v7.n11.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS DA ENDE-CABINDA

PERFORMANCE EVALUATION OF RESPONSIBILITY CENTERS FOR THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF SERVICES AT ENDE–CABINDA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS DE ENDE-CABINDA

Xavier Gomes Muanda[1], Mampassi Zampassi[2]

e7119433
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i11.9433

PUBLICADO: 11/2026

RESUMO

O estudo tem como tema a Avaliação do Desempenho dos Centros de Responsabilidade para a Melhoria Contínua dos Serviços da ENDE-Cabinda. O estudo parte da seguinte questão científica: *De que forma a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade influencia a melhoria contínua da qualidade dos serviços da ENDE Cabinda?* A hipótese formulada sustenta que a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade tem efeito significativo na melhoria contínua da qualidade dos serviços da ENDE – Cabinda. Com o objectivo de analisar o efeito da avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade na melhoria contínua dos serviços da ENDE – Cabinda, adoptou-se uma abordagem metodológica assente no método hipotético-dedutivo, complementado pelos métodos observacional e estatístico. A pesquisa, de natureza bibliográfica e de campo, recorreu à análise documental e à aplicação de questionários dirigidos aos departamentos de rede e comercial da ENDE-Cabinda. Os resultados da análise estatística demonstraram que o modelo de avaliação de desempenho aplicado nos centros de responsabilidade da ENDE – Cabinda apresenta consistência interna e capacidade explicativa relevante. O valor do KMO (0,797) evidenciou boa adequação amostral, enquanto o Teste de Esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) confirmou correlações significativas entre os indicadores avaliados. Os resultados permitiram observar melhorias em áreas como redução de falhas operacionais, maior uso de indicadores, maior clareza nos objectivos e avanços na implementação de acções correctivas.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação. Desempenho. ENDE.

ABSTRACT

The study is entitled Performance Evaluation of Responsibility Centres for the Continuous Improvement of ENDE-Cabinda's Services. It is guided by the following scientific question: How does the performance evaluation of responsibility centres influence the continuous improvement of service quality at ENDE-Cabinda? The formulated hypothesis states that the performance evaluation of responsibility centres has a significant effect on the continuous improvement of service quality at ENDE-Cabinda. With the objective of analysing the effect of performance evaluation of responsibility centres on the continuous improvement of ENDE-Cabinda's services, a methodological approach based on the hypothetical-deductive method was adopted, complemented by observational and statistical methods. The research, both bibliographical and field-based, relied on document analysis and the administration of questionnaires directed to the network and commercial departments of ENDE-Cabinda. The statistical analysis results

[1] Licenciado em Matemática, Mestrando em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro – Cabinda, Angola
[2] Docente da Faculdade de Economia em Cabinda e Decano da Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro – Cabinda, Angola

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

demonstrated that the performance evaluation model applied in ENDE-Cabinda's responsibility centres presents internal consistency and relevant explanatory capacity. The KMO value (0.797) indicated good sampling adequacy, while Bartlett's Test of Sphericity (p < 0.001) confirmed significant correlations among the evaluated indicators. The findings revealed improvements in areas such as reduction of operational failures, increased use of indicators, greater clarity of objectives, and progress in the implementation of corrective actions.
KEYWORDS: *Evaluation. Performance. ENDE.*

RESUMEN
El estudio tiene como tema la Evaluación del Desempeño de los Centros de Responsabilidad para la Mejora Continua de los Servicios de ENDE-Cabinda. El estudio parte de la siguiente pregunta científica: ¿De qué forma la evaluación del desempeño de los centros de responsabilidad influye en la mejora continua de la calidad de los servicios de ENDE Cabinda? La hipótesis formulada sostiene que la evaluación del desempeño de los centros de responsabilidad tiene un efecto significativo en la mejora continua de la calidad de los servicios de ENDE – Cabinda. Con el objetivo de analizar el efecto de la evaluación del desempeño de los centros de responsabilidad en la mejora continua de los servicios de ENDE – Cabinda, se adoptó un enfoque metodológico basado en el método hipotético-deductivo, complementado por los métodos observacional y estadístico. La investigación, de naturaleza bibliográfica y de campo, recurrió al análisis documental y a la aplicación de cuestionarios dirigidos a los departamentos de red y comercial de ENDE-Cabinda. Los resultados del análisis estadístico demostraron que el modelo de evaluación del desempeño aplicado en los centros de responsabilidad de ENDE – Cabinda presenta consistencia interna y capacidad explicativa relevante. El valor del KMO (0,797) evidenció una buena adecuación muestral, mientras que la Prueba de Esfericidad de Bartlett (p < 0,001) confirmó correlaciones significativas entre los indicadores evaluados. Los resultados permitieron observar mejoras en áreas como la reducción de fallas operacionales, mayor uso de indicadores, mayor claridad en los objetivos y avances en la implementación de acciones correctivas.

PALABRAS CLAVE: Evaluación. Desempeño. ENDE.

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho constitui uma metodologia que visa, de forma contínua, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização. Permite acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. A avaliação de desempenho é, ainda, uma apreciação sistemática do desempenho de cada integrante da empresa em função das actividades que ele desempenha, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que ele oferece e do seu potencial de desenvolvimento. Os centros de responsabilidades são departamentos responsáveis pelos seus próprios custos, ganhos e, consequentemente, pelos seus lucros. Geralmente, os seus gestores têm grande liberdade para tomar decisões, como o nível de produção, a forma de produzir e a melhor maneira de comercializar, gerindo os seus respectivos sectores como se fossem uma empresa autónoma (Fernandes, 2018).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

De acordo com Fernandes (2018), a ENDE-EP é uma empresa pública angolana, responsável pela distribuição e comercialização de electricidade em todo o país. É também responsável pela manutenção e reparação das redes de distribuição de electricidade e pela facturação aos consumidores. Os departamentos da Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade (ENDE) – Cabinda foram criados com o objectivo de melhorar os resultados da empresa. Actualmente, são vistos como um meio de potenciar os resultados da prestação dos serviços, contribuindo para melhorar a acessibilidade dos utentes e a qualidade dos serviços prestados, aumentando assim a produtividade para uma maior eficácia e eficiência. A divisão em departamentos ou unidades e a criação de diferentes núcleos são factores que facilitam o processo de organização de uma empresa e o seu funcionamento. Implementando o modelo de gestão por Centros de Responsabilidade, um negócio consegue ser mais sustentável, por meio de um melhor aproveitamento dos recursos e da capacidade dos seus funcionários.

Segundo o mesmo autor, uma empresa pode ser dividida em equipas, conquistando mais eficiência no controlo dos custos e dos lucros, além de maior agilidade na tomada de decisão. Uma forma de fazer funcionar o exposto acima é a utilização do modelo de gestão por Centros de Responsabilidade, em que a empresa é dividida em unidades cujos gestores têm os seus próprios objectivos e o poder de decisão sobre os recursos em sua posse. Uma organização descentralizada é aquela em que o poder de decisão não está restrito a poucos gestores, mas sim distribuído por toda a organização. Os gerentes dos diversos níveis tomam decisões operacionais chave, pertinentes à sua esfera de responsabilidade. Existem várias definições que caracterizam os centros de responsabilidades e, ao longo dos anos, estas também se ajustaram de acordo com a evolução, como se constatou no enquadramento jurídico-formal. Porém, todas elas reportam-se aos princípios e aos objectivos dos mesmos.

O objectivo principal dos centros de responsabilidades é gerirem-se eficientemente, o que é possível através da desburocratização de processos e da rentabilização dos recursos existentes, tendo em conta a melhoria contínua da qualidade dos produtos ou serviços prestados, a aquisição de bons resultados e a satisfação dos utilizadores e profissionais. Na generalidade, verifica-se que os centros de responsabilidades, enquanto centros, admitem-se como estruturas orgânicas, unidades funcionais e unidades gestionárias, com objectivos próprios. No entanto, enquanto inseridos numa determinada organização, devem também estar enquadrados na missão e políticas da própria. A partir da observação directa das práticas internas da ENDE – Cabinda, especialmente no que concerne à actuação dos centros de responsabilidade, identificaram-se fragilidades no processo de avaliação de desempenho. Deste modo, surge a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

eleição do tema com o intuito de analisar o efeito da avaliação de desempenho dos centros na melhoria contínua dos serviços prestados pela ENDE-Cabinda.

No contexto da avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade da ENDE, observa-se um conjunto de reclamações recorrentes que se manifestam tanto nos balcões de atendimento da empresa como em programas radiofónicos e comunidades locais. Essas manifestações de insatisfação por parte dos clientes, associadas à exposição de fragilidades que, por vezes, envolvem directamente os próprios funcionários, evidenciam debilidades institucionais que comprometem a imagem e a eficácia da empresa. Estes aspectos traduzem distorções significativas, que se podem resumir nos seguintes pontos:

1. Falta de definição clara de objectivos, indicadores e metas: os objectivos, indicadores e metas de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade da ENDE não são atribuídos de forma explícita e específica. Esta falta de clareza dificulta a percepção e a compreensão de como o desempenho dos centros é efectivamente avaliado, criando incertezas entre os gestores e os colaboradores sobre os critérios utilizados.

2. Elevada dependência da gestão de topo: os centros de responsabilidade na ENDE são caracterizados por uma gestão com elevado índice de dependência da gestão de topo. A centralização das decisões na alta administração limita a autonomia dos gestores de centro, restringindo a capacidade de agir de forma independente e eficaz para alcançar os seus objectivos específicos.

3. Desconhecimento dos critérios de avaliação pelos colaboradores: Nem todos os colaboradores têm pleno conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade. Esta falta de entendimento compromete a motivação dos colaboradores e a sua capacidade de contribuir efectivamente para o alcance das metas da empresa.

4. Ausência de consideração de factores motivacionais e de trabalho em equipa: A avaliação de desempenho actual não leva em consideração factores como a motivação dos colaboradores e o incentivo ao trabalho em equipa. A falta de atenção a estes aspectos pode impactar negativamente os resultados da empresa, uma vez que uma equipa motivada e bem coordenada é essencial para o sucesso organizacional.

Diante das distorções evidenciadas, levantou-se a seguinte questão científica:

De que forma a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade influencia a melhoria contínua da qualidade dos serviços da ENDE Cabinda?

a) Hipótese nula (H_0):

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade não tem efeito significativo na melhoria contínua da qualidade dos serviços da ENDE – Cabinda.

b) Hipótese alternativa (H_1):

A avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade tem efeito significativo na melhoria contínua da qualidade dos serviços da ENDE – Cabinda.

O presente estudo tem como objectivo geral analisar o efeito da avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade na melhoria contínua dos serviços da ENDE – Cabinda. Mais especificamente, pretende-se descrever, por meio da vasta bibliografia existente, os fundamentos teórico-conceptuais sobre a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e o processo de melhoria contínua dos serviços, diagnosticar a situação actual da avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade da ENDE – Cabinda e apresentar a significância das acções de avaliação de desempenho desses centros na melhoria contínua dos serviços prestados.

O estudo que se apresenta limitou-se ao contexto da Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade (ENDE), especificamente na sua representação provincial em Cabinda. O recorte temporal compreende o período de 2023 a 2024, escolhido por corresponder ao ciclo mais recente de implementação e acompanhamento das acções avaliativas internas. Esta delimitação permite uma análise actualizada das metodologias utilizadas, das distorções observadas e das oportunidades de melhoria identificadas, com o intuito de propor intervenções que contribuam para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados pela ENDE-Cabinda. No âmbito da selecção dos centros de responsabilidade, trabalhou-se especificamente com os Departamentos de Redes e Comercial da ENDE-Cabinda, seleccionados por serem as áreas que mantêm contacto directo e permanente com a população.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Esta secção aborda a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, com ênfase na sua aplicação como instrumento de gestão estratégica em empresas públicas, explorando conceitos-chave e abordagens teóricas que sublinham a importância da descentralização e da responsabilização no contexto organizacional, promovendo uma visão orientada para resultados e melhoria contínua.

1.1. Breve historial da avaliação de desempenho

Chiavenato (1998, p. 101) recorre ao passado e apresenta uma breve síntese sobre o histórico da avaliação de desempenho, relatando o seguinte: em 1842, o Serviço Público Federal

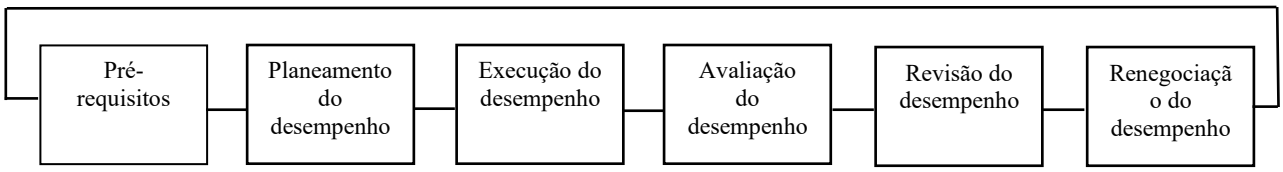
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

dos Estados Unidos introduziu um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários.

Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema e, em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. Mas, somente após a Segunda Guerra Mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveram o problema do aumento da eficiência organizacional.

Figura 1. Ciclo de gestão de desempenho



Fonte: Russo (2017).

1.2. Avaliação do desempenho

Segundo Teixeira (2005, p. 212), avaliação de desempenho consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.

Para Chiavenato (2010) citado por Coelho (2013, p. 4), a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período.

Desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.

Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.

Factores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.2.1. Fontes de avaliação do desempenho

No entender de Almeida (1996) citado por Russo (2017), a avaliação de desempenho é um processo bastante emocional. Qualificar pessoas com quem se trabalha diariamente torna o processo de avaliação uma situação sensível e susceptível de provocar transtornos pessoais e organizacionais e, portanto, uma avaliação justa e equitativa é uma tarefa difícil. O texto de Almeida apresenta uma visão relevante e sensível sobre a avaliação de desempenho, sublinhando o carácter emocional deste processo.

A avaliação de colegas de trabalho envolve desafios emocionais e interpessoais, pois avaliar o desempenho de pessoas próximas pode gerar desconforto e tensões tanto a nível individual como organizacional. Essa perspectiva é pertinente, pois reconhece que uma avaliação não se resume a aspectos técnicos; envolve também componentes emocionais que podem influenciar a percepção de justiça e equidade.

1.2.2. Factores do desempenho

Segundo Almeida (1996, p. 5), há factores que influenciam a avaliação de desempenho, pois todas as pessoas são diferentes e essas diferenças são a diversos níveis, nomeadamente ao nível da inteligência, aptidões específicas, ao nível emotivo, das atitudes, interesses, valores e motivações, e têm um impacto significativo no comportamento.

Acima de tudo, deve privilegiar-se o rigor e o profissionalismo do trabalhador: o funcionário deve ser competente e realizar o seu trabalho com empenho, pois a simpatia, por si só, não substitui a competência, sendo relevante sobretudo no atendimento ao público, quando considerada critério de avaliação.

1.2.3. Métodos de avaliação de desempenho

Para Russo (2017, p. 13), sabe-se que a partir do momento em que as organizações identificaram a necessidade de avaliar, começaram a surgir métodos que, com o passar do tempo, se foram aperfeiçoando.

Os métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir o seu próprio método para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores.

Método de gestão por objectivos

O método de gestão por objectivos foi concebido por Peter Drucker em 1954 e é uma metodologia assente na definição de objectivos em cadeia: os objectivos são definidos a nível

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

estratégico e, em seguida, são alargados em cascata por todos os níveis da organização (Gomes et al., 2008).

Neste modelo, Drucker contrapõe a gestão por objectivos (GPO) à gestão por impulsos. Enquanto esta é reactiva, já que responde a pressões à medida que elas surgem, a primeira é proactiva, orientando a organização para objectivos claramente definidos. A finalidade principal da GPO é conseguir um funcionamento eficiente de toda a organização através do funcionamento eficiente e integração das suas partes (Rijo, 2000).

Método de avaliação por competências

Avaliação de competências é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objectiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática que envolve não só o funcionário, mas também os superiores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização (Lara & Silva, 2004).

Balanced scorecard

Este método foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90 com o intuito de visualizar aspectos relacionados com a organização de uma forma mais completa (Coelho, 2013, p. 71).

Este método é um sistema estratégico de administração, baseado em mensurações, proporcionando um método de alinhar as actividades de uma organização com a estratégia adoptada, e a possibilidade de monitorização do desempenho na consecução de metas estratégicas, ou abordagem da performance da gestão, que incide sobre as quatro seguintes dimensões (Santos, 2011, p. 1): a perspectiva dos utentes; processos internos; aprendizagem e crescimento; e financiamentos, com a finalidade de permitir a monitorização dos progressos da organização em direcção aos objectivos estratégicos que se propõe alcançar.

1.3. Controlo de gestão

Anthony (1965, p. 27) define controlo de gestão como sendo o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização de objectivos da organização.

Essa definição destaca a importância de uma supervisão cuidadosa e de uma gestão estratégica de recursos, visando não apenas a eficiência operacional, mas também a eficácia no cumprimento das metas estabelecidas. O controlo de gestão, portanto, é visto como uma função

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

central para assegurar que todas as actividades estejam alinhadas com os propósitos organizacionais, promovendo uma gestão orientada para resultados e optimização de recursos.

1.3.1. O processo de controlo

Para Veiga (2008) citado por Silva (2018), o processo de controlo de gestão corresponde a um ciclo que se inicia com o planeamento seguido da orçamentação, medição e acompanhamento dos resultados, avaliação do desempenho e medidas de ajustamento e termina com a interligação com a formulação da estratégia.

Figura 2. Processo de controlo de gestão



Fonte: Silva (2018).

1.3.2. Instrumentos de controlo

Anthony e Govindarajan (2007), citados por Silva (2018), asseguram que os instrumentos de controlo são de elevada importância no apoio à gestão, pois ajudam os gestores a estabelecer objectivos, a criar um planeamento para os atingir, controlar e avaliar o seu cumprimento incidindo especialmente sobre o curto prazo (normalmente períodos anuais), através da definição de programas e orçamentos e acompanham o desempenho e a obtenção de objectivos intercalares.

Assim, com a devida monitorização da actividade no curto prazo, é possível atingir objectivos a médio e longo prazo, mas, por outro lado, nunca se devem definir objectivos a curto prazo sem ter em consideração os objectivos estratégicos para os anos seguintes.

Instrumentos de Pilotagem

Este tipo de instrumentos é de natureza técnica e permitem aos gestores conduzirem uma organização, ou seja, auxiliam na definição dos objectivos operacionais de cada área de trabalho, departamento ou unidade de negócios, e também no planeamento de acções e dos meios necessários à sua implementação. Os instrumentos de pilotagem permitem obter dados

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

actualizados e em tempo real e são constituídos pelo plano operacional, orçamentos e controlo orçamental, tableaux de bord e mais recentemente pelo balanced scorecard.

- Plano operacional
- Orçamento
- Tableaux de bord
- Balanced scorecard

Instrumentos de comportamento

O objectivo primordial dos instrumentos de comportamento é que as decisões ou acções dos gestores contribuam para o alcance dos objectivos globais e não apenas para a obtenção dos objectivos locais (Anthony & Govindarajan, 2007).

a) Organização em centros de responsabilidade
b) Avaliação dos centros de responsabilidade
c) Os preços de transferência interna

Instrumentos de Diálogo

O sucesso destes instrumentos está estreitamente relacionado com a constante negociação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos e áreas de trabalho existentes na entidade, de forma a existir a divulgação da missão e dos objectivos genéricos, bem como o envolvimento no alinhamento em termos comportamentais face às acções a realizar e resultados a atingir (Silva, 2018, p. 19).

Os instrumentos de diálogo resumem-se em reuniões, relatórios, mapas estratégicos, entre outros. São instrumentos muito importantes durante todo o processo do Controlo de Gestão, pois visam criar diálogo entre os gestores de modo a facilitar toda a actividade que o controlador pretende desenvolver.

1.4. Centros de responsabilidade

O Centro de responsabilidade se refere a um determinado segmento ou unidade de uma organização para a qual o gerente, funcionários ou departamento específico é considerado responsável por suas metas e objectivos de negócios. Refere-se à parte da empresa onde o gerente tem algum tipo de autoridade e responsabilidade (Rosa, 2021).

1.4.1. Vantagens e desvantagens dos centros de responsabilidade

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Assim como em outros modelos de gestão, ao adoptar o Centro de Responsabilidade como método, independentemente do tipo escolhido, as organizações conseguem obter algumas vantagens. Porém, dependendo da forma como a metodologia é aplicada, também pode trazer desvantagens (Fernandes, 2018).

Quadro 1. Vantagens e desvantagens dos centros de responsabilidade

Vantagens	Desvantagens
• Maior agilidade no processo de tomada de decisão, pois muitas delas deixam de depender da gestão geral da empresa; • Maior objectividade, na medida em que as decisões são tomadas por quem está mais próximo do ponto de decisão; • Maior motivação por parte do gestor, pelo facto de que assumir responsabilidades é um importante factor de incentivo; • Maior eficiência no controlo dos lucros, dado que é a forma mais simples e fácil de monitorizar a eficiência de um determinado departamento.	• Menor controlo da gestão geral, na medida em que as decisões ficam mais descentralizadas; • Risco de menor qualidade nos processos de tomada de decisão, caso a capacidade e a competência do gestor sejam baixas; • Possibilidade de maior competição interna dos diversos departamentos em busca de recursos e de acesso ao mercado; • Risco de conflitos internos no que se refere à definição de preços de transferência ou da repartição dos custos comuns entre as diferentes direcções; • Aumento dos custos, na medida em que obriga à criação de estruturas adicionais para apoio à gestão, registos adicionais e outras tarefas necessárias para manter cada departamento.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2018).

1.4.2. Classificação dos centros de responsabilidade

Kaplan e Atkinson (1998), citados por Rosa (2021), distinguem cinco tipos de centros de responsabilidade: centros de custo padrão, centros de custo discricionário, centros de proveitos, centros de resultados e centros de investimento.

O conceito de centro de custo descreve uma unidade organizacional onde o gestor é responsável somente pela utilização de recursos, sem interferência directa nas receitas ou lucros. Mahmud *et al*. (2018) apontam essa unidade como o centro de responsabilidade mais relevante, pois concentra a gestão dos custos operacionais, que são vitais para o controlo financeiro. Kaplan e Atkinson (1998) acrescentam que um centro de custo é considerado ideal quando há possibilidade de associar os outputs produzidos com a quantidade específica de inputs necessários, estabelecendo assim uma relação precisa e mensurável entre os recursos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

aplicados e os resultados obtidos. Esta abordagem permite um acompanhamento mais rigoroso da eficiência operacional, orientando para ajustes e melhorias no uso dos recursos.

1.5. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

Sbors et al. (2017) afirmam que o desempenho de cada centro de responsabilidade e de seus gestores pode ser avaliado a partir de indicadores financeiros e não financeiros. O desempenho financeiro dos centros de custos é avaliado pela comparação entre o custo realizado e o custo orçado para a área, e com o nível de gasto estimado, devem ser alcançados determinados objectivos e níveis de qualidade.

1.6. Melhoria contínua dos serviços

A melhoria contínua dos serviços representa um processo dinâmico e constante de optimização das operações, através do qual as organizações procuram aperfeiçoar a qualidade, a eficiência e a satisfação do cliente. Fundamentada em metodologias que promovem a análise crítica dos processos e a adopção de práticas inovadoras, esta abordagem visa não só a correcção de falhas e a eliminação de desperdícios, mas também o desenvolvimento sustentado de competências e a valorização do capital humano.

Através de um ciclo de monitorização, avaliação e ajustamento das actividades, as empresas podem alcançar níveis superiores de competitividade, garantindo uma adaptação eficiente às exigências do mercado e contribuindo para o cumprimento dos seus objectivos estratégicos.

1.6.1. Conceito de qualidade em serviços

De acordo com Silva (2006), pode-se dizer que a qualidade passou por três grandes eras, a primeira é a era da inspecção, logo em seguida o controlo estatístico da qualidade e por último a era da garantia da qualidade.

1.6.2. Modelos e abordagens de gestão da qualidade

Modelo SERVQUAL

Parasuraman *et al*. (1985) estabelecem uma definição de qualidade de serviços baseada na relação entre as percepções e as expectativas do cliente, propondo que a qualidade é determinada pela diferença entre ambas. Quando as expectativas são superiores às percepções, considera-se que a qualidade do serviço não atingiu os níveis desejados, embora isso não signifique necessariamente que o serviço seja de baixa qualidade; indica, sim, que o serviço não

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

correspondeu ao que o cliente esperava. Inversamente, quando as percepções do serviço superam as expectativas iniciais, entende-se que o cliente ficou positivamente surpreendido, resultando em satisfação com o serviço oferecido.

Como referem Parasuraman et al. (1988), o modelo SERVQUAL é constituído por cinco dimensões, em que cada dimensão pretende avaliar aspectos específicos:

a) Tangibilidade: Instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal;
b) Fiabilidade: Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão;
c) Prontidão: A disposição para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido;
d) Confiança: Conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua habilidade para inspirar confiança e segurança;
e) Empatia: Cuidado, atenção individualizada que a empresa fornece aos seus clientes.

Ciclo PDCA

Segundo Oliveira et al. (2022), o ciclo PDCA – conhecido também como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart – corresponde às etapas Plan, Do, Check e Act (Planear, Executar, Verificar e Agir). É um tipo de metodologia de gestão bastante utilizado na gestão de projectos, gestão da qualidade e gestão de processos. Tem como objectivo promover a melhoria dos processos de forma contínua.

O método segue quatro etapas para a sua implementação:

- 1ª Etapa (PLAN): Antes de se executar o processo é preciso planear as actividades, definir a meta e os métodos.
- 2ª Etapa (DO): É a execução das tarefas de acordo com o que foi estipulado no plano, inclui também a recolha de dados para o controlo do processo. A formação é requisito para a execução das tarefas.
- 3ª Etapa (CHECK): É a fase de monitorização, medição e avaliação. Os resultados da execução são comparados ao planeamento e os problemas são registados. Se os resultados forem favoráveis, as tarefas são mantidas, se ocorrer problema, deve-se seguir para a quarta etapa.
- 4ª Etapa (ACT): Fase em que se apontam acções correctivas para os problemas encontrados.

Lean service e six sigma

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O *Lean Manufacturing* teve origem a partir do Sistema Toyota de Produção (Just in Time), após a Segunda Guerra Mundial, sendo aplicado primeiramente na produção e depois às dimensões de negócios organizacionais. A filosofia Lean é focada na eficiência dos processos, com objectivo central das actividades industriais de oferecer o máximo de valor com a menor quantidade de recursos possíveis (Silva, 2018, p. 248).

De acordo com Trad (2009), o Seis Sigma é um sistema abrangente e versátil, focado em alcançar, manter e maximizar o sucesso organizacional. O método baseia-se numa compreensão profunda das necessidades dos clientes e numa abordagem disciplinada que utiliza factos, dados e análises estatísticas rigorosas.

Ao longo do tempo, o Seis Sigma evoluiu para uma prática de gestão orientada para a optimização dos processos e a melhoria da lucratividade, aplicável tanto em empresas de produção como em prestadoras de serviços. A sua flexibilidade permite adaptar-se a diversos sectores, consolidando-se como uma estratégia robusta de gestão da qualidade e eficiência operacional.

1.6.3. Factores determinantes da qualidade dos serviços

Há inúmeros trabalhos nos quais são apresentados os factores determinantes da qualidade em serviços. Esses factores são essenciais para a construção da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço recebido e para a satisfação das suas expectativas.

Johnston (1995, citado por Lazzari, 2009) propôs dezoito determinantes para a qualidade em serviços, a saber: acesso, estética, atenção, disponibilidade, cuidado, limpeza e arrumação, conforto, compromisso com o trabalho, comunicação, competência, cortesia, flexibilidade, amabilidade, funcionalidade, integridade, confiabilidade, responsividade e segurança.

2. MÉTODO

2.1. Descrição sucinta da escolha metodológica

A escolha metodológica é um dos aspectos fundamentais de qualquer pesquisa científica, pois determina os caminhos que serão seguidos na recolha e análise dos dados. Gil (2008, p. 25), em sua obra, destaca que a metodologia de pesquisa deve ser definida com base na natureza do problema e nos objectivos do estudo, pois influencia directamente a validade e a aplicabilidade dos resultados.

Lakatos e Marconi (2010, p. 48) reforçam essa ideia, indicando que a escolha do método de pesquisa é crucial, pois orienta a abordagem do problema, as técnicas de recolha de dados

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

e os procedimentos de análise, sendo essencial para que a interpretação dos resultados seja válida e confiável.

A presente investigação adoptou uma abordagem metodológica de natureza mista, com fins descritivos e exploratórios, por considerar-se adequada à compreensão e caracterização das práticas de avaliação de desempenho aplicadas nos centros de responsabilidade da organização em estudo.

2.2. Operacionalização de variáveis

A operacionalização das variáveis é um processo fundamental para transformar conceitos abstractos em medidas concretas que podem ser observadas e analisadas. De acordo com Gil (2010, p. 79), a operacionalização de uma variável consiste em definir de forma clara e precisa como um conceito ou variável será medido, isto é, qual a forma prática de se verificar ou medir o que se propõe investigar. Este processo envolve a definição de indicadores e dimensões específicas que possibilitam a mensuração da variável, garantindo que a pesquisa seja empiricamente verificável e que os resultados possam ser correctamente analisados.

Quadro 2. Operacionalização de variáveis

Variável Independente	**Variável Dependente**
Avaliação do Desempenho	**Melhoria Contínua dos Serviços**
a) Método de gestão por objectivos • Objectivos definidos por centro; • Participação dos colaboradores na definição das metas; • Monitorização e controlo periódico dos resultados. **b) Método de avaliação por competências** • Existência de matriz de competências por função; • Avaliação regular de competências técnicas e comportamentais; • Programas de formação com base nas lacunas detectadas. ***c) Balanced scorecard*** • Existência de painel de indicadores estratégicos; • Definição e monitorização de KPIs por centro; • Alinhamento entre objectivos operacionais e estratégicos da empresa.	Tempo de resposta às solicitações Percentagem de perdas técnicas Grau de satisfação dos clientes Implementação de acções correctivas Redução do número de reclamações Melhoria na qualidade dos serviços prestados Diminuição de falhas operacionais

Fonte: elaboração própria.

2.3. Métodos e Técnicas de Recolha de Dados

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A presente investigação recorreu a distintos tipos de pesquisa, designadamente a bibliográfica, a descritiva e a explicativa, de modo a assegurar uma abordagem abrangente e fundamentada do objecto de estudo. Como método de abordagem, foram adoptados os métodos hipotético-dedutivo e observacional, dada a sua adequação à formulação e verificação de hipóteses. No que respeita aos métodos de procedimento, optou-se pelo método estatístico, por permitir uma análise rigorosa e objectiva dos dados recolhidos.

As técnicas de recolha de dados contemplaram a análise documental e a aplicação de questionários, assegurando a triangulação das fontes e a robustez da informação obtida. Para o tratamento e análise dos dados, foram utilizados o software **SPSS** (Statistical Package for the Social Sciences) e ferramentas estatísticas do **Microsoft Excel**, o que possibilitou a verificação da consistência e da normalidade dos dados e a realização de testes de hipóteses.

2.4. População e amostra

A Tabela 1 apresenta a distribuição da amostra segundo a função exercida nos centros de responsabilidade da ENDE, em Cabinda. A estrutura da amostra seleccionada para o estudo é composta por um total de 66 inquiridos, estratificados por centro de responsabilidade e por função exercida nos centros de responsabilidade da ENDE, em Cabinda. A amostra representa 43% da população total considerada no estudo (153 indivíduos), o que constitui uma proporção metodologicamente aceitável para efeitos de inferência em estudos de natureza aplicada.

Tabela 1. Distribuição da amostra

Indicadores	**Amostra**	
	Fr	**%**
Gestores dos Centros de responsabilidade	10	15,15
Técnicos dos centros de responsabilidade	56	84,85
TOTAL	**66**	**100**

Fonte: elaboração própria.

3. RESULTADOS

A avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade constitui um instrumento fundamental para a melhoria contínua dos serviços prestados por uma organização. Deste modo, este capítulo visa medir o efeito da referida avaliação na melhoria contínua dos serviços da ENDE – Cabinda, com a utilização de instrumentos estatísticos. Adicionalmente, fruto do falseamento das hipóteses, o capítulo procura sugerir acções que reforçariam o processo de avaliação de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

desempenho dos centros de responsabilidade da instituição distribuidora de electricidade em Cabinda.

3.1. Estatísticas de confiabilidade

Tabela 2. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de itens
,887	26

Fonte: SPSS, 2025.

O instrumento de recolha de dados apresenta elevada consistência interna, conforme demonstrado pelo coeficiente Alfa de Cronbach de 0,887 para os 26 itens avaliados. Este resultado indica que as variáveis utilizadas no questionário exibem forte correlação entre si, evidenciando um nível muito bom de fiabilidade da escala. Assim, o instrumento demonstra adequação para medir os constructos relacionados à avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e à melhoria contínua dos serviços da ENDE – Cabinda.

3.2. Estatísticas descritivas

Tabela 3. Medidas de tendência central e dispersão

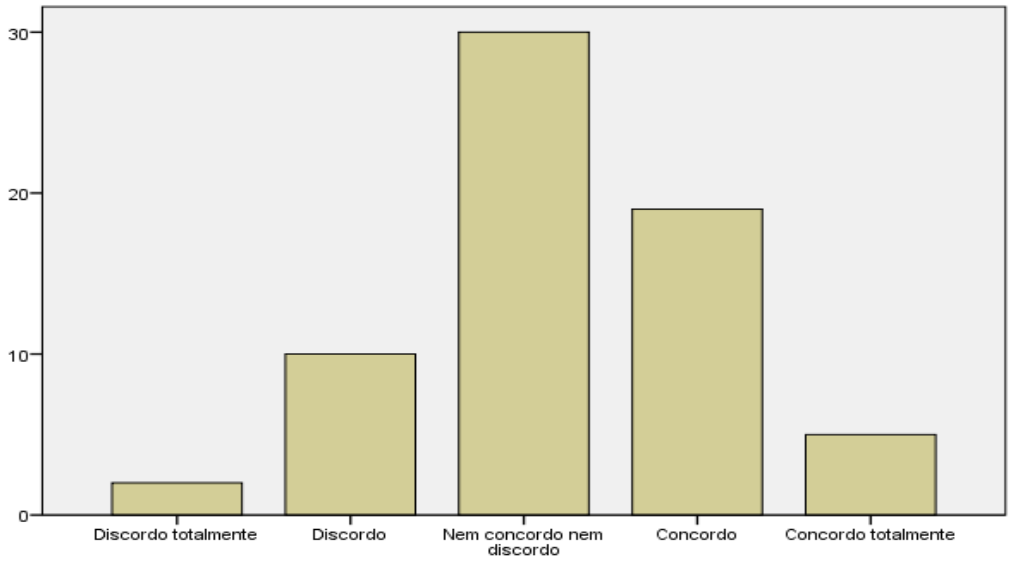
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
83,41	145,969	12,082	26

Fonte: SPSS, 2025.

As estatísticas de escala indicam uma média global de 83,41 pontos (num máximo de 130), sugerindo uma percepção favorável dos colaboradores sobre os itens relacionados à avaliação de desempenho e à melhoria contínua dos serviços. O desvio-padrão de 12,082 revela uma variabilidade moderada entre os inquiridos, indicando diferenças relevantes nas percepções individuais. Esta variação é adequada para fins analíticos, permitindo a realização de testes estatísticos. Os resultados reforçam a fiabilidade da escala anteriormente verificada pelo Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,887$).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 3. Contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento do trabalhador



Fonte: SPSS, 2025.

Os resultados evidenciam que a percepção dos colaboradores sobre a contribuição da avaliação por competências para o seu desenvolvimento profissional é predominantemente neutra, com ênfase na categoria 'Nem concordo nem discordo'. Este padrão sugere fragilidades no modo como a avaliação é comunicada, operacionalizada e utilizada como instrumento de formação e crescimento. Embora um grupo significativo manifeste concordância quanto ao contributo da avaliação para o desenvolvimento, as respostas extremas são reduzidas, reforçando a ideia de que o processo ainda não é percebido como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento profissional dentro da ENDE – Cabinda.

Tabela 4. Associações significativas entre a avaliação de desempenho e a melhoria contínua dos serviços (Qui-quadrado de Pearson, Sig. ≤ 0,05)

Variáveis		**Teste Qui-quadrado de Pearson**		
Independente	Dependente	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
GPO1	O tempo de resposta às solicitações/ordens de serviço diminuiu nos últimos 12 meses	22,697[a]	12	,030
GPO2	As perdas técnicas (ou percentagem de perdas) têm vindo a reduzir	21,753a	12	,040
GPO3	O tempo de resposta às solicitações/ordens de serviço diminuiu nos últimos 12 meses	32,801a	16	,008

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

	Os indicadores de satisfação dos clientes mostram melhoria	29,118a	16	,023
	A qualidade do serviço prestado melhorou (menor número de falhas operacionais).	34,431a	16	,005
COMP2	O tempo de resposta às solicitações/ordens de serviço diminuiu nos últimos 12 meses	28,798a	12	,004
	O número de reclamações registadas diminuiu recentemente	38,786a	12	,000
COMP3	A qualidade do serviço prestado melhorou (menor número de falhas operacionais).	33,656a	16	,006
	Existem evidências de redução das falhas operacionais recorrentes	31,747a	16	,011
BSC1	A qualidade do serviço prestado melhorou (menor número de falhas operacionais).	29,271a	12	,004
BSC3	As perdas técnicas (ou percentagem de perdas) têm vindo a reduzir	31,857a	12	,001
	A qualidade do serviço prestado melhorou (menor número de falhas operacionais).	37,965a	12	,000
BSC4	As perdas técnicas (ou percentagem de perdas) têm vindo a reduzir	23,424a	12	,024
BSC5	O número de reclamações registadas diminuiu recentemente	32,548a	12	,001

Fonte: SPSS, 2025.

Uma parte considerável das associações testadas não apresentou significância estatística, sugerindo que muitos inquiridos não percepcionam, de forma linear ou directa, efeitos imediatos da avaliação de desempenho em determinados indicadores operacionais.

Contudo, emergiram associações estatisticamente significativas (Sig. ≤ 0,05) em variáveis-chave relacionadas com:

a) Tempo de resposta às solicitações/ordens de serviço
b) Redução das perdas técnicas
c) Redução do número de reclamações
d) Melhoria da qualidade do serviço (redução de falhas operacionais)
e) Evidências de redução de falhas operacionais recorrentes

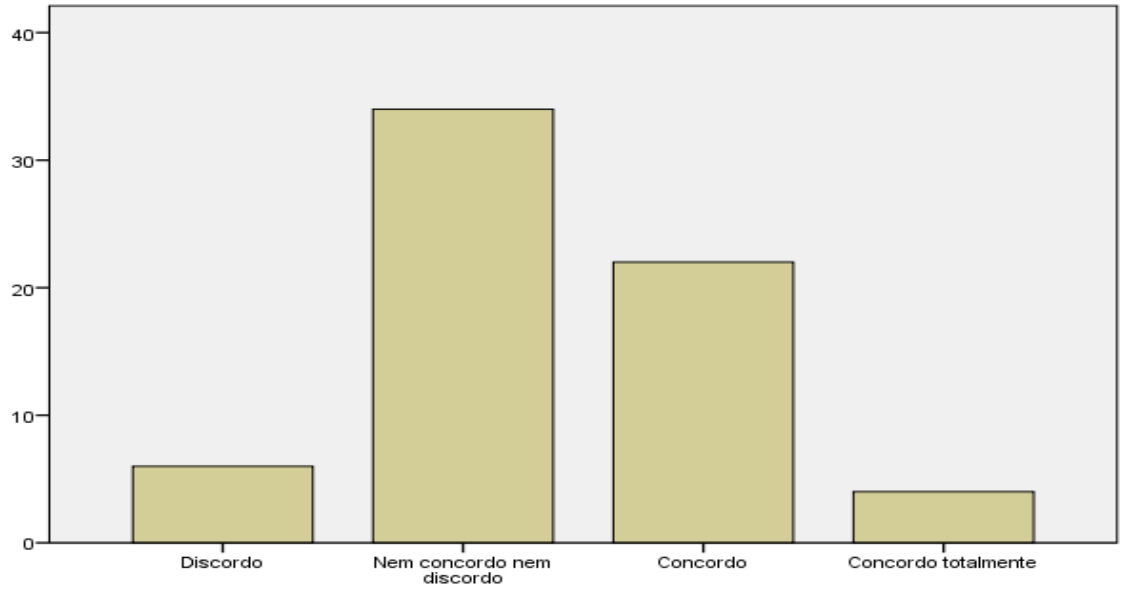
Estas associações foram identificadas especialmente nas dimensões GPO1, GPO2, GPO3, COMP2, COMP3, BSC1, BSC3, BSC4 e BSC5, demonstrando que partes do sistema de avaliação de desempenho exercem influência significativa sobre indicadores essenciais da melhoria contínua.

Na prática, isto evidencia que, embora o efeito não seja uniformemente distribuído por todas as variáveis, existe relação estatisticamente comprovada entre a avaliação de desempenho e componentes críticas da qualidade dos serviços operacionais da ENDE – Cabinda.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Considerando que foram identificadas múltiplas relações significativas entre variáveis de avaliação de desempenho e indicadores de melhoria operacional, não há qualquer teste que indique ausência total de associação, e porque as relações significativas ocorrem exactamente nas variáveis que operacionalizam a melhoria contínua dos serviços, pode afirmar-se, com base na evidência empírica, que se rejeita a hipótese nula (H_0) e se aceita a hipótese alternativa (H_1).

Figura 4. Os objectivos do meu centro estão alinhados com o plano estratégico da ENDE



Fonte: SPSS, 2025.

Os resultados demonstram que a maior parte dos inquiridos adopta uma postura neutra relativamente ao alinhamento entre os objectivos do seu centro e o plano estratégico da ENDE. Este predomínio de neutralidade indica fragilidades na comunicação estratégica e no desdobramento das metas organizacionais para os diferentes níveis operacionais. Embora uma proporção relevante de colaboradores reconheça algum alinhamento, a reduzida frequência de respostas de concordância total evidencia que este alinhamento não é percebido como robusto ou plenamente consolidado. Assim, apesar de não existir uma percepção generalizada de desalinhamento, os dados sugerem a necessidade de reforço dos mecanismos formais de comunicação e de integração estratégica dentro da organização.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4.1. Acções que visam reforçar o processo de avaliação do desempenho

a) Estabelecimento de indicadores claros e mensuráveis

Uma avaliação de desempenho eficaz começa pela definição de indicadores precisos, objectivos e alinhados com a estratégia institucional da organização. Neste sentido, torna-se imperativo que a ENDE desenvolva e adopte um sistema estruturado de indicadores chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs), que reflictam, de forma equilibrada, os diferentes eixos da actividade organizacional, nomeadamente o desempenho financeiro, a eficiência operacional, a qualidade dos serviços prestados, o nível de satisfação dos clientes e o desenvolvimento das equipas.

A definição destes indicadores deve seguir critérios de relevância, mensurabilidade, comparabilidade e coerência com os objectivos definidos nos instrumentos de gestão, como o plano estratégico, o plano de negócios e os contratos de gestão. Para isso, é recomendável que os KPIs sejam desagregados por centro de responsabilidade, de modo a permitir uma avaliação segmentada e equitativa entre as diferentes unidades operacionais.

b) Modernização do sistema de avaliação

A modernização do sistema de avaliação de desempenho constitui uma condição sine qua non para a elevação dos padrões de eficácia, transparência e integridade do processo avaliativo na ENDE. A persistência na utilização de métodos tradicionais, predominantemente manuais, além de limitar a capacidade de resposta e a actualização dos dados, aumenta significativamente o risco de erros, subjectividades e morosidade na gestão da informação.

Neste contexto, propõe-se a substituição progressiva dos sistemas convencionais por plataformas digitais integradas, com funcionalidades adaptadas à realidade dos centros de responsabilidade. Estas plataformas devem permitir a recolha, o tratamento e a análise automática dos dados, garantindo rastreabilidade, segurança da informação e disponibilidade em tempo real para os diferentes níveis de decisão. A digitalização do sistema avaliativo deve incluir mecanismos de geração de relatórios automáticos, alertas sobre desvios de metas, e integração com os sistemas de planeamento estratégico e gestão orçamental.

c) Integração com o planeamento estratégico

A integração efectiva entre o sistema de avaliação de desempenho e o planeamento estratégico da ENDE constitui uma necessidade para assegurar a coerência entre os objectivos organizacionais e as práticas quotidianas dos seus colaboradores. Tal articulação visa garantir

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

que os critérios de avaliação não sejam elementos isolados ou meramente formais, mas instrumentos operacionais ao serviço da concretização das metas estratégicas da empresa.

Neste sentido, é fundamental que o processo avaliativo esteja intimamente ligado ao Plano Estratégico institucional, aos Planos de Acção Departamentais e aos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Esta integração assegura que cada trabalhador e cada centro de responsabilidade compreendam claramente o seu contributo específico para os resultados globais da organização, fortalecendo o alinhamento vertical e horizontal dos objectivos.

Para operacionalizar esta abordagem, recomenda-se a promoção periódica de workshops, fóruns de alinhamento e sessões de trabalho colaborativo que envolvam gestores, técnicos e demais actores institucionais. Estes momentos devem ser utilizados para clarificar prioridades, rever metas, actualizar indicadores e reforçar o compromisso com a excelência organizacional, numa lógica de planeamento participativo e avaliação contínua.

Assim, a integração da avaliação de desempenho com o planeamento estratégico não apenas potencia a eficácia das acções avaliativas, como também eleva o grau de comprometimento dos colaboradores com a visão, missão e valores da ENDE, promovendo uma cultura de resultados sustentáveis e melhoria contínua.

d) Formação contínua e capacitação

A consolidação de um sistema de avaliação de desempenho eficaz requer investimento permanente na qualificação dos recursos humanos da ENDE. A formação contínua deve ser concebida como um pilar estratégico para o desenvolvimento institucional, assegurando que gestores e trabalhadores detenham competências actualizadas e alinhadas às exigências da avaliação moderna e orientada por resultados.

Neste sentido, recomenda-se a criação e implementação de programas regulares de formação técnica e comportamental, com enfoque em temas como avaliação de desempenho, gestão por objectivos, análise de indicadores, uso de plataformas digitais, gestão de equipas e desenvolvimento de competências interpessoais. Esta formação deve ser adaptada às diferentes categorias profissionais e níveis hierárquicos, garantindo a sua aplicabilidade prática e impacto directo no desempenho organizacional.

Adicionalmente, propõe-se a institucionalização de uma academia interna de gestão, voltada à capacitação de futuros líderes e ao fortalecimento da cultura organizacional. Esta academia pode funcionar como um centro de excelência para o desenvolvimento de lideranças, combinando actividades presenciais e à distância, módulos de simulação, estudos de caso e sessões de mentoria, promovendo o conhecimento aplicado e o pensamento estratégico.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A formação também deve incluir metodologias activas, como workshops colaborativos, laboratórios de práticas e avaliações simuladas, para estimular a apropriação dos conteúdos e a aplicação prática nas rotinas de trabalho. A articulação com instituições de ensino superior e centros de formação especializados pode ampliar o alcance e a qualidade dos programas formativos, garantindo credibilidade académica e actualização técnico-científica.

Por fim, o acompanhamento do impacto das acções formativas sobre o desempenho individual e colectivo é essencial para retroalimentar o sistema e assegurar a sua eficácia. Esta abordagem promove uma cultura de aprendizagem organizacional contínua, alinhada à visão de melhoria progressiva da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar o efeito da avaliação de desempenho aplicada aos centros de responsabilidade da ENDE – Cabinda na melhoria contínua dos serviços prestados pela empresa. A investigação partiu do princípio de que a avaliação de desempenho, quando estruturada, comunicada e utilizada de forma estratégica, constitui um mecanismo fundamental para o aumento da eficiência organizacional.

A fundamentação teórica permitiu compreender que os centros de responsabilidade representam unidades operacionais autónomas cuja actuação se baseia na definição de metas, indicadores de desempenho e mecanismos de controlo que asseguram maior alinhamento com os objectivos gerais da organização. Assim, uma avaliação de desempenho eficaz depende não apenas da existência de instrumentos formais, mas sobretudo da sua integração com o planeamento estratégico, da clareza das funções, das competências requeridas, da participação dos colaboradores e da utilização sistemática dos resultados como suporte à tomada de decisão.

Os dados empíricos recolhidos junto dos departamentos da ENDE – Cabinda revelaram um cenário de evolução positiva, mas ainda marcado por desafios operacionais e procedimentais. A análise estatística demonstrou que os instrumentos de avaliação existentes dispõem de coerência interna e validade suficiente para mensurar o desempenho dos centros de responsabilidade. A Análise de Componentes Principais mostrou que seis factores explicam mais de 66% da variância total, evidenciando que os indicadores seleccionados captam, de forma consistente, dimensões críticas da avaliação de desempenho, tais como metas e objectivos, competências, indicadores do *Balanced Scorecard* e eficiência operacional.

Os resultados empíricos confirmam a hipótese central da investigação: a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade contribui significativamente para a melhoria

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

contínua dos serviços da ENDE – Cabinda. Os dados evidenciam que áreas como a redução de falhas operacionais, a diminuição do tempo de resposta, o aumento da satisfação dos clientes, a utilização mais consistente de indicadores de desempenho e a implementação de acções correctivas eficazes estão directamente associadas a processos de avaliação mais estruturados. A avaliação por competências, por sua vez, tem-se revelado um elemento fundamental na identificação de lacunas de desempenho e na orientação das acções de formação, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos gestores e para o fortalecimento da cultura de melhoria contínua.

Em suma, conclui-se que a avaliação de desempenho, quando aplicada de forma estruturada, participativa e orientada para a aprendizagem organizacional, constitui um instrumento decisivo para elevar o nível de eficiência e qualidade dos serviços da ENDE – Cabinda.

REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores.* Lisboa: McGraw-Hill.

2. ANTHONY, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

3. ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. (2007). Management control systems. 12. ed. New York: McGraw-Hill.

4. CHIAVENATO, Idalberto (1998). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.* 4. ed. São Paulo: Atlas.

5. CHIAVENATO, Idalberto (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier.

6. COELHO, Daniela (2013). *Avaliação de desempenho.* Disponível em: https://efivest.com.br. Acesso em: 10 jul. 2023.

7. FERNANDES, D. P. (2018). *Entenda a importância dos centros de responsabilidade para sua empresa.* Disponível em: https://www.treasy.com.br/blog/entenda-a-importancia-dos-centros-de-responsabilidade. Acesso em: 21 jul. 2023.

8. GIL, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.

9. GOMES, J.; CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CARDOSO, C.; MARQUES, C. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo.

10. KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. (1998). Advanced management accounting. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

11. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade (2010). Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas.

12. LARA, Fábio F. de; SILVA, Reinaldo O. da (2004). *Avaliação de Desempenho por Competências: Fundamentos e Aplicações.* São Paulo: Atlas.

13. MAHMUD, I.; ANITSAL, M. M.; ANITSAL, I. (2018). *Revisiting responsibility accounting: What are the relationships among Responsibility Centers?* Global Journal of Accounting and Finance, 2(1), 84–98.

14. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50.

15. RIJO, José (2000). *Planeamento e Gestão na Administração Pública.* Lisboa: Texto Editores.

16. ROSA, Nelma da Graça d'Araújo (2021). *O Dashboard como instrumento para monitorização e avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade.* Coimbra.

17. RUSSO, Carla Isabel Rosa Rufino (2017). *Avaliação de desempenho: estudo de caso no sector do papel e dos produtos florestais (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal).* Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20Final.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

18. SANTOS, N. R. dos (2011). *O desempenho e a sua avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação. In: Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.*

19. SBORS, Gilberto et al. (2017). *Contabilidade Gerencial: Custos, Desempenho e Tomada de Decisão.* São Paulo: Atlas.

20. SILVA, José Romilton A. R. da (2006). Gestão da qualidade: estudo conceitual. Brasília: FASA.

21. SILVA, S. P. M. da (2018). O controlo de gestão e o desempenho organizacional. Estudo de caso: a relação da sua dependência no sector empresarial. Dissertação de Mestrado. Porto.

22. TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das organizações.* Madrid: McGraw-Hill.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.