

**APÊNDICE**  
**O PRODUTO EDUCACIONAL**



DIRCEIA APARECIDA SILVA ANJOS

**SEQUÊNCIA DIDÁTICA – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM MICROEMPRESA  
INDIVIDUAL**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal do Paraná – Campus Curitiba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado e validado em 05 de agosto de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Prof. Dr. Irineu Mario Colombo  
Instituto Federal do Paraná – Orientador

Prof. Dr. Wilson Lemos Junior  
Instituto Federal do Paraná

Prof. Dr. Silvestre Labiak Junior  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Gutemberg Ribeiro  
Instituto Federal do Paraná

## VALIDAÇÃO

Título:

### **SEQUÊNCIA DIDÁTICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM MICROEMPRESA A INDIVIDUAL.**

#### **1 Objetivo Geral**

Formar um profissional de nível técnico com capacidade de atuar em empresas como empreendedor ou colaborador consciente das responsabilidades decorrentes de suas decisões nas ações de avaliação de desempenho institucional.

#### **2 Objetivos Específicos**

- Desenvolver uma postura ética e a flexibilidade nas relações;
- Estimular a busca por uma visão sistêmica da realidade que cerca;
- Capacitar tecnicamente para elaborar e executar uma avaliação de desempenho empresarial.

#### **3 Público Alvo**

Ensino médio técnico.

#### **4 Tempo**

Cinco (5) momentos de 50 minutos ou quatro horas relógio.

#### **5 Metodologia**

Momento 1: Aplicação do questionário de pré-avaliação para posterior resgate de conceitos como ética e avaliação nas empresas.

Momento 2: Explanção sobre texto base (fornecido pelo professor): Tipos de empresas com ênfase em micro e pequenas empresas. Conceituação: avaliação de desempenho por competências (ADC), avaliação de desempenho participativa por objetivos (APPO). Apresentação de slides.

Constituição de grupos para posterior preenchimento de planilha pelos estudantes, com dados de uma empresa fictícia (planilha fornecida pelo professor).

Materiais: Canetas, folhas de papel sulfite, lousa.

Momento 3 - 4: Apresentação de slides sobre métodos de avaliação de desempenho empresarial. Texto base sobre ética e avaliação de desempenho. Confecção de planilhas nos grupos para discussão pelos pares das métricas e quesitos para avaliação dos colaboradores. Entrega das planilhas da empresa fictícia e de avaliação de desempenho.

Materiais: Canetas, folhas de papel sulfite, lousa.

Momento 5: Feedback do trabalho discente e discussão sobre o que foi aprendido. Reaplicação do questionário como critério para avaliação da sequência.

Materiais: Canetas, folhas de papel sulfite, lousa.

## REFERÊNCIAS

DALMAU, M. B. L.; BENETTI, K. C. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BISPO, P. **A ética na avaliação de desempenho**. Artigo de 2 de dezembro de 2015. Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-tica-na-avaliacao-de-desempenho/>. Acessado em 01 de outubro de 2018.

FARAH F. **A ética da avaliação de desempenho**, EAESP/FGV, São Paulo, 2000.

SEBRAE. **Quais são os tipos de empresas?** SEBRAE São Paulo - 07/06/2018. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em 01/02/2019.

MARRAS, J. P; TOSE, M. G. L. **Avaliação de desempenho Humano**; Ed. Elsevier. 2012

### **Conteúdos complementares:**

<https://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/2019/01/16/adeus-aos-curriculos-empresas-usam-robos-e-games-em-selecao-de-vagas-de-emprego.ghtml>

<http://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/%C3%89tica-e-Rela%C3%A7%C3%B5es-Interpessoais.pdf>

<http://www.sebrae.com.br/sites>

[https://www.youtube.com/results?search\\_query=mario+sergio+cortella+e+cl%C3%B3vis+de+barros+filho+%C3%A9tica+no+cotidiano](https://www.youtube.com/results?search_query=mario+sergio+cortella+e+cl%C3%B3vis+de+barros+filho+%C3%A9tica+no+cotidiano)

<http://gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod6-dinamica-dos-grupos-nas-relacoes/Poder.pdf>.

## MOMENTO 1

### QUESTIONÁRIO DE PRÉ-AVALIAÇÃO DA SEQUÊNCIA DIDÁTICA

#### Questão 1

O que você entende por ética?

#### Questão 2

O que você entende por moral?

#### Questão 3

O que você entende por avaliação de desempenho empresarial?

## MOMENTO 2

### ANEXO 1

#### TEXTO BASE

Técnico em Administração – IFPR PINHAIS

#### **a) *Empresário Individual:***

Exerce em nome próprio uma atividade empresarial. Atua individualmente, sem sociedade. Sua responsabilidade é ilimitada (responde com seus bens pessoais pelas obrigações assumidas com a atividade empresarial). O empresário pode exercer atividade industrial, comercial ou prestação de serviços, exceto serviços de profissão intelectual.

Não pode ser empresário o prestador de serviços que exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística como médicos, engenheiros, arquitetos, psicólogos e entre outros. Esses atuarão individualmente como autônomos (pessoa física com registro na Prefeitura Municipal) ou com sócios através da constituição de uma Sociedade Simples.

Esses profissionais poderão ser empresários, caso o exercício da profissão intelectual tenha elemento de empresa. Elemento de empresa: exercício profissional de uma atividade econômica organizada (organização dos fatores de produção = capital, trabalho, natureza e tecnologia). Trata-se de empresa entregando produtos e serviços, diferentemente do serviço pessoal intelectual. Exemplos: Médico = Hospital, Engenheiro = Construtora, etc.

#### **b) *MEI - Microempreendedor Individual:***

MEI - Microempreendedor Individual – é o empresário individual com receita bruta anual até R\$ 60.000,00, e a partir de 2018, R\$ 81.000,00, optante pelo Simples Nacional e SIMEI.

O Simples Nacional estabelece valores fixos mensais para o MEI, que não seja sócio, titular ou administrador de outra empresa, que possua no máximo 01 (um) empregado que receba exclusivamente o piso da categoria profissional, não tenha

mais de um estabelecimento (não ter filial) e entre outros requisitos. Ver artigo 18-A da Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006.

O MEI paga os seus tributos na forma do SIMEI por valores fixos mensais (5% de um salário mínimo, relativo ao INSS do Empresário + R\$ 1,00 relativo ao ICMS (indústria, comércio ou serviço de transporte intermunicipal ou interestadual) + R\$ 5,00 relativos ao ISS (prestação de serviços). Está dispensado de escrituração contábil e é segurado da Previdência social - Contribuinte Individual (tem direito a alguns benefícios previdenciários, entre eles, a aposentadoria por idade).

O registro do MEI é gratuito e pode ser efetuado pela Internet através do site [www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br), onde é possível verificar as atividades permitidas e obter maiores informações. Vale lembrar que no caso de início de atividades no próprio ano-calendário, o limite de receita bruta acima mencionado será proporcional ao número de meses de atividade.

#### ***c) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI:***

Atuação individual - sem sócios. Responsabilidade do empresário é limitada ao capital social (valor do investimento, em dinheiro ou bens). Obrigatoriedade de capital social integralizado de no mínimo 100 salários mínimos. A EIRELI possibilita a atuação individual – sem sócios – porém, com responsabilidade limitada. Protege o patrimônio pessoal do empresário através da separação patrimonial. A EIRELI é uma pessoa jurídica, com patrimônio próprio, não se confundindo com a pessoa física do empreendedor e seu respectivo patrimônio.

O empresário titular da EIRELI poderá responder com seu patrimônio pessoal por obrigações da empresa nas mesmas hipóteses previstas para as Sociedades Limitadas.

#### ***d) Sociedade Empresária:***

Neste tipo de empresa é possível a atuação coletiva entre dois ou mais sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social. Deverá adotar uma das espécies de sociedade existentes (S/A, Sociedade Limitada – LTDA., etc.). A espécie de sociedade empresária mais adotada no Brasil é a Sociedade Limitada (LTDA.), por ser mais simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios.

Sociedade para o exercício da atividade própria de empresário (produção, circulação de bens e prestação de serviços, exceto profissão intelectual de natureza científica, literária ou artística). A responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social (os sócios não respondem com seus bens pessoais pelas obrigações da empresa após a integralização do capital social).

A Sociedade Empresária Limitada é pessoa jurídica que possui patrimônio próprio, não se confundindo com a pessoa física do dos sócios e seus respectivos patrimônios.

Os sócios podem responder com seus bens pessoais nos casos de comprovação de má-fé, sonegação fiscal, confusão patrimonial, estelionato, fraude contra credores e etc. Dívidas trabalhistas: A Justiça do Trabalho, recorrentemente, condena os sócios ao pagamento da dívida trabalhista com o patrimônio pessoal, no caso de os bens da empresa não serem suficientes.

e) **Sociedade Simples:**

Empresa com atuação Coletiva, ou seja, 02 (dois) ou mais sócios. A responsabilidade dos sócios é ilimitada. Porém, poderá adotar a espécie societária de Sociedade Limitada - Sociedade Simples Ltda., passando a responsabilidade dos sócios a ser limitada ao capital social, não respondendo com seus bens pessoais pelas obrigações da sociedade, exceto nas hipóteses mencionadas no item anterior (sociedade empresária limitada).

A Sociedade Simples é uma pessoa jurídica para a prestação de serviços de profissão intelectual, de natureza científica, artística ou literária, sem elemento de empresa (ex. médicos, dentistas, engenheiros, arquitetos, etc.).

## MOMENTO 2

### ANEXO 2 - FORMULÁRIO DE DADOS DA MEI<sup>16</sup>

#### **MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)**

##### DADOS DO EMPREENDEDOR

A) Nome do empreendedor:

B) E-mail de contato:

C) Endereço/ Telefone:

D) Bairro:

E) Cidade/Estado:

##### DADOS DA EMPRESA

A) Tipo de atividade e código MEI:

Procurar em:

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-mais-sobre-o-mei/as-duvidas-mais-frequentes-sobre-o-microempreendedor-individual/16-quais-sao-as-categorias-que-podem-ser-mei>

##### ESTRUTURA E PROCESSOS

A) Organograma da Empresa

A MEI só pode ter um funcionário, logo, o organograma terá apenas duas caixinhas.

##### DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A) Missão:

B) Visão:

C) Valores:

##### RESPONSABILIDADE SOCIAL

##### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIO

---

<sup>16</sup> Gentilmente elaborado e cedido pela professora Elaine Arantes (IFPR – Câmpus Colombo)



## MOMENTO 3

### SLIDES

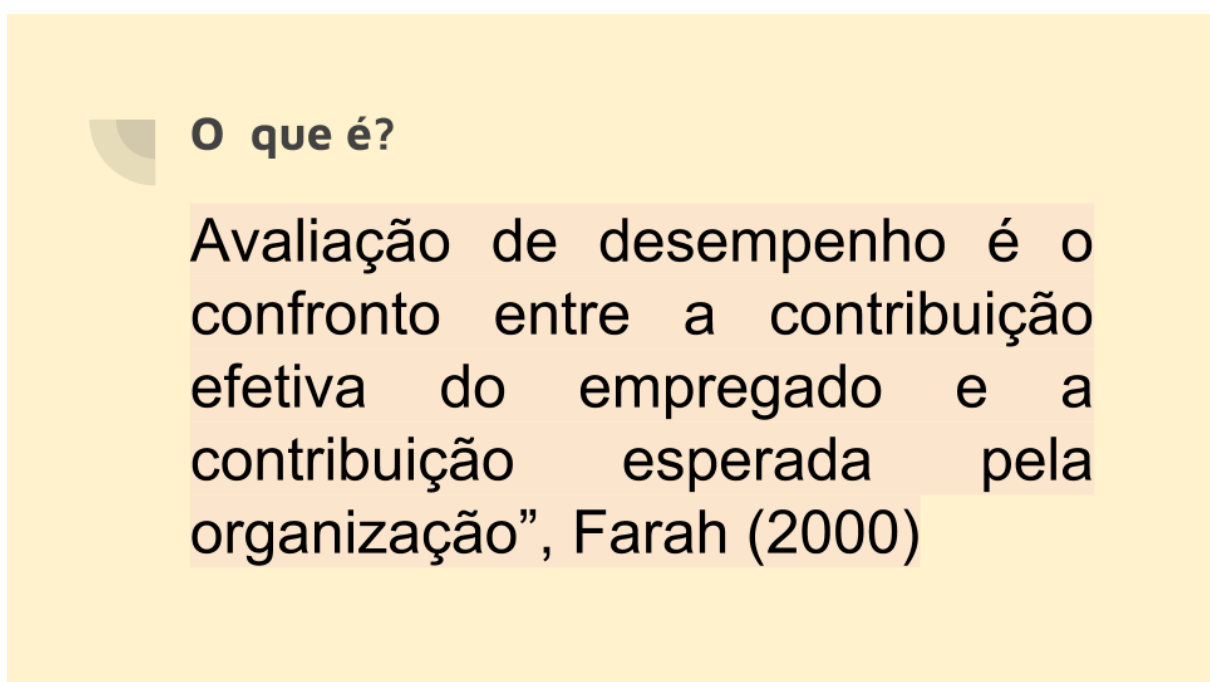
Textos e imagens adaptados de Marras e Tose (2012) e Ransom e Amaral (2017)



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL**

- Definição

The slide features a teal background with abstract circular and bar chart graphics in lighter shades of teal. The title is in large, bold, white capital letters. A single bullet point is located below the title.



**O que é?**

Avaliação de desempenho é o confronto entre a contribuição efetiva do empregado e a contribuição esperada pela organização”, Farah (2000)

The slide has a light yellow background. On the left, there is a small grey semi-circle icon. The text is in black, with the title in bold. The definition is highlighted with a light orange background.

## **ADC - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

A avaliação por competências é assim definida : [...]pela medição de competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, (SOUZA et al., 2007, p. 97).

## **APPO - AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS**

A APPO, consiste numa avaliação voltada para objetivos futuros, onde o gestor concentra sua análise na verificação de metas e objetivos a serem alcançados, a observação do cumprimento deve ser constante, os objetivos pré-definidos colocados de forma clara e o suporte para alcançá-los precisa ser oferecido. Exige comprometimento e monitoramento intensos.

É constituído de seis fases:

1. Formulação de objetivos consensuais;
2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos;
3. Negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos;
4. Desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados;
5. Retroação intensiva;
6. Avaliação conjunta e contínua.

*RONSON; AMARAL, 2017, p.566*

## O que pode ser avaliado?

Higiene e apresentação pessoal, relações de segurança pessoal e coletiva, flexibilidade, capacidade de adaptação, criatividade, capacidade de resolução de problemas, iniciativa, competências técnicas, assiduidade e pontualidade, relacionamento interpessoal, comunicação pessoal, comportamento ético, autodesenvolvimento, visão sistêmica, comprometimento organizacional, dentre outras.

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL - MÉTODOS

## Método do incidente crítico

- *O que é importante : as marcações dos fatos significativos são feitas ao longo de um tempo determinado - ocasionando uma grande demanda de anotações - e devem ser dispostas de forma bem objetiva como exemplificado.*
- *O feedback é essencial. O avaliado precisa saber quais foram os incidentes tanto positivos quanto negativos e o que era esperado para a situação (Atitudes e comportamentos) e o que poderá ser melhorado.*

*Vejamos exemplos:*

**Nome:**

**Cargo:**

**Avaliador:**

Incidentes críticos negativos

Data

**Nome:**

**Cargo:**

**Avaliador:**

Incidentes críticos positivos

Data

## Método da Escolha Forçada

- É feito com frases positivas e negativas, que demonstram ou descrevem atitudes e perspectivas comportamentais do avaliado. Como o próprio nome já indica, o avaliador é forçado a escolher uma sentença que defina o colaborador naquele quesito. Podendo ser elaborado com duas frases positivas e duas de sentido negativo ou quatro de sentido positivo, esse método possui como crítica principal o fato de que é elaborado sem nenhum feedback ao avaliado, e as frases devem ser trabalhadas estatisticamente, o que demanda custos e conhecimento mais aprofundado do avaliador. Vejamos o exemplo :

Funcionário:

Cargo:

Assinale com sinal (+) a frase que mais define o desempenho do funcionário e com sinal (-) o menos define o desempenho do funcionário.

Não se concentra nas tarefas	01			Está sempre disposto (a) a aprender	05		
Desatencioso ao receber instruções	02			É caprichoso (a) no seu trabalho	06		
Trabalha com entusiasmo	03			Sua formação é insuficiente	07		
Conhece bem seu trabalho	04			Interrompe constantemente o trabalho	08		

## Checklist (Lista de verificação)

- Consiste numa lista de itens pelas quais a pessoa é avaliada, é adequada principalmente para as empresas de pequeno porte, onde hajam poucas avaliações a serem feitas, e ou colaboradores que exerçam funções de baixo ou médio nível intelectual, sendo o superior imediato o avaliador por excelência. É o principal método de avaliação de desempenho para MEIs, por ser de fácil aplicabilidade e baixo custo. Ideal portanto por sua simplicidade e facilidade de construção. Exemplo:

<b>Critérios e habilidades comportamentais</b>	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
Trabalho em equipe				
Pontualidade e Assiduidade				
Ética				
Comprometimento com a empresa				
<b>Critérios e habilidades técnicas</b>				
Fluência em inglês				
Excelência em direção defensiva				
Produtividade em vendas				

## MOMENTO 4

### ANEXO 3

#### A ÉTICA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Patrícia Bispo (BISPO, 2015).

Assim como acontece nas escolas, onde os professores avaliam seus alunos no que se refere ao rendimento do aprendizado, nas empresas também acontece um processo semelhante. Hoje, diante da necessidade de sempre agregar valor ao negócio, as organizações também se mostram preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Nesse momento, surge em cena uma ferramenta conhecida como avaliação de desempenho que corresponde a uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que a pessoa realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Variando de empresa para empresa, a avaliação de desempenho também pode ser chamada de avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. No entanto, o nome que essa ferramenta recebe não é o mais importante, mas sim como a mesma é conduzida e como os resultados por ela obtidos podem ser usados pela organização. Quando bem aplicada, essa ferramenta pode ser um ótimo meio para se identificar problemas de supervisão e gerência, de integração entre as pessoas com a organização, de adequação do profissional ao cargo, de localização de possíveis carências de treinamento, entre outros.

Para possibilitar que um colaborador aperfeiçoe suas competências por meio de um processo avaliativo, é fundamental que o avaliador seja específico e mencione os fatos, ou seja, que descreva tudo aquilo que o profissional não está acertando, comparando sua ação com aquilo que a empresa esperava que ele o fizesse. Uma avaliação do tipo "você não tem espírito de equipe", por exemplo, não ajuda o profissional a melhorar, uma vez que ele não ficará sabendo em que precisa mudar na sua maneira de agir. "É necessário que o avaliador cite exemplos reais de comportamentos errados do profissional em termos de espírito de equipe e mencione qual era a conduta esperada em cada situação", explica Flávio Farah,



mestre em administração de empresas e autor do livro "Ética na Gestão de Pessoas - Uma Visão Prática", Edições Inteligentes. Por outro lado, o avaliador só poderá citar esses exemplos, se tiver registrado os comportamentos críticos do profissional.

Após realizar uma pesquisa com 46 empresas, para verificar o conteúdo ético das normas de aplicação da avaliação de desempenho, Farah obteve uma resposta, no mínimo, curiosa. Os dados coletados por ele indicaram que, em maior ou menor proporção, as empresas não possuem mecanismos capazes de assegurar a consistência das avaliações; impõem discriminação com relação às categorias que devem ser avaliadas; são mais rigorosas em cobrar o desempenho do que em fornecer informações prévias sobre o desempenho esperado; não examinam as queixas dos funcionários sobre o sistema de avaliação; usam fatores que avaliam a personalidade do colaborador e não possuem canais de apelação contra avaliações injustas. Todos esses erros, segundo o autor da pesquisa, são falhas éticas.

No entanto, é possível evitar que esses erros éticos comprometam a qualidade do processo de avaliação de desempenho. Para isso, a organização precisa tomar alguns cuidados como, por exemplo, adotar políticas e procedimentos, assegurando que esses sejam conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados; instituir um mecanismo que permita aos funcionários pedir revisão das políticas e dos procedimentos de avaliação em vigor; adotar critérios avaliativos objetivos, baseados na avaliação das ações do profissional e dos resultados alcançados por ele, bem como definir que a avaliação de desempenho seja registrada por escrito e fundamentada em fatos - comportamentos do funcionário e resultados obtidos por ele - também registrados.

Também é necessário tomar outros cuidados para que o processo tenha resultados satisfatórios. Dentre esses, encontram-se medidas como: definir que a avaliação de desempenho e os fatos que a fundamentaram sejam comunicados ao colaborador; fixar prazo razoável para que o profissional examine a avaliação e seus fundamentos; estabelecer um mecanismo de apelação, ou seja, permitir que o colaborador recorra a uma instância decisória independente da primeira, caso considere o resultado injusto e por fim, estabelecer que todas as avaliações ou uma amostra representativa delas, seja revisada por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, de preferência externo à organização, para garantir sua consistência e assegurar que todos sejam avaliados da mesma forma.

A ética mais ampla - Flávio Farah comenta que muitos livros, artigos e discussões sobre ética empresarial tratam apenas de dois tipos de conduta: as atividades da empresa que afetam o público externo - consumidores, fornecedores, governo e comunidade - e os atos de funcionários que atingem a própria organização.

Outro fator que fere a gestão de pessoas é a formação deficiente que se reflete no modo como a ética é tratada em algumas declarações de valores corporativos. Dessa forma, misturam-se valores morais e não morais, a ética é colocada em posição subordinada a interesses econômicos, algumas organizações chegam a colocar os deveres morais exclusivamente nos ombros dos funcionários, eximindo-se de responsabilidade, e se listam valores morais que na verdade não o são como, por exemplo, confiança, cobertura e transparência. "É preciso entender que não basta apenas colocar, numa declaração de valores, palavras vagas e imprecisas como respeito e justiça. Deve-se traduzi-las em regras práticas de conduta, do contrário a tendência é permanecerem letra morta" alerta Farah, ao acrescentar que a terceira e última causa dos deslizes éticos é o autoritarismo da sociedade brasileira, principalmente no ambiente de trabalho.

Quando questionado sobre qual o caminho que uma empresa deve seguir para ser considerada ética em relação à gestão de pessoas, Farah comenta que o primeiro requisito é a organização contar com a presença de um gestor com forte liderança e que seja dotado de uma firme disposição para fazer com que a ética guie as ações e as decisões da companhia. Isso se justifica porque um líder com essas características têm a capacidade de mudar os valores, as crenças, as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores, por meio da expressão de seus padrões pessoais de conduta.

O segundo passo, para ser uma empresa ética, seria realizar um diagnóstico da situação da organização em termos do grau de respeito e justiça com que os funcionários são tratados. Para isso, é preciso examinar as políticas oficiais de Recursos Humanos, bem como observar as práticas não escritas e compará-las com a situação ética considerada ideal. Antes de partir para o diagnóstico, porém, é importante que a direção da empresa discuta com um profissional especializado as bases conceituais da ética na gestão de pessoas, pois, caso contrário, os dirigentes correrão o risco de não enxergar as falhas e as omissões morais existentes nos processos de RH da organização, em virtude da provável insuficiência de sua

formação ética. "A terceira etapa seria implantar as correções que a empresa decidir fazer em função do diagnóstico", conclui.

## MOMENTO 5

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SEQUÊNCIA DIDÁTICA

#### Questão 1

O que você entende por ética?

#### Questão 2

O que você entende por moral?

#### Questão 3

O que você entende por avaliação de desempenho empresarial?