



Thaislayne Nunes de Oliveira
(Organizadora)

Política Social e Gestão de Serviços Sociais

Atena
Editora

Ano 2019



Thaislayne Nunes de Oliveira
(Organizadora)

Política Social e Gestão de Serviços Sociais

Atena
Editora

Ano 2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Karine Lima
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
P769	Política social e gestão de serviços sociais [recurso eletrônico] / Organizadora Thaislayne Nunes de Oliveira. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: Word Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-756-7 DOI 10.22533/at.ed.567192511 1. Política social. 2. Serviços sociais. I. Oliveira, Thaislayne Nunes de. CDD 361
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Conforme uma tendência verificada em escala mundial, a proteção social brasileira teve sua trajetória histórica fortemente influenciada pela desigualdade social advinda da expansão do capitalismo industrial e por crescentes lutas dos trabalhadores nos séculos XIX e XX. Porém, destacam-se as especificidades e contextos inerentes de cada região. A realidade brasileira historicamente foi permeada por contradições sociais e econômicas, que tem forte impacto na condução e execução das políticas sociais.

A política social e os bens e serviços sociais emergem das relações sociais de uma sociedade em constante transformação e são produtos de uma arena de conflitos, ao mesmo tempo em que buscam consenso reproduzem a manutenção da ordem e do controle. Logo, a compreensão destes conceitos implica necessariamente em considerar as relações de tempo e espaço da sociedade, assim como a conjuntura econômica, social, cultural e política.

Esta coletânea intitulada “Política Social e Gestão dos Serviços Sociais” apresenta reflexões acerca da concepção da Política Social e da Gestão dos Serviços Sociais, e, questões transversais que influenciaram a concepção, transformação e os movimentos sociais para o seu aprimoramento. Os autores utilizam diferentes metodologias, tais como: revisões bibliográficas, análise documental, abordagens técnicas e qualitativas, pesquisa de campo com entrevistas e estudos de casos. Cabe ressaltar, que a variedade das discussões asseguradas neste exemplar, que é composto por vinte e três artigos, é também intrínseca a configuração do próprio desenrolar da política social, que perpassa por diferentes meandros e tem uma infinidade de possibilidades e desdobramentos.

Este livro reúne uma coletânea de artigos, que foram subdivididos em dois blocos centrais. O primeiro bloco é composto pela contextualização da política social e por reflexões sobre sua influência no processo de trabalho do Assistente Social. Assim, os autores realizam ponderações acerca da conjuntura de institucionalização da política social, com apontamentos sobre o contexto histórico do desenvolvimentismo e pós-desenvolvimentismo na América Latina e elucidação do desmantelamento das políticas sociais na contemporaneidade. Trata-se de uma obra plural, que inclui análises sobre interlocução da política social junto ao processo de trabalho do Assistente Social, abordando mercado de trabalho, a autonomia profissional e reflexão acerca da influência do coronelismo, clientelismo, assistencialismo e da religião no Serviço Social, que são eixos fundamentais para pensar a estruturação desta profissão.

No segundo bloco os autores discorrem sobre políticas sociais públicas, como: Política de Assistência Social, Adolescentes e Jovens, Sistema Penal - Segurança Pública, Racial, Habitação e Saúde. Para tanto, analisam aspectos sobre a pobreza e a conformação da Assistência Social como política pública, abordando inclusive a estruturação da Política Nacional de Assistência Social, do Sistema Único de

Assistência Social e demonstrando variadas experiências locais. Esse conjunto de inquietações foi primordial para adentrar a discussão sobre os adolescentes, jovens e as famílias, que foi analisado sob a ótica da Proteção Social Básica, ato infracional, medidas socioeducativas e do processo de desligamento dos jovens, institucionalmente acolhidos, ao completarem a maioridade.

Na sequência, o livro apresenta uma análise sobre o sistema penal na sociedade capitalista, que possibilitou a discussão sobre os desafios da desigualdade racial, e também foi explanada a situação dos refugiados acolhidos no Brasil e a perpetuação do racismo. Além disso, a obra contempla a discussão sobre a desigualdade socioespacial, incluindo ponderações sobre a conformação dos espaços urbanos, do direito à cidade e das implicações do Programa de Aceleração do Crescimento. E, por fim, apresenta distintas pesquisas realizadas, que versam sobre a avaliação de desempenho, análises documentais, análise da percepção dos gestores sobre o programa do Governo Federal e pesquisas com enfoque nas políticas de saúde.

Ressalto que, na atualidade, os ataques e cortes das verbas para a Educação Pública influem diretamente na restrição do desenvolvimento dos projetos, que indicam à limitação da realização da pesquisa e do alcance dos necessários resultados. Considerando a fragilidade deste cenário torna-se ainda mais essencial visibilizar os estudos técnicos científicos, sobretudo pelos resultados, que são engendrados as lutas sociais e buscam a manutenção e execução das políticas sociais e dos serviços sociais.

Thaislayne Nunes de Oliveira

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
TEORIAS DO DESENVOLVIMENTO E PÓS-DESENVOLVIMENTO: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA DOS DISCURSOS CIENTÍFICOS E PRÁTICAS SOCIAIS EMERGENTES NA AMÉRICA LATINA EM SUAS BASES DECOLONIAIS	
Mariza Ferreira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5671925111	
CAPÍTULO 2	13
O DESMANTELAMENTO DAS POLÍTICAS SOCIAIS NA CONTEMPORANEIDADE	
Thaynara Moreira Botelho	
DOI 10.22533/at.ed.5671925112	
CAPÍTULO 3	23
PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE POLÍTICA SOCIAL NO SERVIÇO SOCIAL	
Angela Kaline da Silva Santos	
Lucicleide Cândido dos Santos	
Bernadete de Lourdes Figueiredo de Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.5671925113	
CAPÍTULO 4	35
MERCADO DE TRABALHO, TRABALHO E AUTONOMIA RELATIVA DO ASSISTENTE SOCIAL	
Carlos Antonio de Souza Moraes	
Gabriela Mendes Moreira Schocair	
DOI 10.22533/at.ed.5671925114	
CAPÍTULO 5	48
OS REBATIMENTOS DA POLÍTICA CORONELISTA NA ATUAÇÃO DOS ASSISTENTES SOCIAIS NA BAIXADA FLUMINENSE	
Adriano Pereira Basilo de Oliveira	
Erica Silva de Oliveira	
Vaniele Soares da Cunha Copello	
DOI 10.22533/at.ed.5671925115	
CAPÍTULO 6	62
SERVIÇO SOCIAL E RELIGIÃO/RELIGIOSIDADE: ANÁLISE CRÍTICA DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	
Vinicius Pinheiro de Magalhães	
DOI 10.22533/at.ed.5671925116	
CAPÍTULO 7	74
PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – ENTRE O TRABALHO PROFISSIONAL PRECÁRIO E A PRECARIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	
Lívia Daniela de Brito Berlandi	
Leana Oliveira Freitas	
DOI 10.22533/at.ed.5671925117	

CAPÍTULO 8	84
O SUAS NA CONTEMPORANEIDADE: ENTRE AS LÓGICAS DO APERFEIÇOAMENTO E DA RESTRIÇÃO	
Poliana de Oliveira Carvalho Solange Maria Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.5671925118	
CAPÍTULO 9	95
POBREZA, VULNERABILIDADE E PROTEÇÃO SOCIAL NO BAIXO AMAZONAS	
Dayana Cury Rolim	
DOI 10.22533/at.ed.5671925119	
CAPÍTULO 10	107
AS DESIGUALDADES SOCIAIS QUE AFETAM JOVENS E SUAS FAMÍLIAS NO BRASIL EM TEMPOS NEOLIBERAIS E O TRABALHO SOCIAL DO SCFV ARTICULADO AO PAIF	
Rosilene Marques Sobrinho de França	
DOI 10.22533/at.ed.56719251110	
CAPÍTULO 11	118
O ATO INFRACIONAL E AS MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS NA CONTEMPORANEIDADE	
Dora Susane Fachetti Miôtto Maria José Coelho dos Santos Eliaidina Wagner Oliveira da Silva César Albenes de Mendonça	
DOI 10.22533/at.ed.56719251111	
CAPÍTULO 12	130
PERSPECTIVAS ACERCA DO PROCESSO DE DESLIGAMENTO INSTITUCIONAL DE JOVENS AO COMPLETAREM A MAIORIDADE, NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL	
Carol Colpo Gubert Bianca Gonçalves de Carrasco Bassi Daniela Tonús	
DOI 10.22533/at.ed.56719251112	
CAPÍTULO 13	145
A EVOLUÇÃO DO SISTEMA PENAL NA SOCIEDADE CAPITALISTA	
Andressa Silva Veloso	
DOI 10.22533/at.ed.56719251113	
CAPÍTULO 14	156
OS DESAFIOS DA INCLUSÃO RACIL E AS AÇÕES AFIRMATIVAS	
Eliaidina Wagner Oliveira da Silva Maria José Coelho dos Santos Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva Dora Susane Fachetti Miotto Marcelo Plotegher Campinhos César Albenes de Mendonça Cruz	
DOI 10.22533/at.ed.56719251114	

CAPÍTULO 15	167
REFUGIADOS CONGOLESES: A EVIDENCIAÇÃO DO RACISMO NO BRASIL	
Suellen Felix Nascimento	
DOI 10.22533/at.ed.56719251115	
CAPÍTULO 16	178
REFLETINDO SOBRE A INSERÇÃO DA POLÍTICA SOCIAL NOS PLANOS DIRETORES	
Sueli do Nascimento	
Celena Pereira Rabello	
DOI 10.22533/at.ed.56719251116	
CAPÍTULO 17	188
A CONSTITUIÇÃO DO ESPAÇO URBANO E AS EXPRESSÕES DAS DESIGUALDADES	
Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva	
Maria José Coelho dos Santos	
Eliaidina Wagner Oliveira da Silva	
Marcelo Plotegher Campinhos	
César Albenes de Mendonça Cruz	
DOI 10.22533/at.ed.56719251117	
CAPÍTULO 18	199
INVESTIMENTOS PÚBLICOS E VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA EM ÁREA DE ZEIS: MORADIAS DE ALUGUEL NA COMUNIDADE DA SERRINHA, FLORIANÓPOLIS-SC	
Raquel Soares	
DOI 10.22533/at.ed.56719251118	
CAPÍTULO 19	212
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM DIFERENCIAL PARA ATUAÇÃO DOS COLABORADORES DO RAMO IMOBILIÁRIO	
Fernando Cavalheiro Silva Da Roza	
Nadya Regina Bilibio Antonello	
Claudia Aline de Souza Ramser	
Letícia Marasca	
Steffani Nikoli Dapper	
Luis Felipe Dias Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.56719251119	
CAPÍTULO 20	233
PERCEPÇÃO DE GESTORES MUNICIPAIS DE SAÚDE DA FOZ DO RIO ITAJAÍ SOBRE O PANORAMA DO PROVIMENTO DO MAIS MÉDICOS	
Marlon Gibb Barreto Zimmer	
Rita de Cássia Gabrielli Souza Lima	
DOI 10.22533/at.ed.56719251120	

CAPÍTULO 21	246
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇO DE SAÚDE (PGRSS) DE UMA GRANDE REDE DE FARMÁCIAS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE	
Thâmara Carollyne de Luna Rocha	
Amanda Bastos Castro	
Djalma Coriolano da Silva Júnior	
Rodrigo Lisboa Nunes de Oliveira	
Maria Cleciene Fontes de Oliveira Thomaz	
Débora Dolores Souza da Silva Nascimento	
Stéfani Ferreira de Oliveira	
Maria Joanellys dos Santos Lima	
Williana Tôrres Vilela	
Karolynne Rodrigues de Melo	
Pedro José Rolim Neto	
Rosali Maria Ferreira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.56719251121	
CAPÍTULO 22	259
INTERVENÇÕES PARA USUÁRIOS DE DROGAS BASEADAS NA ABORDAGEM COGNITIVO-COMPORTAMENTAL	
Ana Maria da Silva Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.56719251122	
CAPÍTULO 23	268
A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NO ENFRENTAMENTO DE QUESTÃO SOCIAL: CONSTRUÇÃO E DESCONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO	
Rosângela Nascimento Santos	
DOI 10.22533/at.ed.56719251123	
CAPÍTULO 24	280
ATENÇÃO AO CÂNCER DE MAMA: A SISTEMATIZAÇÃO DAS MEDIDAS ORGANIZATIVAS PARA SEU CONTROLE NO BRASIL	
Thaislayne Nunes de Oliveira	
Mônica de Castro Maia Senna	
DOI 10.22533/at.ed.56719251124	
SOBRE A ORGANIZADORA	292
ÍNDICE REMISSIVO	293

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM DIFERENCIAL PARA ATUAÇÃO DOS COLABORADORES DO RAMO IMOBILIÁRIO

Fernando Cavalheiro Silva Da Roza

Universidade Regional integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo/RS

Nadya Regina Bilibio Antonello

Universidade Regional integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo/RS

Claudia Aline de Souza Ramser

Faculdade Santo Ângelo - FASA, Santo Ângelo/RS

Letícia Marasca

Universidade Federal de Santa Maria, Santo Ângelo/RS

Steffani Nikoli Dapper

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS

Luis Felipe Dias Lopes

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS

RESUMO: Empresas do ramo imobiliário necessitam de estratégias para manterem-se competitivas no mercado. Dessa forma o tema da pesquisa gera no setor Gestão com Pessoas (pessoas), pois são elas os principais atores dentro da organização. Sua delimitação consiste na avaliação de desempenho dos colaboradores da Imobiliária da cidade de Santo Ângelo/RS. Assim o objetivo desse artigo visa desenvolver uma avaliação de desempenho para empresa, para avaliar a produtividade,

comprometimento e qualidade das tarefas realizadas pelos colaboradores da empresa. Com base nisso, conclui-se que a elaboração do instrumento de avaliação de desempenho para a referida empresa, contribuiu para a melhoria dos processos da empresa, também verificou-se que os colaboradores estão engajados em busca de resultados dentro de suas áreas específicas

PALAVRAS-CHAVE: Gestão com Pessoas; Imobiliária; Instrumento de Avaliação

PERFORMANCE EVALUATION: A DIFFERENTIAL FOR PERFORMANCE OF REAL ESTATE OF EMPLOYEES

ABSTRACT: Real estate companies need strategies to stay competitive in the market. Thus the research theme generates in the Management with People (people) sector, as they are the main actors within the organization. Its delimitation consists in the performance evaluation of the Real Estate employees of Santo Ângelo / RS. Thus the purpose of this article is to develop a performance appraisal for the company, to evaluate the productivity, commitment and quality of the tasks performed by the company's employees. Based on this, it can be concluded that the elaboration of the performance evaluation instrument for the referred company, contributed to the improvement of the company processes. It was

also verified that the employees are engaged in search of results within their specific areas.

KEYWORDS: People Management; Real estate; Evaluation Instrument

1 | INTRODUÇÃO

A competitividade no ramo imobiliário não é novidade, dessa forma é evidente a necessidade de aderir estratégias de atendimento e vendas para os corretores de imóveis, e assim garantir uma boa clientela entre os concorrentes. Este trabalho tem como objetivo instrumentalizar a empresa com um mecanismo de avaliação de desempenho de seus colaboradores, a análise foi desenvolvida em uma Imobiliária, do município de Santo Ângelo, estado do Rio Grande do Sul.

A imobiliária é o elo que liga dois clientes que estão em busca de adquirir um serviço que seja bom para ambos. No caso a imobiliária receberá de um cliente um imóvel para alugar, será ela a responsável por alugar e trazer as garantias que será pago o aluguel. Assim o estudo será realizado na área de gestão de pessoas, especificamente na avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é um do setor importante das empresas em geral, as pessoas são responsáveis pelos resultados advindos do planejamento da organização, a avaliação de desempenho será a realizada para ver quem está empenhado em buscar as metas estipuladas, os que estão comprometidos com o resultado serão avaliados positivamente pelo gestor, já os que não atenderem aos critérios estabelecidos poderão ter o tempo para fazer ajustes em seus comportamentos, atitudes e ações para tal.

A ferramenta proposta é de suma importância para o gestor da empresa, pois com a partir dela ele poderá avaliar o desempenho da equipe, trazendo resultados melhores sendo assim ele conseguirá dar *feedback* específico para colaboradores que precisam desenvolver algumas áreas e premiar colaboradores que conseguem executar e trazer resultados com excelência.

O tema da pesquisa é Gestão com Pessoas. Sua delimitação consiste na avaliação de desempenho dos colaboradores da Imobiliária da cidade de Santo Ângelo/RS. Analisando a organização constata-se que a empresa não tem em sua gestão de recursos humanos uma avaliação de desempenho para auxiliar e analisar melhor os colaboradores, quanto a produtividade de cada um em sua área específica e se eles estão buscando suas metas. No Rh da empresa também se pode notar que a empresa não possui os cargos e salários definidos, falta ainda mais informações para o responsável pela área, pois na maioria das conversas informais com os colaboradores da empresa relacionada ao assunto, havia falta de informação sobre processos do setor. Apesar de precisar desenvolver o setor de Rh, a empresa possui um planejamento estratégico, missão e visão, implantada no cotidiano dos colaboradores, na área de marketing e vendas também a uma organização com bom atendimento e fidelização de clientes.

Na aplicação do diagnóstico ficaram visíveis as áreas da empresa que necessitam de ajustes, uma delas é o Recursos Humanos. A proposta do trabalho visa desenvolver uma avaliação de desempenho para empresa, para poder avaliar a produtividade, comprometimento e qualidade das tarefas feitas pelos colaboradores da empresa.

Diante do exposto elaborou-se como questão da pesquisa: Poderá o instrumento de avaliação de desempenho construído atender efetivamente aos critérios idealizados pelo gestor da referida imobiliária quanto aos quesitos por ele estabelecidos?

Para responder a referida questão da pesquisa se compôs o seguinte objetivo geral: Elaborar um instrumento de avaliação de desempenho para os colaboradores da Imobiliária da cidade de Santo Ângelo/RS. Para tal, os objetivos específicos são: buscar na literatura vigente a teoria necessária para a consecução da pesquisa; aplicar um instrumento de avaliação de desempenho já existente; averiguar os critérios idealizados pelo gestor como necessários e efetivos; propor um modelo de instrumento de avaliação de desempenho para a referida empresa.

O desempenho dos colaboradores no dia a dia é responsável pelos resultados das empresas, por isso foi utilizada a ferramenta que mede tal desempenho, que serve para avaliar quais colaboradores estão realizando suas tarefas com bom desempenho, e quais precisam melhor. Na empresa estudada a ferramenta poderá contribuir para o melhoramento dos processos da empresa, também será divisor de águas para ver quais colaboradores estão engajados em buscar os resultados dentro de suas áreas específicas.

Este estudo foi de grande importância para o ambiente organizacional, pois as pessoas são responsáveis pelo diferencial competitivo nas organizações, são elas que, produzem, operam, atendem, criam e competem para que empresa se desenvolva e alcance seus objetivos, em outros tempos as empresas investiam em clientes, produtos e tecnologias, hoje elas investem nas pessoas que são responsáveis pelo crescimento da empresa, os colaboradores, assim será esse trabalho a busca pela melhora do desempenho e dos resultados da Imobiliária.

2 | GESTÃO DE PESSOAS

Viver em um século voltado à espiritualidade, buscar, estudar e pesquisar sobre o tema da gestão com pessoas é relevante, pois a busca do significado do homem sobre o cosmo perdura desde que ele mesmo veio à tona na existência da humanidade. Estar atento às pessoas e à gestão das empresas tornam-se a tônica para aqueles que buscam a excelência para si e para os demais de seu entorno.

Lidar com pessoas nas empresas é uma responsabilidade complexa. Deste modo o objetivo da área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje, parceiras do negócio, e não mais recursos [...] (RIBEIRO, 2008).

A área de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com intuito de controlar os trabalhadores quanto seu contrato de trabalho, atrasos e faltas. Chiavenato (2015) discorre que foi a partir da década de 1930 [...]. A Escola de Relações Humanas foi uma tentativa de submeter a administração autocrática e impositiva ao espírito democrático tipicamente norte-americano. Nesta época, surgem os conceitos sobre liderança, motivação, comunicação e assuntos direcionados as pessoas e sua supervisão.

No início dos anos 40 com o decreto da lei 5.452 em 1º de maio de 1943, criou-se a CLT, a partir daí foi ganhando força. Então junto da criação da CLT, a evolução da área de Recursos Humanos, mudou drasticamente a qual deixou de ser departamento de pessoal para se tornar responsável pela transformação das organizações.

A necessidade de gerir pessoas está ligada as organizações desde o início, em futuro próximo isso deve permanecer as pessoas como elo de ligação entre as organizações e os resultados. Cada vez mais as empresas estão focadas no desenvolvimento das pessoas quem estiver melhor preparado estará na frente na disputa em entrar no mercado de trabalho (DUTRA, 2016).

2.1 PROCESSOS DE GESTÃO COM PESSOAS

Para Chiavenato (2015, p.11) existem seis processos de gestão de pessoas que são “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

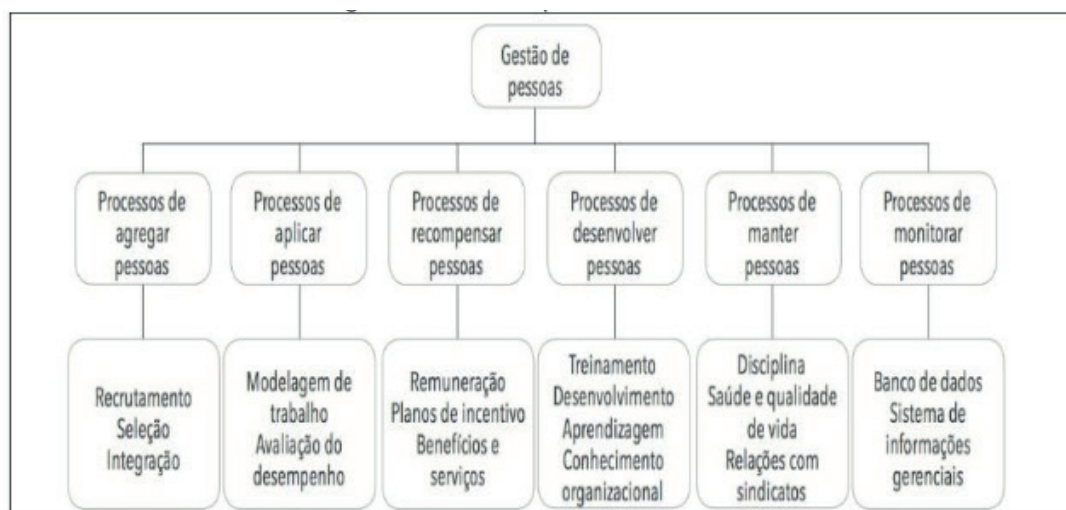


Figura 1: Os seis processos de GP.

Fonte: Chiavenato (2015, p. 455).

Inicialmente se tem, segundo Chiavenato (2015), o processo de agregar, que é o ingresso das pessoas na organização. Agregar pessoas apresenta uma variabilidade nas empresas, algumas utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para selecionar as pessoas que para fazer parte da organização. Esses processos são sistemáticos para o ingresso das pessoas na organização, representam as portas de entrada para os candidatos

capazes de ajustar-se as características e competências pessoais com os requisitos e as características predominantes na organização (CHIAVENATO, 2015).

O processo de agregar pessoas está relacionado a entrada de pessoas a empresa isso ocorre no recrutamento e seleção, onde a empresa busca conhecer melhor o candidato à vaga disponível, para essa tarefa a empresa deve em todas circunstancia ter pessoas capacitadas e treinadas para buscar novos colaboradores (GIL, 2012).

O processo de aplicar pessoas trata da inserção do colaborador na empresa desde seus valores, procedimentos e comportamentos esperados. Essa Socialização é muito importante para a inclusão do novo funcionário a empresa, aos colegas, chefes e subordinados e políticas internas (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Dutra (2016, p. 114) ressalta que também é importante o processo de desenvolver pessoas, pois deve-se “estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização.” Já Chiavenato (2015) contextualiza que, desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências, tornando-se eficientes no que fazem. É, principalmente, dar-lhes a formação básica para aprenderem novas atitudes, soluções, ideias, conceitos para mudarem seus hábitos e comportamentos e tornarem-se mais eficazes no que fazem. Ainda o autor: o processos de desenvolvimento envolvem três fatos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2015).

Ainda Chiavenato (2015), ressalta que deve-se ter o quarto processo, o de manutenção, para manter o colaborador motivado à entregar os resultados. Portanto esse processos existe para manter os participantes satisfeitos e motivados e assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização. (CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015) expõe o quinto processo, como o de monitorar pessoas assim esse processo busca controlar e acompanhar a atividades das pessoas nas organizações. Relacionando bancos de dados e sistemas de informações gerencias. Quando esse processo é mal utilizado tende a prejudicar os demais. O controle das operações das pessoas na organização pode interferir nos resultados diretos da empresa, devendo ser responsabilidade do gestor controlar sua equipe de trabalho em busca das metas da empresa (LACOMBE, 2011).

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários modelos de avaliação de desempenho, cada empresa tem um sistema de avaliação baseada em sua área de atuação. Tem empresas que tem vários modelos de avaliação, como: para vendas, outra para gerentes, auxiliares administrativos entre outras. Cada avaliação é voltada para as tarefas que são executadas pelos colaboradores de uma determinada área.

a) Modelos de escalas gráficas

É o modelo de avaliação mais utilizado pelas empresas é um método simples, mas que deve ser ter cuidado em sua aplicação, pois se trata de um método inconsistente, de pouco aprofundamento no julgamento do avaliador e pode provocar interferência no resultado. Baseia-se na avaliação de fatores determinantes que a organização define como “desempenho”. Esses fatores mensuraram quantidade, qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, entre outros. Cada fator normalmente é dividido em graus, representando uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador identificar a performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo (MARRAS, 2016).

Fatores de avaliação do desempenho	Fraco	Sufrível	Regular	Bom	Ótimo
Quantidade de Trabalho	Pouca ()	Alguma ()	Média ()	Grande ()	Enorme ()
Qualidade do Trabalho	Péssima ()	Sufrível ()	Regular ()	Boa ()	Exelente ()
Conhecimento do Trabalho	Pouca ()	Alguma ()	Média ()	Grande ()	Profundo ()
Pontualidade	Nenhuma ()	Pouca ()	Regular ()	Bastante ()	Extrema ()
Assiduidade	Nenhuma ()	Pouca ()	Regular ()	Bastante ()	Extrema ()

Quadro 1: Avaliação do desempenho pelo sistema de escalas gráficas.

Fonte: Chiavenato (2015, p.126).

As vantagens deste método apresentadas por Teiga (2012, p. 79) são as seguintes: Fácil entendimento e avaliação simples; Visão integrada e resumida dos fatores de avaliação; Pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

Já suas desvantagens para Teiga (2012, p.79) são: Pouca flexibilidade; Muito espaço para a subjetividade; Tendência a estereotipar os avaliados; Massificação dos resultados das avaliações.

2.3 Métodos da escolha forçada

Trata-se de uma avaliação mais objetiva e eficaz, que busca em sua análise desempenho dos colaboradores desconsiderar suas personalidades. O modelo foi criado para oficiais das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras influências indesejáveis. O sistema de escolha

forçada (forced choice) oferece essa possibilidade (MARRAS, 2016).

Avaliação de Desempenho							
Funcionário							
Cargo			Seção				
A seguir você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um “x” na coluna ao lado sobre o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-” para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes							
Faz apenas o que mandam	Nº	+	-		Nº	+	-
Comportamento irrepreensível	1			Tem medo de pedir ajuda	41		
Aceita críticas construtivas	2			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Não produz quando está sob pressão	3			Já apresentou queda de produção	43		
Cortês com terceiros	4			É dinâmico	44		
	5			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita em tomar decisão	6			Nunca é influenciado	46		
Merece toda confiança	7			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	8			Nunca se torna desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que “ele gosta muito do que faz”	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Quadro 2: Avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada

Fonte: Chiavenato (2015, p.129).

As vantagens deste método identificadas por Teiga (2012, p.79) são: Resultados

mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais; Aplicação simples, sem exigir preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Suas desvantagens, ou pontos negativos Teiga (2012, p. 79) considera os seguintes: Elaboração e montagem complexas, exigindo bastante tempo e esforço; Classificação dos colaboradores apenas em bons, médios e fracos, sem informações mais detalhadas; Obtenção de poucas informações sobre necessidade de treinamento e potencial de desenvolvimento.

2.4 PESQUISAS DE CAMPO

É uma avaliação realizada através de entrevistas entre os especialistas e os chefes imediatos com intuito de executar avaliação dos colaboradores, observando os fatores que levaram os colaboradores a ter tal desempenho. No método Pesquisas de campo, a avaliação do desempenho é realizada pelo superior (gerente), com a assessoria de um especialista (staff) em avaliação do desempenho. O especialista frequenta cada seção e entrevista as gerências a respeito do desempenho dos subordinados. A avaliação é responsabilidade de linha de cada gerente, há uma ênfase na função de staff em assessorar cada gerente (CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015) lista como vantagens da avaliação de desempenho por método de pesquisa de campo: a avaliação do desempenho é desempenhada pelo gerente e assessorada pelo especialista; Permite planejamento, ações para de treinamento, orientação, aconselhamento; Ressalta a melhora do desempenho e o obtenção dos resultados; Proporciona profundidade na avaliação do desempenho; Permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de staff.

Chiavenato (2015) relaciona como desvantagens da avaliação de desempenho por método de pesquisa de campo: Custo elevado por exigir a assessoria de especialista; Processo demorado; Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação quanto nas providências.

Resposta	O que o Sr. Poderia dizerme sobre o desempenho do funcionário (nomear)?	Respostas	
			Mais que satisfatório
	Menos que satisfatório	Satisfatório	
Avaliação Inicial			
2. Por que o desempenho foi insatisfatório?		2. Porque o desempenho foi satisfatório (ou muito bom)?	

3. Que motivos podem justificar esse desempenho?	3. Que motivos justificam esse desempenho?
4. Que responsabilidades, de sua descrição, deixou de executar? Por quê?	4. Ele atendeu a todos os itens e sua descrição? Por quê?
5. Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu?	5. Foram atribuídas as outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu?
6. Porque o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?	6. Porque o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?
7. Ele possui qualidades?	7. Ele possui alguma deficiência
Análise complementar	
Que tipo de ajuda o funcionário recebeu	Já experimentou funcionário em tarefas mais complexas? Já substituiu alguém em cargo mais alto?
Quais foram os resultados	Quais foram os resultados?
Já recebeu algum treinamento	Já recebeu o treinamento?
Ele precisa de Treinamento	Ele precisa de Treinamento? Demonstra potencial para se desenvolver?
Planejamento	
12. Que outros aspectos gostaria de analisar em relação ao desempenho e potencial do funcionário?	
13. Qual é o plano de ação que recomenda para o funcionário?	
14. Porque recomenda esse plano?	
15. Está certo de que essa é a melhor recomendação?	
16. Indique, em que ordem prioritária, dois prováveis substitutos para esse funcionário.	
17. Houve mudança de substitutos em relação à avaliação anterior? Por quê?	
18. Após essa análise do desempenho, que avaliação da esse funcionário?	
Acompanhamento	
19. O desempenho do funcionário tem sido abaixo do padrão?	19. O desempenho do funcionário tem sido realmente superior ?
20. Este desempenho tem sido característica do funcionário?	20. Esse desempenho é característica típica do funcionário?

21. O funcionário foi avisado de suas deficiências? Recebeu uma oportunidade para melhorar?	21. O funcionário tem sido experimentado em tarefas mais complexas?
Indique em ordem prioritária, dois prováveis substitutos	

Quadro 3: Roteiro de entrevista do método de pesquisa de campo

Fonte: Chiavenato (2015, p.131 – 132).

2.5 Métodos dos incidentes críticos

Esse método de avaliação de desempenho baseado em incidentes críticos faz a verificação da avaliação das características que estão no ápice positivamente ou negativamente. É um método que não se importa com o desempenho normal e sim fora da regra ou excepcionais. Nesse sistema, o avaliador concentra-se em determinar os pontos fortes e fracos de quem é avaliado, apontando comportamentos extremos, mas não analisa traços de personalidade. A montagem do sistema é simples e leva em conta duas series de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca (MARRAS, 2016).

Lado vermelho			Lado azul		
Data de ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data de ocorrência	Item	Incidente crítico positivo
Fator de avaliação: Produtividade Item: A – Trabalhou lentamente B – Perdeu tempo no período de trabalho C – Não iniciou a tarefa prontamente			Item: A – Trabalhou rapidamente B – Economizou tempo no trabalho C – Iniciou imediatamente a nova tarefa		

Quadro 4: Avaliação do desempenho pelos incidentes críticos

Fonte: Chiavenato (2016, p.139).

Chiavenato (2015) relaciona como vantagens da avaliação de desempenho por método de incidentes críticos: Pondera o desempenho bom e o ruim; Ressalta os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas; Método de fácil montagem e utilização.

Chiavenato (2015, p. 221) relaciona como desvantagens da avaliação de desempenho por método de incidentes críticos: Não se incomoda com aspectos normais do desempenho. Defino em poucos aspectos do desempenho; Tem tendenciosidade

e parcialidade.

2.6 Métodos de comparação aos pares

O método de comparação de pares se resume na comparação entre dois funcionários, para a análise entre o avaliado e a equipe em que está inserido. Utiliza de análises comparativas entre os empregados ou entre o colaborador e o grupo em que ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um (MARRAS, 2016).

Comparação das pessoas quanto à produtividade	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação	2	3	1	0

Quadro 5: Avaliação pelo método de comparação aos pares

Fonte: Chiavenato (2016, p.140).

Para Chiavenato (2016, p. 139) esse método é recomendado para “a aplicação do sistema de comparação aos pares, por ser um processo simples e pouco eficiente, apenas quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais sofisticados”.

2.7 Implantações de um processo de avaliação de desempenho

O responsável por conseguir entregar uma avaliação com boa leitura do desempenho do avaliado é o avaliador, será ele quem buscare transformar dados em resultados, através de método de avaliação onde possa avaliar o desempenho e separar o que está bom e o que pode ser melhorado.

O avaliador é responsável pela avaliação de desempenho, sua leitura na avaliação deve ser coerente e ética. Pois na realização do *feedback* o avaliador precisa atingir objetivo de mostrar o que precisar ser melhorado.

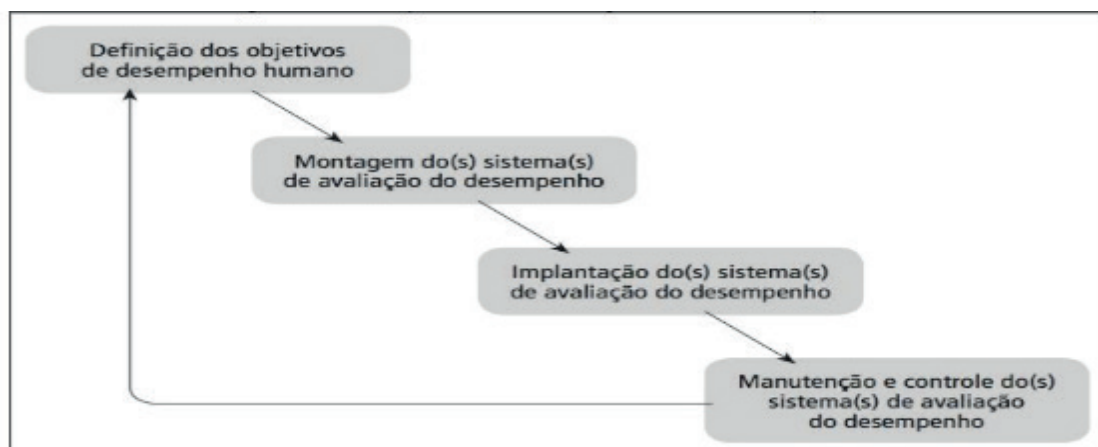


Figura 2: Etapas da avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato (2016, p. 146).

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa se utiliza a taxionomia de Vergara (2014), a qual classifica a pesquisa em quanto aos fins e quanto aos meios.

a) Quantos aos fins

Este estudo configura-se como pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto, e trata-se da observação de fatos da realidade da empresa estudada. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.208) “mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida”.

Esta pesquisa também tem caráter descritivo, pois descreve as características de uma imobiliária do município de Santo Ângelo. Vergara contextualiza que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno” (2014, p.42).

Este estudo também se configura como pesquisa metodológica. Vergara descreve a pesquisa metodológica como: “estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir determinado fim” (2014, p. 42).

b) Quantos aos meios

A pesquisa é classificada como bibliográfica, pois se buscou em livros, revistas, sites e outros assuntos relacionados ao tema da pesquisa. Vergara (2014, p.43) infere que a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Configura-se ainda como pesquisa de campo, porque se utilizou um instrumento de pesquisa, o questionário (ou entrevista, ou observação ou combinação). “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um

fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2014, p. 43).

É também um estudo de caso, visto que os resultados que foram apurados serviram somente para a empresa foco deste estudo. “A pesquisa estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações” (ACEVEDO; NOHARA, 2013, p. 75).

Configura-se ainda como pesquisa documental, haja vista a necessidade de busca de informações em documentos da empresa. Para Vergara (2014, p. 43) pesquisa documental “é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

Já o universo e amostra definem-se para o entendimento da própria pesquisa. “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum. [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 206). Ainda os autores a delimitação do universo “consiste em explicitar que pessoas ou, coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns [...]”.

Marconi e Lakatos (2010, p. 206) definem amostragem “é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo é um subconjunto de universo”. O universo pesquisado é a imobiliária e a amostra é compreendida pelos colaboradores das áreas: administrativa, locação e vendas.

Inicialmente na literatura vigente buscou-se os assuntos relacionados à pesquisa, em livros, sites, revistas, entre outros. Também se fez necessários vários encontros com o proprietário da empresa para definição dos requisitos idealizados por este, entrevistas não estruturadas, buscando subsídios para a construção do modelo de avaliação de desempenho a ser sugerido para posterior aplicação na empresa se assim desejar o proprietário. Buscaram-se subsídios junto às descrições de cargos já elaboradas e existentes relacionadas aos cargos que foi foco deste estudo.

Os dados relacionados ao questionário serviram de base para a instrumentalização do modelo de avaliação de desempenho que será proposto para a empresa, bem como todas as informações que foram obtidas nas conversas informais com o proprietário.

4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Identificação do modelo de avaliação que melhor se adapta a organização

A seguir demonstra-se uma análise comparativa dos diferentes cargos relacionada as competências exigidas para o desempenho. Fez-se isto para montar um modelo próprio para a imobiliária, ou seja, se está fazendo o projeto de um que ao ser aplicado poderá sofrer as devidas adequações pelo seu proprietário se assim o desejar.

Inicialmente buscou-se suporte na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), verificando os cargos que fossem análogos aos da referida empresa. Também foi utilizada a descrição dos cargos existente e elaborada por uma colaboradora da

empresa. Deve-se partir do princípio que ao realizar uma avaliação, busca-se quais são as competências e habilidades necessárias para tal julgamento. Os critérios necessários são apontados nas descrições de cargos como competências básicas e diferenciadoras, que estão elencados no Quadro 1, onde se fez a referida análise comparativa. A justificativa para tal ação é a de buscar competências comuns entre os diferentes cargos que podem ser objeto da avaliação.

<p>Atendente</p>	<p>Auxiliar de escritório</p>
<p>Competências Básicas (Conhecimentos, habilidades e atitudes): Organizada; Empática; Simpática; Comunicativa; Auto controlada; Dedicada; Comprometida; Habilidade de trabalho em equipe; Conhecimentos básicos de informática</p> <p>Competências Diferenciadoras: Curso de secretariado; Dominar office, Corel, Internet e Paint; Experiência e/ou qualificação em atendimento ao público; Curso de dicção e oratória; Não ter trabalhado em outra imobiliária da cidade; Ter CNH</p>	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Iniciativa; Trabalhar em equipe Flexibilidade; Capacidade de adaptação de linguagem; Capacidade de negociação; Capacidade de empatia; Capacidade de observação; Persistência; Facilidade de comunicação; Transmitir credibilidade; Contornar situações adversas; Criatividade; autocontrole; Capacidade de organização</p>
<p>Vistoriador</p>	<p>Auxiliar de escritório</p>
<p>Competências Básicas: Conhecimentos, habilidades e atitudes; Agilidade; Foco; Paciência; Honestidade; Comprometimento; Responsabilidade; Conhecimentos básicos de informática</p> <p>Competências Diferenciadoras: Conhecer variações de tintas, pisos, janelas, vidros, etc; Dominar office, Corel, Internet e Paint; Conhecer a cidade; Ter boa comunicação; Não possuir multas de trânsito; Praticar direção defensiva; Não estar no SPC; Ter um alto nível de energia; Ser criativo</p>	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Iniciativa; Trabalhar em equipe; Flexibilidade; Capacidade de adaptação de linguagem; Capacidade de negociação; Capacidade de empatia; Capacidade de observação; Persistência; Facilidade de comunicação; Transmitir credibilidade; Contornar situações adversas; Criatividade; Autocontrole; Capacidade de organização</p>
<p>Gerente de Locação</p>	<p>Gerente administrativo</p>
<p>Competências Básicas: Saber fazer gestão de pessoas; Noções básicas de finanças, Dinâmica; Firme; Saber liderar; Comprometida; Inspirar confiança.</p> <p>Competências Diferenciadoras: Ensino superior; Curso de gestão de pessoas ou gestão financeira, conhecimento da lei do inquilinato e confecção de relatórios; Dominar a técnica de construção e análise de perfil comportamental; Saber levantar, entender e criar dados estatísticos.</p>	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Visão organizacional global; Liderança; Capacidade de avaliação; Capacidade de decisão; Versatilidade; Comprometimento; Capacidade de trabalhar em equipe; Flexibilidade; Empatia; Proatividade; Persuasão; Capacidade de questionamento; Fluência verbal e escrita; Capacidade de antever cenários; Capacidade de motivar funcionários; Capacidade de gerenciar conflitos</p>
<p>Caixa</p>	<p>Operador de caixa</p>

<p>Competências Básicas (Conhecimentos, habilidades e atitudes): Organizada; Responsável; Simpática; Gentil; Comprometida; Atenta; Pró ativa; Conhecimento básico de informática; Ter assepsia.</p> <p>Competências Diferenciadoras: Curso técnico ou superior em contabilidade ou secretariado; Conhecimento intermediário em Office; Não ter trabalhado em outra imobiliária de Santo Ângelo; Experiência com manipulação de dinheiro; Boa aparência; Boa capacidade de comunicação.</p>	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Conhecimentos de informática; Paciência; Relacionar-se com urbanidade; Fluência verbal; Agir com ética; Manter sigilo profissional; Empatia; Trabalhar em equipe. Mostrar-se atencioso; Pontualidade; Assiduidade; Agilidade; Eficiência; Honestidade Manter-se atualizado; Responsabilidade</p>
<p>Auxiliar de escritório (boy)</p>	<p>Auxiliar de escritório</p>
<p>Competências Básicas: Conhecimentos, habilidades e atitudes; Agilidade; Responsabilidade; Organização; Honestidade; Eficiência; Conhecimentos básicos de informática; Comprometimento Ter disposição</p> <p>Competências Diferenciadoras: Conhecer procedimentos bancários; Dominar office, Corel, Internet e Paint; Ter experiência na função; Conhecer ruas e locais da cidade; Necessidade de trabalhar; Saber priorizar; Ser proativo; Foco; Ter CNH; Ter curso de secretariado; Ter bom preparo físico; Dinâmico; Cordial</p>	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Iniciativa; Trabalhar em equipe; Flexibilidade; Capacidade de adaptação de linguagem; Capacidade de negociação; Capacidade de empatia; Capacidade de observação; Persistência; Facilidade de comunicação; Transmitir credibilidade; Contornar situações adversas; Criatividade; Autocontrole; Capacidade de organização</p>
<p>Corretores de imóveis</p>	<p>Corretores de imóveis</p>
	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Educação; Conhecer noções de relações humanas; Manter postura; Manter a aparência; Falar corretamente; Conhecer noções de direito imobiliário; Utilizar-se do zoneamento da região; Esclarecer aos clientes sobre as restrições do zoneamento da região; Conciliar conflitos; Fazer cálculos financeiros; Transmitir segurança; Demonstrar ética profissional; Conquistar credibilidade; Criar elos com o cliente; Falar um segundo idioma; Operar equipamentos; Interpretar projetos arquitetônicos; Demonstrar tino comercial; Demonstrar pontualidade; Manter sigilo sobre negócios; Possuir cultura geral; Demonstrar raciocínio lógico; Demonstrar memórias visual e auditiva; Manter-se atualizado; Expor de maneira clara e verdadeira o objeto da transação; Conhecer noções de topografia, qualidade de terra e tipos de cultura (imóveis rurais)</p>
<p>Auxiliar financeiro</p>	<p>Auxiliares de contabilidade</p>

	<p>Competências Pessoais Consultar normas e procedimentos internos; Acompanhar legislação trabalhista; Desenvolver raciocínio lógico; Utilizar recursos de informática; Demonstrar conhecimentos técnicos específicos; Demonstrar empatia; Cultivar a ética; Manter-se dinâmico; Buscar auto desenvolvimento; Demonstrar iniciativa; Trabalhar em equipe; Demonstrar capacidade de participação; Demonstrar capacidade de crítica; Demonstrar habilidade em cálculos; Expressar-se de forma oral e escrita; Utilizar telefone e fax; Utilizar e-mail e intranet</p>
Diretor	Diretores administrativos e financeiros
	<p>Competências Pessoais Demonstrar: Liderança; Agir com criatividade; Trabalhar em equipe; Flexibilidade; Capacidade de comunicação; Trabalhar com disciplina; Manter-se atualizado; Capacidade de síntese; Capacidade de observação; Delegar responsabilidades; Espírito empreendedor</p>

Quadro 6: Análise comparativa do CHA dos diferentes cargos

4.2 Proposta de um instrumento de avaliação de desempenho

Sugere-se inicialmente uma avaliação de perfil individual, onde o próprio colaborador irá realizar uma análise SWOT pessoal, buscando definir quais são seus pontos fortes e fracos que podem ser melhorados. A razão desta sugestão se encontra na forma como a pessoa se vê e como ela se define como ser pessoal e profissional. O gestor necessariamente precisa conhecer quem são as pessoas que fazem parte da sua equipe, qual seus significados e identidades perante o mundo do trabalho. Como sugestão deixa-se modelo desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Christensen, o qual se encontra no site *coachingsp*.

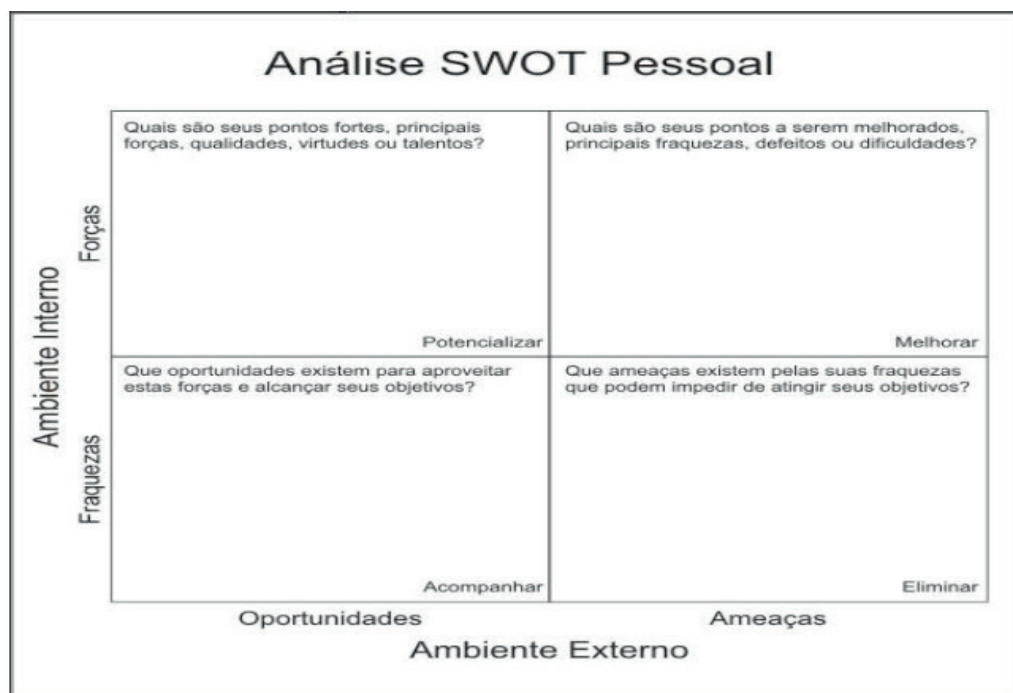


Figura 3: Análise SWOT Pessoal

Fonte: Acessado em: <https://coachingsp.wordpress.com/tag/analise-swot/>

- **Perguntas para gerar conclusões e aprendizados**

O que você conclui desse quadro? O que você pode aprender com essa análise?

- **Perguntas para gerar ação de mudança**

O que você poderia melhorar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades e diminuir as possíveis ameaças?

Nos estudos da inteligência emocional é mostrado que as diferenças individuais são medidas por dimensões, estas explicam a idiosincrasia existente. O paradigma diferencial avaliativo que ai reside seria a avaliação do ponto de partida (para verificar o desempenho) como também a do ponto de chegada (que são os indicadores de competência e a disseminação das informações necessárias) ao seu alto conhecimento.

Recentemente, os modelos passam a ser amplamente utilizados nas empresas. Ao realizar a análise da imobiliária se propõe a seguinte metodologia:

- A avaliação de desempenho seja feita pelo próprio colaborador, pelos seus pares e pelo gestor. Uma avaliação compartilhada demonstra que o gestor valorizando a opinião da equipe perante todos. Para Figueiredo (2001, p.) “o desempenho extraordinário de uma equipe é alcançado com maior eficácia no formato da liderança partilhada em equipe”.
- 1º - O colaborador escolhe seus pares, que o avaliarão; realiza sua própria avaliação; e realiza a avaliação dos seus pares (indicados) e, recebe *feedback*; (Peso 20%)
- 2º - O gestor, por sua vez, precisará verificar e autorizar as devidas escolhas dos pares apontadas pelos colaboradores. Realizará a avaliação de cada

um de seus colaboradores individualmente; procede a análise das auto avaliações realizadas pelos colaboradores; e elabora e procede o *feedback* de cada avaliação; (Peso 50%)

- 3º- Cada par indicado deverá realizar a avaliação de seu colega, fazendo a devida justificativa; (Se 2 = 15% cada; se 3 = 10% cada).
- 4º - Para realizar a avaliação a pessoa precisa sinalizar no termino de cada frase um valor compreendido entre 1 e 10.

Cabe então, ao gestor, fazer a avaliação toda. Cada frase tem peso igual a 1,0, sendo este multiplicado então pelo valor determinado na referida escala. Para fechamento da avaliação será multiplicado a nota obtida nos somatórios das frases multiplicada pelos percentuais que cabe a cada avaliador. Após será buscado na escala de Likert sugerida a seguir a determinação do desempenho da pessoa, então avaliada.

- DI (1 - 2) – Desempenho abaixo do aceitável;
- DB (3 - 4) – Desempenho inferior esforçando-se para melhorar;
- DE (5 - 6) – Desempenho esperado com atingimento das metas propostas;
- DS (7 - 8) – Desempenho desejável com atingimento das metas propostas;
- DAP (9 - 10) – Desempenho superior com alta performance.

A seguir apresenta-se um rol de frases construídas a partir das competências elencadas na descrição de cargos existente na empresa. Tomou-se como referência a análise comparativa das mesmas, entre os cargos existentes, buscando definir aquelas comuns a todos.

Avaliação

Sinalize ao final de cada frase uma nota de 1 a 10 correspondentes ao desempenho avaliado.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manifesta apoio e disposição nos trabalhos em equipe.										
Há empatia em suas relações interpessoais e no trato de situações adversas.										
Transmite credibilidade em gestos e ações.										
Demonstra comprometimento e dedicação com suas tarefas e objetivos organizacionais.										
Apresenta interesse e disposição para novos aprendizados e oportunidades.										

Tem clareza e facilidade ao se comunicar com as pessoas.										
Realiza o planejamento adequado do seu trabalho.										
Persiste continuamente na execução de atividades propostas.										
Utiliza seu tempo de modo construtivo, procurando atualizar suas habilidades e aprendendo coisas novas.										
Apresenta resultados satisfatórios relacionados a produtividade individual e global.										
Justificativa (Análise Geral)										
Auto Avaliação										
Quais são seus pontos fortes, principais, forças, qualidades, virtudes ou talentos? <p style="text-align: right;">Potencializar</p>	Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades? <p style="text-align: right;">Melhorar</p>									
Que oportunidades existem para aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos? <p style="text-align: right;">Acompanhar</p>	Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de atingir seus objetivos? <p style="text-align: right;">Eliminar</p>									

Quadro 7: Desempenho avaliado

- O que você conclui desse quadro? O que você pode aprender com essa análise?
- O que você poderia melhorar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades e diminuir as possíveis ameaças?

Colaborador: _____

Quem é?

Pontos fracos?

Pontos Fortes?

O que se propõe a fazer?

Resultados das Justificativas:

Resultado da escala Likert:

Pontuação Geral: _____

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa em estudo é do ramo imobiliário, foi escolhida por ser uma empresa sólida no mercado, por ser muito bem recomendada pelos seus clientes e também

pelo fato de que o gestor da empresa se disponibilizou para que este trabalho pudesse ser realizado.

Assim se deu a escolha do tema Gestão com Pessoas, pois cada vez mais difícil, é para as organizações encontrar nas pessoas o ingrediente faltante para alavancar seus negócios, em muitos casos suas políticas tendem a condicioná-las a uma postura passiva e reativa. E a Gestão de Pessoas serve para atuar como uma ferramenta que agrega e integra todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização. Conforme afirma Chiavenato (2010) Gestão de Pessoas é uma área que maestria talentos através dos processos existentes em todas as áreas, cuidando deste capital humano para alavancar as organizações.

Então, delimitou-se a análise na avaliação de desempenho dos colaboradores da Imobiliária de Santo Ângelo/RS, e através de pesquisas foi possível buscar o conhecimento referente há avaliação de desempenho nas organizações, tanto as disponíveis na literatura, bem como algumas aplicações de estudos de casos empresariais que fortaleceram a elaboração desta proposta.

Avaliação de desempenho trata-se do parecer do desempenho dos colaboradores na realização de suas atividades no dia a dia. Através dela é possível identificar quais colaboradores estão conseguindo realizar tarefas conforme políticas da empresa e trazendo resultados satisfatórios. Precisa-se entender que a avaliação de desempenho é um método criado para avaliar o desempenho de todos os colaboradores da empresa, mas esse não é só um dos seus objetivos.

Com base nisso, a elaborar do instrumento de avaliação de desempenho para a referida empresa, contribuiu para a melhoria dos processos da empresa, também verificou-se que os colaboradores estão engajados em buscar os resultados dentro de suas áreas específicas, melhorando suas habilidades e atividades, pois o gestor da empresa não conseguia medir a produtividade dos colaboradores, e a falta de uma ferramenta, dificultava na hora de recompensá-los pelas metas atingidas.

Este estudo foi de grande relevância para o desenvolvimento do ambiente organizacional da empresa, ao falar do assunto “pessoas” fica evidente sua importância nas organizações, são as pessoas responsáveis pelo diferencial competitivo nas organizações, são elas que, produzem, operam, atendem, criam e competem para que empresa se desenvolva e alcance seus objetivos, em outros tempos as empresas investiam em clientes, produtos e tecnologias, hoje elas investem nas pessoas que são responsáveis pelo crescimento da empresa, os colaboradores.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2015.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2015

_____. **Iniciação à administração de recursos humanos.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FIDELIS, Gilson José, BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos - Tradicional e Estratégica.** 2ª edição. São Paulo: Érica, 2007.

FIGUEIREDO, Jayr. **Liderança: Uma Questão de Competência.** São Paulo: Saraiva, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos – Princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas.** - 1.ed., rev. e atual. - Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIANA, Márcio Túlio. **70 anos de CLT- uma história de trabalhadores.** Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 2013.

SOBRE A ORGANIZADORA

Thaislayne Nunes de Oliveira: Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Federal Fluminense (2013), com especialização na modalidade Residência Multiprofissional em Saúde Pública pelo Hospital Universitário Antônio Pedro (2015). Em 2017 se tornou Mestre em Política Social pelo Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social da Universidade Federal Fluminense. E inicia Doutorado no mesmo programa e universidade em 2018, pesquisadora e bolsista vinculada a Coordenação de Aperfeiçoamento da Pesquisa de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na área de concentração Avaliação de Políticas Sociais e linha de pesquisa Avaliação de Políticas de Seguridade Social. Atualmente tem se dedicado a pesquisa com mulheres com câncer de mama, buscando identificar a trajetória do cuidado em saúde e aspectos que podem influir no acesso ao diagnóstico, tratamento e recuperação da doença. Possui experiência profissional na Previdência Social e na Assistência Social, e atualmente é Assistente Social na área da Saúde vinculada ao Núcleo de Apoio à Saúde da Família, no município do Rio de Janeiro. Atua ainda como palestrante em diversas atividades realizadas pela própria Prefeitura e também pela Universidade Estácio de Sá. A autora possui experiência nas áreas: direitos sociais, políticas públicas, seguridade social, envelhecimento, violência, rede socioassistencial, entre outros.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ações afirmativas 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 176
Adolescentes 30, 102, 114, 118, 119, 121, 122, 124, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 153, 167
Assistencialismo 88, 103
Assistencialista 48, 49, 52, 56, 76, 131, 137, 275
Assistência social 18, 29, 30, 31, 32, 34, 39, 40, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 111, 114, 115, 116, 117, 123, 124, 126, 127, 143, 153, 184, 268, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 285, 292
Ato infracional 118, 119, 124, 128, 152, 153, 154

C

Capitalismo 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 30, 33, 56, 60, 63, 67, 72, 97, 107, 108, 109, 111, 115, 119, 120, 121, 122, 127, 146, 147, 180, 196, 271, 272
Capitalista 2, 3, 7, 11, 14, 15, 17, 19, 27, 38, 42, 52, 59, 93, 95, 96, 97, 98, 104, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 121, 127, 145, 148, 149, 151, 153, 185, 192, 194, 195, 196, 208, 271, 277
Cidadania 12, 15, 57, 59, 66, 72, 82, 83, 95, 113, 117, 118, 120, 124, 126, 127, 128, 147, 157, 181, 234, 269, 274
Classes sociais 108, 121, 163, 183, 190, 192, 194
Clientelismo 59, 88
Clientelista 48, 49, 51, 52, 56, 57, 59, 103
Coronelismo 49, 50, 59, 189
Coronelista 48, 49, 50, 51, 52, 56, 57, 58, 60
Crime 145, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154

D

Desemprego 15, 20, 34, 38, 50, 86, 100, 105, 121, 123, 146, 148, 181, 205
Desenvolvimentismo e Pós-Desenvolvimentismo 5
Desigualdade 19, 20, 25, 26, 31, 38, 86, 104, 110, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 128, 157, 158, 163, 166, 169, 172, 173, 187, 188, 190, 197, 199, 206, 235, 271, 277
Desigualdade social 19, 38, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 128, 158, 169, 173, 190, 271, 277
Desigualdade socioespacial 194
Determinantes sociais 82, 287, 289
Direitos sociais 13, 17, 18, 20, 38, 59, 60, 70, 76, 77, 104, 120, 121, 127, 174, 181, 240, 274, 275, 284, 292
Drogas 29, 70, 152, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267

E

Encarceramento 145, 146, 150, 151, 152, 154, 155
Estado 4, 6, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 48, 49, 50, 52, 53, 57, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 75, 76, 83, 86, 87, 88, 90, 93, 95, 104, 105, 108, 109,

114, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 131, 132, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 154, 158, 161, 162, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 177, 180, 184, 185, 186, 192, 193, 195, 207, 213, 235, 236, 242, 243, 244, 270, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 280, 283, 284, 285, 288, 291
Exclusão social 46, 109, 114, 174, 189, 192, 272

Extrema pobreza 26, 27, 79, 109, 111, 112, 113, 120

F

Famílias 26, 27, 28, 79, 80, 81, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 95, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 134, 136, 138, 163, 180, 201, 207, 209, 240, 273, 275

Focalização 17, 18, 19, 30, 38, 76, 82, 85, 86

G

Gestão de pessoas 213, 214, 215, 225, 231, 232

I

Inclusão social 30, 32, 72, 95, 96, 120, 122, 123, 127, 156, 157, 164, 274

J

Jovens 33, 72, 73, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 126, 130, 132, 134, 135, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 144

Justiça social 17, 27, 87, 105, 121, 123, 184

Juventude 29, 69, 72, 107, 108, 109, 115, 117, 123, 138, 139, 140

M

Marginalização 70, 109, 157, 165, 184, 192

Marxismo 21, 24, 55, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73

Marxista 7, 12, 14, 24, 31, 50, 54, 55, 56, 60, 62, 63, 66, 68, 69, 147

Medida socioeducativa 125, 154

Meio ambiente 8, 186, 190, 193, 196, 247, 248, 249, 251, 254, 256, 258

Mercado de trabalho do assistente social 35

Miséria 27, 79, 82, 83, 168, 169, 174, 186

N

Negros 107, 109, 110, 116, 146, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 165, 172, 173

Neoliberal 13, 16, 17, 25, 38, 39, 56, 57, 78, 82, 86, 88, 100, 109, 196, 272, 285

Neoliberalismo 25, 27, 39, 56, 86, 107, 272

P

Pobreza 3, 8, 11, 15, 17, 20, 26, 27, 49, 50, 78, 79, 86, 88, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 105, 106, 107, 109, 111, 112, 113, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 128, 162, 168, 174, 181, 184, 186, 190, 192, 210, 236, 271, 275, 277

Política de habitação 194

Política econômica 15, 25, 26, 30

Política pública 17, 83, 85, 87, 88, 111, 141, 193, 234, 275, 284

Políticas compensatórias 16, 105

Projeto ético e político 42, 46

Proteção social 22, 25, 32, 33, 38, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 86, 88, 90, 95, 96, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 108, 111, 116, 122, 126, 127, 274, 275, 286, 291

Q

Questão social 16, 30, 32, 38, 39, 43, 44, 46, 49, 50, 52, 53, 54, 57, 72, 82, 86, 93, 96, 97, 100, 105, 106, 107, 112, 113, 116, 117, 121, 123, 124, 126, 127, 147, 148, 192, 268, 269, 270, 271, 274, 275, 276, 277

R

Racismo 72, 110, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 172, 173, 174

Refugiados 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177

Relações sociais 14, 31, 36, 37, 43, 44, 71, 98, 101, 115, 117, 122, 126, 164, 165, 177, 183, 185, 189, 190, 194, 276

Religião 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 170, 171, 186

Religiosidade 62, 63, 64, 67, 69, 71, 72, 73

Riscos 41, 86, 96, 100, 105, 112, 114, 163, 164, 202, 251, 262, 266, 280, 287, 289

Riscos sociais 86, 96, 112

S

Saúde pública 196, 242, 245, 256, 259, 280, 282, 284, 285, 287, 289, 292

Seguridade social 16, 18, 22, 32, 75, 79, 83, 85, 87, 89, 90, 94, 105, 111, 272, 273, 275, 276, 287, 292

Seletividade 18, 78, 79, 85, 86, 88

Serviço social 13, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 93, 95, 107, 129, 138, 140, 141, 144, 167, 175, 178, 179, 268, 270, 271, 275, 276, 277, 279, 280, 290, 292

Sistema penal 145, 146, 152, 154

T

Teoria social crítica 1, 2

U

Universalidade 78, 79, 150, 273

Urbanização 50, 107, 112, 114, 180, 181, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 196, 198, 199, 200, 210

Urbano 40, 45, 109, 174, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 210, 254

V

Violência 12, 48, 49, 50, 51, 57, 59, 60, 71, 73, 77, 107, 109, 110, 115, 117, 120, 121, 127, 128, 133, 138, 139, 145, 148, 150, 174, 177, 190, 272, 277, 292

Vulnerabilidade social 95, 96, 100, 101, 102, 105, 111, 112, 115, 138, 139, 141, 209, 277

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-756-7



9 788572 477567