

Avaliação de desempenho pela equipe: proposição e aplicação de um instrumento para equipes de produção

LUIZ HENRIQUE DA SILVA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

CHRISTIANE MENDES DROZDEK PEREIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

SÔNIA REGINA LAMEGO LINO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA CATARINENSE (IF CATARINENSE)

ALESSANDRA YULA TUTIDA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

DION ALVES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELA EQUIPE: PROPOSIÇÃO E APLICAÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA EQUIPES DE PRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O sistema de avaliação de desempenho é um importante instrumento de mensuração utilizado como mecanismo de apoio para várias áreas da organização, tendo como objetivo analisar o desempenho dos profissionais, garantir o equilíbrio da realidade atual *versus* o planejamento da organização (Guilherme, Cruz, & Barbosa, 2019), e permitir a avaliação da eficácia organizacional (Staedele, Ensslin, & Forcellini, 2019).

Uma nova perspectiva que vem sendo discutida dentro desta temática, aborda que a avaliação de desempenho facilita a integração e gestão da equipe, possibilitando analisar, além do indivíduo, o desempenho coletivo (Santos, Beuren & Issifou, 2019). O objetivo por trás da avaliação do desempenho das equipes possui foco na geração de pesquisas, fornecimento de *feedback*, desenvolvimento de treinamento e planejamento a longo prazo (Salas, Reyes & Woods, 2017), visto que as equipes de trabalho são cada vez mais necessárias para atuar em ambientes complexos e dinâmicos (Reis & Puente-Palacios, 2016).

A avaliação de desempenho da equipe ganhou importância nas últimas décadas (Marriage & Kinnear, 2016) com o aumento no interesse de estudos acadêmicos e profissionais, alegando que a relevância do resultado do desempenho de equipe é superior ao resultado do desempenho de cada colaborador (Aybas & Uyargil, 2017). Sobretudo, a literatura nacional e internacional ainda carece de estudos empíricos e teóricos que avancem no conhecimento sobre a temática de avaliação de desempenho (Calvetti, Lacerda, & Bernardes, 2019; Matos, Valmorbida, Martins, & Ensslin, 2019).

Em virtude da ampla divulgação de equipes de trabalho nas organizações, existe o crescimento natural de demanda por ferramentas confiáveis para avaliar os resultados almejados (Puente-Palacios, Martins, & Palumbo, 2016). Soares *et al.* (2019) destaca a relevância da aplicação de instrumentos que identifiquem lacunas que possam ser aprimoradas e desenvolvidas, por meio de metodologias de ensino-aprendizagem junto aos colaboradores, visando a melhoria da atuação profissional.

Uma vez que a avaliação de desempenho é fundamental para o gerenciamento de uma organização, são necessárias pesquisas que permitam refletir sobre esta temática, a fim de contribuir cientificamente na identificação e busca de soluções para os problemas práticos vivenciados nas organizações (Matos *et al.*, 2019). Considerando o exposto, o artigo tem como objetivo desenvolver um instrumento para avaliar o desempenho coletivo de equipes de trabalho de produção. Associado a isto, aplica-se este instrumento de avaliação em duas equipes de produção de uma mesma empresa catarinense, com intuito de validá-lo.

Este estudo tem como objeto equipes de produção em virtude da administração da produção, voltada para a forma como um serviço é tratado, ter tomado grande importância nas organizações (Silva, 2019), visto que a falta de conhecimento, qualificação ou treinamento dos profissionais pode ocasionar falhas no processo de produção, gerando um alto custo para a organização (Mello & Carvalho, 2017). A produtividade pode ser então considerada, um fator crítico de sucesso na medição de desempenho do sistema de fabricação de uma empresa (Rocha & Gonçalves, 2018), podendo na maioria dos casos, deter os recursos mais significativos para organização (Silva, 2019).

Para abordar o tema, este artigo apresenta inicialmente a revisão da literatura, retratando a avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho de equipes e os indicadores de avaliação de equipes de produção. Em seguida, os procedimentos metodológicos utilizados, e por fim, são expostos os principais resultados desta pesquisa e as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresenta a avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho de equipes e os indicadores de avaliação de equipes de produção.

2.1 Avaliação de desempenho

A concepção de avaliar o desempenho e a produtividade nas organizações surgiu nos ideais positivistas, ganhando maior significado por meio do surgimento do capitalismo e das grandes indústrias, onde a matemática serviria de apoio para experimentar e validar os processos organizacionais (Cunha & Corrêa, 2013). Com advento do taylorismo, pesquisas para a racionalização do trabalho originaram as primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas para disciplinar o trabalhador e intervir na sua maneira de realizar as atividades laborais. Posteriormente, a partir da necessidade das organizações de dispor de um instrumento de estímulo ao trabalhador para adotar ou intensificar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoando-se (Brandão & Guimarães, 2001), ocasionando um aumento pelo gerenciamento do desempenho nas últimas décadas (Van Camp & Braet, 2016; Cuccurullo, Aria, & Sarto, 2016).

O sistema de avaliação de desempenho passou a ser percebido como um sistema equilibrado e dinâmico, formado por indicadores aptos a sustentar o processo de decisão por meio da coleta, tratamento e análise das informações (Neely, Adams, & Kennerley, 2002). No campo da administração empresarial, a avaliação de desempenho contribui com o aprimoramento e fortalecimento do conhecimento, habilidades e atitudes dos profissionais, além de ampliar a visão dos gestores a respeito da realidade organizacional (Soares *et al.*, 2019).

Para o bom funcionamento de uma avaliação de desempenho precisa-se ter um sistema baseado em metas, recompensas e compensações consistentes com uma proposta de melhoria de operações e processos da empresa e a previsão do futuro organizacional, ou seja, precisa-se ter um alinhamento estratégico, tático e operacional para que tudo funcione de forma a proporcionar melhores resultados para a empresa (Santos, Beuren, & Issifou, 2019).

Dessa forma, algumas considerações a respeito da avaliação de desempenho podem ser ressaltadas:

- a) tem como objetivo promover a melhoria da gestão, a comunicação dos resultados e gerar informações que sirvam como suporte para o apoio às decisões (Choong, 2014; Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012);
- b) auxilia no gerenciamento, uma vez que propicia o entendimento dos aspectos positivos e fatores críticos que podem ser melhorados no ambiente de trabalho (Klein, Pereira, Feitosa e Filho, 2019);
- c) influencia o comportamento das pessoas, podendo transformar o modo como elas orientam seu aprendizado para as tarefas (Matos *et al.*, 2019);
- d) pode ser melhorada com treinamentos recebidos pelos colaboradores, que auxiliam no desenvolvimento de suas atividades (Menegon & Zambarda, 2019);
- e) pode ser utilizada para orientar esforços organizacionais no sentido de controlar e corrigir suas estratégias, determinando metas e o nível de desempenho pretendido (Melnik, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2014);
- f) seus modelos objetivam fornecer a seus usuários informações sobre o desempenho de determinada unidade, bem como, propiciar o alinhamento entre estratégias, metas e ações (Gonzaga, Frezatti, Ckagnazaroff, & Suzart, 2017).

Observa-se que a avaliação de desempenho pode envolver três dimensões: individual, coletiva e organizacional. A avaliação do desempenho individual é o modelo mais utilizado

(Pires, Ensslin, Somensi, & Bornia, 2019), pois influencia o comportamento das pessoas nas atividades laborais (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012), em razão de o colaborador obter retorno sobre como seu trabalho está sendo realizado. Na avaliação de desempenho coletiva, ocorre a comunicação às equipes sobre o seu desempenho. Estas informações podem ser usadas para fornecer orientação e motivar o desempenho, devendo os integrantes da equipe participarem do processo de avaliação, pois eles estão conscientes das contribuições de cada membro configura na equipe (Levi, 2017).

A avaliação de desempenho organizacional surge pela necessidade do estabelecimento de vínculos entre planejamento, decisão, ação e resultado, que geram um interesse em medir o desempenho organizacional (Micheli & Mari, 2014), proporcionando uma visão abrangente dos processos e resultados da empresa como um todo (Cardoso & Guimarães, 2014). No entanto, o tipo de avaliação utilizado vai depender da interdependência entre as tarefas dos funcionários, e/ou principalmente, de como a organização opera (Levi, 2017).

O principal desafio da avaliação de desempenho é torna-se parte da cultura organizacional, com o envolvimento das pessoas nos processos de avaliação (Valmorbida & Ensslin, 2016). As organizações também devem tomar precauções para evitar erros na avaliação individual e a obtenção de resultados que não condizem com a realidade de determinado setor (Klein *et al.*, 2019). Uma avaliação realizada por apenas um indivíduo traz a ocorrência comum de haver distorções, já uma avaliação realizada por diversos atores é considerada mais valiosa e autêntica, pelo fato de os envolvidos compartilharem responsabilidades pelo processo e possíveis distorções na percepção de um dos avaliadores, que poderá ser diluída nas avaliações realizadas pelos demais (Brandão *et al.*, 2008).

2.2 Avaliação de desempenho de equipes

O interesse pelo trabalho em equipe no Brasil, está ligado à expansão de empresas multinacionais na década de 90, bem como ao movimento da certificação de qualidade que precisava atestar a qualificação de produtos exportados (Bonfim & Hastenreiter, 2010). Posteriormente, com o aumento da utilização de equipes nas organizações, métodos de avaliar o desempenho de equipes passaram a ser enfatizados (Aybas & Uyargil, 2017).

As equipes representam um conjunto de pessoas em situação comum, cuja as tarefas e os resultados são interdependentes, ocorrendo a articulação das ações e a interação dos profissionais. Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva através do esforço coordenado, em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma das contribuições individuais (Ciampone & Peduzzi, 2000; Puente-Palacios & Brito, 2017). Elas são um modo de vida nas organizações, o trabalho em equipe eficaz possibilita criar conhecimento, promover inovação, minimizar erros, aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, além de garantir o sucesso. Porém, garantir que ela realize, aprenda, desenvolva e amadureça não é uma tarefa fácil para as organizações, é preciso criar ferramentas que determinem com precisão os pontos fortes e fracos das equipes (Salas, Reyes, & Woods, 2017).

O desempenho da equipe pode ser caracterizado como um conjunto de interrelações que visam alcançar a produtividade desejada diante de cada contexto apresentado (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, & Ganga-Contreras, 2017). Resulta de um processo de emergência em que várias contribuições realizadas pelos seus membros são integradas e combinadas, de uma forma dinâmica e complexa, dando origem a uma característica da equipe (Puente-Palacios, Martins, & Palumbo, 2016). Os indivíduos interagem trazendo uma gama de competências e informações que contribuem para os objetivos estratégicos propostos para a equipe. Sua eficácia está diretamente relacionada ao desempenho de todos os membros, na sua cooperação e coordenação para o alcance dos objetivos estabelecidos (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, & Ganga-Contreras, 2017).

Avaliar o desempenho da equipe é essencial para compreender como as equipes trabalham, e posteriormente, para que os processos possam ser melhorados a fim de alcançar melhores resultados. Compreender como os processos são alcançados fornece aos membros da equipe orientações sobre o impacto de seus compartimentos específicos, bem como, sobre seus comportamentos transacionais coletivos (Marriage & Kinnear, 2016). As equipes podem utilizar o *feedback* das avaliações de desempenho para identificar e corrigir problemas nas operações, além de apoiar o treinamento e desenvolvimento (Levi, 2017).

Marriage & Kinnear (2016) ressaltam a importância da autoavaliação de desempenho de equipes, afirmando que a autoavaliação supera potencialmente a deficiência de não ser capaz de observar comportamentos e cognições tácitas, e permite que os integrantes da equipe avaliem os elementos não observáveis do trabalho coletivo. A autoavaliação pode ser realizada fornecendo a equipe perguntas genéricas sobre o seu desempenho e facilitar ainda mais a discussão durante o *feedback*.

Alguns trabalhos foram realizados com foco no desempenho de equipes, em sua grande maioria abordando modelos de desempenho e poucos retratando instrumentos de avaliação. Leite *et al.* (1999) analisou os registros das avaliações de desempenho dos elementos de uma equipe de enfermagem. Wiese, Schuffler e Salas (2015) e Salas, Reyes e Woods (2017) apontaram diretrizes e recomendações para medir as dinâmicas das equipes. Ensslin, Dutra, Duarte, Bortoluzzi & Filii (2015) construíram um modelo de avaliação de desempenho para equipes de saúde, utilizando uma metodologia de multicritério de apoio à decisão construtivista. Puente-Palacios, Martins e Palumbo (2016) obtiveram evidências de validade de uma escala de desempenho no trabalho em equipes educacionais. Aybas e Uyargil (2017) desenvolveram um modelo conceitual para avaliação do desempenho de equipes e Zin, Bombana e Barcellos (2018) adaptaram o método da matriz BCG para avaliar o desempenho de equipes de vendas.

É importante ressaltar que nem todas as equipes são iguais, elas possuem comportamentos explícitos e qualidades implícitas, que podem ser difíceis de capturar. No entanto, deve-se estar alerta ao uso excessivo de dimensões ou medidas, uma avaliação frequente de equipe pode atrapalhar a dinâmica ou alterar o seu comportamento normativo, em que medidas discretas devem ser utilizadas para não perturbar o fluxo de trabalho de seus membros (Salas, Reyes, & Woods, 2017).

Alguns desafios permanecem nas organizações ao avaliar o desempenho de equipes, sendo estes, determinar o que medir, desenvolver instrumentos seguros que sejam diagnósticos e garantir que esses instrumentos possam ser executados durante toda vida útil da equipe, ao mesmo tempo, em que se deve enfatizar a praticidade (Salas, Reyes, & Woods, 2017). Contudo, um dos problemas que surge durante a avaliação de desempenho da equipe é a medição deficiente de vários itens. É importante ter um sistema de avaliação de desempenho completo, que avalie as características individuais da equipe, tanto nos seus processos de trabalho quanto nos seus resultados, para compreender com maior precisão as nuances do seu desempenho como forma de melhorar o sucesso organizacional (Wiese, Schuffler, & Salas, 2015).

2.3 Indicadores de avaliação de equipes de produção

A utilização de indicadores de desempenho fornece as organizações um nível preciso de conhecimento sobre suas atividades laborais, possibilitando monitorar e gerenciar os seus resultados (Senna, Noro, Junior, & Souza, 2016). Os indicadores são as medidas que permitem comparar o desempenho real com o desempenho desejado. Por meio de uma quantificação, apontam o bom ou mau desempenho de forma a orientar a direção da organização para aperfeiçoar ações para atingir o desempenho esperado (Melnik *et al.*, 2014).

Os sistemas de mensuração de desempenho passam por evoluções para se adaptarem aos diferentes cenários, o que torna complexa sua escolha e avaliação, considerando a gama de

indicadores dispostos, desde os específicos até os mais genéricos (Gonçalves & Tortoli, 2015). A maior dificuldade na seleção dos indicadores é selecionar aqueles que possam ser gerenciados e que facilitem o processo de tomada de decisão (Lebas, 1995; Nelly, Gregory, & Platts, 1995).

O planejamento e o controle da produção apresentam um impacto significativo na gestão de uma empresa, sendo necessário que suas atividades interajam e se comuniquem de alguma maneira. O gerenciamento de produção e desempenho fazem parte de um sistema moderno de mensuração que visa atender aspectos de produção, qualidade e manutenção necessários ao alinhamento estratégico. O objetivo da gestão do desempenho neste processo é relacionar elementos quantitativos e qualitativos que permitam a satisfação do cliente e a redução de custos. Para se obter resultado é necessário: a) apoio da alta gerência; b) ouvir a opinião dos colaboradores sobre as melhorias e a satisfação dos clientes; c) definir dados que permitam a avaliação dos colaboradores; d) medir diferentes desempenhos de acordo com o local; e) certificar que os dados a serem coletados trarão base para investigação de melhorias para o desempenho, tanto dos funcionários nos postos de trabalho, quanto para serem relevantes nas ações gerenciais (Galvão, Cotrim, Leal & Galdamez, 2016).

Para tanto, com a finalidade de avaliar o desempenho de equipes de produção, definiram-se os indicadores relacionados na Tabela 1, pois se acredita que estes representam os aspectos propostos pelos autores anteriormente apresentados.

Tabela 1

Indicadores de avaliação de desempenho de equipes de produção

Indicadores	Definição
Produtividade	Está relacionada a capacidade de produção de bens e serviços da equipe, refere-se ao balanceamento entre a necessidade e o realizado. É o resultado de como os recursos de entrada são usados, e a partir deles, gerado valor ao cliente (Rocha & Gonçalves, 2018).
Comprometimento	Trata-se do vínculo gerado entre a organização e seus empregados. O nível de comprometimento é fundamental para o desempenho das equipes e na maior eficiência e eficácia operacional (Silva, Oliveira, Bona, Oliveira, & Pinheiro, 2020).
Conhecimento	Compõe a junção das experiências dos indivíduos da equipe, seus valores, informações que adquire nos diferentes contextos vivenciados e na sua capacidade de reinventar e melhorar. Para mensurar o conhecimento é fundamental compreender o conhecimento prévio, o desenvolvimento e o seu papel frente ao que está sendo executado, suas interações e seu processo contínuo de aprendizado (Senna <i>et al.</i> , 2016).
Cumprimento de normas	São criadas como o objetivo de evitar conflitos no convívio social. Tem como finalidade a regulação e formalização das regras e princípios a serem cumpridos pelas equipes (Zanatta, Monteiro, Beralt, & Aguiar, 2019).
Relacionamento interpessoal	Baseia-se em um conjunto de relações construídas com base no respeito e confiança pela equipe. É uma relação complexa que envolve a comunicação verbal e não verbal, conflitos, recompensas e a motivação (Novato & Nunes, 2019).
Iniciativa	Considerada a capacidade de ter ou desenvolver ideias e colocá-las em prática (Bohlander & Snell, 2015).
Qualidade e quantidade	A qualidade serve para o monitoramento, está relacionada aos índices de controle para a condução de processos, ou seja, são resultados das atividades e ações, são atributos que geram um grau de satisfação (Veras <i>et al.</i> , 2016). A quantidade está relacionada a execução das atividades laborais, ao montante de trabalhos concluído em determinado período (Andrianto, 2019), à conclusão dos objetivos de trabalho e ao cumprimento dos cronogramas de entrega (Epiquén, 2014).
Responsabilidade	Conjunto de obrigações de natureza profissional, que envolve o interesse para o cliente e para as necessidades da equipe em geral (Fenwick, 2016)
Comunicação	Processo de troca de informações na equipe, tem como objetivo equalizar as informações. O processo de comunicação é influenciado por diversos fatores, dentre eles, composições da equipe, relações de poder, localização, fatores ambientais, dentre outros (Nadae & Carvalho, 2019).

Organização	Diz respeito as habilidades, autonomia no trabalho, rodízio de função, participação nas decisões, trabalho em equipe com objetivo de alcançar os resultados (Neto & Moura, 2019).
-------------	---

Observa-se que é essencial a definição de indicadores de desempenho para realização de uma adequada avaliação, pois são itens que auxiliam no gerenciamento e controle, necessários para compreender se os objetivos propostos pela organização foram alcançados, apoiando assim, o processo de tomada de decisão (Oliveira *et al.*, 2020). Sua definição também propicia um melhor conhecimento sobre produtos e serviços (Junior, D'Avila, & Pereira, 2018), e quando alinhados com os objetivos organizacionais, levam às iniciativas de melhorias, a curto, médio e longo prazo, o que subsidia as mudanças de forma sustentável, sendo base para a estratégia organizacional (Bassi, Valente, Amaral, & Campanini, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como descritivo, quantitativo, com estratégia de levantamento via *survey* e de corte transversal. Para desenvolver o instrumento de avaliação de desempenho, a revisão da literatura apresentada foi tomada como ponto de partida para nortear a seleção dos indicadores expostos na Tabela 1. Com base nesta seleção, foi possível elaborar o questionário de avaliação de desempenho pela equipe, o qual foi validado por dois professores doutores especialistas na área e pelos proprietários da empresa, que responderam ao questionário, para verificar seu alinhamento com os objetivos estratégicos e organizacionais. Não houve sugestões para incluir outros itens.

O questionário foi realizado com base em 10 indicadores de desempenho, considerados essenciais para descrever o desempenho das equipes. Cada indicador apresenta 3 afirmativas para cada um dos indicadores selecionados, totalizando 30 critérios de avaliação. Todos os critérios do questionário foram elaborados com foco no que a equipe faz e não no desempenho individual de cada colaborador. O questionário utilizou-se de uma escala Likert de 5 pontos (ótimo, bom, regular, ruim e péssimo), pelo fato de as escalas gráficas serem mais simples e possibilitarem ao avaliador expressar suas percepções de forma gradual (Dalmau & Benetti, 2009).

A pesquisa foi realizada em uma empresa de esquadrias de alumínio situada na cidade de Camboriú/SC, no qual atua no mercado de construção civil. A empresa possui aproximadamente 70 colaboradores, distribuídos nas áreas de venda, montagem, colocação, manutenção, consertos e administração. A amostra foi constituída por duas equipes de produção, indicadas pelo proprietário da empresa considerando-se uma amostragem por julgamento, a equipe de montagem possui 16 colaboradores e equipe de colocação possui 12 colaboradores, totalizando 28 respondentes.

Primeiramente foi realizado o pré-teste do questionário impresso com 4 colaboradores da empresa, diferentes da amostra selecionada, com o objetivo de revisar o questionário, testar a coleta e o tratamento dos dados. Os respondentes relataram que as questões não apresentavam nenhuma dificuldade de interpretação, ou ambiguidade, e não sugeriram alterações.

No mês de setembro de 2019, houve a conscientização dos colaboradores, por meio de uma reunião promovida juntamente com o departamento de Recursos Humanos, em que foram expostas a importância da avaliação de desempenho e o esclarecimento dos indicadores e critérios de avaliação para melhor preenchimento do questionário pela equipe. Em seguida, os questionários foram disponibilizados para preenchimento de forma impressa. Os colaboradores da empresa foram orientados a avaliarem o desempenho da equipe e não o seu desempenho individual.

Por fim, a análise de dados foi realizada por meio dos dados obtidos com os 28 questionários respondidos, dividindo-os em duas equipes, e utilizando técnicas de estatística

descritivas (média, desvio padrão, coeficiente de variação, valor mínimo, valor máximo e amplitude) que permitem a obtenção de dados para análise e deles são extraídas conclusões (Creswell, 2010). Para auxiliar nas técnicas estatísticas, foi utilizado o software *Microsoft Excel*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através do instrumento de avaliação elaborado, os colaboradores da Equipe 1 e Equipe 2 puderam avaliar por meio dos 10 indicadores selecionados, os 30 critérios relativos à avaliação de desempenho de suas equipes. Para cada indicador, havia três critérios que deveriam ser analisados selecionando apenas um dos níveis de avaliações propostos: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. Os resultados obtidos para cada critério de avaliação foram transformados em médias para melhor interpretação dos dados. Também é proposto uma escala de avaliação para o instrumento, com o objetivo de padronizar as análises dos resultados. A escala proposta para classificação do desempenho das equipes é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2

Classificação do desempenho

Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
0 a 1	1,01 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5

Assim, as médias compreendidas entre 0 a 1 são classificadas como “péssimo”; entre 1,01 a 2 como “ruim”; entre 2,01 a 3 como “regular”; entre 3,01 a 4 como “bom”; e entre 4,01 a 5 como “ótimo”. Na Tabela 3 são apresentados os resultados do questionário, com a média e desvio padrão de cada critério de avaliação, divididos em Equipe 1 e Equipe 2.

Tabela 3

Resultados do questionário

Indicadores	Equipe 1		Equipe 2	
	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
Produtividade				
(1) Capacidade de produção da equipe	3,94	0,77	3,92	0,58
(2) Rapidez e coordenação no desenvolvimento do trabalho	3,94	0,40	3,75	0,65
(3) Utilização dos recursos materiais disponíveis de forma adequada para realizar o trabalho	4,25	0,50	3,75	0,65
Comprometimento	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(4) Atenção e dedicação ao trabalho	3,69	0,87	4,33	0,62
(5) Cumprimento dos compromissos estabelecidos pela equipe na execução das atividades	4,25	0,58	3,83	0,62
(6) Execução do trabalho da equipe de acordo com os objetivos da empresa	3,94	0,68	4,00	0,51
Conhecimento	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(7) Conhecimento da equipe dos objetivos da organização	4,13	0,72	3,75	0,65
(8) Conhecimento da equipe sobre o trabalho a ser executado	4,38	0,79	4,25	0,83
(9) Execução do trabalho em conforme com os padrões e instruções definidas	3,94	0,77	4,00	0,67
Cumprimento de normas	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(10) Conhecimento das normas de procedimentos relacionadas às atribuições da equipe	3,38	0,62	4,08	0,74
(11) Execução do trabalho em conformidade com as regras de procedimentos relacionadas às atribuições da equipe	3,63	0,62	4,00	0,51
(12) Execução do trabalho da equipe em conformidade com as normas de conduta relacionadas aos princípios da empresa	3,94	0,57	4,17	0,67
Relacionamento interpessoal	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(13) Colaboração entre os membros da equipe	3,69	1,08	4,08	0,74

(14) Interação entre os membros da equipe	4,19	0,83	3,92	0,72
(15) Relacionamento com a empresa, chefias, colegas e clientes	3,63	0,89	3,92	0,83
Iniciativa	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(16) Iniciativa da equipe em aprender o trabalho, bem como resolver situações fora da rotina do dia-a-dia	4,06	0,82	4,00	0,79
(17) Capacidade de ter ou desenvolver ideias e colocá-las em práticas	4,00	0,89	4,17	0,79
(18) A equipe possui vontade e esforço coletivo	3,75	0,77	3,75	0,62
Qualidade e quantidade	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(19) Exatidão, atenção e ordem no trabalho executado pela equipe	3,56	0,96	3,75	0,65
(20) Quantidade de trabalho que a equipe realiza	3,56	0,73	3,83	0,62
(21) Perfeição, cuidado e precisão da equipe	3,63	0,96	3,92	0,83
Responsabilidade	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(22) Seriedade, dedicação e interesse no desempenho do trabalho	3,88	0,96	4,17	0,79
(23) Comprometimento da equipe em assumir responsabilidades	3,94	1,06	3,67	1,00
(24) Vontade da equipe em sanar eventuais falhas e não repetir os mesmos erros	3,88	1,02	3,33	0,97
Comunicação	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(25) Comunicação da chefia com a equipe, recebendo orientações claras e objetivas para realização do trabalho	2,88	1,02	3,92	0,72
(26) Comunicação entre os colegas de trabalho	3,75	1,13	3,58	1,00
(27) A empresa é aberta a receber e reconhecer contribuições, opiniões e críticas da equipe	3,19	1,47	3,42	1,14
Organização	Média	Desvio P.	Média	Desvio P.
(28) Controle das tarefas da equipe pela chefia	3,75	0,58	4,25	1,04
(29) Organização da equipe nas atividades de trabalho	3,81	0,91	4,00	0,67
(30) Organização do ambiente de trabalho pela equipe	3,63	0,89	4,08	0,95

Com base nos resultados expostos na Tabela 3, é possível observar os 30 critérios de avaliação dentro dos 10 indicadores selecionados. Na Equipe 1, com relação aos critérios avaliados, a maior média apresentada foi de 4,38 relativo ao critério (8) conhecimento da equipe sobre o trabalho a ser executado. Cooke, Salas, Cannon-Bowers e Stout (2000) argumentam que nas equipes o conhecimento é um fator essencial para uma série de fundamentos teóricos sobre o seu desempenho, desde a tomada de decisão até a conscientização da situação da equipe. Tanto os indivíduos quanto as equipes possuem conhecimento, que é refletido em suas ações e comportamentos, no qual o seu desempenho será maximizado na medida em que o conhecimento da equipe seja preciso, apropriado entre os membros e estruturado como forma de apoio e desenvolvimento de tarefas.

Outros critérios também foram avaliados como “ótimo”, sendo eles: os critérios (3) utilização de recursos materiais disponíveis de forma adequada para realizar o trabalho e (5) cumprimento dos compromissos estabelecidos pela equipe na execução das atividades, com médias 4,25; o critério (14) interação entre os membros da equipe, com média 4,19; e o critério (16) iniciativa da equipe em aprender o trabalho, bem como resolver situações fora da rotina do dia-a-dia, com média 4,06.

Em contrapartida, a menor média (2,88) foi para o critério (25) comunicação da chefia com a equipe, recebendo informações claras e objetivas, único critério avaliado como “regular”, relativo ao indicador comunicação. A comunicação é utilizada nas equipes para oportunizar a distribuição e execução das tarefas, possibilitar tomadas de decisões criativas e rápidas (Giansante, Venelli-Costa, Vieira, & Dutra, 2015) e como canal onde os membros da equipe podem distribuir informações cruciais para outros integrantes. Compreender e utilizar as informações recebidas é fundamental para o desempenho de uma equipe, bem como, possuir

uma comunicação focada no conhecimento e compartilhamento de informações (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke, & Salas, 2018).

Referente ao desvio padrão, o menor desvio (0,40) apresentado foi para o critério (2) rapidez e coordenação no desenvolvimento do trabalho, demonstrando uma equivalência nas respostas para este critério. E o maior desvio (1,47) foi para o critério (27) a empresa é aberta a receber e reconhecer contribuições, opiniões e críticas da equipe, manifestando uma disparidade entre as respostas dos integrantes da equipe.

Com relação a Equipe 2, a maior média apresentada (4,33) foi para o critério (4) atenção e dedicação ao trabalho, seguido de (8) conhecimento da equipe sobre o trabalho a ser executado e (28) controle das tarefas da equipe pela chefia, com médias 4,25. Observa-se que na Equipe 1 o critério (8) também foi considerado como “ótimo”, demonstrando que nas duas equipes de produção, o conhecimento é um fator positivo para o seu desempenho.

Entretanto, a Equipe 2 não obteve critérios avaliados como “péssimo”, “ruim” ou “regular”, as menores médias foram para os critérios (24) vontade da equipe em sanar eventuais falhas e não repetir os mesmos erros, (27) a empresa é aberta a receber e reconhecer contribuições, opiniões e críticas da equipe, e (26) comunicação entre os colegas de trabalho, com médias classificadas como desempenho “bom”. Porém, percebe-se nas duas equipes que os critérios dos indicadores de comunicação foram os que receberam as menores médias. Silva e Ruas (2014) apontam a importância da comunicação para as equipes, pois a partir dela as informações são compartilhadas, os ruídos minimizados, o conhecimento e a participação das pessoas maximizadas no que se refere a organização e demais áreas.

Relativo ao desvio padrão, observa-se o menor desvio (0,51) para os critérios (6) execução do trabalho da equipe de acordo com os objetivos da empresa, e (11) execução do trabalho em conformidade com as regras de procedimentos relacionadas às atribuições da equipe, expressando uma congruência nas respostas dos colaboradores da Equipe 2. O maior desvio (1,14) foi para o critério (27) a empresa é aberta a receber e reconhecer contribuições, opiniões e críticas da equipe, demonstrando que os colaboradores optaram por diferentes classificações para este critério de desempenho.

A partir dos 30 critérios avaliados, calculou-se uma média para cada um dos 10 indicadores selecionados, bem como, desvio padrão, coeficiente de variação, valor mínimo, valor máximo e amplitude, e ao final, uma média geral para o desempenho de cada equipe. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos para Equipe 1.

Tabela 4

Desempenho Equipe 1

Indicadores	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação	Valor mínimo	Valor máximo	Amplitude
Produtividade	4,04	0,56	13,86	3,94	4,25	0,31
Comprometimento	3,96	0,71	17,93	3,69	4,25	0,56
Conhecimento	4,15	0,76	18,31	3,94	4,38	0,44
Cumprimento de normas	3,65	0,60	16,44	3,38	3,94	0,56
Relacionam. interpessoal	3,83	0,93	24,28	3,63	4,19	0,56
Iniciativa	3,94	0,83	21,07	3,75	4,06	0,31
Qualidade e quantidade	3,58	0,88	24,58	3,56	3,63	0,07
Responsabilidade	3,90	1,01	25,90	3,88	3,94	0,06
Comunicação	3,27	1,21	37,00	2,88	3,75	0,87
Organização	3,37	0,79	23,44	3,63	3,81	0,18
Desempenho	3,76	0,83	22,07	3,63	4,02	0,39

Alguns pontos podem ser destacados na Equipe 1, dos 10 indicadores avaliados, 8 foram considerados como desempenho “bom” e 2 como desempenho “ótimo”, sendo a maior média para o indicador conhecimento. Senna *et al.* (2016) aborda a importância do conhecimento para

as equipes, no qual uma rede de conhecimentos que se conectam pode colaborar para que seus integrantes desenvolvam com maior potencial do se trabalhassem apenas de forma individual.

A produtividade foi o segundo indicador que obteve maior média (4,04), apresentando o menor desvio padrão (0,56) e coeficiente de variação (13,86), fato que evidencia uma homogeneidade das respostas para este indicador. Em contrapartida, o indicador comunicação obteve a menor média (3,27), o maior desvio padrão (1,21), o maior coeficiente de variação (37,00) e a maior amplitude (0,87), o que enfatiza a heterogeneidade das respostas, indicando uma discrepância de respostas entre os respondentes. Como forma de avaliar o desempenho geral da Equipe 1, calculou-se uma média dos 10 indicadores avaliados pela equipe, apresentando uma média 3,76 considerada como desempenho “bom”.

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos para Equipe 2.

Tabela 5

Desempenho Equipe 2

Indicadores	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação	Valor mínimo	Valor máximo	Amplitude
Produtividade	3,81	0,63	16,54	3,75	3,92	0,17
Comprometimento	4,06	0,58	14,29	3,83	4,33	0,50
Conhecimento	4,00	0,72	18,00	3,75	4,25	0,50
Cumprimento de normas	4,08	0,64	15,69	4,00	4,17	0,17
Relacionam. interpessoal	3,97	0,76	19,14	3,92	4,08	0,16
Iniciativa	3,97	0,73	18,39	3,75	4,17	0,42
Qualidade e quantidade	3,83	0,70	18,28	3,75	3,92	0,17
Responsabilidade	3,72	0,92	24,73	3,33	4,17	0,84
Comunicação	3,64	0,95	26,10	3,42	3,92	0,50
Organização	4,11	0,89	21,65	4,00	4,25	0,25
Desempenho	3,91	0,75	19,18	3,75	4,12	0,37

Na Equipe 2, dos 10 indicadores avaliados, 7 foram avaliados como desempenho “bom” e 3 como desempenho “ótimo”, a maior média foi para o indicador organização. Neto e Moura (2019) apontam que na organização do trabalho, as tarefas são ajustadas e redefinidas mediante o trabalho em equipe, fato este que pode justificar a melhor avaliação pela equipe.

O indicador comprometimento recebeu o menor desvio padrão (0,58) e o menor coeficiente de variação (14,29), indicando uma homogeneidade entre as respostas, ou seja, há uma congruência entre as respostas dos integrantes da equipe. O indicador comunicação obteve a menor média (3,64), o maior desvio padrão (0,95) e o maior coeficiente de variação (26,10), evidenciando a heterogeneidade das respostas. A menor amplitude foi de 0,16 para o indicador relacionamento interpessoal, que obteve uma média de 3,97, demonstrando que a grande maioria da equipe acredita que o relacionamento entre os integrantes é um fator positivo para o seu desempenho. Nesse sentido, Novato e Nunes (2019) expressam a importância do relacionamento interpessoal construído dentro da equipe para a motivação de seus integrantes.

Avaliando o desempenho geral da Equipe 2, verificou-se uma média de 3,91 considerada como desempenho “bom”. Em comparação com a Equipe 1, as duas equipes avaliaram seus desempenhos como “bom”, porém a Equipe 2 apresentou uma maior média geral. Como forma de comparar os resultados da avaliação de desempenho pelas duas equipes, a Figura 1 apresenta um gráfico comparativo da média dos 10 indicadores avaliados.

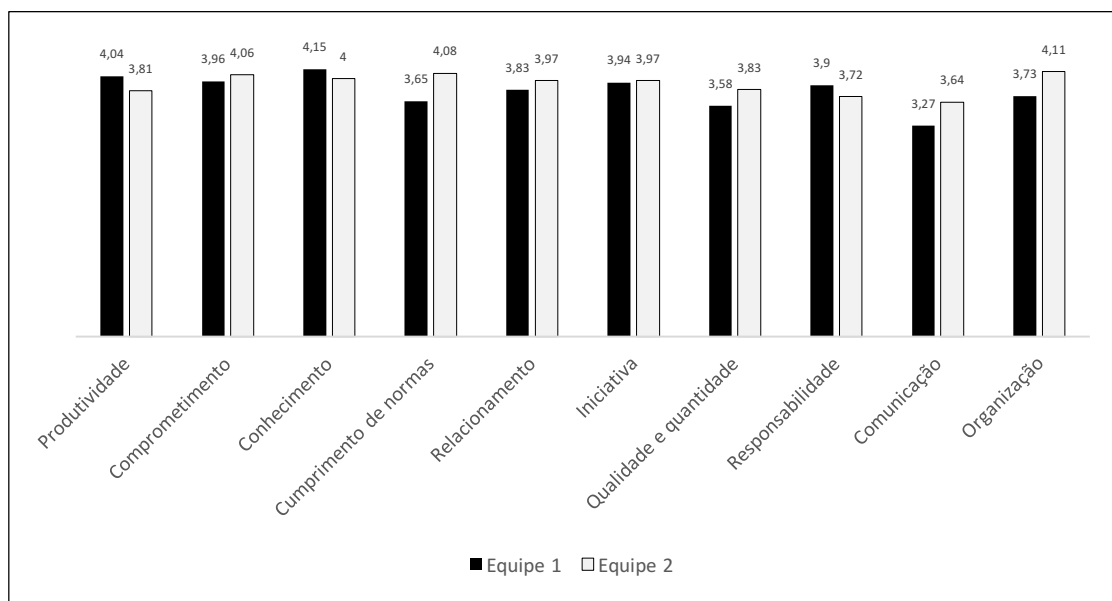


Figura 1. Médias dos indicadores de desempenho

De forma geral é possível observar que as equipes apresentaram desempenho “bom” em grande maioria de seus indicadores, e nenhum dos indicadores manifestou avaliações “péssimo”, “ruim” ou “regular”. Na Equipe 1 os indicadores favoráveis ao seu desempenho são o conhecimento (4,15) a produtividade (4,04) e o comprometimento (3,96), enquanto na Equipe 2, os indicadores favoráveis ao seu desempenho são a organização (4,11), o cumprimento de normas (4,08) e o comprometimento (4,06).

O comprometimento foi considerado como indicador relevante para às duas equipes, Levi (2017) considera que as equipes de produção controlam seus próprios processos de trabalho, normalmente envolvendo a criação previsível e eficiente de produtos de qualidade, no qual a equipes se concentram em minimizar variações no processo de produção por meio de procedimentos padronizados, o que conseqüentemente, pode exigir maior comprometimento dos membros da equipe.

Por fim, verifica-se uma divergência consoante a relevância dos indicadores nas equipes, este fato pode ser explicado pela manifestação do desempenho coletivo estar presente no compartilhamento observados entre seus integrantes, que resulta de contribuições individuais que são transformadas e unidas, constituindo uma característica da equipe (Puentes-Palacios, Martins & Palumbo, 2016), ou seja, cada equipe é integrada e combinada de uma forma única, com diferentes contribuições individuais, que resulta em diferentes desempenhos coletivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo desenvolver um instrumento para avaliar o desempenho de equipes de trabalho de produção, buscando contribuir com o avanço de estudos sobre o desempenho de equipes, uma vez que os estudos sobre esta temática ainda são escassos. Com a finalidade de validar o instrumento proposto, o questionário foi aplicado em duas equipes de uma mesma empresa catarinense.

O instrumento de avaliação foi composto por 10 indicadores de desempenho e 30 critérios de avaliação, formulados a partir de uma revisão teórica e validação por especialistas e proprietários da empresa. A avaliação de desempenho realizada demonstrou, de maneira geral, uma classificação de desempenho “bom” para às duas equipes avaliadas. No entanto, ocorreu algumas discrepâncias nos indicadores analisados. Enquanto a Equipe 1 apresentou o

conhecimento, a produtividade e o comprometimento como os indicadores mais favoráveis ao seu desempenho, a Equipe 2 expressou a organização, o cumprimento de normas e o comprometimento. Nesse sentido, o instrumento de avaliação proposto mostrou-se oportuno para identificar as potencialidades a serem valorizadas nas equipes e as fragilidades que demandam maior atenção pela empresa.

Com base nos resultados, é sugestivo o desenvolvimento de algumas estratégias com o propósito de superar a fragilidade demonstrada pelo indicador comunicação nas duas equipes, pelo fato da comunicação ser um fator essencial para as equipes, visto que para agir coletivamente em prol de objetivos comuns, as pessoas precisam compartilhar e trocar informações. Sobre a utilização do instrumento, mostrou-se adequado para avaliar o desempenho coletivo, apontando suas potencialidades e fragilidades. Através das médias calculadas e da expressão gráfica, obteve-se um fácil entendimento para sintetizar a classificação do desempenho de cada um dos 10 indicadores.

Deste modo, é possível afirmar que avaliação de desempenho possibilita as organizações analisarem o desenvolvimento dos seus colaboradores e equipes, na busca de melhorias ao ambiente de trabalho e dos resultados organizacionais. A avaliação de equipes possibilita compreender através de uma dimensão coletiva, os fatores positivos e negativos ao seu desempenho, o qual muitas vezes não poderiam ser percebidos mediante uma avaliação individual. Ainda, é possível considerar que este estudo apresenta duas contribuições: a primeira, uma contribuição teórica sobre avaliação de desempenho de equipes e a proposição de um instrumento para avaliar o desempenho de equipes de produção; a segunda, uma contribuição gerencial, indicando para as equipes da empresa analisada, suas potencialidades e fragilidades, podendo a empresa trabalhar ações com o intuito de aprimorar seu desempenho.

Como limitação deste estudo, tem-se a singularidade de aplicação em uma única empresa, não permitindo que sejam feitas generalizações para outras equipes de produção. Como trabalhos futuros, sugere-se pesquisas para se avançar o referencial teórico sobre avaliação de desempenho de equipes, bem como, a aplicação do instrumento proposto em amostras maiores e empresas de outros ramos, para obter uma compreensão mais aprofundada na dinâmica de avaliação de equipes.

REFERÊNCIAS

- Andrianto, A. (2019). Impact of enterprise resource planning (erp) implementation on user performance: studies at university of jember. *Journal of Physics: Conference Series*, 1211, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1211/1/012040>.
- Aybas, M. & Uyargil, C. (2017). An integrated model recommendation about team performance measurement and evaluation. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 92-102. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p92>.
- Bassi, E., Valente, C. M. O., Amaral, C. S. T., & Campanini, L. (2020). Fatores de sustentação dos resultados do kaizen na produtividade: estudo de caso múltiplo. *Revista de Produção Online*, 20(1), 247-274. <http://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i1.3523>.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2015). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage.
- Bonfim, D. F., & Hastenreiter, F. (2010). Desenvolvimento de liderança e equipes para representantes de turma de uma ies de belo horizonte. *Revista Gestão & Tecnologia*, 10(2), 1-15. <http://doi.org/10.20397/2177-6652/2010.v10i2.73>.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de*

Empresas, 41(1), 8-15. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., . . . Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898. <http://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>.

Calvetti, E. S., Lacerda, R. T. O., & Bernardes, M. L. B. (2019). Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento ágil de software sob a perspectiva do construtivismo. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(3), 1-28. <http://doi.org/10.18226/23190639.v6n3.01>.

Cardoso, M. V., & Guimarães, R. G. (2014). Modelo de avaliação de desempenho para pmes de desenvolvimento de videogames de animação. *Reuna*, 19(5), 137-160.

Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? a systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197. <http://doi.org/10.1080/00207543.2013.866285>.

Ciamponi, M. H. T., & Peduzzi, M. (2000). Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 53, 143-147. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672000000700024>.

Cooke, N. J.; Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Stout, R. J. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors*, 42(1), 151-173. <http://doi.org/10.1518%2F001872000779656561>.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre.

Cuccurullo, C., Arias, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management: a twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, 108, 595-611. <http://doi.org/10.1007/s11192-016-1948-8>.

Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 485-499. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902013000500006>.

Dalmau, M. L., & Benetti, K. C. (2009). *Avaliação de desempenho*. Curitiba: IESDE Brasil.

Ensslin, S. R., Ensslin, L., Matos, L. S., Dutra, A., & Ripoll-Feliu, V. M. (2015). Research opportunities in performance measurement in public utilities regulation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 994-1017. <http://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2014-0067>.

Epiquén, A. C. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 75-81.

Fenwick, T. (2016). *Professional responsibility and professionalism: a sociomaterial examination*. New York: Routledge.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.

Galvão, E. M., Cotrim, S. L., Leal, G. C. L., & Galdamez, V. C. (2016). Resultados preliminares da implantação de indicador de desempenho de produção em uma indústria de nutrição animal. *Revista Espacios*, 37(16).

- Galvão, E. M., Cotrim, S. L., Leal, G. C., & Galdamez, V. C. (2016). Resultados preliminares da implementação de indicador de desempenho de produção em uma indústria de nutrição animal. *Revista Espacios*, 37(16).
- Giansante, C. C. B., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Dutra, J. S. (2015). Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia. *Revista Alcance*, 22(4), 457-473. <http://doi.org/alcance.v22n4.p457-472>.
- Goncalves, R. C. M. G., & Tortoli, J. P. (2015). Características de indicadores de desempenho em sistemas de incentivo do setor automotivo. *Revista de Produção Online*, 15(3), 999-1020. <http://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i3.1946>.
- Gonzaga, R. P., Frezatti, F., Ckagnazaroff, I. B., & Suzart, J. A. S. (2017). Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 1-21. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150331>.
- Guilherme, M. M., Cruz, A. P. C., & Barbosa, M. A. G. (2019). O papel da avaliação de desempenho humano em uma instituição pública de ensino. *ConTexto*, 19(41), 29-42.
- Junior, E. F. Z. P., D'Avila, L. C., & Pereira, F. S. (2018). Indicadores de desempenho em serviços e produção: proposta de mapeamento da produção científica à luz da bibliometria. *Sinergia*, 22(2), 61-73. <http://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v22n2-7529>.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., Feitosa, C. M. C., & Filho, A. C. F. (2019). Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposição de melhorias. *Revista de Gestão e Planejamento*, 20, 545-562. <http://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5575>.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1), 23-35.
- Leite, M. M. J., Gualda, D. M. R., Gonçalves, V. L. M., Castilho, V., Ortiz, D. C. F., Fugulin, F. M. T., . . . Coan, T. C. M. (1999). Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do hospital universitário da USP. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 33(3), 265-78.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams*. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: a meta-analysis of team communication and performance. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>.
- Marriage, B., & Kinnear, J. (2016). Assessing team performance - markers and methods. *Trends in Anesthesia and Critical Care*, 7-8, 11-16. <http://doi.org/10.1016/j.tacc.2016.05.002>.
- Matos, L. S., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i2.40146>.
- Mello, J. A. V. B., & Carvalho, N. G. S. (2017). Redução da não conformidade como planejamento para a melhoria de desempenho em uma fábrica no estado do rio de janeiro. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 11(3), 38-57.
- Melnyk, S. A., Bititci, U. S., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>.

- Menegon, E. M. P., & Zambarda, A. B. (2019). Percepção dos colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 7-20. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p7-20.720>.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147-156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>.
- Nadae, J., & Carvalho, M. M. (2019). Communication management and knowledge management in complex projects: a literature review. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 19-36. <http://doi.org/10.5585/GeP.v10i1.10910>.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design - a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 80-116.
- Neto, V. L. C., & Moura, G. L. (2019). Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do porto digital de pernambuco. *Revista Gestão Organizacional*, 12(4), 63-93. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4803>.
- Novato, D. S. (2019). As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. *Revista Saúde*, 13(1/2), 8-16. <http://doi.org/10.33947/1982-3282-v13n1-2-3686>.
- Oliveira, L. T., Oliveira, C., Barros, D., Reis, A. C., Dias, A. C., & Silveira, H. (2020). Product variety management: a proposal of metrics and indicators for the cosmetic industry. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(2), 1-28. <http://dx.doi.org/10.18226/23190639.v7n2.01>.
- Pires, P. A. S., Ensslin, S. R., Somensi, K., & Bornia, A. C. (2019). Transparência pública sob a perspectiva da avaliação de desempenho: revisão da literatura e proposição de pesquisas futuras. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(3), 75-97. <http://doi.org/10.20401/rasi.5.3.296>.
- Puente-Palacios, K., & Brito, L. S. (2017). Impacto das competências de equipes sobre o desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3352>.
- Puente-Palacios, K., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team performance: evidence for validity of a measure. *PsicoUSF*, 21(3), 513-525. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210306>.
- Reis, D. P., & Puente-Palacios, K. E. (2016). Identidade com equipes de trabalho: teoria e medida. *Estudos de Psicologia*, 21(2), 167-178. <http://doi.org/10.5935/1678-4669.20160017>.
- Rocha, A. L. S., & Gonçalves, A. T. P. (2018). Application of factorial analysis in productivity indicators of identification in a company of red ceramic industry. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(2), 92-110. <http://doi.org/10.32358/rpd.2018.v4.260>.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.
- Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). The assessment of team performance: observations and needs. In A. A. Von Davier, M. Zhu, & P. C. Kyllonen, (Eds.) *Innovative assessment of collaboration* (pp. 21-36). Switzerland: Springer.

- Santos, V., Beuren, I. M., & Issifou, M. (2019). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(1). 38-58. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a3.
- Senna, V., Noro, G. B., Junior, A. V. L., & Souza, A. M. (2016). O uso de indicadores de desempenho na gestão do conhecimento em projetos de um curso de graduação. *Reuna*, 21(2), 63-76.
- Silva, C. P. (2019). *Administração da produção para administradores*. São Paulo: Editora Senac.
- Silva, C. R. M., Oliveira, L. V. C., Bona, D. O., Oliveira, J. A. N., & Pinheiro, T. C. A. (2020). Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 279-296. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44550>.
- Soares, M. I., Leal, L. A., Resck, Z. M. R., Terra, F. S., Chaves, L. D. P., & Henrique, S. H. (2019). Avaliação de desempenho por competências em enfermeiros hospitalares. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 27, 1-8. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>.
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019) Knowledge building about performance evaluation in lean production: an investigation on international scientific research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798-820. <http://doi.org/10.1108/JMTM-12-2017-0277>.
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>.
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failure. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0054>.
- Veras, D. C., Santos, S. R., Costa, M. B. S., Holmes, E. S., Nóbrega, C. C., & Barboza, R. A. (2016). Indicadores de qualidade: a percepção dos docentes de administração em enfermagem. *Revista de Enfermagem UFPE*, 10(9), 3335-3343. <http://doi.org/10.5205/reuol.9571-83638-1-SM1009201619>.
- Wiese, C. W., Shuffler, M. L., & Salas, E. (2015). Teamwork and team performance measurement. In J. Wright, (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 96–103). Oxford: Pergamon.
- Zanatta, C., Campos, L. A. M., Moreira, C. B., Silva, J. C. T., & Souza, M. A. (2019). As leis, o trânsito e o comportamento social dos motoristas. *Lex Humana*, 11(2), 24-36.
- Zin, R. A., Bombana, L. P., & Barcellos, P. F. P. (2018). Avaliação das equipes de vendas de duas empresas com a matriz bcg utilizando lucro e margem de contribuição. *Gestão & Produção*, 25(4), 825-838. <http://doi.org/10.1590/0104-530x634-18>.