caso, identificaram-se as características do atual modelo de Avaliação de Desempenho de oficiais da Força Aérea Brasileira; foram descritas as características da metodologia do *Feedback* 360 Graus; bem como procurou-se identificar as críticas mais relevantes da Avaliação de Desempenho na Força Aérea Brasileira de acordo com as opiniões dos oficiais superiores. Os resultados demonstraram que as principais críticas têm relação com operacionalização do processo de avaliação, nomeadamente a falta de estabelecimento prévio de metas e expectativas de desempenho, a falta de *feedback* contínuo e a leniência. Concluiu-se que a metodologia do *Feedback* 360 Graus pode, indiretamente, trazer benefícios ao processo de avaliação de desempenho de oficiais da Força Aérea Brasileira, desde que seja utilizada com o propósito de desenvolvimento.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Força Aérea Brasileira, *Feedback* 360 Graus



Abstract

This essay addresses “Applicability of 360-Degree Feedback in the officers’ performance evaluation of Brazilian Air Force”. The purpose is to analyze the combination of the 360-Degree Feedback technique to the officers’ Performance Evaluation system of Brazilian Air Force, in order to identify possible improvements to the current Performance Assessment process. Through a deductive reasoning applied in a case study, the characteristics of the current model of officers’ Performance Evaluation of Brazilian Air Force were analyzed; The characteristics of the 360-Degree Feedback methodology were described; as well as tried to identify the most relevant criticisms of the Performance Evaluation in the Brazilian Air Force according to the opinions of senior officers. The results showed that the main criticisms are related to the operationalization of the evaluation process, namely the lack of previous establishment of goals and performance expectations, the lack of continuous feedback and leniency. It was concluded that the 360-Degree Feedback methodology can, indirectly, bring benefits to the officers’ performance evaluation process of Brazilian Air Force, as long as it is used for development purposes.

Keywords: Performance Evaluation, Brazilian Air Force, 360-Degree Feedback



Lista de abreviaturas, siglas e acrônimos

A

- AD Avaliação de desempenho
APPO Avaliação Participativa por Objetivo

C

- CPO Comissão de Promoções de Oficiais

D

- DP Discordo parcialmente
DT Discordo totalmente

F

- FAB Força Aérea Brasileira

I

- ICA Instrução do Comando da Aeronáutica
Iramuteq *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

M

- MSAF *Multi Source Assessment and Feedback*

O

- OE Objetivo Específico
OG Objetivo Geral

Q

- QC Questão Central
QD Questão Derivada

W

- WOS *Web of Science*



1. Introdução

O presente trabalho de investigação tem como tema a “Aplicabilidade do *Feedback* 360 Graus na metodologia de Avaliação de Desempenho (AD) de oficiais utilizada pela Força Aérea Brasileira (FAB)”.

Nesse contexto, pretende-se identificar as melhorias da utilização da técnica do *Feedback* 360 Graus na atual metodologia de AD de oficiais da FAB.

Não há como delinear uma estratégia robusta sem considerar a gestão dos recursos humanos, principalmente nos tempos atuais. As organizações têm que inovar, reinventarem-se e procurarem meios para se manterem em condições de alta competitividade. Procurar profissionais que detenham competências e que se identifiquem com a missão, a visão e os valores da instituição e, além disso, reter os talentos que fazem a diferença no que diz respeito à entrega e na agregação de valor é fator crítico para o sucesso. Para tudo isso, e por forma a ser maximizado, é essencial realizar a gestão do desempenho individual e, por extensão, o desempenho organizacional.

Uma das ferramentas da gestão do desempenho é a sua avaliação, que, por sua vez, consiste na apreciação do desempenho passado face a determinadas expectativas. Posteriormente, essa avaliação é utilizada para a tomada de uma variedade de decisões.

Muitas das questões relacionadas à AD para fins de motivação e desenvolvimento têm sido o foco de pesquisas na área de desenvolvimento dos recursos humanos, mas com uma ênfase maior no estabelecimento de metas, no *feedback* e, em particular, no treinamento (Poell, Rocco & Roth, 2014; Werner, 2017).

A FAB entende o processo de AD de oficiais como estratégico, pois, além de prover *feedback* que proporcione aos seus líderes melhores condições de aprimorarem-se profissionalmente, fornece informações essenciais para o reconhecimento do mérito e para decisões relacionadas às promoções e à seleção para cargos de comando e cursos de carreira (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015).

Segundo a Diretriz do Comando da Aeronáutica n.º 11-45, aprovada pela Portaria n.º 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018, que dispõe sobre a Conceção Estratégica - “Força Aérea 100”, a AD na FAB tem como objetivo não apenas selecionar os melhores profissionais, mas principalmente, realimentar o sistema de pessoal com informações oportunas, indicando possibilidades de melhoria nos processos de gestão de recursos humanos (Portaria n.º 1.597/GC3, de 10 de Outubro de 2018).



Portanto, a AD no âmbito da FAB está contida nas diretrizes que norteiam os rumos da força, sendo considerado um processo a ser valorizado e constantemente aprimorado, com o objetivo de a instituição alcançar patamares de excelência ainda maiores, resultantes, não só da utilização do potencial da sua força de trabalho, assim como, do desenvolvimento de seus recursos humanos.

No entanto, como qualquer sistema de AD, podem existir pontos que necessitam de melhorias, pois, independentemente de fatores internos, que estão relacionados ao modo como os processos são aplicados, muitos erros de execução são bastante comuns, gerando, segundo Gil (2001), interferências no resultado da avaliação por parte dos próprios participantes. Isso denota que, conforme citado na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) que dispõe sobre a AD de oficiais da Aeronáutica (ICA 36-4), o fator crítico em todo e qualquer processo de AD não é o processo propriamente dito, mas as pessoas que dele participam, sobretudo os avaliadores.

Muitos autores abordaram a temática de AD, concluindo, muitos deles, que não existe um modelo ideal, e que é admissível e viável a combinação de métodos, de modo a procurar extrair o melhor de cada técnica, o que foi estabelecido por Chiavenato (2014) como Métodos Combinados ou Métodos Mistos.

Um exemplo a ser considerado pela importância nessa pesquisa é a metodologia do *Feedback* 360 Graus. Segundo Zenger (2016), mais de 85% das maiores corporações em todo o mundo usam o processo de *Feedback* de 360 Graus como importante instrumento do processo geral de desenvolvimento de liderança.

O *Feedback* 360 Graus - através do qual os indivíduos recebem *feedback* de supervisores, pares e subordinados - tornou-se uma ferramenta popular de gestão do desempenho. O uso mais comum é como uma ferramenta de *feedback* e desenvolvimento, mas a utilização para fins de avaliação tem crescido nas organizações civis.

A escolha do tema é derivada da Diretriz de Planejamento Institucional do Comando da Aeronáutica n.º 11-118 de 2019, que prevê para o macroprocesso “Gestão de Pessoas” a diretriz de elaborar um estudo abordando a possibilidade de inclusão do *Feedback* 360 Graus na apreciação do mérito dos militares (Portaria n.º 1.707/GC3, de 26 de Setembro de 2019).

Portanto, justifica-se a análise do atual processo de AD de oficiais, a fim de identificar se existem falhas no processo que possam ser mitigadas ou minimizadas com a aplicabilidade da técnica de *Feedback* 360 Graus como método complementar.

Assim, definiu-se a AD como objeto da investigação deste trabalho.



Segundo Sampieri (2003, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 42) a delimitação do tema deverá ter lugar em três domínios distintos: tempo, espaço e conteúdo. Desta forma e no que concerne ao nível tempo, o trabalho vai focar a atualidade. Em relação ao nível espaço, o trabalho tem como ambiente o âmbito da FAB. Finalmente, no domínio conteúdo, o estudo será balizado na análise do atual modelo de AD da FAB e do *Feedback* 360 Graus.

Neste contexto, definiu-se como Objetivo Geral (OG) desta investigação analisar a combinação da técnica do *Feedback* 360 Graus ao sistema de AD dos oficiais da FAB. De forma a conseguir cumprir com esse OG, é necessário atingir os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE 1: Descrever o atual modelo de AD de oficiais da FAB;

OE 2: Descrever a metodologia do *Feedback* 360 Graus;

OE 3: Identificar as críticas mais relevantes da AD na FAB na visão dos oficiais superiores.

Assim, formula-se a seguinte Questão Central (QC): a incorporação da técnica de *Feedback* 360 Graus contribui para a melhoria do modelo de AD de oficiais utilizado pela FAB?

A partir do OG e respetivos OE, atendendo à QC, foram definidas as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD 1: Quais as características do atual modelo de AD de oficiais da FAB?

QD 2: Quais as características da metodologia do *Feedback* 360 Graus?

QD 3: Quais são as críticas mais relevantes da AD na FAB de acordo com as opiniões dos oficiais superiores?

A recolha de dados, conduzida através da análise documental, possibilitou estabelecer a base conceptual, obter as informações sobre AD e a sua importância nas organizações e, mais especificamente, a decorrente da metodologia do *Feedback* 360 Graus. A obtenção e estudo dos documentos institucionais possibilitaram a descrição do atual modelo de AD de oficiais utilizado pela FAB. Em complemento, foram verificados trabalhos relacionados à Gestão do Desempenho e a utilização da técnica de *Feedback* 360 Graus nos âmbitos civil e militar.

Relativamente à sua estruturação, e além da introdução e da conclusão, no segundo capítulo do trabalho foram abordadas as bases que deram suporte científico através da exposição do Estado da Arte e os conceitos estruturantes. No terceiro capítulo foi explorado o plano metodológico utilizado, através da apresentação do desenho da pesquisa. No quarto



capítulo foram apresentadas considerações sobre AD e o modelo atual utilizado pela FAB. No quinto capítulo foi explorada a visão geral do *Feedback* 360 Graus e sua utilização no âmbito militar, sendo utilizado o exemplo do Exército dos Estados Unidos. No sexto capítulo através da apresentação e análise dos dados relacionados com as críticas do atual processo de AD da FAB, pretendeu-se responder à QC.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Para a elaboração do conteúdo deste capítulo, foi utilizado o produto da análise do *software* Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que possibilitou uma análise quantitativa (frequência da repetição de palavras no conteúdo de textos) e qualitativa (conjunto de características num determinado fragmento do conteúdo). Através dessa análise foi realizada a revisão de literatura¹.

2.1. Estado da Arte

Há alguns anos foi discutido se o *feedback* de múltiplas fontes era simplesmente uma moda passageira, principalmente nas décadas de 1990 e 2000, ou uma intervenção verdadeiramente importante e duradoura para indivíduos e organizações. Atualmente, o *Feedback* 360 Graus é considerado uma área de prática teoricamente fundamentada, altamente pesquisada e bem estabelecida, que demonstrou ter um impacto significativo no desempenho individual, de grupo e organizacional (Church, Bracken, Fleenor & Rose, 2019).

Para compreender o que é conhecido nessa área e dar prosseguimento a esta pesquisa, no sentido de identificar as características do *Feedback* 360 Graus, buscou-se inicialmente estabelecer como vem sendo abordadas as questões sobre a metodologia no contexto da gestão do desempenho nas organizações.

Foi utilizado o *software* Iramuteq para realizar a análise textual de um grupo de textos denominado “Corpus” elaborado com o resumo de 26 artigos selecionados, conforme indicado anteriormente.

A Figura 1 é uma representação do produto da análise obtida através do *software* Iramuteq com a utilização dos 26 artigos. De acordo com a apresentação das conexões, as discussões sobre o tema Gestão de Desempenho têm como pano de fundo a eficácia do desempenho (individual e organizacional). A melhoria na entrega do *Feedback* tem sido um aspeto fulcral para o desenvolvimento de competências dos supervisores e líderes. O *Feedback* 360 Graus surgiu como uma aposta das organizações que se adequaram a essa metodologia para fornecer ao avaliado um julgamento mais preciso sobre o seu desempenho.

¹ Uma descrição sumária do processo está presente no capítulo 3 e foi detalhado no Apêndice A.



Figura 1 - Conexões entre os termos *Gestão do Desempenho*, *Desempenho*, *Feedback* e *Feedback 360*.

Fonte: (Autor, 2020)

Foi identificado que a principal questão abordada nos artigos tem relação com o *feedback*. Estes estudos procuraram demonstrar a importância do *feedback* no desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, relacionamento interpessoal e trabalho em equipa. Esse foi um importante aspeto que fomentou o desenvolvimento da metodologia do *Feedback 360 Graus*.

Nesse sentido, no livro *Handbook of Strategic 360 Feedback*, Church et al. (2019) destacaram que há três décadas o *Feedback 360 Graus* nasceu do desejo de melhorar a qualidade e a utilidade do *feedback* aos funcionários para a compreensão de seus comportamentos, a fim de terem uma oportunidade de alterá-los para melhor através de planos de desenvolvimento individual.

Em outro artigo foi realizado um estudo sobre o impacto do *Feedback 360 Graus* no desenvolvimento da liderança, que concluiu que essa metodologia de avaliação é uma maneira de medir a existência (ou ausência) de capacidades comportamentais alinhadas às expectativas da organização (Humphrey, 2017). O estudo é alinhado com o pensamento de McCarthy e Garavan (2007, p. 903), que concluíram que o uso de *Feedback 360 Graus* era um dos processos mais significativos no campo do desenvolvimento da competência liderança naquela altura.

Para Collins e Holton (2004) e Day (2000, cit. por McCarthy e Garavan, 2007, p. 903), liderança eficaz é uma meta crucial para muitas organizações. Cada vez mais, as organizações estão comprometidas em desenvolver as habilidades e competências dos seus líderes e há evidências de que os investimentos em desenvolvimento de liderança



continuarão a crescer consideravelmente no novo milênio (Nikolaou, Vakola & Robertson, 2006, cit. por McCarthy e Garavan, 2007, p. 903).

Isso tem relação direta com o emprego da metodologia do *Feedback* 360 Graus nas organizações, pois entende-se que organizações eficazes buscam maneiras de melhorar o desempenho organizacional através do desenvolvimento de seus recursos humanos.

Um estudo em 2013 revelou que 70% das principais empresas dos Estados Unidos utilizavam o *Feedback* 360 Graus como a principal ferramenta para avaliar e desenvolver seus indivíduos e executivos seniores (Church & Rotolo, 2013). Em 2016, outro estudo, realizado em conjunto pela *3D Group* e pelo *United States Office of Personal Management*, demonstrou que mais de 50% das organizações possuem algum mecanismo de *Feedback* 360 Graus, usado para fins de avaliação (*3D Group, 2016; United States Office of Personal Management, 2012*).

Voltando ao aspecto central do tema, segundo Nadler (1978, cit. por Church et al., 2019, p. 47) o *feedback* por si só não cria mudanças, mas as informações contidas nele podem, nas circunstâncias certas, possibilitar mudanças. Simplesmente fornecer *feedback* não é suficiente para criar um comportamento autocorretivo.

Para Church et al. (2019) o valor do *feedback* reside no seu potencial de moldar o comportamento em direção a uma meta, um objetivo ou um padrão que melhora o indivíduo e a organização. Quando aplicado diretamente ao *Feedback* 360, Dave Bracken, Carol Timmreck e Allan Church (2001, p. 480) descreveram o valor dessa metodologia: “Um processo de *Feedback* 360 Graus bem sucedido cria e/ou reforça a mudança de comportamento focada e sustentada e/ou o desenvolvimento de habilidades de indivíduos, a fim de resultar em maior eficácia organizacional”.

Existem alguns debates sobre se o *Feedback* 360 Graus deve ser usado apenas para fins de desenvolvimento, para ajudar as pessoas a melhorar o desempenho, ou se deve ser usado como uma ferramenta de avaliação, para abordagens em áreas como aumentos salariais e promoções (Vukotich, 2014a, p. 30).

Relativamente ao âmbito militar, aspecto de considerável relevância para esta pesquisa, o estudo realizado em 2015 pela *Rand Corporation*, com o título “*360-Degree Assessments: Are They the Right Tool for the U.S. Military?*” foi um importante suporte para o entendimento da utilização da metodologia do *Feedback* 360 Graus. De acordo com a pesquisa, a metodologia de *feedback* de várias fontes é utilizada pelo Exército dos Estados Unidos há duas décadas e em 2008 recebeu o nome de *Multi Source Assessment and*



Feedback (MSAF) (Hardison et al., 2015). O seu objetivo é aprimorar a adaptabilidade e a autoconsciência de um líder, identificar pontos fortes e fracos e preparar o indivíduo para futuras responsabilidades.

O trabalho foi projetado para explorar as vantagens e as desvantagens do uso do *Feedback* 360 Graus para fins de avaliação e/ou desenvolvimento nas Forças Armadas dos Estados Unidos. Foi concluído no estudo que a utilização do *Feedback* 360 Graus deve permanecer focada no desenvolvimento e deve estar separada e distinta das avaliações formais de desempenho (Hardison et al., 2015).

2.2. Conceitos estruturantes

É necessário abordar alguns conceitos estruturantes da pesquisa, nomeadamente “gestão do desempenho” e “avaliação de desempenho” uma vez que, de acordo com a análise inicial dos artigos utilizados como referência, esses termos têm relação direta com o tema.

Segundo Pontes (2016), a AD é o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planeamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planeamento organizacional para o dia a dia do funcionário. Para Marras (2017) é avaliar duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explica o desejo endógeno de realizar (motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.

Através desse mecanismo, é operacionalizada a medição do desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos (Lotta, 2002). É, na sua essência, um instrumento para fomentar a entrega de melhores resultados, de melhoria contínua, quer seja por meio do *feedback* ou pela identificação de necessidades de capacitação, dentre outros. Ela é uma ferramenta de apoio à gestão, e um elemento de mobilização dos funcionários para a geração de resultados e o cumprimento da missão organizacional (Carbone, Tonet, Bruno & Silva, 2016, p. 104).

Para Santos (2005) a tarefa de se medir o desempenho humano não é um fim em si mesmo, devendo fazer parte ou ser insumo de um conjunto de práticas mais abrangentes, complexas e interligadas: a gestão do desempenho.

Embora muitos pensem frequentemente na AD como sinônimo de gestão do desempenho, esses conceitos são diferentes.

Gestão do desempenho é o somatório de atividades projetadas para maximizar o desempenho individual e, por extensão, organizacional. Inclui definir expectativas, medir



comportamentos e observar resultados, fornecer treinamento e *feedback* e avaliar o desempenho ao longo do tempo com propósitos previamente definidos (Dorsey & Mueller-Hanson, 2017). É um sistema contínuo, sempre em andamento, que envolve um processo interminável de definição de metas e objetivos, observação do desempenho e fornecimento de *feedback* e treinamento (Naquin & Tynan, 2003).

O objetivo da gestão de desempenho para Aguinis (2013) é fundamentalmente o alinhamento dos esforços individuais para apoiar as prioridades organizacionais. Portanto, a gestão de desempenho cria um vínculo direto entre o desempenho dos funcionários e as metas organizacionais e torna explícita a contribuição dos funcionários para a organização.

Segundo Armstrong e Taylor (2020), a gestão de desempenho permite à organização verificar se os objetivos e metas definidos na sua estratégia, estão a ser cumpridos, assim como, adotar medidas corretivas adequadas para alcançar os resultados desejáveis, alinhados com os objetivos da estratégia organizacional.

Em suma, para distanciar o significado de gestão do desempenho de AD, Collings e Wood (2009) acentuaram que a AD diz respeito ao desempenho individual, enquanto a gestão do desempenho analisa o desempenho individual, da equipe e da organização. Isso é complementado por Foot e Hook (2008, cit. por Collings & Wood, 2009, p. 197) ao mencionarem que a avaliação pode ser apenas outra técnica de gestão de recursos humanos usada por uma organização, enquanto a gestão do desempenho tenta vincular o processo de avaliação aos valores e objetivos mais amplos da empresa.

Assim, a AD é um componente importante da gestão de desempenho, sendo uma parte de um todo maior, porque fazer gestão é muito mais que medir.

É importante considerar que existem fatores que devem ser considerados para a eficácia de todo o processo de gestão do desempenho. Por exemplo, a falta ou a incorreta maneira de promover o *feedback* impede que o funcionário tenha conhecimento de seu comportamento, seja na visão do chefe ou de outros membros da equipe, não possibilitando uma melhoria futura caso seja necessário, o que impacta diretamente no seu desempenho e, conseqüentemente, no desempenho da organização.

2.3. Modelo de análise

O modelo de análise, que estruturou a investigação desenvolvida para dar resposta à QC, foi construído a partir dos OE e respectivas QD, aos quais se identificaram conceitos, que foram estudados segundo diferentes indicadores (Apêndice B).



Conforme apresentado no modelo de análise, para responder à QD 1, foram analisados os conceitos “avaliação de desempenho” e “gestão do desempenho” para identificar os seguintes indicadores: erros de avaliação e *feedback*.

Para responder à QD 2, foi analisado o conceito de *Feedback* 360 Graus², e identificados os indicadores: avaliação, desenvolvimento e *feedback*.

A resposta à QD 3 foi alcançada analisando-se os conceitos “avaliação de desempenho” e “gestão do desempenho”. Os indicadores que sustentaram a análise foram: erro de halo, leniência, recentidade e *feedback*.

Por fim, para responder à QC, foi confrontada a análise da literatura com as respostas ao questionário, chegando-se à conclusão em relação a uma possível adequação do *Feedback* 360 Graus na gestão do desempenho de oficiais da FAB.

² O conceito do *Feedback* 360 Graus será abordado no Capítulo 5.



3. Metodologia

A metodologia adotada para a elaboração da presente investigação assume a forma da investigação aplicada, que tem por objetivo encontrar uma aplicação prática para os novos conhecimentos, adquiridos no decurso da realização de trabalhos originais (Carvalho, 2009 cit. por Santos & Lima, 2019 p. 12) e segue as normas de orientação metodológica em vigor no Instituto Universitário Militar.

No desenvolvimento desta pesquisa adotou-se um raciocínio dedutivo, seguindo no domínio metodológico uma estratégia quantitativa, e utilizando como instrumento de recolha de dados a análise documental e a técnica de questionário, num modelo de perguntas mistas, utilizando para tal uma plataforma digital. A aplicação de questionário foi realizada entre 10 a 25 de abril, efetuada a um universo de oficiais com mais de 15 anos de experiência. O modelo do questionário utilizado está no Apêndice C.

Para a revisão da literatura, foi realizada uma busca de artigos na plataforma *Web of Science (WOS)* e no *Google Scholar*. Foram utilizados os termos “*multisource feedback*” e “*performance management*”. A escolha pelos termos na língua inglesa ocorreu devido ao número alargado de pesquisas sobre o tema nesse idioma.

Após a aplicação da pesquisa nas plataformas de busca de periódicos sobre os termos citados, foram utilizados 26 artigos. Para a análise dos artigos, foi utilizado o *software* Iramuteq para auxiliar a identificação de como estão sendo abordados os temas “*Feedback* 360 Graus” e “gestão do desempenho”.

A análise textual, conforme já mencionado, foi realizada através do *software* Iramuteq, um *software* livre que é ancorado no *software* R. Foi utilizada a versão 3.6.2, de 2019, do *software* R. Para a utilização do *software* Iramuteq foi utilizado o tutorial de Camargo e Justo (2013).

Decorrente da escolha feita, como base conceptual da investigação, dos conceitos anteriormente abordados, foi adaptado o questionário. O modelo de questionário utilizado tem as perguntas baseadas aos aspetos que foram desenvolvidos sobre algumas considerações relacionadas ao processo de AD eficaz.

No que diz respeito ao desenho de pesquisa, foi adotado o estudo de caso pelo que se pretende descrever de forma rigorosa a unidade de observação e para isso procura-se recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto (Santos & Lima, 2019, p. 36).



A aplicação dos questionários foi efetuada a um universo de oficiais atualmente nos postos de Coronel, Tenente-Coronel e Major, nos diversos quadros de oficiais de carreira. Esses oficiais foram selecionados por possuírem experiências como avaliados e como avaliadores de oficiais e graduados, bem como exercer a função de revisores em ambos processos, a depender de sua antiguidade.

Relativamente às informações aos oficiais, o questionário contou com orientações quanto ao propósito do trabalho, o objetivo, a salvaguarda dos dados e o anonimato. O questionário foi elaborado com a utilização da ferramenta *Google Forms*, o que possibilitou garantir a confidencialidade dos participantes e a tabulação dos dados obtidos. A utilização dessa ferramenta facilitou o envio aos participantes por meio do *e-mail* funcional.

No intuito de validar o instrumento e verificar aspetos como clareza e precisão, a quantidade de perguntas e a ordem destas, foi realizado um pré-teste com seis psicólogas, dentre oficiais e civis, que trabalham na área de AD de oficiais. As percepções colhidas nessa etapa foram utilizadas para melhoria do questionário.

Na fase analítica procedeu-se à recolha, análise e apresentação dos dados que se pretendem observar através do questionário, de modo a se responder às questões levantadas e à QC. Para a recolha de dados foi realizada uma análise quantitativa das respostas ao questionário, a fim de quantificar os dados obtidos, atendendo ao objetivo de analisar as críticas ao sistema de avaliação da FAB.

O questionário foi enviado para um total de 2152 oficiais superiores. Essa quantidade abrangeu oficiais nos três postos, das diferentes especialidades, distribuídos em organizações no Brasil e no exterior.

Para o cálculo das amostras de oficiais, foi utilizada a equação proposta por Almeida (2013, p. 55) abaixo representada:

$$n \geq \frac{N \hat{p} \hat{q} z_{(1-\alpha/2)}^2}{(N-1)e^2 + \hat{p} \hat{q} z_{(1-\alpha/2)}^2}$$

Onde:
n = Tamanho da amostra;
N = Tamanho da população;
 \hat{p} = Estimativa da proporção;
 $\hat{q} = 1 - \hat{p}$;
 $z_{(1-\alpha/2)}^2$ = nível de confiança;
e = erro da estimativa.

Figura 2 - Fórmula para determinação do tamanho da amostra.

Fonte: (Almeida, 2013, p. 55)



Foram recebidas 921 respostas. Essa amostra corresponde a um nível de confiança de 95%, com um erro da amostra de 2% para essa pesquisa.

Adicionalmente, foi realizada uma revisão documental sobre o modelo da AD utilizado pela FAB. Para se estabelecer um paralelismo e ter uma perspectiva militar, foi analisada a utilização da metodologia de *Feedback* 360 Graus nas Forças Armadas dos Estados Unidos, por tratar-se de instituições congêneres à FAB. O objetivo é, segundo Santos e Lima (2019, p. 12), obter informação relevante a partir de fontes menos usuais, que permitam, de alguma forma, dar uma perspectiva abrangente do assunto investigado. Contudo, nesse caso, a análise da utilização da metodologia dos *Feedback* 360 Graus em instituições militares, possibilitou alcançar os objetivos desse trabalho.

Finalmente, na fase conclusiva, procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, culminando numa súmula e resposta à QC e retiradas as necessárias conclusões, identificando lacunas e oportunidades de melhoria nas medidas adotadas, bem como apresentadas limitações da investigação e propostas para possíveis futuros trabalhos.



4. A avaliação de desempenho na Força Aérea Brasileira

4.1. Considerações sobre avaliação de desempenho

Como citado anteriormente, independentemente de fatores internos, que estão relacionados ao modo como os processos são aplicados, muitos erros de execução, relacionados ao fator humano, são bastante comuns, gerando interferências no resultado da avaliação por parte dos próprios participantes.

Seguidamente são descritos alguns aspectos que tem relação com a operacionalização da AD, como o estabelecimento de metas e expectativas de desempenho, o *feedback* e os erros comuns de avaliação.

O primeiro aspecto a ser considerado é o estabelecimento de metas e expectativas aos avaliados. Como há muito se argumenta que as metas fornecem aos funcionários um senso de expectativa e direção (Locke & Latham, 2013), parece difícil separar a definição de metas do estabelecimento de expectativas de desempenho. Biron, Farndale e Paauwe (2011, p. 1298) argumentaram que os funcionários precisam ter informações adequadas e inequívocas sobre as expectativas de desempenho. Assim, estabelecer metas ou expectativas de desempenho é uma característica essencial dos sistemas eficazes de gestão do desempenho (Aguinis, 2013; Boxall, Purcell & Wright, 2007).

Alguns pesquisadores da área de desenvolvimento de recursos humanos destacaram a necessidade de garantir o alinhamento ideal entre as metas individuais e as metas da organização para garantir o sucesso a longo prazo (Major et al., 2007; McCracken & Wallace, 2000). Estudos empíricos sugerem que a gestão do desempenho é um preditor significativo do desempenho da empresa se estiver efetivamente vinculado a resultados estratégicos (Cravens, Oliver & Stewart, 2010; Lee, Lee & Wu, 2010; Nankervis & Compton, 2006 cit. por Brown, O’Kane, Mazumdar & McCracken, 2019, p. 59).

Apoiando isso, no estudo de Biron et al. (2011), constatou-se que 75% das empresas se esforçavam para garantir que seus sistemas de gestão do desempenho permitissem o alinhamento de metas aos objetivos estratégicos da empresa.

O *feedback* é outro fator que importa considerar. Embora a definição de metas possa fornecer *feedback* em relação aos padrões e expectativas de desempenho, pode ser insuficiente para alcançar o objetivo de melhorar o desempenho. O *feedback* detalhado, construtivo e explícito sobre o progresso da meta, combinado com a orientação para melhoria, é um poderoso motivador (Latham & Locke, 2006, cit. por Brown et al., 2019, p. 61). Assim, um sistema eficaz de gestão do desempenho deve incentivar o *feedback* regular



e contínuo por meio de processos formais e informais para aumentar o envolvimento, a motivação e a satisfação no trabalho (Dewettinck & Van Dijk, 2013; Sommer & Kulkarni, 2012, cit. por Brown et al., 2019, p. 61).

O *feedback* geralmente é definido como informações fornecidas a um funcionário relacionadas ao seu comportamento no trabalho e aos resultados desse comportamento. Geralmente, ele visa fortalecer os comportamentos desejados e sugerir mudanças aos comportamentos indesejados (Fleenor, Taylor & Chappelow, 2020, p. 8).

O *feedback* pode ajudar os funcionários a identificar o que estão a fazer bem, corrigir problemas e desenvolver novas habilidades que melhoram as organizações nas quais trabalham (Center for Creative Leadership, 2019).

No entanto, especialistas observaram que os supervisores geralmente não têm as habilidades, ou não aproveitam a oportunidade, para efetivamente fornecer *feedback* de desempenho, com alguns sugerindo que o treinamento pode ajudar nesse assunto (Nankervis & Compton, 2006).

Segundo Latham e Wexley (1994), fornecer aos funcionários *feedback* contínuo sobre o desempenho com base nas expectativas durante o desempenho da tarefa resulta em alto desempenho, e, de acordo com a pesquisa de Whittington, Meskelis, Asare e Beldona (2017), promove o engajamento³ dos funcionários.

Whittington et al. (2017) relataram que, quando os funcionários recebem metas difíceis específicas que são apoiadas por *feedback* e treinamento contínuos baseados em expectativas, há o engajamento.

O *feedback* contínuo é consistente com a afirmação da teoria de definição de objetivos de que a dificuldade do objetivo resulta em alto desempenho, na medida em que o funcionário recebe *feedback* (Borgogni & Russo, 2013; Latham & Arshoff, 2013). O *feedback* ajuda o supervisor e o funcionário a rastrear o desempenho em relação ao plano de desempenho (Locke & Latham, 1990a, 1990b). A definição de metas sem *feedback* adequado tem pouco efeito no desempenho do funcionário, tornando o processo de definição de metas ineficaz (Borgogni & Russo, 2013; Latham & Wexley, 1994).

³ O engajamento é fundamentado pela teoria do *Engagement*, definida como o envolvimento e a satisfação do indivíduo e o entusiasmo pelo trabalho (Harter, Schmidt & Hayes, 2002, cit. por Armstrong & Taylor, 2020, p. 194) ou ainda como o objetivo de um indivíduo e a energia focada, evidentes para os outros na demonstração de iniciativa pessoal, adaptabilidade, esforço e persistência direcionados para os objetivos organizacionais (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009, cit. por Armstrong & Taylor, 2020, p. 194). Reilly e Brown (2008, cit. por Armstrong & Taylor, 2020, p. 194) observaram que os termos “satisfação no trabalho”, “motivação” e “compromisso” geralmente estão sendo substituídos pelo termo “*engagement*”.



Locke e Latham (2002, cit. por Wigert & Harter, 2017, p. 15) forneceram a linha de pesquisa mais produtiva sobre as expectativas de desempenho, examinando vários tipos, circunstâncias e resultados dos métodos de definição de metas. Segundo os autores, apenas o ato de estabelecer metas significativas cria uma força motivacional chamada “motivação intrínseca”. E ainda mais importante, eles descobriram que a motivação intrínseca tende a ter um impacto independente, e muitas vezes mais forte, na qualidade do trabalho do que a “motivação extrínseca” que as pessoas experimentam ao buscar recompensas tangíveis pelo desempenho.

Alinhado a isso é o facto de que fornecer *feedback* final de desempenho sem definir metas subsequentes também terá pouco ou nenhum impacto no desempenho futuro.

Para Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000), definir metas subsequentes abordando o *feedback* de desempenho tem um efeito psicológico: as metas subsequentes lembram constantemente o funcionário de suas ineficiências no ciclo de desempenho anterior e como melhorá-las no ciclo atual.

Pulakos e O’Leary (2011, cit. por Brown et al., 2019, p. 62) enfatizaram sobre a necessidade de melhorar a comunicação entre supervisor e funcionário para melhorar a gestão do desempenho por meio de treinamento adequado em torno da construção de uma comunicação aberta e de apoio, engajando-se em conversas informais sobre desempenho, diagnosticando e abordando questões de desempenho e fornecendo conversas construtivas.

Tudo o que foi desenvolvido até aqui é consistente com os propósitos da gestão do desempenho, onde o objetivo principal muitas vezes foi resumido em (1) motivar e (2) desenvolver funcionários e equipas para alcançar objetivos organizacionais (Aguinis, 2013; Latham & Wexley, 1994). Na análise de Brown et al. (2019, p. 63), esses fatores (1) e (2) incluíram o uso de *feedback* formal para o desenvolvimento e treinamento dos funcionários, identificando os pontos fortes e fracos e promovendo o treinamento para melhorar o desempenho tanto no nível individual quanto organizacional.

Como citado anteriormente, a definição clara de metas e expectativas de desempenho bem como o *feedback* contínuo, são considerados como aspetos fundamentais e cruciais para a eficácia da gestão do desempenho, por estabelecer um fio condutor entre o desempenho do indivíduo e as estratégias organizacionais. É o ponto de partida para a operacionalização do processo e tem influência direta nas demais fases da AD.

Outros aspetos devem ser considerados, como os erros tradicionais de avaliação. Por estar sujeita a subjetividade, a AD tem influência peculiar de cada avaliador, ao seu



juízo pessoal. As diferenças de julgamento podem acarretar distorções denominadas erros de avaliação, como o erro de halo, leniência e recentidade.

O erro de halo ocorre quando os avaliadores não conseguem distinguir entre os diferentes aspectos do desempenho que estão sendo avaliados. Se um funcionário recebe uma pontuação alta em uma dimensão, ele também recebe uma pontuação alta em todas as outras dimensões, mesmo que o desempenho possa não ser uniforme em todas as dimensões (Aguinis, 2013, p. 178; Wigert & Harter, 2017, p. 50). Refere-se à influência que a impressão global a respeito de determinada pessoa exerce sobre o julgamento de suas características específicas e à consequente tendência a perceber-se apenas aspectos do indivíduo que confirmem aquela impressão (Comando da Aeronáutica, 2015).

O erro de leniência ocorre quando os avaliadores atribuem classificações altas por um desejo de maximizar a recompensa por mérito, incentivar os funcionários, evitar a criação de um registro por escrito de desempenho insatisfatório (Aguinis, 2013, p. 178). O viés de leniência ocorre quando as pessoas recebem classificações favoráveis, apesar de terem um espaço notável para melhorias (Wigert & Harter, 2017, p. 50). Isso pode denotar falta de habilidade para identificar as diferenças de desempenho entre os avaliados combinada com complacência, mas geralmente é causado pelo receio de, ao registrar tais diferenças nas fichas de avaliação, prejudicar os subordinados (Comando da Aeronáutica, 2015).

E por fim, o efeito de recentidade exprime a tendência de o desempenho recente do avaliado ter efeito desproporcionalmente alto sobre a avaliação, em detrimento daquele apresentado durante todo o período considerado (Gil, 2001). Costuma ser cometido pelo avaliador que não registou observações sobre o desempenho de seu avaliado ao longo do período de avaliação (Comando da Aeronáutica, 2015).

4.2. Modelo da avaliação de desempenho da Força Aérea Brasileira

O processo de AD de oficiais da FAB é estabelecido pela Portaria CPO nº 3/SAP de 26 de outubro de 2015, que aprovou a reedição da Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) que dispõe sobre a AD de Oficiais da Aeronáutica (ICA 36-4). Refere-se a um documento em forma de manual que aborda o processo de avaliação, com informações como os objetivos da AD, além de instruções aos avaliadores sobre os erros que devem ser evitados e os cuidados específicos para promover uma avaliação eficaz.

A AD dos oficiais da FAB tradicionalmente consiste em avaliações de cima para baixo, nas quais o superior hierárquico avalia o subordinado. Nesse tipo de abordagem, os



subordinados não têm participação direta no processo no que diz respeito à revisão da avaliação.

A AD é realizada de forma mista, pois, além de avaliar as competências apresentadas no desempenho de suas funções, existe também uma AD por metas, na qual os avaliadores definem, em conjunto com os avaliados, as metas a serem atingidas ao longo do período avaliativo (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015). Chiavenato (2014) denomina este tipo de avaliação de Avaliação Participativa por Objetivo (APPO), e destaca a importância de a formulação dos objetivos ser consensual e de haver o comprometimento do avaliado quanto ao alcance das metas estabelecidas.

Além disso, o avaliador tem a possibilidade de inserir tarefas que o avaliado vai desempenhar relacionadas com o seu cargo e alinhada com a estratégia da organização, as quais são alvo de avaliação ao longo do processo quanto ao alcance das metas estabelecidas para cada uma delas (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015).

Segundo a ICA 36-4, é previsto no processo de AD de oficiais o cumprimento de três fases: planejamento, acompanhamento e avaliação. Na primeira, o avaliador é orientado a realizar uma entrevista inicial, a fim de que sejam clarificadas as expectativas quanto aos objetivos a serem atingidos pelo avaliado no período de avaliação. Na fase seguinte, o avaliador deve ter como foco o *feedback* contínuo para reforçar os comportamentos esperados e sugerir mudanças aos comportamentos indesejados. A última fase corresponde à formalização do processo, com a realização da avaliação final e o *feedback* ao avaliado resultante das fases anteriores (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015).

Existe ainda uma atividade que antecede a finalização do processo avaliativo. Os avaliadores e revisores se reúnem para harmonização das informações acerca dos avaliados e de compatibilização dos padrões de julgamento dos avaliadores (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015).

O propósito da reunião de harmonização, de acordo com a ICA 36-4 é:

[...] tornar a avaliação qualitativa (comentários) a mais completa, abrangente e fidedigna possível, a partir do compartilhamento, entre avaliadores, de observações acerca do desempenho de cada avaliado. A compatibilização dos padrões de julgamento visa tornar a avaliação quantitativa (conceitos) a mais precisa, imparcial e justa possível, a partir da atenuação da subjetividade associada aos distintos padrões de julgamento dos avaliadores. (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015).



Conforme estabelecido anteriormente, o modelo de AD da FAB possui, na teoria, mecanismos para promover o estabelecimento de metas e expectativas de desempenho, *feedback* contínuo ao avaliado e a possibilidade de melhorar o julgamento do desempenho com a realização da reunião de harmonização.

A possibilidade de definir metas é um fator importante. Com a alocação das tarefas específicas ao cargo do oficial, a definição de metas permite o alinhamento dos objetivos individuais com as estratégias da organização.

Relativamente aos objetivos da AD, seus propósitos são apresentados na ICA 36-4:

[...] fornecer *feedback* construtivo de desempenho, com vistas ao aprimoramento e à realização profissional; proporcionar aos chefes mais uma oportunidade de orientar e influenciar seus subordinados com foco no cumprimento da missão, destacando-se o exercício da liderança; fornecer aos comandantes informações relevantes para o melhor aproveitamento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) profissionais dos subordinados; fornecer informações imprescindíveis à apreciação dos conceitos profissional e moral dos oficiais, com vistas à seleção para promoções e cursos de carreira; assessorar o alto-comando da Força Aérea com informações essenciais à avaliação das competências e do mérito dos oficiais, com vistas à indicação para cargos de comando, missões no exterior e promoção ao generalato e assessorar o comandante da Força Aérea na seleção dos oficiais de maior mérito para o desempenho de missões e cargos relevantes. (Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015).

A apreciação do conceito profissional dos oficiais da FAB é realizada pela Comissão de Promoções de Oficiais (CPO), constituída por oficiais-generais no ativo e diretamente subordinada ao Comandante da Aeronáutica.

Dentre as competências da CPO destacam-se as seguintes ações administrativas: analisar, qualitativa e quantitativamente, os conceitos profissional e moral dos oficiais; selecionar oficiais para compor os quadros de acesso, com vistas à promoção; selecionar oficiais para realizarem os cursos regulamentares de carreira exigidos para promoção (Lei n.º 13.953, de 16 de dezembro, 2019).

Como observado acima, as informações extraídas das fichas de avaliação são usadas para uma diversidade de situações, tais como no caso de promoção e seleção de cargos de comando, missões no exterior e outras julgadas pertinentes. Estas informações são analisadas em reuniões plenárias para a apreciação do mérito de cada oficial. Isso denota a importância



da AD e a responsabilidade dos avaliadores, que devem promover a definição das metas e as expectativas de desempenho e fornecer *feedback*, ou seja, cumprir as orientações formais do processo, e dos avaliados, que devem buscar o comprometimento com os objetivos a serem alcançados.



5. *Feedback* 360 Graus e o exemplo do Exército dos Estados Unidos

5.1. Visão geral do *Feedback* 360 Graus

Seifert, Yukl e McDonald (2003, cit. por McCarthy e Garavan, 2007, p. 903) definem *Feedback* 360 Graus como um programa em que os líderes recebem informações sobre como são percebidos pelos grupos com os quais interagem regularmente. O *feedback* geralmente inclui classificações sobre comportamentos e habilidades específicas (Waldman & Bowen, 1998, cit. por McCarthy & Garavan, 2007, p. 904), como capacidade de comunicação, trabalho em equipa e eficácia da liderança (Vukotich, 2014a, p. 31).

A ideia por trás do *Feedback* de 360 Graus é obter *insights* de desempenho de várias perspectivas. Fatores comportamentais e habilidades, como citado previamente, quando são observáveis através de variadas fontes, enriquece a maneira com que o avaliado é percebido no contexto onde interage, denotando que o *feedback* tradicional apenas do supervisor não é tão eficaz quanto o *feedback* de vários indivíduos.

Isso foi reforçado por Hardison et al. (2015), ao citar que os trabalhos para os quais um aspeto central do desempenho envolve a gestão de equipas, a supervisão, a liderança e outras interações, geralmente são adequadas para medições por múltiplas fontes. Para esses funcionários, desempenho no trabalho pode ser sinónimo de desempenho de liderança e trabalho em equipa.

Para Fleenor, Smither, Braddy, Atwater e Sturm (2010, cit. por Vogel & Kroll, 2019, p. 1867) as falsas auto percepções de liderança podem ser tão prejudiciais para as organizações quanto o próprio mau comportamento de liderança. As autoavaliações imprecisas não estão apenas associadas a um desempenho inferior, mas também podem ter um efeito negativo na organização.

Nos casos em que os líderes não têm autoconsciência, os problemas de liderança podem passar despercebidos ou as mudanças comportamentais podem exigir coerção, pois eles podem não ver a necessidade de alterar seu comportamento (Atwater, Waldman, Ostroff, Robie & Johnson, 2005).

Algumas pesquisas indicam que o desenvolvimento de habilidades de liderança e a autoconsciência pode ser significativamente aprimorado pela utilização de *feedback* de qualidade de subordinados, pares e superiores (Fiscus, 2011), porém, sem um sistema formal e eficaz, esse *feedback* não está disponível para os líderes devido a uma variedade de razões, incluindo medo de repercussão, restrições de tempo e incapacidade de efetivamente definir e comunicar mensagens de *feedback* apropriadas (Garman, 2004).



Um crescente corpo de pesquisa mostra que o *Feedback* 360 Graus está sendo amplamente utilizado pelas organizações como parte de seus programas de desenvolvimento de liderança, visando também os benefícios que isso pode trazer para a organização (Tosti & Addison, 2009).

Oferecer uma perspectiva mais ampla do comportamento é um dos benefícios percebidos do *Feedback* 360 Graus. Handy, Devine e Heath (1996, p. 13 cit. por Morgan, Cannan & Cullinane, 2005, p. 665) enfatizaram que diferentes grupos de funcionários mantêm um espelho único que permite que um indivíduo veja, talvez pela primeira vez, como suas ações são entendidas e interpretadas. E isso pode ser um componente-chave no desenvolvimento (Hazucha, Hexlett & Schneider, 1993 cit. por Morgan et al., 2005, p. 665). Brutus, Fleenor e London (1998, cit. por Morgan et al., 2005, p. 665) observam que a teoria do estabelecimento de metas indica que os supervisores definirão metas para melhorar se perceberem que as percepções das outras pessoas diferem das suas. Portanto, uma questão-chave emergente é se o *Feedback* 360 Graus realmente aumenta a autoconsciência dos participantes, que nesse cenário, Fletcher e Baldry (2000, cit. por Morgan et al., 2005, p. 665) definem como o nível de congruência entre autoavaliações e avaliações de outras fontes.

Relativamente aos propósitos da metodologia do *Feedback* 360 Graus, há que se explorar as suas características, nomeadamente a utilização para avaliação formal de desempenho, a fim de apoiar as decisões administrativas (promoções, salário, etc.) ou como um ferramenta exclusivamente para o desenvolvimento dos recursos humanos, a fim de ajudar as pessoas a melhorar o desempenho.

Para Harris (2007), quando utilizado numa perspectiva de desenvolvimento, os avaliadores o veem como uma maneira de ajudar um indivíduo e são mais abertos ao que acham que o indivíduo deve se concentrar para melhorar.

Outros autores argumentaram que isso aumentaria o entusiasmo dos líderes em participar do programa de desenvolvimento e estariam mais abertos à nova experiência de *feedback*. Além disso, é mais provável que os participantes busquem *feedback* ao longo do tempo (Lawrence, 2015; Vukotich, et al. 2014; McCarthy, 2001, cit. por Alajlan, 2017, p. 25).

Quando se sabe que é usado para fins de avaliação, os indivíduos geralmente não querem se sentir responsáveis pelo futuro de uma pessoa. Em alguns casos, os avaliadores



podem usá-lo como uma maneira de fornecer informações para recompensar ou punir (Hardison et al., 2015).

Alguns estudos citaram desvantagens significativas do uso de *Feedback* de 360 Graus para fins de avaliação. Uma questão tem relação com o *feedback*. Caso a organização não tenha a cultura de *feedback*, a exposição a esse método pode ser acompanhada de algum grau de angústia por parte da organização e do funcionário (Maylett, 2009, p. 56).

Quando os funcionários podem prever que o *feedback* recebido é usado exclusivamente para benefício do seu próprio desenvolvimento, eles tendem a ser mais recetivos ao *feedback* fornecido (Pfau, Kay, Nowak & Ghorpade, 1998, cit. por Hosain, 2016, p. 22).

No capítulo “*On choosing sides: seeing the good in both*” do livro “*Should 360-degree Feedback be used only for developmental purposes?*” de Bracken, Dalton, Jako, McCauley e Pollman (1997), McCauley argumentou que se o *Feedback* 360 Graus for usado para decisões administrativas (avaliação), funcionará na medida em que a cultura organizacional suporta o amplo compartilhamento de informações (para cima, para baixo e lateralmente) e o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões.

Em seguida, McCauley adicionou que:

[...] em contrapartida, se a organização controla rigidamente o acesso às informações, se toda a tomada de decisão é claramente descendente e se a gerência tem uma visão de comando e controle das organizações, o *Feedback* 360 Graus para decisões administrativas poderá ser desastroso. (Bracken et al., 1997).

Quanto a isso, Bracken et al. (2001) relacionaram o termo “prontidão” para o grau em que (1) as normas organizacionais são congruentes com o *feedback* de várias fontes e (2) os membros, líderes e colaboradores acreditam que o *feedback* comportamental resultante agrega valor. Alta prontidão significa que uma organização está posicionada para adotar essa metodologia de maneira rápida e fácil.

As atitudes dos funcionários e da liderança - e especialmente as intenções - tendem a prever comportamentos organizacionais ou a adoção de novos processos (Fishbein e Aizen, 1975 cit. por Bracken et al., 2001). As organizações em que funcionários e líderes têm uma atitude positiva em relação à liderança participativa e pretendem usar as informações resultantes de maneira construtiva geralmente têm alta prontidão para o *Feedback* 360 Graus.



As metodologias eficazes tendem a não apenas ter um processo de *Feedback* 360 Graus, mas também a ter o suporte de um *coaching*, juntamente com o supervisor do indivíduo, que devem fornecer orientações sobre como melhorar (Luthans & Peterson, 2003, cit. por McCarthy & Garavan, 2007, p. 904), o que pode ser definido através da geração de planos e ações de desenvolvimento por parte dos recetores de *feedback*, um importante critério de sua eficácia.

Além de tudo isso, os indivíduos precisam de treinamento em como devem fornecer o *feedback* e também em como devem receber o *feedback*. O *feedback* honesto é mais eficaz, mas somente se os indivíduos se sentirem confortáveis com o facto de as informações fornecidas não serem usadas contra eles (Vukotich, 2014b, p. 109).

Muito foi dito nas pesquisas sobre a importância da honestidade dos avaliadores. A honestidade parece ser particularmente importante no contexto do *feedback* para o desenvolvimento (Bracken et al., 1997). O anonimato como estratégia para obter respostas honestas é certamente uma suposição importante.

Portanto, um importante aspeto a ser considerado para a aplicação dessa metodologia, é o seu propósito, ou seja, para avaliação ou desenvolvimento. Além disso, segundo Edwards e Ewen (1996) é necessário definir o objetivo do esforço, ou mais especificamente, como os dados de *feedback* são usados pela organização. Essa decisão tem impacto em todas as fases do processo.

Com isso, é fácil perceber que não há um programa pronto e que se adequa de forma transversal a todas as organizações. As características organizacionais, os recursos humanos, a cultura organizacional definirão de que forma uma metodologia de *feedback* de várias fontes pode (ou não) ser implementada. Isso demonstra a complexidade do *Feedback* 360 Graus, e os cuidados necessários com a sua implementação de maneira a evitar que cause mais danos do que benefícios para a organização e seus recursos humanos.

5.2. *Feedback* 360 Graus no Exército dos Estados Unidos

O Exército dos Estados Unidos utiliza o *Feedback* 360 Graus há duas décadas, tornando-se a instituição militar pioneira na utilização desta metodologia e que melhor desenvolveu esse sistema. O objetivo é aprimorar a adaptabilidade e a autoconsciência do líder, identificar pontos fortes e fracos e preparar o indivíduo para futuras responsabilidades. A avaliação é baseada em perguntas que se concentram nas competências essenciais dos líderes conforme definido na doutrina de liderança do Exército (Hardison et al., 2015)



As avaliações pelos superiores, pares e subordinados são previstas para os oficiais até o posto de Coronel, além de civis com funções de liderança, e geram relatórios individuais, que podem ser acessados apenas pelos avaliados (*U.S. Department of the Army*, 2017).

Inicialmente, o oficial realiza uma autoavaliação para, em seguida, selecionar os avaliadores que têm até 30 dias para responder às mesmas perguntas que a autoavaliação. Somente o oficial que gera o evento sabe quem foi selecionado e não é possível saber a quem as respostas pertencem (Habhab, 2018).

Na conclusão do período de avaliação, que ocorre a cada três anos, o avaliado tem à sua disposição um relatório de *feedback* individual. As fontes das avaliações são mantidas em sigilo (Habhab, 2018). Os resultados são usados para estabelecer metas de autodesenvolvimento, e os líderes participantes têm a opção de obter assistência de um monitor (*coaching*) no processo para a criação de um plano de desenvolvimento (Hardison et al., 2015).

Uma característica da metodologia é a sua utilização apenas para o desenvolvimento, nesse caso, do aspecto liderança. Os resultados do *Feedback* 360 Graus não são usados como parte da avaliação formal dos militares do Exército americano.

Um estudo foi realizado pela *RAND Corporation* no ano de 2015, com o objetivo de analisar se o *Feedback* 360 Graus deveria ser usado para desenvolvimento ou avaliação nas forças armadas americanas. Foi concluído que o *Feedback* 360 Graus deve ser utilizado apenas com o propósito de desenvolvimento de líderes, a fim de que eles sejam capazes de avaliar os resultados da avaliação e incorporá-los às metas de autoaperfeiçoamento, com o suporte de *coaching* (Hardison et al., 2015).

Entre as principais razões apresentadas que refutam a utilização da metodologia para fins de avaliação formal, estavam o fato de os líderes se negarem a aplicar punições disciplinares aos seus subordinados e os avaliadores não estarem dispostos a ser honestos nas avaliações. E como maior preocupação com o uso do *Feedback* 360 Graus para fins de avaliação, é que isso poderia arruinar o valor dessa ferramenta para o desenvolvimento (Hardison et al., 2015).

Existe ainda a preocupação com a exploração do anonimato. Os participantes da entrevista temiam que um indivíduo pudesse usar o anonimato para comunicar sentimentos fortes, sem levar em consideração a validade ou a precisão dessas avaliações. Os possíveis usos indevidos do anonimato na avaliação, abrangem preocupações com dados incompletos, dados tendenciosos, conluio e sabotagem.



No estudo foi mencionado que comportamentos de liderança tóxica poderiam ser aprimorados, principalmente para os líderes que têm boas intenções, mas não sabem como suas ações são vistas pelos outros ou são incapazes de melhorar por si mesmos. A esses líderes tóxicos, o *Feedback* 360 Graus para fins de desenvolvimento pode promover esclarecimento sobre as suas ações e impactar positivamente no seu comportamento através do suporte de *coaching*.

Outra questão abordada no estudo é como usar o *Feedback* 360 garus sem impactar a confiança e garantir a aceitação na cultura militar, bem como a atenção aos fundamentos do sistema, como a precisão das avaliações e a logística necessária para a implementação.

Um comentário no estudo tem relação com a importância da confiança associada à confidencialidade do próprio *feedback*. Sem a confidencialidade dos resultados, os avaliadores podem não ser honestos e os avaliados não podem ser motivados a usar as informações de maneira construtiva (DeNisi e Kluger, 2000, cit. por Hardison et al., 2015, p. 48).

O grupo de oficiais entrevistados na pesquisa acreditam que a honestidade é uma grande preocupação, principalmente ao usar o *Feedback* 360 Graus para avaliação, corroborando com a opinião de especialistas (DeNisi e Kluger, 2000; Londres, 2001, cit. por (Hardison et al., 2015, p. 50). Foi expressado que os avaliadores podem anular seus comentários por vários motivos, como medo de represálias e por amizade e lealdade ao avaliado. Os colegas podem ser motivados a prejudicar alguém que consideram competitivo e os subordinados podem conspirar contra um chefe que eles não gostam, principalmente se seus próprios interesses estiverem em risco.

O Exército americano levou 11 anos para implementar o *Feedback* 360 Graus pois precisou de tempo para desenvolver a confiança dos usuários. O *feedback* fornecido seria anônimo e as classificações de um indivíduo não seriam compartilhadas com mais ninguém. A adesão foi desenvolvida gradualmente (Hardison et al., 2015).

A importância do gerenciamento de mudanças culturais foi discutida no estudo. Especialistas observaram que o sucesso do *Feedback* 360 Graus depende em parte dos avaliadores aceitarem e acreditarem no valor do processo (Bracken, Timmreck, Fleenor & Summers, 2001, cit. por Hardison et al., 2015, p. 64). Foi identificado no estudo que a prontidão cultural é um importante fator para o sucesso da implementação e que garantir a adesão de líderes e supervisores antes da implementação do *Feedback* 360 Graus seria fundamental para garantir o sucesso.



Quanto à precisão das avaliações, os especialistas geralmente concordam que a utilidade das fontes pode variar, e mesmo dentro de uma configuração, subordinados ou colegas podem comentar sobre apenas um subconjunto de desempenho. Uma maneira de maximizar a utilidade da informação é adaptar as perguntas para cada fonte (DeNisi e Kluger, 2000, cit. por Hardison et al., 2015, p. 44).

O *coaching* foi uma preocupação de cariz logístico. Encontrar, treinar e reter o número necessário de especialistas em *coaching* para tirar o máximo proveito do *Feedback* 360 Graus seria caro. Se a metodologia fosse aplicada em larga escala, a única opção viável seria o treinamento dos líderes para assumirem o papel de *coaching* (Hardison et al., 2015).

O estudo enfatizou que muitos especialistas recomendam incorporar treinamento ou alguma outra forma de atividade de acompanhamento para ajudar a aumentar a probabilidade do *Feedback* 360 Graus ter impactos positivos; que o treinamento estruturado corretamente é essencial para uma implementação bem-sucedida; que o *coaching* será a peça mais crítica para obter utilidade no desenvolvimento (Hardison et al., 2015).

A problema da leniência foi abordado na pesquisa da *RAND Corporation*. Os autores enfatizaram que vários estudos mostraram que os avaliadores são mais brandos quando as classificações são utilizadas para AD, que impactam nas decisões administrativas, como promoções. Isso foi observado por Farh, Cannella e Bedeian (1991) e (Jawahar e Williams, 1997, cit. por Hardison et al., 2015, p. 52), que demonstraram que as avaliações realizadas por pares e subordinados com o propósito de desenvolvimento mostraram classificações menos infladas, melhor discernimento e maior confiabilidade. Longenecker, Sims e Gioia (1987, cit. por Hardison et al., 2015, p. 52) acrescentaram que a leniência tinha o propósito de evitar a existência de documentação escrita de baixo desempenho.

Como orientação final, foi citado que fornecer a infraestrutura necessária para apoiar a metodologia do *Feedback* 360 Graus não é uma tarefa fácil. É necessário uma equipe experiente para desenvolver e manter o conteúdo do sistema, os materiais de suporte e a interface tecnológica, revisar respostas de pesquisas e solicitações de dados, fornecer treinamento e acompanhamento e avaliar o sucesso da ferramenta (Hardison et al., 2015).

Isso demonstra claramente que o nível de complexidade é considerável, pois operacionalizar a metodologia do *Feedback* 360 Graus não é simplesmente aplicar um modelo pronto, devendo-se considerar diversos aspetos como os objetivos da instituição e a cultura organizacional que estabelece a prontidão para uma implementação eficaz. O



Exército americano precisou de 11 anos para estabelecer uma estrutura que atenda às suas necessidades.



6. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

6.1. Apresentação dos dados

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados através do questionário, bem como a análise e a discussão das respostas no intuito de atingir os objetivos e chegar a resposta à QC previamente apresentada.

Foram recebidas 921 respostas dos oficiais superiores, sendo que a amostra de inquiridos garantiu um nível de confiança de 95%, com um erro da amostra de 2% para a pesquisa.

A distribuição dos oficiais superiores participantes da pesquisa se deu da seguinte forma:

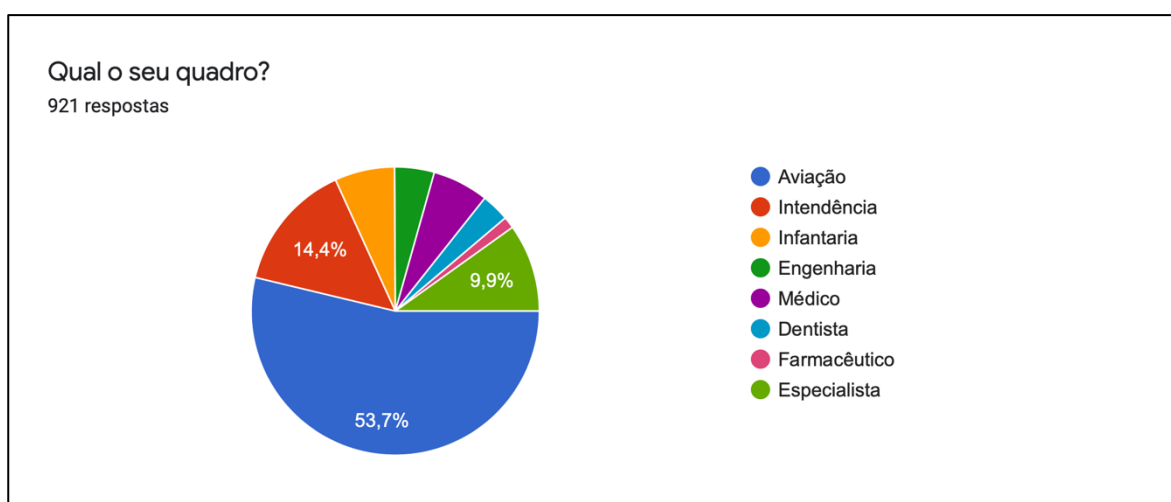


Figura 3 - Quadros dos oficiais superiores

Fonte: *Google Forms*.

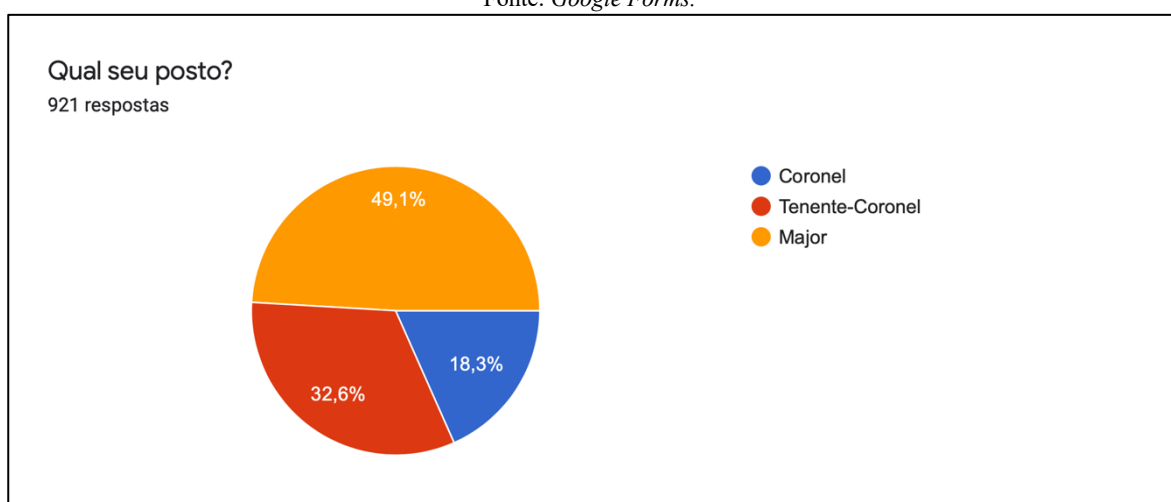


Figura 4 - Postos dos oficiais superiores

Fonte: *Google Forms*.

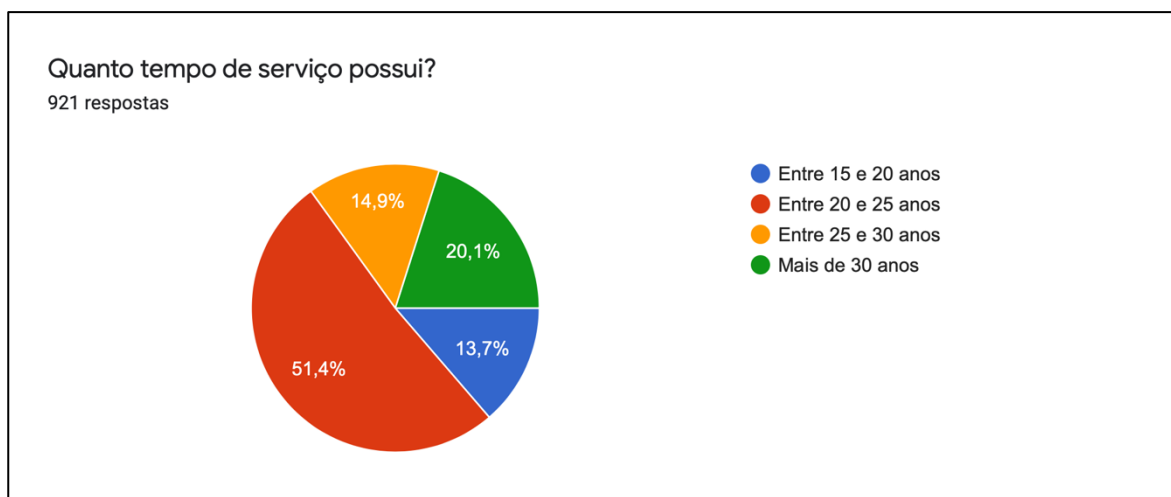


Figura 5 - Tempo de serviço dos oficiais superiores

Fonte: *Google Forms*.

O maior número de inquiridos pertence ao quadro da Aviação (53,7%), seguido dos quadros da Intendência e de oficiais Especialistas, representando 24,3% do total. A maioria eram do posto de Major (49,1%) e possuíam entre 20 e 25 anos (51,4%) ou mais de 30 anos de serviço (20,1%).

O nível de concordância às questões foi alto. Conforme representado na Tabela 1, as respostas “concordo totalmente (CT)” e “concordo parcialmente (CP)” somadas em cada questão variaram de 57% a 89,7%. O somatório das respostas “discordo totalmente (DT)” e “discordo parcialmente (DP)” também estão representadas na tabela.

Tabela 1 - Distribuição das respostas em ordem decrescente (parâmetro CT + CP)

Ordem	Questão	DT/DP	CT/CP
1º	4. Há ausência de acompanhamento e de <i>feedback</i> por parte de gestores durante o período avaliativo.	8,2%	89,7%
2º	3. Ocorrem situações em que opiniões, preconceitos, simpatia ou antipatia do avaliador em relação ao avaliado refletem na avaliação.	10,7%	85,5%
3º	9. Há tendência em cotar os avaliados nos extremos positivos da escala, mesmo que o desempenho não corresponda a tal cotação.	14,4%	82,6%
4º	7. A opinião exclusiva apenas da chefia imediata pode tornar o julgamento tendencioso, subjetivo e pouco realista.	17,8%	78,9%
5º	8. O avaliador não fornece expectativas claras e não ajuda o avaliado a priorizar o que deve ser feito para a melhoria do seu desempenho antes do término do período avaliativo.	17,6%	78,9%
6º	1. Há falta de um registo sistemático sobre o avaliado ao longo de todo o período de avaliação (falta de memória), fazendo com que a avaliação seja circunscrita nos últimos acontecimentos.	19,8%	77,4%
7º	2. Há maior preocupação com o preenchimento do formulário dentro do prazo do que com a avaliação em si.	32,8%	64,6%
8º	5. No <i>feedback</i> ao avaliado no final da avaliação, não são comentados os pontos a melhorar (aprimorar), no sentido de reorientação para os resultados a serem alcançados.	32,4%	64,2%
9º	6. A comunicação entre avaliador e avaliado é inexistente e/ou deficiente.	37,6%	57%

Fonte: (Autor, 2020)



De acordo com o nível de concordância dos inquiridos, as principais lacunas têm relação com o *feedback* (questão n.º 4), erro de halo (questão n.º 3) e leniência (questão n.º 9).

Pode-se dizer que a questão n.º 4 (falta de *feedback* contínuo), que obteve a maior percentagem de concordância (46,7% concordam totalmente e 43% concordam parcialmente), tem relação com as questões n.º 5 (*feedback* no final de avaliação) e n.º 6 (comunicação entre avaliador e avaliado inexistente e/ou deficiente), reforçando a validade das respostas. Isso leva a concluir que, com esses dados, a cultura de *feedback* na instituição carece de melhoria.

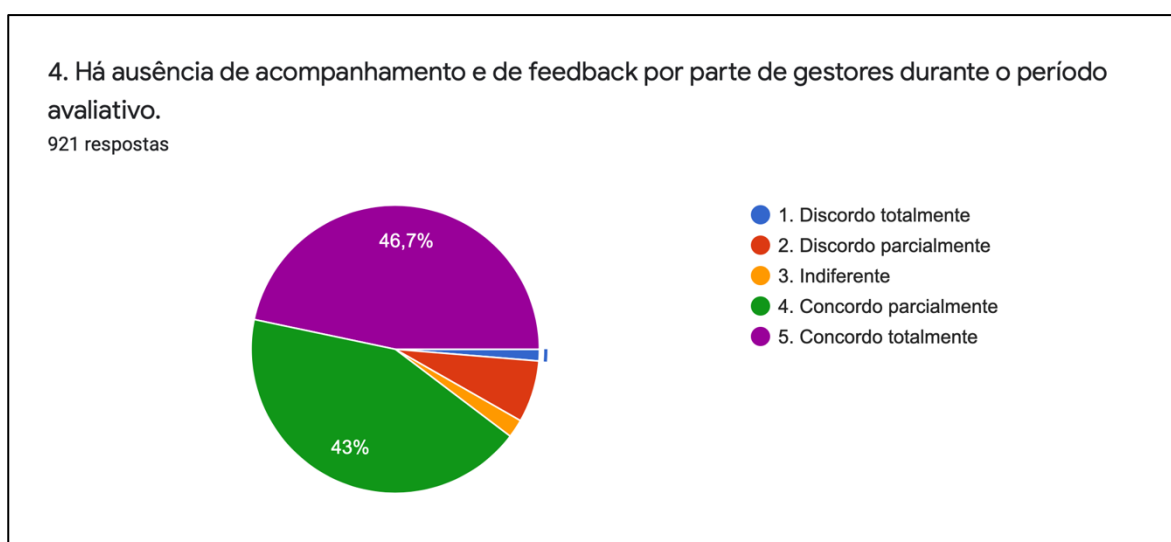


Figura 6 - Questão n.º 4

Fonte: *Google Forms*.

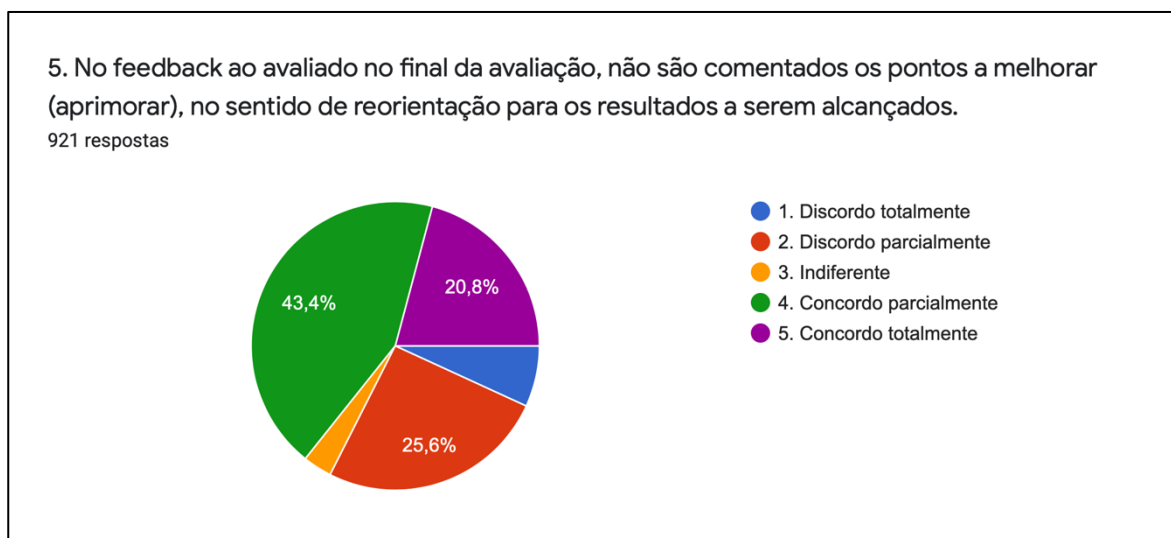


Figura 7 - Questão n.º 5

Fonte: *Google Forms*.

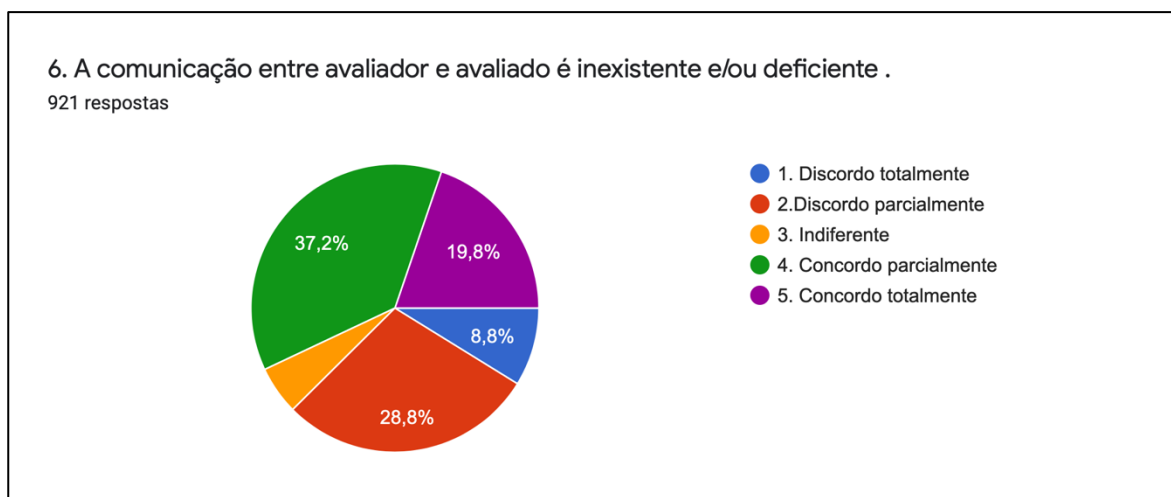


Figura 8 - Questão n.º 6

Fonte: *Google Forms*.

Conforme citado anteriormente, fornecer *feedback* contínuo tem influência no alto desempenho por promover satisfação, motivação e compromisso com o trabalho.

Essa lacuna poderia ser mitigada através do cumprimento do processo em conformidade com as orientações relacionadas às três fases distintas e interdependentes, a fim de que haja o estabelecimento de metas e expectativas de desempenho, *feedback* contínuo e a finalização do processo avaliativo com a formalização da avaliação e fornecimento de *feedback* final ao oficial avaliado.

A questão n.º 9 diz respeito à leniência. Houve alta concordância dos inquiridos com esta questão (47,5% concordam totalmente e 35,1% concordam parcialmente).

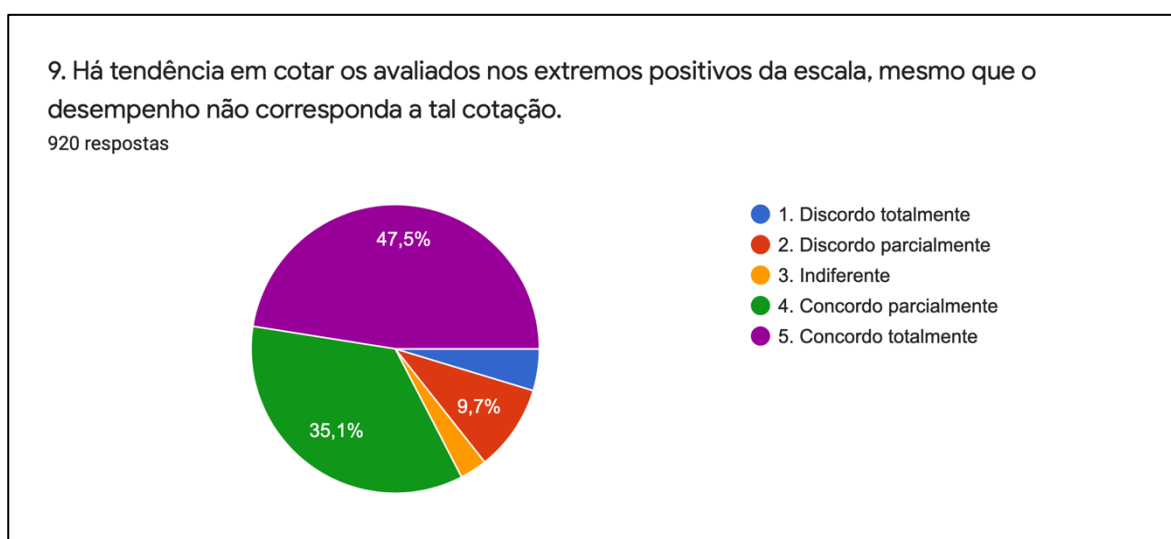


Figura 9 - Questão n.º 9

Fonte: *Google Forms*.



A leniência foi um dos aspetos mais comentados na questão aberta. Isso foi comumente associado (1) à reunião de harmonização que é realizada ao final do processo avaliativo, antes de sua formalização e (2) à percepção de que, ao utilizar classificações coerentes com o desempenho do oficial, os avaliadores podem prejudicar o avaliado em relação aos demais oficiais, pois entende-se que existe uma cultura de leniência na FAB.

Os oficiais consideraram, por exemplo, que um grau menor pode prejudicar o avaliado. Assim, tende-se a colocar todos no topo, sem uma gradação apropriada entre os avaliados, o que gera pouca diferenciação dentro do universo de avaliados.

A questão n.º 8 é relacionada ao estabelecimento de metas e expectativas de desempenho. Nesse caso, 32% dos respondentes concordam totalmente e 46,5% concordam parcialmente que não existe o estabelecimento de metas e expectativas ao oficial avaliado. A questão n.º 8 pode ser considerada como uma consequência da falta de um registro sistemático sobre o avaliado ao longo de todo o período de avaliação (questão n.º 1) e a maior preocupação com o preenchimento do formulário de avaliação dentro do prazo do que com a avaliação em si (questão n.º 2).

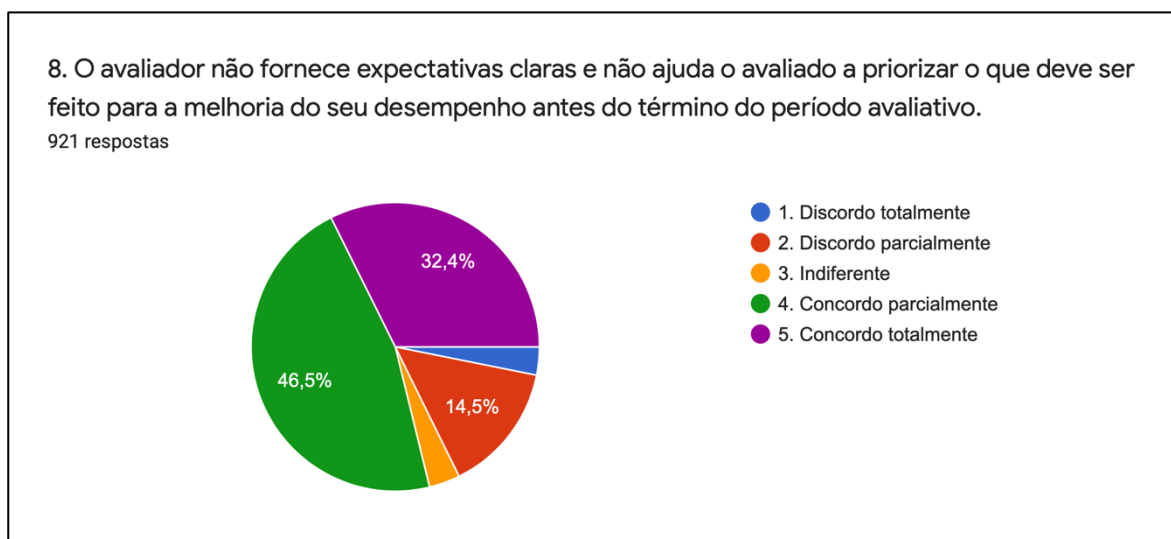


Figura 10 - Questão n.º 8

Fonte: *Google Forms*.

A questão n.º 3 obteve o segundo maior nível de concordância (47,6% concordam totalmente e 37,9% concordam parcialmente).

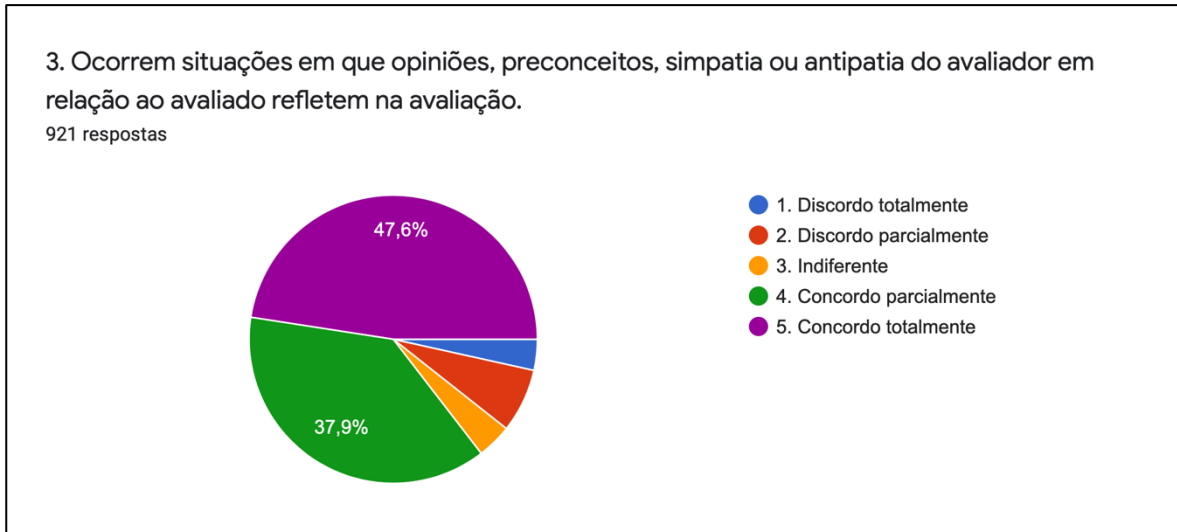


Figura 11 - Questão n.º 3

Fonte: *Google Forms*.

As respostas da questão sobre os reflexos diretos de sentimentos de simpatia ou antipatia na avaliação, o que pode ser chamado de erro de halo, foi bem explicitado por um oficial respondente:

[...] o erro de halo, que de facto existe, associado ao frágil acompanhamento que muitos avaliadores fazem de seus potenciais avaliados. [...] na falta de dados concretos para compor a avaliação, existe uma tendência real de localizar o avaliado em um dos extremos, que pode ser tanto o positivo, quando a falta de conhecimento suficiente sobre o perfil do avaliado se caracteriza, quanto o negativo, pois na falta de dados concretos para a manifestação de alguma rusga que o avaliador tenha, existe a tendência de se potencializar a magnitude de pontos frágeis do avaliado. (anônimo).

E por último, a questão n.º 7 reflete uma disposição àquilo que são as características do *Feedback* 360 Graus, nomeadamente, a avaliação por outras fontes que têm relação com o avaliado a fim de reduzir a subjetividade e melhorar a confiabilidade da avaliação.

O nível de concordância foi relevante: 37,7% dos respondentes concordam totalmente e 46,5% concordam parcialmente com a afirmativa de que a avaliação exclusiva do superior hierárquico pode tornar o julgamento tendencioso e pouco realista.

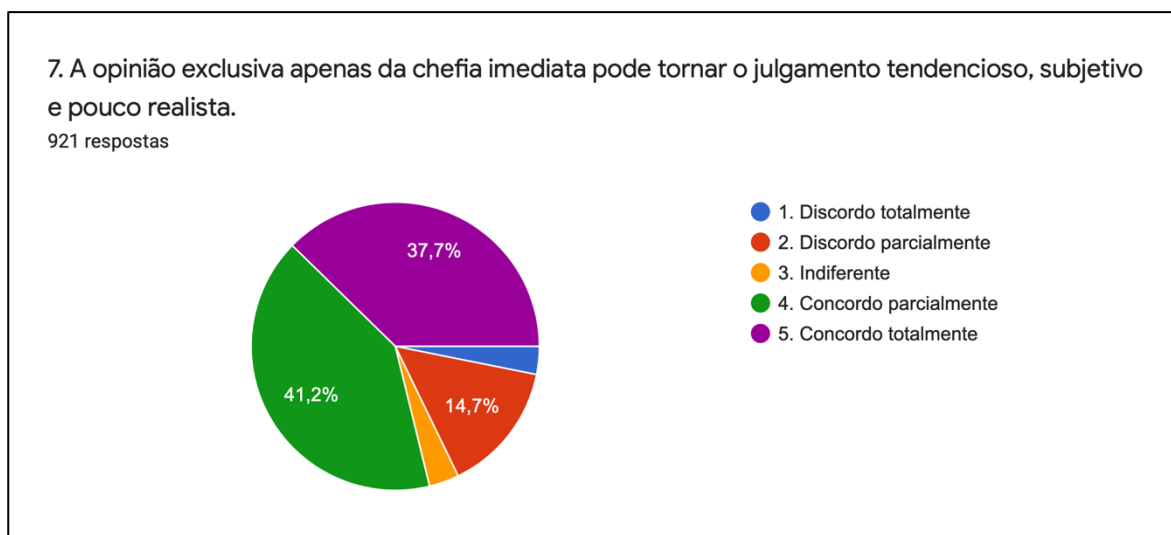


Figura 12 - Questão n.º 7

Fonte: *Google Forms*.

Como citado por um inquirido,

[...] um aspeto relevante é a avaliação da capacidade de liderança. Quando um superior hierárquico avalia a liderança de um subordinado, ele transcreve a perceção de uma pessoa fora do escopo da liderança deste avaliado, pois o avaliado pode agir de uma forma diferente quando está diante de um superior hierárquico. (anônimo).

6.2. Discussão dos resultados

É perceptível que uma lacuna considerável no processo avaliativo da FAB é a falta de estabelecimento prévio de metas e expectativas de desempenho, bem como a falta de *feedback* contínuo para reforçar comportamentos desejados e/ou corrigir desvios a fim de melhorar o desempenho.

Como foi visto anteriormente, a ausência destes fatores pode gerar ineficácia da gestão do desempenho individual e organizacional, conseqüente da falta de desenvolvimento do indivíduo.

Com isso, a AD da FAB encontra dificuldades em atingir o seu objetivo estratégico de proporcionar desenvolvimento aos seus líderes bem como fomentar o reconhecimento do mérito. Foi observado que deficiências na gestão do desempenho, mais relativamente associados do *feedback*, podem trazer conseqüências relacionadas ao *engagement*.

O resultado do questionário mostrou a existência do que pode ser considerado como uma das conseqüências da ausência de metas, expectativas e *feedback*: a leniência. Há a tendência em cotar os avaliados nos extremos positivos da escala. Isso foi endossado pelas respostas ao questionário.



A classificação nos extremos positivos da escala, mesmo que o desempenho não justifique, prejudica a eficácia da gestão do desempenho. Os oficiais avaliados podem ter a impressão de que estão sendo classificados de forma relativa, e não de acordo com o desempenho real. Um inquirido citou que a avaliação quantitativa é realizada durante a reunião de harmonização, relacionando os oficiais de forma comparativa, e não com o desempenho individual. Foi citado ainda que as classificações em algumas organizações são maiores para os oficiais mais antigos, decrescendo de forma relativa ao posto.

Ao analisar as características do *Feedback* 360 Graus e confrontar as suas particularidades, nomeadamente os propósitos de sua utilização – para decisões administrativas (avaliação) ou para desenvolvimento dos recursos humanos – é importante considerar que cada um desses propósitos carrega em si particularidades que servem de norte para o estabelecimento das bases para sua aplicação eficaz, a depender, dentre outros fatores, da cultura organizacional.

Conforme observado em estudos sobre o tema, a metodologia é aplicada em organizações que buscam o incremento da eficácia do desempenho organizacional, ao investir na forma característica de um sistema que proporcione uma melhor autoconsciência de seus gestores e líderes.

Nas instituições militares, como foi o exemplo apresentado nessa pesquisa sobre a utilização da ferramenta MSAF no Exército dos EUA, o estudo apresentou e reforçou que houve um alinhamento com propósito de desenvolvimento da metodologia do *Feedback* 360 Graus, focado na avaliação de comportamentos relacionados à liderança, não sendo, portanto, uma parte formal do sistema de AD.

Como apresentado nas conclusões do estudo, as características da instituição militar podem não absorver um modelo com foco na avaliação devido à sua natureza hierárquica.

Conforme observado por London (2001, cit. por Hardison et al., 2015, p. 9) nessas situações o *feedback* pode ser inflado porque os avaliadores podem se sentir pressionados ao compartilhar comentários negativos, e os avaliados podem nomear avaliadores com maior probabilidade de fornecer comentários positivos.

Vale ressaltar que o princípio fundamental por trás da utilidade da abordagem do *Feedback* 360 Graus é que todos os líderes têm pontos cegos ou deficiências e pontos fortes despercebidos (Karrasch, Halpin, & Keene, 1997), e o *feedback* de várias fontes pode facilitar o desenvolvimento de líderes (London & Smither, 1995). Também é muito mais fácil para o avaliado considerar que um único avaliador é tendencioso ou impreciso, mas é



muito mais difícil ser desprezado quando há informações recorrentes fornecidas por várias fontes (Steele, 2009).

Porém, existem dificuldades ao se confrontar com um processo complexo e dinâmico, o que requer cuidados com a maneira como serão abordados e utilizado o *feedback* das variadas fontes.

Ao confrontar as principais críticas ao atual modelo de AD com as potencialidades do *Feedback* 360 Graus, tem-se o seguinte:

a) ausência de *feedback*: pode ser mitigada com a principal característica do *Feedback* 360 Graus, ou seja, uma maior dinâmica de *feedback*, fomentando a comunicação entre as partes a fim de promover ao oficial avaliado percepções mais claras sobre o seu desempenho;

b) ausência de metas e expectativas de desempenho: esse aspecto depende de fatores relacionados à operacionalização do processo, pois depende do fator humano, que deve ser sensibilizado e preparado para fornecer metas consistentes e clarificar as expectativas de desempenho. Porém, isso pode ser influenciado positivamente pelas atividades relacionadas à metodologia do *Feedback* 360 Graus, pois os supervisores definirão metas para melhorar se perceberem que as percepções das outras pessoas diferem das suas.

c) leniência: a utilização do *Feedback* 360 Graus com foco no desenvolvimento pode melhorar o julgamento do desempenho, pois os *insights* de várias perspectivas enriquecem a avaliação do comportamento, da conduta e dos resultados.

Após essas considerações, pode-se concluir que a metodologia do *Feedback* 360 Graus pode reduzir ou mitigar as lacunas no processo de gestão do desempenho dos oficiais da FAB, contribuindo para a melhoria do modelo de AD, porém, com o foco no desenvolvimento de competências de liderança, trabalho em equipa e relações interpessoais, sem estar relacionado ao processo de AD formal.

Devido às características de uma instituição militar, as avaliações devem ser de conhecimento apenas do avaliado a fim de garantir um *feedback* honesto para promover o autodesenvolvimento e a autoconsciência do avaliado.

Porém, como visto nas respostas ao questionário, a cultura do *feedback* deve ser melhorada antes de uma possível implementação da metodologia do *Feedback* 360 Graus. Em contrapartida, de acordo com as respostas ao questionário, muitos oficiais superiores concordam que a opinião apenas do superior hierárquico pode tornar o julgamento tendencioso, subjetivo e pouco realista.



Uma decisão de aplicação do *Feedback* 360 Graus com o propósito de avaliação deve considerar que o produto da avaliação de variadas fontes é utilizado na apreciação do mérito nas reuniões plenárias da CPO. Os efeitos disso podem ser negativos, pois os subordinados podem não estar à vontade em fornecer informações negativas de seus superiores.



Conclusões

O presente trabalho teve o objetivo de identificar as melhorias da utilização da técnica de *Feedback* 360 Graus na atual metodologia de AD de oficiais da FAB.

As respostas ao questionário permitiram observar as principais críticas ao modelo de AD da FAB, no que diz respeito à sua operacionalização. A falta de *feedback* obteve o maior nível de concordância entre os respondentes (89,7% concordaram em algum grau). Outros aspectos apresentaram concordância acima de 80%, relacionados a alguns erros de avaliação como o erro de halo (85,5%) e leniência (82,6%).

Esses fatores, em conjunto com a falta de estabelecimento prévio de metas e expectativas de desempenho (78,9% de concordância), transpareceram uma lacuna no processo de gestão do desempenho de oficiais da FAB, o que pode impedir que os oficiais avaliados tenham uma adequada percepção do resultado dos seus comportamentos e sejam impelidos a melhorar o seu desempenho e desenvolver suas competências.

Como observado na literatura, a metodologia do *Feedback* 360 Graus possui características que potencializam o desenvolvimento do indivíduo, pois enriquece a maneira com que o avaliado é percebido no contexto onde interage, ampliando a sua autoconsciência e o seu desempenho, impactando positivamente na eficácia organizacional.

O *Feedback* 360 Graus contribui para a melhoria do modelo de AD dos oficiais da FAB de forma indireta, uma vez que, ao ser utilizado apenas com o propósito de desenvolvimento, sem estar relacionado ao processo de AD formal, melhora a autoconsciência e promove o desenvolvimento, fomentando o seu desempenho.

Portanto, o *Feedback* 360 Graus pode se tornar um importante instrumento da gestão de desempenho da FAB, e pode ser direcionado, prioritariamente, ao desenvolvimento dos oficiais com função de destaque nas organizações da FAB.

A missão e as capacidades das FAB certamente diferem das de uma corporação privada. No entanto, existem linhas comuns encontradas nos setores público e privado, particularmente na necessidade de desenvolver seu pessoal. Embora o FAB não seja um negócio, e nem pode-se esperar que funcione como tal, sempre há oportunidades para aproveitar as lições aprendidas pelo setor privado e incorporá-las, quando aplicável, em seus processos para obter o desempenho ideal.

Conseqüentemente, aplicar e adaptar prudentemente as melhores práticas encontradas no setor privado pode facilitar muito o sucesso de uma implementação eficaz do *Feedback* 360 Graus.



Os resultados da pesquisa podem ser utilizados para a uma reflexão mais profunda sobre a operacionalização do atual modelo de AD adotado pela FAB, com prioridade à adoção de mecanismos para melhorar a cultura de *feedback*, a mitigação dos erros de avaliação observados e a melhoria da participação dos avaliadores no processo, para que o estabelecimento de metas e expectativas de desempenho sejam mais eficazes.

A pesquisa limitou-se a identificar se as características de *Feedback* 360 Graus podem melhorar o processo de gestão do desempenho da FAB, ao relacionar as principais críticas existentes ao atual modelo de AD. É necessário identificar em pesquisas futuras a adequação da metodologia do *Feedback* 360 Graus na FAB, considerando a prontidão, a cultura organizacional, a aceitação e a operacionalização do processo, uma vez que não existem instrumentos formais que promovam o desenvolvimento de competências e habilidades com base nos resultados das avaliações de desempenho dos oficiais.



Bibliografia

- 3D Group. (2016). *Current Practices in 360 Degree Feedback: A Benchmark Study of North American Companies*. 3D Group.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3.^a Ed.). Pearson.
- Alajlan, A. S. (2017). The Effectiveness of Using Leadership Practice Inventory (LPI 360) Feedback on Leaders' Insight into their Leadership Behaviors in Higher Education.
- Almeida, C. A. D. (2013). *Concepção e desenvolvimento de um protótipo de software genérico para avaliar a qualidade em serviços utilizando o método SERVQUAL* [Universidade Federal do Paraná]. Retirado de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/31417/R%20-%20D%20%20CLEIBSON%20APARECIDO%20DE%20ALMEIDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., & Johnson, K. M. (2005). Self-Other Agreement: Comparing its Relationship with Performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 25–40. Retirado de <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00297.x>
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1294–1311. Retirado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>
- Borgogni, L., & Russo, S. D. (2013). A Quantitative Analysis of the High Performance Cycle in Italy. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, 294–208. Retirado de <https://doi.org/10.4324/9780203082744-30>
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Bracken, D. W., Dalton, M., McCauley, C. D., Jako, R. A., & Pollman, V. A. (1997). Should 360-degree Feedback Be Only Used For Developmental Purposes? Center for Creative Leadership.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. John Wiley & Sons.
- Brown, T. C., O'Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research.



- Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. Retirado de <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). Iramuteq: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Carbone, P. P., Tonet, C. H., Bruno, J. R. D. S., & Silva, K. I. B. (2016). *Gestão por competências* (1.^a Ed.). Editora FGV.
- Center for Creative Leadership. (2019). *Feedback that works* (2.^a Ed.). CCL Press.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.
- Church, A. H., Bracken, D. W., Fleenor, J. W., & Rose, D. S. (2019). *Handbook of Strategic 360 Feedback*. Oxford University Press.
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199–223. <https://doi.org/10.1037/a0034381>
- Collings, D. G., & Wood, G. (Eds.). (2009). *Human resource management: A critical approach*. Routledge.
- Dorsey, D., & Mueller-Hanson, R. (2017). *Performance management that makes a difference: An evidence based approach*. SHRM Science Practice Series.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. AMACOM.
- Fiscus, J. M. (2011). *360 Degree Feedback Best Practices and the Army's MSAF Program*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa. Retirado de <https://apps.dtic.mil/docs/citations/ADA559989>
- Fleenor, J. W., Taylor, S., & Chappelow, C. (2020). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback, Second Edition*. Berrett-Koehler Publishers.
- Garman, A. N. (2004). Development and Validation of a 360-degree-feedback Instrument for Healthcare Administrators. *Journal of Healthcare Management*, 49(5), 307.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais* (1.^a ed.). Atlas.
- Habhab, L. C. T. (2018). Selecting the Right Leaders for Mission Command. [United States Army War College - Class of 2018]. Retirado de <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3614.pdf>



- Hardison, C. M., Zaydman, M., Oluwatola, T., Saavedra, A. R., Bush, T., Peterson, H., & Straus, S. G. (2015). 360-Degree Assessments: Are They the Right Tool for the U.S. Military? Rand National Defense Research Inst Santa Monica CA. Retirado de <https://apps.dtic.mil/docs/citations/ADA617217>
- Harris, L. S. (2007). *Developing Leaders Across Generations: An Examination Of Leadership Development's Impact On Job & Career-Related Attitudes*. The University of Georgia.
- Hosain, S. (2016). *360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?* (SSRN Scholarly Paper ID 2745827). Social Science Research Network. Retirado de <https://papers.ssrn.com/abstract=2745827>
- Humphrey, D. V. (2017). 360-degree feedback impact on leadership development: A multiple case study. *Doctoral dissertation, Capella University*. Retirado de <https://search.proquest.com/openview/8ff4839b06d8df7d05007961864fbc5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Karrasch, A., Halpin, S. M., & Keene, S. D. (1997). Multirater Assessment Process-A Literature Review. *Army Research Inst For The Behavioral And Social Sciences Alexandria Va., (No. ARI-TR-1076)*.
- Latham, G. P., & Arshoff, A. S. (2013). The relevance of goal setting theory for human resource management. Em *New developments in goal setting and task performance* (pp. 331–342). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison-Wesley.
- Lei n.º 13.953, de 16 de dezembro. (2019). *Lei de Promoções dos Oficiais das Forças Armadas*. Diário Oficial da União, Edição n.º 243, Seção 1, p. 2.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting & task performance* (pp. xviii, 413). Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240–246. Retirado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. London, England: Routledge.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes?



- Theory-Based Applications and Directions for Research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839. Retirado de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE eletrônica*, 1(2), 1–12. Retirado de <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000200012>
- Major, D. A., Davis, D. D., Germano, L. M., Fletcher, T. D., Sanchez-Hucles, J., & Mann, J. (2007). Managing human resources in information technology: Best practices of high performing supervisors. *Human Resource Management*, 46(3), 411–427. Retirado de <https://doi.org/10.1002/hrm.20171>
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: Les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT*, 687–699.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de Recursos Humanos*. Saraiva Educação S.A.
- Maylett, T. (2009). 360-Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal. *Compensation & Benefits Review*, 41(5), 52–59. Retirado de <https://doi.org/10.1177/0886368709337922>
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, 36(6), 903–917. <https://doi.org/10.1108/00483480710822427>
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281–290.
- Morgan, A., Cannan, K., & Cullinane, J. (2005). 360° feedback: A critical enquiry. *Personnel Review*, 34(6), 663–680. Retirado de <https://doi.org/info:doi/10.1108/00483480510623457>
- Naquin, C. E., & Tynan, R. O. (2003). The team halo effect: Why teams are not blamed for their failures. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 332–340. Retirado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.332>
- Nankervis, A. R., & Compton, R. L. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101.
- Poell, R. F., Rocco, T. S., & Roth, G. L. (2014). *The Routledge Companion to Human Resource Development*. Routledge.
- Pontes, B. R. (2016). *Avaliação de Desempenho. Métodos Clássicos e Contemporâneos*,



- Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes* (13.ª Ed.). LTR Editora LTDA.
- Portaria CPO n.º 3/SAP, de 26 de outubro de 2015.(2015). *Aprova a reedição da Instrução do Comando da Aeronáutica que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica (ICA 36-4)*.
- Portaria n.º 1.597/GC3, de 10 de Outubro de 2018. (2018). *Aprova a reedição da Diretriz do Comando da Aeronáutica que dispõe sobre a Concepção Estratégica—Força Aérea 100 (DCA 11-45)*.
- Portaria n.º 1.707/GC3, de 26 de Setembro de 2019. (2019). *Aprova a reedição da Diretriz do “Diretriz de Planejamento Institucional” (DCA 11-118)*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. Retirado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Salviatti, M. E. (2017). *Manual do Aplicativo IRaMuTeQ (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)*. Retirado de <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo->
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. do V. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.ª Ed.). IUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM).
- Santos, P. R. G. (2005). *Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal Direta brasileira* [Gestão de Recursos Humanos. Administração Pública, Universidade de Brasília - UNB]. <https://pt.scribd.com/document/28743657/Avaliacao-de-Desempenho-Individual-no-Contexto-da-Administracao-Publica-Federal-Direta-brasileira>
- Steele, J. P. (2009). *The Leader AZIMUTH Check: Factor Structure of Common Competencies*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Tosti, D. T., & Addison, R. M. (2009). 360-degree feedback: Going around in circles? *Performance Improvement*, 48(3), 36–39. Retirado de <https://doi.org/10.1002/pfi.20069>
- United States Office of Personal Management. (2012). *Executive development best practices guide*. <https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/OPM%20Executive%20Development%20Best%20Practices%20Guide.pdf>
- U.S. Department of the Army. (2017). *Army Training and Leader Development, Army Regulation 350-1 (, August 19, 2014)*. U.S. Department of the Army, Washington, DC.



- Vergès, P. P. (2001). L'analyse des données par les graphes de similitude. *Sciences humaines*, 90.
- Vogel, D., & Kroll, A. (2019). Agreeing to disagree? Explaining self–other disagreement on leadership behaviour. *Public Management Review*, 21(12), 1867–1892. Retirado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577910>
- Vukotich, G. (2014a). 360° Feedback: Ready, Fire, Aim—Issues With Improper Implementation. *Performance Improvement*, 53(1), 30–35. <https://doi.org/10.1002/pfi.21390>
- Vukotich, G. (2014b). Probles and pitfalls with 360 feedback. *Business Studies Journal*, 6(1), 103–120.
- Werner, J. M. (2017). *Human resource development/talent management* (7.^a Ed.). Publisher Cengage Learning.
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing Employee Engagement: An Evidence-Based Approach*. Springer.
- Wigert, B., & Harter, J. (2017). *Re-Engineering Performance Management*. Gallup.Com. Retirado de <https://www.gallup.com/workplace/238064/re-engineering-performance-management.aspx>
- Zenger, J. (2016). *How Effective Are Your 360-Degree Feedback Assessments?* Forbes. [Página online] Retirado de <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2016/03/10/how-effective-are-your-360-degree-feedback-assessments/>



A nuvem de palavras possibilita uma primeira delimitação dos temas tratados nos artigos que compõem o Corpus, e corrobora a abordagem do *Feedback* 360 Graus em estudos enquadrados na área de gestão de desempenho, com propósitos de avaliação de desenvolvimento a fim de desenvolver competências como liderança e trabalho em equipa.

Para verificar como essas palavras se conectam, qual a ligação existente entre os grupos de palavras que compõem o Corpus, recorreu-se à análise de similitude no Iramuteq. Esta análise permite identificar a conexão entre as palavras e auxilia a identificar a estrutura que estas representam (Camargo & Justo, 2013).

A base da análise de similitude é a teoria dos grafos (Marchand & Ratinaud, 2012). Os objetos matemáticos que a teoria dos grafos propõe são adequados para descrever as semelhanças encontradas entre as palavras existentes no texto, o que permite a construção de representações gráficas fiéis (Vergès, 2001).

Para a construção da análise de similitude no Iramuteq, também foram retirados adjetivos e advérbios dentre as palavras do Corpus. Foram utilizadas palavras com frequência maior que sete, utilizando-se no campo “escore” o tipo de análise “*cooccurrence*” e na apresentação o tipo “*random*”. As demais funções permaneceram no padrão do *software*.

Pode-se verificar na figura 14 as ligações entre os termos de maior importância. No centro das ramificações, interligando os demais termos, encontramos as palavras *feedback* e desempenho. Estão ligados à palavra *feedback* os termos: várias fontes, desenvolvimento, liderança. À palavra desempenho ligam-se os termos: gestão de desempenho, avaliação (de desempenho), competências.

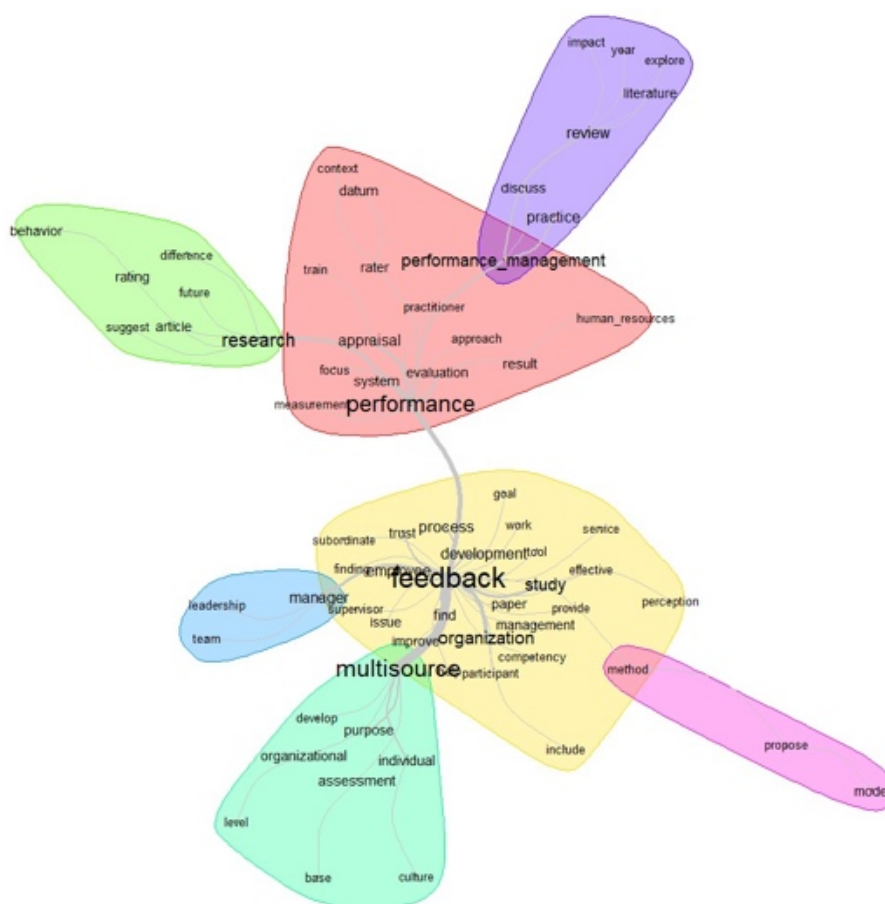


Figura 15 - Análise de Similitude apresentação *fruchterman reingold*.

Fonte: (Iramuteq 2020)

São destacadas as comunidades de palavras por um halo de cor (Salviatti, 2017). Do termo *feedback* saem ramificações mais grossas, indicando uma maior conexão, para os termos desempenho e “*multisource*”. Encontramos tais ramificações significativas a partir do termo desempenho para o termo gestão do desempenho e pesquisa.

Com ramificações menos expressivas, mas importantes, encontramos um grupo de palavras ligado ao termo “*multisource*”: desenvolvimento, avaliação, cultura, organizacional.

Por sua vez, ligados ao termo *feedback* encontramos comunidades de palavras que se destacam como confiança, desenvolvimento, gestão, supervisor, estudo.

De acordo com a apresentação das conexões, as discussões sobre o tema Gestão de Desempenho têm como pano de fundo a eficácia do desempenho (individual e organizacional). A melhoria na entrega do *Feedback* tem sido um aspeto fulcral para o desenvolvimento de competências dos supervisores e líderes. O *Feedback* 360 Graus surgiu



como uma aposta das organizações que se adequaram a essa metodologia para fornecer ao avaliado um julgamento mais preciso sobre o seu desempenho.



Apêndice B — Modelo de análise

Objeto de Estudo: Avaliação de desempenho			
OG: Analisar a combinação da técnica do <i>Feedback</i> 360 Graus ao sistema de Avaliação de Desempenho dos oficiais da FAB			
QC: A incorporação da técnica de <i>Feedback</i> 360 Graus contribui para a melhoria do modelo de Avaliação de Desempenho de oficiais utilizado pela FAB?			
Questões Derivadas	Conceitos	Indicadores	Análise
QD1: Quais as características do atual modelo de Avaliação de Desempenho de oficiais da FAB?	Avaliação de desempenho Gestão de desempenho	Erros de avaliação <i>Feedback</i>	Pesquisa documental
QD2: Quais as características da metodologia do <i>Feedback</i> 360 Graus?	<i>Feedback</i> 360 Graus	Avaliação Desenvolvimento <i>Feedback</i>	Revisão da literatura Análise através do <i>software</i> Iramuteq
QD3: Quais são as críticas mais relevantes da avaliação de desempenho na FAB de acordo com as opiniões dos oficiais superiores?	Avaliação de desempenho Gestão de desempenho	Halo Leniência Recentidade <i>Feedback</i>	Aplicação de questionário



Apêndice C — Questionário aos Oficiais Superiores

Prezado oficial,

Sou o Tenente-Coronel Aviador Rodrigo Eloy dos Santos, auditor do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2019/2020 no Instituto Universitário Militar (IUM) em Portugal, e estou realizando uma pesquisa científica sobre o tema “Aplicabilidade do *Feedback* 360 Graus na Metodologia de Avaliação de Desempenho de Oficiais utilizada pela Força Aérea Brasileira”.

Para obtenção de dados que possam fundamentar os estudos deste trabalho, solicito a sua cooperação para o preenchimento de um simples questionário que poderá ser acessado através do link disposto abaixo. O questionário é composto por 14 itens, configurados através da plataforma *Google Forms*, em questões de múltipla escolha, que devem ser respondidas com a sua mais sincera opinião.

O objetivo é levantar os principais pontos que podem ser melhorados no atual processo avaliativo na visão dos Oficiais Superiores da ativa.

A partir do resultado deste questionário, será analisada a metodologia atual, bem como será verificado se outras metodologias existentes, como o *Feedback* 360 Graus, podem trazer melhorias ao processo atualmente utilizado.

Todas as informações coletadas serão tabuladas buscando salvaguardar o anonimato de todos os participantes desta pesquisa. Nenhum dado pessoal será divulgado, e a sua participação não envolverá qualquer risco de segurança cibernética. Os resultados serão utilizados exclusivamente para este trabalho.

Gostaria muito de contar com a sua colaboração, pois ela é indispensável para o sucesso da pesquisa e para fomentar o processo de aprimoramento da Gestão de Desempenho na Força Aérea Brasileira.

Respeitosamente/Atenciosamente,

Tenente-Coronel Aviador Rodrigo Eloy dos Santos

Qual o seu quadro?

- Aviação
- Intendência
- Infantaria
- Engenharia
- Médico
- Dentista
- Farmacêutico
- Especialista

Qual seu posto

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major

Quanto tempo de serviço possui?

- Entre 15 e 20 anos
- Entre 20 e 25 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Mais de 30 anos

Orientações:

Será apresentada uma sequência de afirmações que correspondem, de acordo com autores especialistas em Avaliação de Desempenho, às principais críticas existentes em processos avaliativos.

Assinale um dos números na escala, a fim de identificar o nível de concordância com a respectiva afirmativa, ao defrontar cada uma ao atual processo de Avaliação de Desempenho de Oficiais da FAB, de acordo com sua experiência.



A seguinte escala deverá ser considerada:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

1. Há falta de um registo sistemático sobre o avaliado ao longo de todo o período de avaliação (falta de memória), fazendo com que a avaliação seja circunscrita nos últimos acontecimentos.

2. Há maior preocupação com o preenchimento do formulário dentro do prazo do que com a avaliação em si.

3. Ocorrem situações em que opiniões, preconceitos, simpatia ou antipatia do avaliador em relação ao avaliado refletem na avaliação.

4. Há ausência de acompanhamento e de *feedback* por parte de gestores durante o período avaliativo.

5. No *feedback* ao avaliado no final da avaliação, não são comentados os pontos a melhorar (aprimorar), no sentido de reorientação para os resultados a serem alcançados.

6. A comunicação entre avaliador e avaliado é inexistente e/ou deficiente.

7. A opinião exclusiva apenas da chefia imediata pode tornar o julgamento tendencioso, subjetivo e pouco realista.

8. O avaliador não fornece expectativas claras e não ajuda o avaliado a priorizar o que deve ser feito para a melhoria do seu desempenho antes do término do período avaliativo.

9. Há tendência em cotar os avaliados nos extremos positivos da escala, mesmo que o desempenho não corresponda a tal cotação.

10. Considera algum outro aspeto relevante que não foi citado anteriormente?

- Sim
- Não

Qual (caso tenha respondido “Sim” na questão anterior)?