



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE 360
GRAUS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO PESSOAL NA E-DASSALA
ACADEMY (2025)

AUTORA: MARGARIDA BRÍGIDA MUIKA CAQUARTA

ORIENTADOR: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE 360 GRAUS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO PESSOAL NA E-DASSALA ACADEMY

Margarida Brígida Muika Caquarta¹ – ISPSN

RESUMO

O estudo investigou a importância do processo de Avaliação de Desempenho 360° como ferramenta de gestão estratégica para aprimorar a performance dos colaboradores e a competitividade na E-Dassala Academy. Huambo. O estudo foi orientado pela pergunta de partida De que maneira os processos de avaliação de desempenho 360 graus é importante na gestão estratégica para otimizar o desempenho dos colaboradores na E-Dassala Academy? E seu objectivo geral visou investigar a importância dos processos de avaliação de desempenho como ferramenta de gestão estratégica para aprimorar a performance dos colaboradores e, conseqüentemente, a competitividade na E-Dassala Academy. A metodologia adotou uma abordagem mista, de carácter exploratório e descritivo, sustentada por revisão bibliográfica e estudo de caso. Aplicou-se um questionário sob escala de Likert a cinco colaboradores, selecionados de forma consensual. Nos resultados, observou-se que 60 % dos participantes afirmaram conhecer claramente o conceito de Avaliação 360° e reconheceram sua aplicação como justa e transparente. Além disso, 80 % entenderam bem os critérios definidos, 60 % valorizaram o feedback de múltiplas fontes e 80 % concordaram que a liderança utilizou os dados para decisões de formação e desenvolvimento. Esses achados revelaram alto grau de maturidade no processo, alinhamento com as metas organizacionais e cultura de aprendizagem contínua. Concluiu-se que a Avaliação 360° consolidou-se como um ciclo virtuoso na E-Dassala Academy, desde a comunicação clara dos objetivos, passando pelo engajamento dos colaboradores, até a conversão dos resultados em planos de desenvolvimento. A ferramenta mostrou-se eficaz não apenas para diagnóstico de competências, mas também como alicerce estratégico para formação, sucessão e retenção de talentos. Por fim, recomendou-se a manutenção de programas de sensibilização, a integração do 360° a sistemas de gestão de desempenho mais amplos e o investimento em plataformas digitais que automatizem e agilizem todo o processo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Avaliação 360 graus. Gestão Estratégia. Sector Privado.

ABSTRACT

The study investigated the importance of the 360° Performance Appraisal process as a strategic management tool to enhance employee performance and competitiveness at E Dassala Academy, Huambo. Its general objective was to understand how this multi-source model could be used to optimize both individual and institutional results. The methodology adopted a mixed approach, with exploratory and descriptive characteristics, supported by a literature review and a case study. A Likert-scale questionnaire was applied to five employees, selected by mutual agreement. The results showed that 60% of the participants clearly understood the concept of 360° Appraisal and recognized its application as fair and transparent. Additionally, 80% understood the defined criteria well, 60% valued feedback from multiple sources, and 80% agreed that leadership used the data for training and development decisions. These findings revealed a high level of maturity in the process, alignment with organizational goals, and a culture of continuous learning. It was concluded that the 360° Appraisal has been consolidated as a virtuous cycle at E Dassala Academy — from the clear communication of objectives, through employee engagement, to the conversion of results into development plans. The tool proved effective not only for diagnosing competencies but also as a strategic foundation for training, succession, and talent retention. Finally, it was recommended to maintain awareness programs, integrate the 360° model into broader performance management systems, and invest in digital platforms to automate and streamline the entire process.

Keywords: Performance Evaluation. 360 Degree Assessment. Strategic Management. Private Sector

¹ Estudante do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

A competitividade global e as rápidas transformações no ambiente corporativo têm exigido das organizações, especialmente no sector privado, uma constante atualização e aprimoramento das suas práticas de gestão de pessoas. Neste sentido, o processo de avaliação de desempenho vem se a consolidar como uma ferramenta indispensável para a gestão estratégica do pessoal, que contribui para o desenvolvimento organizacional, a identificação de competências e a potencialização do capital humano (Aguinis, 2019; Dessler, 2020). A E-Dassala Academy, instituição representativa do sector privado, tende a implementar modelos de avaliação que se alinham com as estratégias globais de Recursos Humanos, de modos a buscar estímulo a melhoria contínua e alinhar os objectivos individuais aos organizacionais.

A Gestão estratégica de pessoas tem se consolidado como um pilar fundamental para a sustentabilidade das organizações no sector privado. Neste contexto, o processo de avaliação de desempenho emerge como uma ferramenta essencial para alinhar as competências individuais aos objectivos organizacionais, para promover não apenas o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, mas também a optimização de resultados empresariais. Conforme destaca Armstrong e Baron (2020), a avaliação de desempenho transcende a mera mensuração de produtividade, transformando-se em um mecanismo estratégico que conecta a gestão de talentos a visão de longo prazo da organização.

Chiavenato (2023) conceitua, a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Estudos recentes reforçam a relação entre avaliação de desempenho e os resultados organizacionais. Pesquisas conduzidas por Pulakos et al. (2021) evidenciam que as empresas que integram avaliações de desempenho a sistemas de reconhecimento e desenvolvimento de carreira apresentam índices significativamente maiores de engajamento e retenção de talentos. Paralelamente, a abordagem de DeNisi e Murphy (2017) ressalta a importância de mitigar vieses cognitivas nesse processo, o que garante que as avaliações sejam justas e alinhadas a critérios transparentes, o que fortalece a credibilidade do sistema perante os colaboradores.

Diante esse panorama, este trabalho busca analisar como o processo de avaliação de desempenho, quando alinhado a uma gestão estratégica de pessoas, contribui para excelência operacional e a vantagem competitiva no sector privado. Por meio de revisão bibliográfica actualizada e estudo de caso na E-Dassala Academy, pretende-se discutir boas práticas, desafios e impacto dessas avaliações na construção de organizações ágeis e resilientes.

A temática tem relevância porque o estudo nos permitirá ampliar a compreensão acerca dos processos de Gestão de Recursos Humanos, para adquirir conhecimentos que podem ser aplicados tanto no desenvolvimento da carreira, quanto em futuras oportunidades profissionais. O estudo permite analisar as diversas metodologias de avaliação e sua eficácia, o pesquisador pode identificar oportunidades para a proposição de modelos integrados e inovadores que aprimorem a prática organizacional.

A justificativa do tema é fundamentada pela necessidade de compreender como os métodos de avaliação podem contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e o desenvolvimento organizacional.

Segundo Armstrong (2020), “a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para que as organizações possam identificar pontos fortes e áreas de melhoria, permitindo a criação de estratégias que potencializem o desempenho geral” – essa visão reforça a importância de se desenvolver métodos que integrem tanto a dimensão qualitativa quanto quantitativa na gestão de pessoas. Além disso, Chiavenato (2019) enfatiza que “a implementação de sistemas de avaliação robustos é crucial para o desenvolvimento sustentável das organizações, pois possibilita o alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia global da empresa”, que destaca como esses sistemas podem impactar positivamente a competitividade no setor privado, propriamente na Edassala Academy.

Assim, a investigação se justifica pela potencial aplicação prática dos resultados obtidos, que podem orientar gestores e pesquisadores na implementação de processos mais eficientes e estratégicos na E-Dassala Academy.

No cenário actual do sector privado, as empresas enfrentam uma crescente competitividade que demanda práticas de gestão inovadoras e eficientes. Diante desse panorama, o processo de Avaliação de Desempenho surge como uma ferramenta estratégica fundamental para identificar pontos fortes e áreas de melhoria, tanto em nível individual quanto organizacional. Entretanto, apesar de seu potencial para alinhar os objectivos dos colaboradores com as metas da empresa, muitas organizações ainda encontram dificuldades em implementar métodos eficazes e adaptados à sua realidade. Essa problemática se manifesta na necessidade de se conciliar a avaliação contínua do desempenho com o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça o aprimoramento e a sustentabilidade dos resultados. Assim, a investigação se torna imprescindível para compreender como os processos de avaliação podem ser otimizados e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria da performance global na E-Dassala Academy.

Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira os processos de avaliação de desempenho 360 graus é importante na gestão estratégica para otimizar o desempenho dos colaboradores na E-Dassala Academy? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais são os principais métodos e critérios de avaliação de desempenho actualmente colaboradores na E-Dassala Academy? De que maneira a avaliação de desempenho contribui para o alinhamento entre os objectivos individuais e as metas estratégicas na E-Dassala Academy? Quais os desafios e barreiras enfrentados pela E-Dassala Academy na implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficazes? Como a cultura organizacional influencia a efetividade dos processos de avaliação de desempenho e de que forma pode ser aprimorada para potencializar seus resultados?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo. O objectivo geral da pesquisa visa investigar a importância do processo de avaliação de desempenho como ferramenta de gestão estratégica para aprimorar a performance dos colaboradores e, conseqüentemente, a competitividade na E-Dassala Academy. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Identificar e analisar os principais métodos e critérios utilizados na avaliação de desempenho na E-Dassala Academy. Avaliar a contribuição da avaliação de desempenho no alinhamento dos objetivos individuais com as metas estratégicas organizacionais. Investigar os desafios e barreiras enfrentados pelas organizações na implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficientes. Analisar a influência da cultura organizacional na efetividade dos processos de avaliação de desempenho e propor estratégias para a sua optimização.

Quanto a metodologia de estudo tem uma abordagem qualitativa auxiliado por instrumento quantitativo, logo, na técnicas de recolha de dados tem uma abordagem mista, uma vez que procura estimar, em quantidade, como é que os colaboradores da E-Dassala Academy percebem os critérios avaliativos aplicados. Teve como objectivo Descritivo e Exploratório que visou identificar e compreender os aspectos relevantes que circundam a aplicação no contexto, quanto aos procedimento técnicos optou-se por um estudo bibliográfico e o estudo de caso feito na E-Dassala Acadimy, em que foi colhido os dados de 10 colaboradores, aplicado por meio de um Inquérito estruturado, onde o trabalho a nível estrutural está dividido em seis secções.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Avaliação de Desempenho, Avaliação 360°, Etapas e Métodos, Benefícios

O processo de avaliação de desempenho é definido como um conjunto sistemático de actividades e procedimentos que possibilitam o diagnóstico das competências e dos resultados alcançados pelos colaboradores. Segundo Aguinis (2019), o objectivo central desta ferramenta é identificar pontos fortes, oportunidades de desenvolvimento e alinhar os esforços individuais com os objectivos estratégicos da organização. Entre os métodos mais comuns, destacam-se as avaliações 360 graus, feedback contínuo, autoavaliação e avaliações baseadas em metas (Armstrong, 2017).

Segundo Alves (2016) A avaliação de desempenho consiste num instrumento estratégico de extrema importância para a Gestão de Recursos Humanos em uma organização. A mesma autora ressalta que é um processo organizacional que, devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores; por isso, a Avaliação de Desempenho não deve ser vista como um castigo ou como um instrumento de controlo. Um dos objectivos é, assim, obter um resultado final com efeitos positivos na motivação (Alves, 2016).

A avaliação de desempenho, quando bem estruturada, cumpre diversas funções estratégicas, porque ajuda no diagnóstico e feedback porque fornece informações valiosas para a identificação de lacunas de desempenho e para o desenvolvimento profissional (Dessler, 2020), ajuda na tomada de decisão onde actua como base para decisões relacionadas à progressão na carreira, promoções, bonificações e treinamentos (Mathis & Jackson, 2019), e no alinhamento estratégico que contribui para o concretização das metas individuais com os objectivos globais da organização (Boxall & Purcell, 2016).

No cenário organizacional actual, marcado por rápidas transformações e alta competitividade, a necessidade de contar com ferramentas de avaliação de desempenho robustas e multidimensionais se tornou uma prioridade. A avaliação 360° surge como uma resposta a esse desafio ao oferecer uma visão holística do desempenho do colaborador, que permite identificar áreas de excelência e oportunidades de melhoria de forma mais precisa do que os métodos verticais tradicionais (Chiavenato, 2002; Reis, 2000). Essa abordagem não apenas favorece o desenvolvimento individual e o alinhamento com as metas estratégicas da organização, mas também pode contribuir para aprimorar a cultura de feedback e o engajamento dos colaboradores.

Chiavenato (2023) Enquadra a Avaliação 360° como “uma ferramenta estratégica de gestão de talentos, cujo objectivo principal é alinhar o desenvolvimento individual às metas organizacionais, por meio de um diagnóstico multifacetado das habilidades técnicas e comportamentais” (p. 204). Segundo o autor, o valor desse modelo reside na sua capacidade de servir simultaneamente como mecanismo de feedback, planeamento de sucessão e suporte ao desenho de programas de capacitação focalizados.

Oliveira & Martins (2021) definem que, a Avaliação 360° como um “processo sistemático de colecta de feedback proveniente de múltiplos avaliadores superiores, pares, subordinados e, muitas vezes, clientes visam oferecer ao colaborador uma visão holística de seu desempenho, competências e comportamentos no contexto organizacional” (p. 52). Para os autores, a principal característica desse modelo é a triangulação de perspectivas, que reduz vieses individuais e aumenta a confiabilidade dos resultados. Já Silva, Santos & Pereira (2023) conceituam a Avaliação 360° como “um instrumento de diagnóstico e desenvolvimento de pessoas que combina autoavaliação e *feedback* de diversas fontes, que serve tanto para identificar lacunas de competência quanto para orientar planos de acção personalizados” (p. 117). Destacam ainda que, além de medir desempenho, o método funciona como motor de cultura de aprendizagem contínua e de engajamento, pois promove diálogo construtivo entre todos os níveis

A metodologia 360° tem raízes que remontam às práticas militares já no início do século XX, quando métodos de avaliação colectiva foram empregados para a selecção de oficiais. No entanto, sua aplicação moderna em ambientes corporativos se popularizou a partir dos anos 1980 e 1990, quando grandes organizações nos Estados Unidos começaram a adoptar esse modelo para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento de competências de seus líderes (Bracken, Timmreck, & Church, 2001). Essa evolução foi impulsionada pelo avanço tecnológico e pela necessidade de reduzir os vieses inerentes às avaliações tradicionais feitas exclusivamente por superiores.

Historicamente, as organizações dependiam de avaliações unicamente centralizadas na visão do superior hierárquico. Com o avanço da teoria organizacional e a crescente ênfase na gestão por competências, o modelo de feedback 360° foi introduzido como uma resposta às limitações dos métodos tradicionais. Actualmente, esse sistema é adoptado em organizações de diversos portes e sectores, sendo considerado uma prática de ponta no desenvolvimento do capital humano (Aguinis, 2019).

A obtenção de informações de várias fontes permite a comparação entre a autoimagem e a imagem construída pelos demais, promove o autoconhecimento. Gestão por Competências:

A ideia de que as pessoas podem ser avaliadas com base na combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes reforça a necessidade de identificar as competências que realmente agregam valor à organização. A avaliação 360° possibilita a identificação destas competências em um contexto real de trabalho (Brandão & Guimarães, 2001). Teoria da Aprendizagem Social: Ela destaca a importância da modelagem e do feedback contínuo para a mudança comportamental. Receber múltiplos pontos de vista pode incentivar o colaborador a ajustar seus comportamentos e adquirir novas práticas (Bandura, 1991 *apud* Dias & Silva, 2019).

Sendo assim, as etapas da Avaliação 360 grau começa com a Seleção dos Avaliadores onde a escolha dos avaliadores deve abranger representantes de diferentes níveis hierárquicos e áreas de actuação, para garantir que o feedback reflita uma visão abrangente do desempenho. Quanto aos Critérios de selecção pode ser feita de forma aleatória, baseada em conhecimento directo sobre as actividades do avaliado ou indicada pelo colaborador. Os Instrumentos de avaliação são os questionários padronizados que são elaborados com base nas competências e comportamentos esperados para o cargo, contendo questões fechadas (escalas de Likert) e, em alguns casos, questões abertas para comentários descritivos, e o Feedback Qualitativo e Quantitativo onde a combinação dos dois tipos de *feedback* permite tanto a identificação de padrões quanto a obtenção de uma visão detalhados sobre o comportamento do colaborador.

Depois segue-se a fase da colecta e consolidação dos dados onde são anônimo e confidencial porque a garantia do anonimato é fundamental para assegurar a sinceridade dos avaliadores, a confidencialidade dos dados fortalece a credibilidade do processo e protege os envolvidos e a consolidação dos resultados onde os dados são analisados de forma agregada, que destaca os pontos fortes e as áreas de desenvolvimento do colaborador, sem expor feedbacks individuais que possam comprometer a privacidade dos participantes.

Por último a fase do *feedback* e desenvolvimento onde em sessões de *feedback* os resultados consolidados são apresentados ao colaborador por meio de reuniões com gestores ou profissionais de Recursos Humanos, para possibilitar a discussão sobre como alinhar os resultados às metas de desenvolvimento individual, e um plano de acção com base nos feedbacks recebidos, são formulados planos de desenvolvimento e acções de melhoria, que podem incluir treinamentos, *mentoring* e *coaching* (Noe, 2017).

A metodologia 360° apresenta diversas vantagens que a tornam uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento organizacional e a aplicabilidade dessa ferramenta traz diversos benefícios que podem contribuir significativamente para a melhoria do desempenho individual e organizacional.

A integração de múltiplas fontes de *feedback* reduz a possibilidade de avaliações subjetivas e enviesadas, o que proporciona um diagnóstico mais completo do desempenho do colaborador (Reis, 2000; Bracken et al., 2001). Ao incorporar múltiplas perspectivas, a avaliação diminui a possibilidade de viés inerente à avaliação unilateral, o que permite uma análise mais equilibrada e realista do desempenho do colaborador (Bracken, Timmreck, & Church, 2001), isto tudo deve-se a uma Visão holística e multidimensional e com isso proporciona a Redução de Viés. O confronto entre a autoavaliação e a opinião dos demais fornece *insights* relevantes para o autoconhecimento, que estimula a identificação de gaps e a elaboração de planos de desenvolvimento personalizados (Aguinis, 2019).

O processo contribui para uma cultura de feedback contínuo e transparente, o que promove a abertura e o engajamento, elementos essenciais para a transformação cultural (Armstrong, 2017). Quando implementada de forma transparente e construtiva, essa abordagem pode promover uma cultura de feedback contínuo, o que incentiva a colaboração e a comunicação aberta entre os membros da equipa (Armstrong, 2017).

Os dados provenientes da avaliação 360° fornecem subsídios valiosos para a gestão estratégica, onde permite que os processos de desenvolvimento, recompensa e sucessão sejam fundamentados em informações amplas e precisas (Mathis & Jackson, 2019). Por envolver diferentes pontos de vista, o processo tende a ser visto como mais justo pelos colaboradores, aumentando a aceitação e a legitimidade das decisões tomadas a partir dos seus resultados.

2.2. Desafios e Limitações na Implementação dos processos de Avaliação 360°

Apesar dos benefícios, a avaliação 360° também apresenta algumas limitações e desafios que precisam ser geridos. A implementação deste sistema pode demandar um investimento significativo de tempo para treinamento, colecta e análise dos dados, além do custo dos sistemas de T.I que possibilitem a gestão integrada do processo (Marras, 2000). A colecta, consolidação e análise dos dados exigem um investimento significativo de tempo e recursos, além de uma estrutura de apoio robusta para gerir o processo. Os funcionários e gestores podem apresentar resistência ao processo, temendo críticas ou conflitos decorrentes do *feedback*. Em organizações onde não há uma cultura sólida de *feedback* ou onde há histórico de avaliações punitivas, a adesão ao 360° pode ser limitada (Kotter, 2012).

Apesar do carácter mais objectivo, o *feedback* pode ser influenciado por relações interpessoais, rivalidades ou a tentativa de agradar determinados indivíduos, o que pode comprometer a acurácia dos dados (Bracken *et al.*, 2001). A eficácia da avaliação 360° depende da capacidade da organização de integrar os resultados com os processos de desenvolvimento,

planeamento de carreira e tomada de decisões estratégicas. Caso contrário, os dados podem se tornar meramente informativos sem gerar acções concretas.

2.3. Gestão Estratégica do Pessoal no alinhamento dos Objectivos

As inovadoras estruturas tecnológicas, económicas, sociais e comerciais em processo actualmente, têm modificado as características das forças produtivas, o que estabelece elevados níveis de competição entre empresas, globalmente. O aumento dos parâmetros competitivos mercantis passou a exigir estratégias empresariais modernas que visem à optimização dos custos, contínua melhoria da qualidade e a busca por vantagens competitivas e inovações sustentáveis (Filho; Silveira, 2013).

O papel da gestão de pessoas nas empresas, estimulada pelas pressões competitivas, passou a ser vista como um relevante elemento estratégico, na medida em que, de forma gradativa, tem admitido funções e acções mais próximas ao campo estratégico das empresas (Mascarenhas, 2008).

A gestão estratégica do pessoal envolve a administração dos recursos humanos de forma a atingir os objectivos de longo prazo da organização. Ulrich et al. (2012) defendem que, para uma gestão de pessoas ser estratégica, deve integrar os processos de recrutamento, desenvolvimento, avaliação e remuneração de maneira alinhada à visão e missão corporativa.

Actualmente, a gestão de pessoas é confrontada com vários desafios. O mundo está mudando e isso pode ser visto com a quarta revolução industrial. Com a entrada de novas gerações no mundo do trabalho, as organizações se veem na necessidade de gerir a mudança, tanto no nível da organização como no das pessoas, mas também aumentando o comprometimento dos colaboradores para com a empresa.

A literatura enfatiza que, para o sector privado, a adopção de um processo de avaliação de desempenho robusto e estratégico não deve ser encarada como um fim em si, mas como parte integrante de uma política abrangente de desenvolvimento humano e competitividade.

2.3.1. Desenvolvimento de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2023), o Desenvolvimento de Recursos Humanos consiste num processo contínuo e sistemático que objectiva alinhar as competências individuais às necessidades estratégicas da organização. O mesmo autor ressalta que, antes de qualquer intervenção formativa, é fundamental mapear lacunas de conhecimento, habilidades e atitudes (KSA – *Knowledge, Skills, Attitudes*), de forma a utilizar *inputs* das avaliações de desempenho (o que inclui a 360°) para identificar focos prioritários de desenvolvimento (p. 278).

Programas de treinamento e capacitação são fundamentais para o desenvolvimento contínuo do capital humano, possibilita a actualização constante de conhecimentos e a adaptação a novas

tecnologias e processos (Noe, 2017). Ainda Chiavenato (2023) defende que os programas de desenvolvimento devem ser planeados de forma integrada, ao planeamento estratégico da empresa, com objectivos claros, públicos-alvo bem definidos e metodologias adequadas para maximizar o aprendizado e a transferência para o ambiente de trabalho.

Empresas que desejam consolidar a gestão estratégica do pessoal precisam desenvolver políticas de RH que integrem um Planeamento Estratégico para alinhar os processos avaliativos e de desenvolvimento aos objectivos estratégicos da organização (Ulrich et al., 2012). Investir em programas de treinamento e desenvolvimento que promovam a atualização constante dos colaboradores (Noe, 2017). Estabelecer sistemas que permitam a avaliação e o desenvolvimento de competências-chave, que contribui para a construção de um diferencial competitivo (Spann, 2018).

O acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho é essencial para identificar tendências, mapear gargalos e ajustar estratégias. Ferramentas de *Business Intelligence (BI)* e *dashboards* personalizados podem oferecer suporte nessa tarefa, tornando o processo de avaliação mais ágil e transparente (Bersin, 2018).

Outro aspecto crucial é a comunicação efectiva entre todos os níveis da organização. A disseminação dos objectivos, dos resultados das avaliações e dos planos de desenvolvimento precisa ser feita de forma clara, para que os colaboradores se sintam parte integrante da estratégia organizacional (Dessler, 2020). A comunicação interna deve ser pautada na transparência e no feedback constante, que promova um ambiente de confiança e colaboração.

2.3.2. O Papel do Sector Privado na Gestão de Pessoas

No sector privado, a pressão por resultados e a necessidade de inovação impõem desafios específicos à gestão de pessoas. As organizações privadas, diferenciadas pela busca constante por eficiência e competitividade, adoptam estratégias robustas para a atracção, desenvolvimento e retenção de talentos (Lawler & Boudreau, 2015).

Entre as tendências actuais na gestão de pessoas no sector privado, destacam-se devido a incorporação de tecnologias como *big data* tem transformado os processos de recrutamento, avaliação e desenvolvimento (Bersin, 2018), onde a pandemia acelerou a adopção de modelos de trabalho flexíveis, o que exige novas abordagens para manter a integração, o engajamento e o monitoramento do desempenho (Bloom et al., 2015).

As mudanças no ambiente de trabalho demandam que os gestores reavaliem suas práticas, integrando novas ferramentas tecnológicas e flexíveis a modelos de avaliação tradicionais, a fim de acompanhar o ritmo acelerado das transformações do mercado (Ulrich et

al., 2012). Isso implica uma redefinição dos papéis do Recursos Humanos, que passa a actuar de forma mais estratégica e integrada aos objectivos organizacionais.

2.4. A importância do processo de avaliação de 360 graus na gestão estratégica do pessoal

A inter-relação entre o processo de avaliação de desempenho, a gestão estratégica do pessoal e o desenvolvimento de Recursos Humanos cria um ecossistema que potencializa a eficácia organizacional. Essa abordagem sistêmica se caracteriza nas práticas de avaliação, quando integradas aos processos de desenvolvimento e à estratégia global de Recursos Humanos, formam um ciclo contínuo de feedback e aprimoramento que fortalece a competitividade organizacional (Armstrong & Taylor, 2014).

A comunicação clara e transparente entre todos os níveis da organização é fundamental para garantir que os objectivos estratégicos se reflitam a acções concretas e mensuráveis (Becker & Huselid, 2006).

No caso da E-Dassala Academy, a integração dos sistemas de avaliação com as práticas de desenvolvimento de Recursos Humanos não só reforça a cultura de melhoria contínua, mas também contribui para a construção de um ambiente corporativo dinâmico, onde os colaboradores se sentem valorizados e estimulados a evoluir constantemente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Classificação da pesquisa

O trabalho adoptou uma abordagem essencialmente qualitativa dada a subjectividade do fenómeno, porém, auxiliado com inquérito por questionário transformando-o em uma abordagem mista, uma vez que procura estimar, em quantidade, o grau de importância que Avaliação 360 graus tem na Gestão Estratégica da E-Dassala Academy, além disso, é qualitativa porque dada a subjectividade do fenómeno busca entender pela lente da pesquisadora qual é real importância deste tipo de Avaliação na Gestão Estratégica do Pessoal da organização supracitada.

Quanto aos Objectivos possuiu carácter descritivo e exploratório, Porque segundo Vilelas (2016) Visa identificar e compreender os aspectos relevantes que circundam a aplicação no contexto, permitindo mapear variáveis e relações ainda pouco investigadas. E exploratória, porque baseiou-se em estudos prévios para analisar determinado problema, procurando as causas do mesmo e expondo-o de forma a possibilitar um maior entendimento pela parte do

pesquisador, neste sentido a pesquisa visa explorar todas as *nuanças* da Avaliação de Desempenho 360 graus em um contexto específicos, em concreto na E-Dassala Academy.

No que diz respeito à pesquisa exploratória, foi realizada no ambiente na E-Dassala Academy, para fornecer os dados e informações no sentido de realizar a análise comparativa sobre a teoria e a prática no que diz respeito ao processo de Avaliação de Desempenho 360 grau na Gestão Estratégica do Pessoal.

É descritivo, pois estuda, classifica e interpreta os fenômenos, o que traz assim à tona características de determinada população (Gil, 2011). Vilelas (2016) refere o estudo Descritivo porque busca para caracterizar e detalhar os processos, no sentido de oferecer uma visão detalhada do cenário e das práticas adotadas, sendo assim serve como aporte para detalhar todos os fenômenos do nosso estudo.

Para maior robustez a pesquisa foi feita um estudo bibliográfico que segundo Vilelas (2016) “são elaborados a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos de periódicos e actuais, de material disponibilizado na Internet” para entender os conceitos, teorias e pesquisas existentes sobre a Importância do Processo de Avaliação de Desempenho 360 graus na Gestão Estratégica do Pessoal no Sector Privado.

Esse trabalho foi caracterizado, pelo estudo bibliográfico e estudo de caso, para a realização do mesmo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso na E-Dassala Academy. O tipo de pesquisa utilizada é bibliográfica, que segundo Gil (2002), grande parte dos estudos exploratórios visam obter uma familiaridade maior com o problema e podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Conforme Vergara (2005) o método bibliográfico caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A E-Dassala Academy, tem um somatório total de 20 Colaboradores e foram seleccionados a participar da pesquisa um total de 15 colaboradores que foram submetidos a um inquérito por questionário em mútuo consenso seguindo todas as normas éticas e de confidencialidade.

Quanto as técnicas de colecta de dados, foi utilizado um questionário fechado, estruturado na escala de Likert, com 15 questões subdivido por três blocos, em que na qual se seleccionou as questões mais pertinentes para o estudo, cujo modelo se encontra em apêndice no presente trabalho.

4. E-DASSALA

A E-Dassala Comércio e Prestação de Serviço, mais conhecido como Dassala *Consuting* Lda., é uma empresa de direito angolano que existe no mercado desde 2019 com NIF nº 5000232696. Foi parceiro do Banco de Comércio e Indústria (BCI) na região Centro (Huambo, Bié, Cuando e Cubango) e a Região litoral (Benguela e Cuanza Sul) entre 2020 a 2022 fruto do rigor, responsabilidade, excelência e profissionalismo que vem desempenhando na Gestão de Recursos Humanos. A empresa possui um total de 20 colaboradores com função diferentes.

Tem como Missão oferecer soluções personalizadas para a Gestão de pessoas e qualidade, cuja sua Visão é criar um ambiente e relação de confiança e coerência.

A empresa actualmente esta com os serviços de engenharia e construção, consultoria e formação, tendo escritórios situados nas seguintes regiões:

Huambo, Cidade Alta, Edifício do Pica-Pau, 1º Andar;

Benguela, Lobito, Edifício 28 do Banco BAI, 3º Andar;

Luanda, Viana junto ao Colégio Joaquina Insumbe.

Sendo assim, um ambiente propício para aferir como o processo de Avaliação de desempenho de 360º pode ser importante na Gestão estratégica do pessoal.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

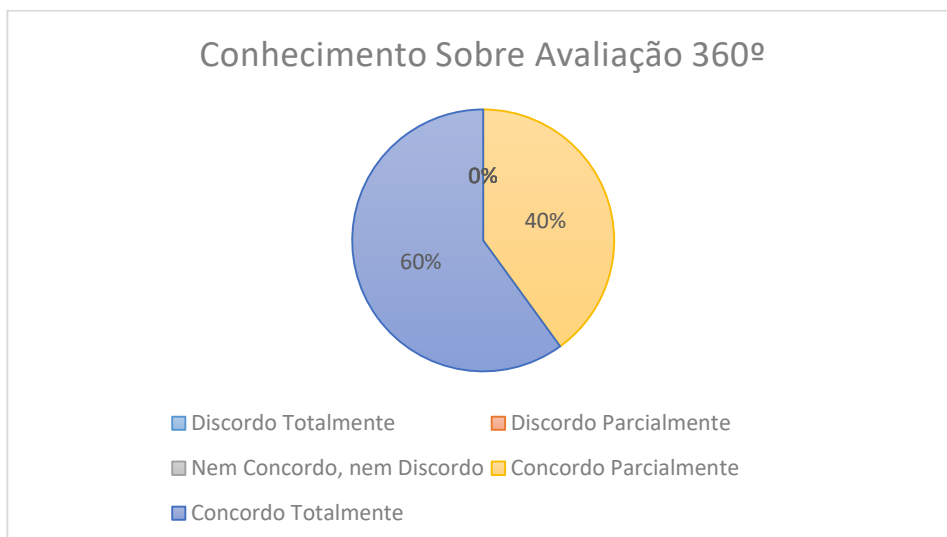
Tabela 1 - Perfil dos participantes

Perfil	Percentagem	
Género	Masculino	80%
	Feminino	20%
Idade	Dos 18 aos 25 anos	60%
	Dos 26 aos 35 anos	40%
	Dos 36 aos 45 anos	0%
	Acima de 50 anos	0%

Fonte: Elaborada pela autora.

A tabela apresenta ilustra que dos participantes seleccionados para a pesquisa quatro são do género masculino perfazendo 80%, ainda retrata que maioritariamente são jovens dos 18 aos 25 anos de idade perfazendo 60% dos quais estiveram incluídos para nossa pesquisa.

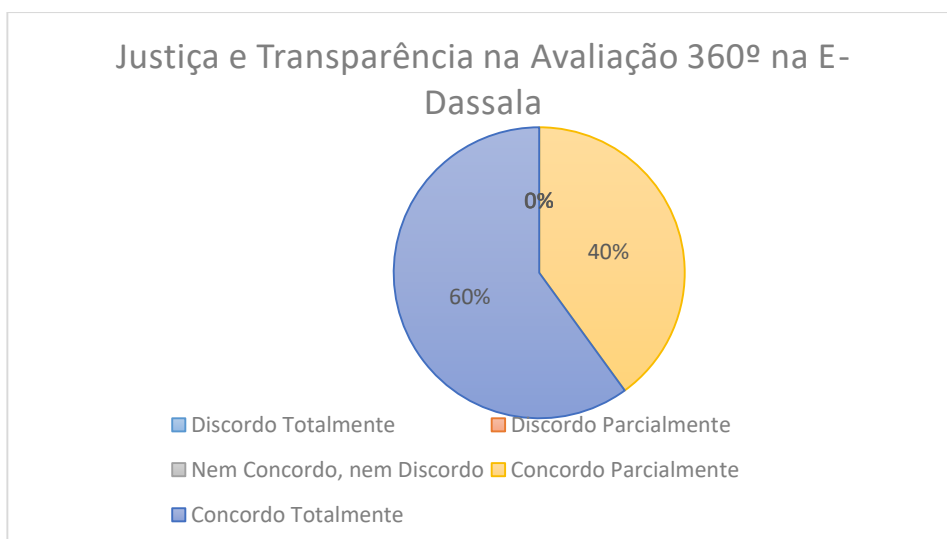
Gráfico 1: Conhecimento claro sobre Avaliação 360°



Fonte: Elaborada pela autora

O gráfico 1, demonstra que 60% têm conhecimento do que é uma Avaliação 360°. Sendo assim, Chiavenato (2023) sublinha a importância de garantir que, antes de qualquer aplicação, haja um esforço de comunicação e formação para que todos os envolvidos compreendam o propósito e a dinâmica da Avaliação 360°, pois “o grau de conhecimento prévio dos participantes é determinante para a eficácia do feedback” (p. 214).

Gráfico 2: Justiça e Transparência Avaliação 360° na E-Dassala



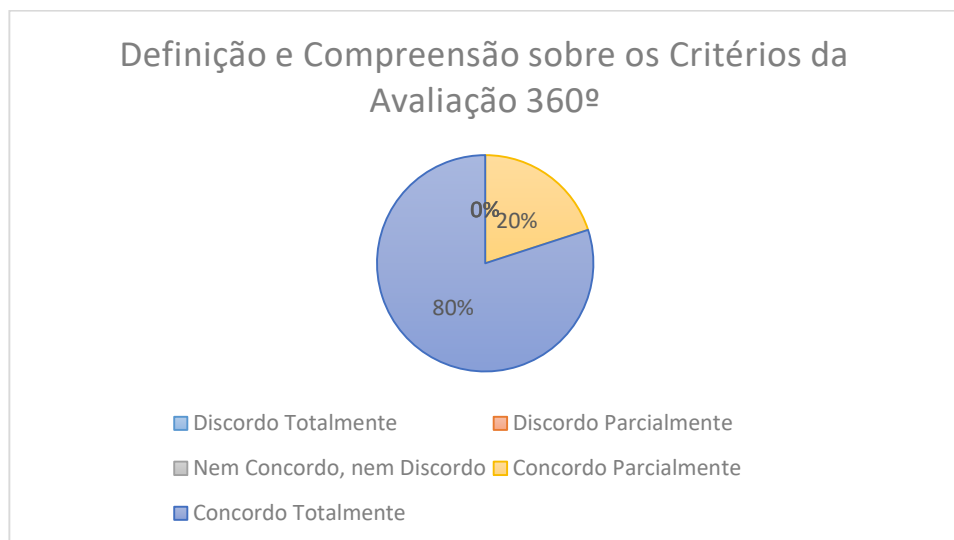
Fonte: Elaborada pela autora

No gráfico 2, no quesito Justiça e Transparência, apresenta que 60% Concordam totalmente que a aplicação da Avaliação de 360° e feita de forma justa e transparente na E-Dassala Academy, o que evidencia um grau elevado de confiança no processo, onde Oliveira

& Martins (2021) afirmam que a percepção de justiça organizacional é um pré requisito para a aceitação de sistemas de avaliação de desempenho: quando os colaboradores consideram os critérios claros e o procedimento equitativo, há maior engajamento e credibilidade no feedback recebido. Chiavenato (2023) enfatiza que “um sistema de avaliação só cumpre seu papel estratégico se for percebido como justo por todas as partes envolvidas” (p. 198), o que ressalta a importância de treinamentos prévios e do uso de instrumentos padronizados para assegurar igualdade de condições entre avaliadores e avaliados.

Portanto, o facto de 60 % dos participantes concordarem na sua totalidade com a justiça e a transparência da Avaliação 360° está em consonância com as recomendações desses autores, onde os processos bem estruturados, com critérios objectivos e comunicação clara, são fundamentais para gerar confiança e maximizar os benefícios do feedback colectivo.

Gráfico 3: Definição e Compreensão sobre os Critérios da Avaliação 360°



Fonte: Elaborada pela autora

Sobre a compreensão e os critérios definidos na utilização da Avaliação 360°, 80% Concordam totalmente sobre a compreensão do mesmo, o que aponta para um alto nível de clareza e internalização do processo pelos colaboradores. Essa forte percepção de entendimento tem implicações directas na eficácia do feedback e na aceitação do modelo, sendo assim, Oliveira & Martins (2021) ressaltam que, em ambientes onde os critérios de avaliação são transparentes e compartilhados antecipadamente, os colaboradores se sentem mais seguros para participar activamente do processo. Esse entendimento prévio reduz ambiguidades e dispensa justificativas posteriores, fortalecendo a confiabilidade do sistema.

5.1. Discussão de Resultados

A análise dos cinco gráficos revela um padrão consistente de maturidade e eficácia no uso da Avaliação 360° como ferramenta de gestão estratégica de pessoas na E-Dassala Academy. De modo geral, observa-se que, com 60 % dos colaboradores que afirmam ter clareza sobre o conceito de Avaliação 360° (Gráfico 1) e 80 % reconhecem que os critérios são bem definidos e compreendidos (Gráfico 3), nota-se que, a organização investiu adequadamente em comunicação e formação prévia. Conforme Oliveira & Martins (2021), esses níveis de familiaridade e transparência de critérios são pré requisitos para reduzir ambiguidades e promover a confiança no sistema de avaliação, estabelecendo a base para um feedback eficaz e engajamento dos avaliados.

A concordância total de 60 % dos respondentes sobre a justiça e transparência da Avaliação 360° (Gráfico 2) corrobora a afirmação de Silva, Santos e Pereira (2022) de que a clareza na comunicação dos objectivos e métricas minimiza resistências e reforça a legitimidade do processo. Quando os colaboradores percebem que os critérios e procedimentos são equânimes, criam-se condições favoráveis para a aceitação das recomendações de desenvolvimento. O dado de que 60 % “concordam totalmente” com a utilidade de receber feedback de múltiplas fontes (Gráfico 4) sustenta-se na proposta de Oliveira & Martins (2021) de que o cruzamento de perspectivas amplia o autoconhecimento e mitiga vieses individuais. Além disso, Silva, Santos e Pereira (2022) enfatizam que essa diversidade de opiniões enriquece os planos de desenvolvimento, tornando-os mais aderentes às necessidades reais.

A forte concordância de 80 % de que a liderança utiliza os resultados para orientar decisões de formação e desenvolvimento (Gráfico 5) alinha-se ao ciclo de gestão descrito por Silva, Santos e Pereira (2022), no qual o feedback 360° é matriz para planos de carreira e sucessão. Chiavenato (2023) reforça que somente quando há desdobramento concreto em acções formativas e de *coaching* é que o processo gera verdadeiro valor estratégico. Em conjunto, esses indicadores apontam para uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e o alinhamento entre desempenho individual e metas estratégicas. A literatura sugere que esse alinhamento impulsiona a competitividade (Chiavenato, 2023), uma vez que colaboradores mais conscientes de seus pontos fortes e fragilidades passam a actuar de forma mais focada em resultados e inovação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliação 360° como um “processo sistemático de coleta de feedback proveniente de múltiplos avaliadores superiores, pares, subordinados e, muitas vezes, clientes que visa oferecer ao colaborador uma visão holística de seu desempenho, competências e comportamentos no contexto organizacional. Para os autores, a principal característica desse modelo é a triangulação de perspectivas, que reduz vieses individuais e aumenta a confiabilidade dos resultados. A E-Dassala Academy, instituição representativa do sector privado, tende a implementar modelos de avaliação que se alinham com as estratégias globais de Recursos Humanos, de modos a buscar estímulo a melhoria contínua e alinhar os objetivos individuais aos organizacionais.

Os resultados confirmam a eficácia da Avaliação 360° na E-Dassala Academy, pois, demonstram desde o domínio conceitual e a confiança no processo até a conversão de feedback em ações concretas de desenvolvimento. Esse ciclo virtuoso do suporte teórico-prático à comunicação clara, aplicação equânime, feedback multidimensional e uso estratégico dos resultados está em plena consonância com os preceitos dos autores elencados na nossa abordagem, e fundamenta a Avaliação 360° como alicerce para a gestão estratégica de pessoas e a sustentação da competitividade institucional.

Por tanto, recomenda-se, Manter e ampliar os programas de sensibilização e formação, fortalecer a transparência contínua, aprimorar o retorno e o plano de desenvolvimento individual, integrar a Avaliação 360° a outros sistemas de gestão de desempenho, investir em tecnologia de suporte, monitorar e revisar periodicamente o processo, e fomentar a cultura de feedbacks contínuos. Ao implementar essas recomendações, a E-Dassala Academy poderá aprofundar os ganhos já verificados, que irá assegurar que a Avaliação 360° permaneça um pilar da gestão estratégica de pessoas e um diferencial competitivo sustentável.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

- Aguinis, H. (2019). *Gestão de Desempenho Para Leigos* (2ª ed.). Wiley.
- Armstrong, M. (2017). *Manual de Gestão de Desempenho de Armstrong: Um Guia Baseado em Evidências para Alcançar Alta Performance*. Kogan Page.
- Almeida, F., & Silva, M. (2019). *Gestão estratégica de pessoas em Angola: desafios e perspectivas*. Editora Angolana
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos: Quais os próximos caminhos?* *Journal of Management*.
- Bersin, J. (2018). *Tecnologia em Recursos Humanos transforma o mercado: Tendências-chave para 2018*. Bersin by Deloitte.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Estratégia e Gestão de Recursos Humanos* (4ª ed.). Palgrave Macmillan.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *Manual de Avaliação por Múltiplas Fontes*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2023). *Gestão de pessoas e avaliação de desempenho estratégico* (2. ed.). Elsevier.
- Dias, C.M.M., & Silva, C. F. (2019). Teoria da aprendizagem social de Bandura na formação de habilidades de conversação. *Revista Psicologia, Saúde & Doenças*. DOI: 10.15309/19psd200108
- Ferreira, J. (2017). Inovação na avaliação de desempenho: uma abordagem angolana. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*.
- Filho, A. D.; Silveira, V. N. S. (2013) *Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica*. Pretexto, Belo Horizonte, v. 14, n. 01, pp. 71-77.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Oliveira, T., & Martins, P. (2021). *Avaliação 360°: teoria e prática em gestão de desempenho*. Edições Sílabo.
- Quishida, A.; Bianchi, E. M. P. G.; Foroni, P. G. (2017) *Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades*. RAC, Rio de Janeiro.
- Silva, R. S., Santos, L. M., & Pereira, A. C. (2022). *Feedback e aprendizagem organizacional: avaliação 360° no Brasil*. Bookman.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *Competências de RH: Excelência na conexão entre pessoas e resultados de negócio*. Sociedade de Gestão de Recursos Humanos.
- Vilelas, J. (2016). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento* (3 ed.). Edições Sílabos.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.

ANEXOS

Inquérito Questionário



A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE 360 GRAUS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO PESSOAL NA E-DASSALA ACADEMY

Estamos em fase de desenvolvimento de um estudo sobre “A Importância do Processo de Avaliação 360 Graus na Gestão Estratégica do Pessoal na E-Dassala Academy. O presente estudo tem como objectivo de Investigar a importância do processo de avaliação de desempenho 360 graus na gestão estratégica para aprimorar a performance dos colaboradores e, conseqüentemente, a competitividade na E-Dassala Academy.

A sua colaboração no presente questionário permitirá um avanço no presente estudo.

- As suas respostas são anónimas;
- Quando estiver indeciso/a por favor não responda;
- O tempo de preenchimento deste questionário é de 20 minutos;

A sua participação é fundamental!

Género:

Masculino Feminino

Idade:

18-25 anos

26-35 anos

36-45 anos

+ 50 anos

Por favor, Assinale a opção que melhor representa a sua opinião para cada afirmação, com base na seguinte escala:

1. Discordo totalmente 2□. Discordo parcialmente 3□. Nem concordo, nem discordo 4□. Concordo parcialmente 5□. Concordo totalmente

BLOCO 1: PERCEPÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO 360 GRAUS

1. Tenho conhecimento claro sobre o que é a avaliação de desempenho 360 graus.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

2. A avaliação 360 graus é aplicada de forma justa e transparente na E-Dassala Academy.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

3. Os critérios utilizados na avaliação 360 graus são bem definidos e compreendidos por todos os envolvidos.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

4. Receber feedback de diferentes fontes (superiores, colegas, subordinados e autoavaliação) é benéfico para meu desenvolvimento profissional.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

5. A avaliação 360 graus ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria no desempenho individual.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

BLOCO 2: IMPACTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

6. A avaliação 360 graus contribui diretamente para alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da E-Dassala Academy.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

7. A liderança utiliza os resultados da avaliação 360 graus para tomar decisões estratégicas sobre formação e desenvolvimento.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

8. As informações geradas pela avaliação 360 graus são utilizadas para planeamento de carreira e promoções.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

9. A avaliação de desempenho tem impacto directo na melhoria contínua dos processos da organização.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

10. A prática da avaliação 360 graus promove uma cultura de responsabilidade e autodesenvolvimento.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

BLOCO 3: DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE

11. A avaliação de desempenho contribui para melhorar o desempenho individual dos colaboradores.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

12. A E-Dassala Academy tornou-se mais competitiva devido à implementação da avaliação de desempenho 360 graus.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

13. A avaliação 360 graus estimula a cooperação e o trabalho em equipa.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

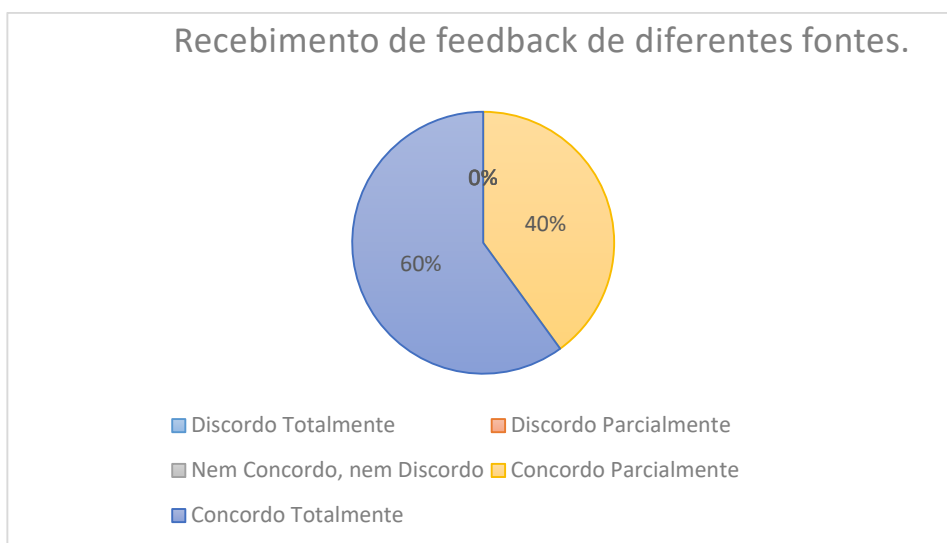
14. Através da avaliação 360 graus, sinto-me mais motivado(a) a alcançar metas e resultados.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

15. O processo de avaliação é essencial para identificar necessidades de capacitação e formação contínua.
 - 1) Discordo totalmente
 - 2) Discordo parcialmente
 - 3) Nem concordo, nem discordo
 - 4) Concordo parcialmente
 - 5) Concordo totalmente

Grata pela sua Participação!

OUTROS GRÁFICOS

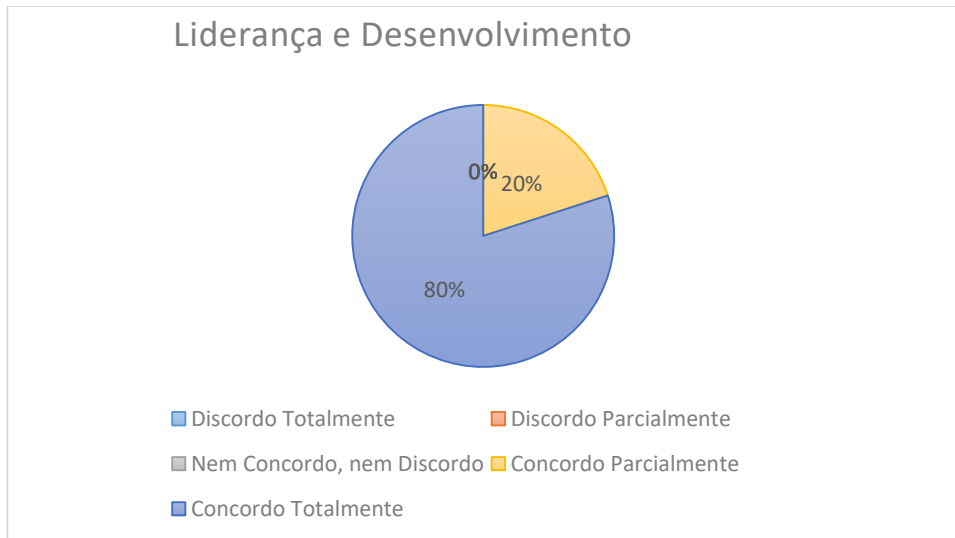
Gráfico 4: Recebimento de feedback de diferentes fontes



Fonte: Elaborada pela autora

No gráfico 4, 60% concorda totalmente que receber *feedback* de diferentes fontes (superiores, colegas, subordinados e autoavaliação) é benéfico para o desenvolvimento pessoal dos mesmos, onde Chiavenato (2023, p. 232) argumenta que a diversidade de opinadores fortalece a cultura organizacional de confiança e abertura: “quando o avaliado percebe que sua evolução é acompanhada por diferentes níveis hierárquicos e colegas, cria-se um ambiente favorável ao diálogo contínuo e ao aprimoramento mútuo”. Portanto, o fato de 60% dos colaboradores reconhecerem benefícios claros no recebimento de feedback de múltiplas fontes indica que a E-Dassala Academy já caminha para uma cultura de desenvolvimento integrada e sustentável, essencial para aprimorar competências e engajar talentos.

Gráfico 5: Liderança e Desenvolvimento



Fonte: Elaborada pela autora

O gráfico 5, que retrata sobre Liderança e Desenvolvimento, demonstra que 80% dos colaboradores Concordam na sua totalidade que a liderança utiliza os resultados da avaliação para tomar decisões estratégicas sobre formação e desenvolvimento. Para Chiavenato (2023), a utilização estratégica dos resultados reforça a cultura de aprendizagem: “quando a liderança demonstra que o feedback gera ações concretas como cursos, mentorias e *coaching*, cria-se um ambiente de confiança e engajamento, onde o colaborador percebe valor no processo e se empenha em seu próprio aperfeiçoamento”. Em suma, os 80 % de concordância plena reflectem uma prática de Recursos Humanos madura, na qual a Avaliação 360° não é apenas um instrumento diagnóstico, mas um alicerce para decisões estratégicas de formação e desenvolvimento, reforçando a competitividade e a retenção de talentos na E-Dassala Academy.