

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FERNANDA MEINSCHEN

**A PERCEPÇÃO DE EQUIPES FRENTE AS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS DE
NOVOS INTEGRANTES E OS EFEITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Florianópolis

2018

FERNANDA MEINSCHIN

**A PERCEPÇÃO DE EQUIPES FRENTE AS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS DE
NOVOS INTEGRANTES E OS EFEITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Socioeconômico, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes

Florianópolis

2018

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Simone dos Santos Meinschein e Rossinei Meinschein e ao meu irmão, Mathias Meinschein, pelo incentivo aos estudos e pela educação e amor incondicionais.

Ao meu namorado, Henrique Kaminski, pela compreensão e confiança depositada em mim durante o desenvolvimento desta monografia.

Ao professor Alcindo Cipriano Mendes, meu orientador, pelo conhecimento compartilhado e atenção desprendida para esta pesquisa.

Aos meus amigos, Elana de Souza, Isadora Carvalho, Rodrigo Aguiar e Sheiene Alves, que por tanto tempo me acompanharam e pelas conquistas que juntos alcançamos.

À minha equipe de trabalho, pelo apoio e companheirismo.

Aos colaboradores e às lideranças da companhia estudada, que se dispuseram a participar desta pesquisa.

*“Portanto, não percam a coragem, pois ela traz
uma grande recompensa.”*

(Hebreus 10:35)

RESUMO

Meinschein, Fernanda. **A percepção das equipes frente às características individuais de novos integrantes: um estudo prático em ambiente corporativo.** 2018. 46f. Monografia – Curso de Graduação em Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Para que as empresas acompanhem as mudanças do mundo corporativo e ainda mantenham seu crescimento contínuo é preciso que seus sócios, parceiros e colaboradores estejam alinhados a um mesmo propósito. Para isso, o Sistema de Controle de Gestão (SCG) presta suporte para a contratação de pessoas capacitadas e motivadas a trabalharem na organização. Visto que a literatura sobre recrutamento aborda sobre os aspectos pessoais e sociais avaliados no momento da escolha do contratado, mas pouco apresenta sobre a adesão do novo membro na equipe de trabalho, este estudo buscou investigar qual a percepção de equipes frente aos aspectos pessoais e sociais de novos integrantes. Para isso, foi realizado um estudo de caso em um indústria catarinense e os dados avaliados por Análise de Homogeneidade. Os resultados demonstram que características como obesidade e aparência não comprometem o desempenho dos colaboradores em suas funções, de acordo com a percepção das equipes, e observou-se também que os grupos se mostraram preparados para receberem homossexuais e deficientes físicos como colegas de trabalho. Notou-se ainda que não há discrepâncias entre o gênero feminino e masculino para cargos superiores, e que aspectos como conhecimento e inteligência são importantes para os membros da equipe. Assim, as equipes da companhia analisada se mostraram, de certa forma, preparadas para lidar com as diversidades e características de novos integrantes, e o resultado convém com a cultura da empresa e seus valores, como ética e respeito pelo ser humano.

Palavras-chave: *Controller*. Recrutamento. Características individuais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil dos respondentes.....	23
Figura 2 – Percepção dos setores respondentes sobre o rendimento de pessoas obesas.....	25
Figura 3 – Percepção dos setores sobre se o fator aparência é observado em recrutamentos.....	26
Figura 4 – Percepção da influência da aparência no desempenho dos colaboradores conforme o grau formação dos respondentes.....	27
Figura 5 – Preparação das equipes para recepção de um empregado deficiente.....	28
Figura 6 – Percepção dos setores sobre a interação da equipe com deficientes.....	29
Figura 7 – Idade dos respondentes e sua percepção sobre a idade de novos integrantes na equipe	29
Figura 8 – Percepção masculina e feminina sobre mulheres assumirem cargos de liderança.	30
Figura 9 – Idade dos respondentes e seu sentimento sobre receber homossexuais na equipe.....	31
Figura 10 – Relação entre a idade dos respondentes e sua disposição para receber homossexuais na equipe.....	32
Figura 11 – Percepção de homens e mulheres sobre a influência da amizade nos resultados.....	32
Figura 12 – Percepção dos setores sobre o grau de conhecimento de novos integrantes e sua influência na equipe.....	33
Figura 13 – Percepção dos setores sobre a validade do equilíbrio entre inteligência e relacionamento.....	34
Figura 14 – Relação entre estrutura familiar, estado civil e gênero dos respondentes.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO	12
2.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	17
3.1	CONSTRUCTO DA PESQUISA	17
3.2	CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO	19
3.3	PRÉ TESTE	20
3.4	PERFIL DOS RESPONDENTES	23
3.5	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	42

1 INTRODUÇÃO

No mundo organizacional, é responsabilidade dos gestores escolherem as equipes que irão compor o ambiente de trabalho, bem como definir as respectivas atividades, metas e desenvolver líderes de acordo com as necessidades de crescimento e objetivos do negócio (SIMONS, 2005). Esta estrutura de operação, justificada pela complexidade e dinamismo, está desafiando os modelos de gestão (LIMA; COSTA; ANGELIS, 2008). Neste contexto, estudos buscam compreender os processos aplicados pelas organizações para que estas possam se adaptar aos desafios presentes no ambiente operacional, destacando-se as pesquisas de Simons (2005), Merchant e Van der Stede (2007) e Lima, Costa e Angelis (2008), que evidenciaram a utilização expressiva dos Sistemas de Controle de Gestão (SCG).

Simons (2005) menciona que os controles de gestão podem ser identificados de diferentes maneiras, através da supervisão direta do colaborador, do *feedback* e dos controles sociais ou culturais, mesmo que esses controles sejam indiretos. O SCG é uma ferramenta que auxilia os gestores no alcance dos objetivos organizacionais e abrangem um escopo amplo, fornecendo informações internas e externas à organização, tais como as relacionadas aos clientes, mercados, concorrência e dados sobre mecanismos de gestão de pessoal e apoio à decisão (CHENHALL, 2003).

Na perspectiva organizacional, a contabilidade gerencial é operacionalizada pelo sistema de controle de gestão (SIMONS, 2000) que, conforme Merchant e Van der Stede (2007), é utilizado para assegurar que o comportamento e as decisões da equipe estejam alinhados às estratégias da organização, atuando de forma proativa, ou seja, projetado com intuito de evitar falhas.

Desta forma, Merchant e Van der Stede (2007) dividem o SCG em quatro diferentes tipos de controle, são estes: de resultado, de ação, cultural e pessoal. Os controles de resultado buscam controlar comportamentos, os de ação são relacionados a medidas de organização para prevenir ou detectar ações indesejáveis, os culturais tratam a respeito de crenças, valores e ideologias, e o controle de pessoal é sobre motivar e controlar os empregados ao objetivo organizacional.

Assim, pode-se destacar que o sucesso gerencial de uma empresa está relacionado às questões de gestão e controle de pessoal, visto que as orientações e a supervisão dos gestores asseguram o sucesso da tomada de decisão dos funcionários, responsáveis pela realização dos processos e tarefas, orientados ao objetivo organizacional (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Tendo em vista a importância dos colaboradores e suas decisões em relação à organização, o trabalho da gestão e a orientação de pessoal, faz-se necessário destacar a etapa que antecede a contratação: o recrutamento. De acordo com Sekiguchi e Huber (2012), durante o recrutamento, os gestores não avaliam somente as características técnicas e habilidades dos profissionais, mas também seus comportamentos, crenças, culturas e capacidade de relacionamento e alinhamento aos princípios da empresa. Desta forma, também se atribui ao SCG a responsabilidade de contratar pessoas capacitadas e motivadas a dedicar-se à organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Exposto o conceito e objetivo do SCG, seu relacionamento com a gestão de pessoas e a relevância de sua aplicação e bom desempenho para o sucesso da empresa, destaca-se também a responsabilidade e o valor do *Controller*, profissional este, segundo Palazzo (2007), com papel importante na empresa, visto que fornece informações fundamentais para o controle e planejamento da companhia, contribuindo em suas estratégias de desenvolvimento. É indispensável a participação do *Controller* no gerenciamento do SCG, assim como é importante sua participação em demandas de recrutamento, uma vez que está diretamente envolvido ao planejamento estratégico e objetivos da empresa, sendo capaz de auxiliar e apontar os profissionais mais adequados para contratação.

De acordo com o estudo de Weinstein (2012), posto que o recrutamento busca avaliar os candidatos por competências e comportamentos, quando esta prática de avaliação se torna conhecida entre os candidatos, percebe-se que os currículos são desenvolvidos de forma a destacar ou até mesmo transmitir a impressão da existência destas características, a fim de evidenciá-las ao gestor e assegurar a seleção no processo. Em função disso, Weinstein (2012) apontou a importância do acompanhamento psicológico durante o recrutamento, com intuito de auxiliar o gestor na avaliação do perfil dos candidatos.

No entanto, ainda que avaliada por psicólogos e *controllers*, a contratação de um novo colaborador pode não trazer os resultados esperados para complementar a equipe. Nota-se que as avaliações realizadas pelos psicólogos e as habilidades solicitadas pelo gestor da área não são suficientes para assegurar a aderência do perfil do candidato ao da equipe, e que as características comportamentais apresentadas durante a entrevista, além das habilidades técnicas, não são suficientes para determinar a inserção natural e o bom recebimento do avaliado na equipe. Deste modo, evidencia-se a importância de que o gestor conheça cada integrante de sua equipe, desde a forma de trabalhar até os comportamentos e atitudes, a fim de contratar profissionais cujo perfil esteja alinhado ao já existente no ambiente de trabalho, promovendo bons relacionamentos e, conseqüentemente, resultados positivos.

Diversos fatores são abordados na literatura como importantes no momento do recrutamento de novos funcionários. Por exemplo, quando se trata das características avaliadas em recrutamentos, Agestrom e Rooth (2011) citam que a obesidade é um fator analisado e que os candidatos que não a possuem são favorecidos. Gênero também é uma questão demasiadamente discutida. Os estudos de Rooth, Pervis e Bobko (2012) e Bentler, O'brien e Brockn (2014) indicam que mulheres sofrem preconceitos por suas características, principalmente quando trata-se de cargos de liderança ou supervisão. Outros traços individuais como idade (RUGGS; HEBL; WALKER et al, 2014), deficiência (JASPER; WALDHART, 2013), orientação sexual (KAPLAN, 2014), e valores profissionais e pessoais (SCHWARTZ, BARDI, 2001; CUDDY; GLICK; BENINGER, 2011; COHEN, 2012), são considerados também como particularidades julgados em recrutamentos pelos gestores.

Desta forma, visto que os gestores avaliam estas características, questiona-se se há, de fato, impactos na contratação de um colaborador que apresente estes traços. Qual a percepção de equipes de trabalho frente a características individuais de novos contratados? Percebe-se que a literatura sobre recrutamento coloca muito esforço nos quesitos até o momento da escolha do contratado, mas pouco se sabe sobre a adesão do novo contratado na equipe de trabalho. É exatamente neste aspecto que esta pesquisa busca trazer novas contribuições, tanto para a literatura quanto para o entendimento prático de como equipes de trabalho percebem determinados aspectos de um novo membro.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é analisar a percepção de equipes frente aos aspectos pessoais e sociais de novos integrantes, e os efeitos no ambiente de trabalho.

Para atingir o objetivo, a metodologia dar-se-á por meio de estudo de caso em uma indústria de grande porte, localizada no Estado de Santa Catarina. Por meio de um questionário, relacionado ao ambiente corporativo, disponibilizado às equipes, busca-se avaliar a percepção desses em torno das características individuais de novos integrantes.

Considera-se esta pesquisa relevante visto que não foi identificado em literaturas anteriores a visão da equipe em relação a determinadas características de novos funcionários. De forma geral, as literaturas que envolvem o tema recrutamento são voltadas para a discussão sobre a identificação de características particulares para funções específicas.

Entende-se que os resultados desta pesquisa estão diretamente relacionados aos indicadores de controle de pessoal da organização e ao desenvolvimento gerencial, associados ao *controller* e suas decisões. Destaca-se o crescimento e importância dos controles de gestão cultural e de pessoal nos últimos anos, e a busca dos gestores para utilização dos controles como ferramentas para motivação e orientação dos funcionários, a fim de que possam agir em

consonância com os interesses e objetivos da organização, promovendo o crescimento contínuo (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO

Definir os objetivos da organização é primordial para o sistema de controle (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007) e, conseqüentemente, para o crescimento contínuo e saudável do negócio, independentemente do porte, segmento ou setor. Pode-se comparar o sistema de controle a um ciclo de *feedback*, semelhante a um termostato, onde são observados os fatos, compara-se com o padrão desejado e, se necessário, realiza-se ajustes para alcance dos objetivos (LUNKES, 2018). Merchant e Van der Stede (2007) propõem que os sistemas de controle são definidos em duas funções básicas: controle estratégico, que está relacionado, principalmente, com o ambiente externo da empresa, onde os gestores estudam as oportunidades e limitações, os pontos fracos e fortes da organização no mercado; e o controle de gestão, que tem seu foco interno, refere-se aos empregados, ao alinhamento destes com a estratégia da empresa, satisfação, interesses e capacidade de trabalhar em prol dos objetivos definidos pelo gestor.

De acordo com Chenhall (2003) o Sistema de Controle de Gestão – SCG se relaciona com a gestão de recursos humanos e a avaliação de questões relativas ao desempenho, sendo uma ferramenta, que fornece informações para influenciar as pessoas, de modo que tomem decisões a favor do crescimento e resultado organizacional. Para Simons (2000), o sistema de controle de gestão auxilia a tomada de decisão dos gestores, a fim de alinhar as estratégias ao alcance do objetivo da organização. Trata-se também de um sistema que combina mecanismos de controle, aplicados pelos gestores, que aumentam a probabilidade dos empregados agirem em alinhamento aos objetivos da organização (ABERNETHY; CHUA, 1996).

Merchant e Van der Stede (2007) mencionam que muitos gestores não utilizam o SCG apenas como medida de desempenho, mas como uma ferramenta de gestão que encoraja e permite aos empregados tomadas de decisões em prol da organização, por meio de códigos de conduta, supervisão e até mesmo na seleção de sua equipe. Desta forma, “o sistema de controle de gestão tem como função direcionar e influenciar as decisões e comportamentos daqueles envolvidos, da maneira desejável, a fim de contribuir ao crescimento da organização.” (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007, p.5, tradução nossa).

O SCG é voltado à coleta de informações a fim de subsidiar a tomada de decisões e o controle organizacional (Horngren; Foster; Datar, 2000), que, segundo Ulrich (1997), citado por Anzilago, Beuren e Vesco (2015), direciona os gestores ao desenvolvimento das

capacidades e habilidades dos empregados. Contudo, é comum identificar dificuldades para aplicação do SCG, e Merchant e Van der Stede (2007) destacam as três principais causas destas: falta de direção, quando os empregados não sabem quais os objetivos a serem alcançados e, conseqüentemente, quais decisões e ações devem ser tomadas; problemas motivacionais, quando os objetivos dos indivíduos envolvidos são divergentes daqueles da organização; e limitações pessoais, onde o empregado sabe o que fazer, é motivado a isso, porém possui limitações técnicas, de conhecimento ou experiência.

Ao tratar sobre as causas “motivação” e “limitação pessoal”, são destacadas por Merchant e Van der Stede (2007) algumas medidas de controle de resultado que visam influenciar o comportamento dos empregados nas organizações, tais como o pagamento por desempenho, promoções, reconhecimentos, autonomia, treinamentos e estabilidade. Práticas como estas buscam causar ao empregado a reflexão sobre as conseqüências de suas decisões, a fim de que optem por aquela que trará melhores resultados à companhia e, conseqüentemente, o resultado pessoal positivo. Os autores destacam ainda que a metodologia é aplicada também aos gestores e gerentes, que são cobrados e incentivados por suas entregas.

Os sistemas de controle de gestão servem como meio para aplicação da estratégia da organização com sucesso (SIMONS, 1995, citado por BEUREN; TEIXEIRA, 2014). Merchant e Van der Stede (2007) definem quatro etapas a serem seguidas para a implementação do SCG: definir a dimensão do controle, mensurar seus resultados, definir metas e oferecer retribuições. Assim, é preciso definir os objetivos a serem alcançados, desenvolver medidas que possam mensurar o desempenho ao objetivo, definir quais metas devem ser alcançadas e, então, oferecer as recompensas pelo alcance das metas, sejam estas promoções, aumento salarial, reconhecimento, entre tantas outras formas de motivação ao empregado.

A estrutura do SCG é um conjunto de técnicas de controle aplicados pela empresa (FERREIRA; OTLEY, 2006) que, conforme Merchant e Van der Stede (2007) podem ser desenvolvidos de quatro diferentes formas: controle de resultados, de ação, de pessoal e cultural, e as medidas devem ser precisas, objetivas, oportunas e compreensíveis, a fim de que o controle de resultados seja eficaz.

Merchant e Van der Stede (2007) definem que as medidas de controle de resultados são utilizadas para controlar os comportamentos dos empregados em muitos níveis organizacionais, e são capazes de revelar quais ações foram tomadas em uma área de resultados, a fim de fornecer informações sobre as decisões adotadas e realizar a avaliação de desempenho da área.

Os controles de ação são formas mais diretas de controle, envolvem medidas da organização vinculadas às ações dos funcionários, que podem prevenir ou detectar

comportamentos indesejáveis (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Suas aplicações podem ser classificadas como restrições comportamentais ou administrativas, que definem limites físicos aos empregados; responsabilização, que considera a prestação de contas e responsabilidade sobre as decisões tomadas; pré avaliação de ações, que necessitam de aprovação de superiores e; redundância, que envolve a atribuição de mais de um empregado à mesma tarefa (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Merchant e Van der Stede (2007) propõem que o controle cultural é aplicado para encorajar a confiança entre os empregados, sobre compartilhar normas, crenças, valores e ideologias, e estas são características que, quando conquistadas pelos gestores, perduram e adaptam-se a mudanças de estratégias, objetivos e negócios. São abordagens que podem ocorrer através de códigos de conduta, por palavras, tarefas em grupos, entre outros meios.

Meyer e Allen (1997) reforçam que é preciso às organizações empregados que estejam envolvidos e alinhados com seus valores e objetivos à estratégia da empresa, dedicando o máximo de seu potencial. Por isso, o controle de pessoal é sobre saber motivar e controlar os empregados ao objetivo organizacional, esclarecer as expectativas, fornecer os recursos necessários e garantir o compromisso com a organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007), “visto que a relação dos empregados com os valores e objetivos da organização tem sido um ponto essencial para resultados positivos no trabalho, como satisfação no trabalho e melhoria do desempenho” (SCHAUFELI; SALANOVA, 2007, GRUMAN;SAKS, 2011, citados por ANZILAGO, BEUREN E VESCO, 2015).

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Era comum que, em recrutamentos, fosse avaliada tão somente a correspondência entre os requisitos da atividade oferecida pelo empregador, e as habilidades técnicas, conhecimentos e competências dos empregados (SEKIGUCHI; HUBER, 2012). No entanto, atualmente, as entidades têm dedicado muito do seu tempo e recursos quando trata-se de recrutamento de novos empregados, isso porque é preciso selecionar a pessoa correta à atividade correta, garantindo a segurança e bom desenvolvimento do processo que será realizado (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). É apresentado por Merchant e Van der Stede (2007), que a seleção dedica-se a avaliar muitos pontos a respeito dos candidatos, tais como educação, experiência, sucessos e personalidade, e mesmo que o processo torne-se mais lento e caro, o investimento inicial é preferível à contratação imprecisa.

O recrutamento de pessoal experiente, motivado e preparado, pode minimizar as causas dos problemas do controle de gestão (MERCHANT E VAN DER STEDE, 2007), mas, para isto, é preciso que os gestores avaliem seus candidatos com atenção, a fim de definir sobre quem contratar, qual o melhor perfil para compor sua equipe, mantendo-a inovadora e eficaz, e qual a melhor estratégia para alocação de cada empregado às atividades (CUDDY; GLICK; BENINGER, 2011).

Isto exige dos líderes que sejam hábeis na identificação de diferentes perfis, porém, somente o processo de seleção não faz-se suficiente para os gestores avaliarem os candidatos, visto que há características imperceptíveis aos primeiros contatos, o que resulta em julgamentos menos precisos, que podem vir a ocorrer por estereótipos generalizados, como raça, gênero, religião, nacionalidade, status social, orientação sexual e outras características semelhantes (CUDDY; GLICK; BENINGER, 2011).

Em estudos de Rynes e Gerhart (1990), citados por Sekiguchi e Huber (2012), foi apontado pelos autores que os empregadores utilizavam julgamentos subjetivos a respeito do relacionamento interpessoal, às metas futuras e aparência física dos candidatos para avaliação de sua seleção.

No estudo de Agerstrom e Rooth (2011), os autores indicam que a obesidade é uma característica que influencia no momento de recrutamento e promoção dos empregados, favorecendo aqueles que não possuem sobrepeso, assim como também existe a discriminação a respeito do gênero, que reduz o número de mulheres em cargos de alta gerência, por exemplo. Uma segunda pesquisa, realizada por Jasper e Waldhart (2012), aponta que é uma preocupação dos empregadores, principalmente aqueles de pequeno porte, em selecionar pessoas com deficiências físicas para trabalharem em suas empresas, por receio da falta de habilidade e conhecimento destes para desenvolvimento dos processos, e também pela acomodação dos empregados, que demandaria adaptações para a recepção, o que geraria custos.

Um artigo publicado por Cuddy, Glick e Beninger (2011) revela acerca dos julgamentos a respeito das competências e relacionamento dos empregados no ambiente de trabalho e em sua vida pessoal. É destacado que, mesmo que os líderes estejam preocupados com a competência técnica de sua equipe, maior ainda é o seu cuidado a respeito do comportamento dos empregados, como relacionamento social, confiança, empatia e outros atributos. Os autores mencionam ainda estudos realizados por Cuddy et al. (2004), e Correll, Benard e Paik (2007), que apresentam resultados de que as mulheres que são mães possuem menos chances em recrutamentos, promoções e seleção para qualificação, se comparadas a mulheres jovens e ainda

sem experiência de maternidade, visto que estas teriam ainda como prioridade o trabalho, e não os filhos.

Rudman e Glick (2001) registram em suas pesquisas que mulheres sofrem discriminação por competência baseada em gênero, ou seja, características comuns ao sexo, como gentileza, empatia e atenção, geram o estereótipo de que as mulheres são mais frágeis e, conseqüentemente, desqualificadas para cargos de liderança e supervisão. Há situações em que o resultado de entrega de homens e mulheres são equivalentes, no entanto, no momento da avaliação de desempenho, a nota relacionada ao sexo feminino é inferior, assim como suas chances para promoções e a remuneração (HARRTEL et al., 1999; STEINPREIS et al., 1999; VAZ, 1998, citados por RUGGS et al., 2014).

A idade também é um fator influente no mercado de trabalho, e os empregados mais velhos são vistos como menos competentes (KRING; SCZESNY; KLUGE, 2010), menos produtivos e resistentes a mudanças (HENKENS, 2005), assim como para homossexuais observa-se “vulnerabilidade ao assédio e à demissão (House, 2004; Snyder, 2003), discriminação a respeito do pagamento (Shore et al., 2009), e falta de cobertura de benefícios (...), limitando as opções de carreiras aos LGBTs.” (KAPLAN, 2014, p119, tradução nossa).

Como colocado por Cohen (2012), muitas vezes os valores profissionais dos empregados são colocados superiores aos valores pessoais. No entanto, assume-se o pressuposto de que os funcionários sentem-se mais realizados e engajados quando os seus valores pessoais são correspondentes àqueles da organização (BERINGS; FRUYT; BOUWEN, 2004).

A aplicação dos Sistemas de Controle de Gestão opera conforme o contexto e objetivo da organização (CHENRRAL, 2003), e para aquelas que desejam manter sua produtividade e bom desempenho, é necessário que compreendam como lidar com os empregados e suas características, visto sua importante contribuição à companhia, e que sejam aplicadas à sua prática medidas que assegurem a igualdade entre os trabalhadores (RUGGS et al., 2014).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Gil (2008), metodologia trata-se dos procedimentos aplicados na investigação e levantamento de dados para a pesquisa, assim como Triola (2008) considera que é o meio para a obtenção de dados e organização destes, a fim de analisá-los, interpretá-los e extrair conclusões.

Este trabalho classifica-se em uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de determinado grupo (GIL, 2008). Classifica-se também como quantitativa, visto que quantifica opiniões e informações (TRIOLA, 2008), e trata-se de uma pesquisa de levantamento de campo (*survey*), dado que “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (GIL, 2008, p. 55).

3.1 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Inicialmente, para construção do instrumento de pesquisa, as características discutidas neste trabalho foram classificadas em categorias, conforme exposto no quadro 1.

Quadro 1 – Constructo de Pesquisa

	Referências Teóricas	Aspecto pesquisado	Categoria
QUESTÕES FÍSICAS E SOCIAIS	Agerstrom e Rooth (2011)	Obesidade é uma característica que influencia no momento de recrutamento e promoção dos empregados, favorecendo aqueles que não possuem sobrepeso.	Obesidade
	Rynes e Gerhart (1990), citados por Sekiguchi e Huber (2012);	Empregadores utilizavam julgamentos subjetivos a respeito do relacionamento interpessoal, às metas futuras e aparência física dos candidatos para avaliação de sua seleção.	Aparência
	Jasper e Waldhart (2013)	É uma preocupação dos empregadores em selecionar pessoas com deficiências físicas para trabalharem em suas empresas, por receio da falta de habilidade e conhecimento destes para desenvolvimento dos processos, e também pela acomodação dos empregados, que demandaria adaptações para a recepção, o que geraria custos. Há também preocupação sobre a receptividade dos empregados.	Deficiência
	Henkens (2005)	Pessoas com mais idade são menos produtivas e resistentes a mudanças.	Idade
	Ruggs, Hebl, Walker et al (2014)	Empregados mais velhos foram avaliados mais negativamente que aquelas mais novos.	
	Kring, Sczesny e Kluge (2010)	Empregados mais velhos são vistos como menos competentes.	
	Bentler, O'Brien e Brock (2014), Rooth, Pervis e Bobko (2012), Agerstrom e Rooth (2011) e Rudman e Glick (2001)	Mulheres sofrem discriminação por competência baseada em gênero, ou seja, características comuns ao sexo, como gentileza, empatia e atenção, geram o estereótipo de que as mulheres são mais frágeis e, conseqüentemente, desqualificadas para cargos de liderança e supervisão.	Gênero
	Ruggs, Hebl, Walker et al (2014)	O resultado de entrega de homens e mulheres são equivalentes, no entanto, no momento da avaliação de desempenho, a nota relacionada ao sexo feminino é inferior, assim como suas chances para promoções e a remuneração.	
	Kaplan (2014)	Vulnerabilidade ao assédio e à demissão, discriminação a respeito do pagamento e falta de cobertura de benefícios	Homossexualidade
Cuddy, Glick e Beninger (2011)	No recrutamento é preciso que os líderes sejam hábeis na identificação dos perfis, visto que há características inconscientes que, aos primeiros contatos, podem resultar em julgamentos menos precisos, como no caso de raça, gênero, religião, nacionalidade, status social, orientação sexual e outros.		
VALORES PESSOAIS	Cohen (2012); Cuddy, Glick e Beninger (2011); Merchant e Stede (2007); Berings (2004); Meyer e Allen (1997).	Empregados que não tem bom relacionamento no trabalho são desligados, mesmo que muito competentes e bons tecnicamente.	Amizade
		Os funcionários sentem-se mais realizados e engajados quando os seus valores pessoais são correspondentes àqueles da organização, e isto reflete na forma como realizam suas tarefas e buscam por resultados	Lealdade
		O recrutamento de novos colaboradores avalia a personalidade dos candidatos.	Sinceridade
		Mesmo que os líderes estejam preocupados com a competência técnica de sua equipe, maior ainda é o seu cuidado a respeito do comportamento dos empregados, como relacionamento social, confiança, empatia e outros atributos.	Generosidade
VALORES PROFISSIONAIS	Cohen (2012); Sekiguchi e Huber (2012); Cuddy, Glick e Beninger (2011); Merchant e Stede (2007);	A contratação de pessoal experiente e preparado pode minimizar as causas dos problemas do controle e gestão.	Conhecimento
		É preciso definir qual o melhor perfil para compor a equipe, mantendo-a inovadora e eficaz, e qual a melhor estratégia para alocação de cada empregado às atividades	
		O destaque dos valores profissionais não garantem ao empregado sua estabilidade.	Inteligência
FAMÍLIA	Cuddy, Glick e Beninger (2011); Correll, Benard e Paik (2007); Merchant e Stede (2007); Cuddy et al. (2004)	Não são avaliadas tão somente as habilidades e conhecimentos dos candidatos.	Estrutura Familiar
		No recrutamento é preciso que os líderes sejam hábeis na identificação dos perfis, visto que há características inconscientes que, aos primeiros contatos, podem resultar em julgamentos menos precisos, como no caso de raça, gênero, religião, nacionalidade, status social, orientação sexual e outros.	
		Mulheres, quando tornam-se mães, são vistas como menos competentes profissionalmente, pois desenvolvem muitos sentimentos e criam outras prioridades, que são os filhos.	
		Mulheres que são mães possuem menos chances em recrutamentos, promoções e seleção para qualificação, se comparadas a mulheres jovens e ainda sem experiência de maternidade, visto que estas teriam ainda como prioridade o trabalho, e não os filhos.	Endividamento
Uma das formas de motivação aos empregados são os reconhecimentos salariais ou bônus.			

Fonte: elaborado pela autora

Definidos e classificados os aspectos abordados, foi elaborado um questionário (apêndice A), composto por 45 afirmações, distribuídas em 4 principais tópicos, e cada tópico segmentado em subtópicos, com 3 perguntas cada, fechadas, de acordo com a estrutura apresentada no quadro 2. As assertivas foram desenvolvidas em harmonia às referências bibliográficas utilizadas e em consonância com a realidade corporativa.

A estrutura do questionário contempla a apresentação da pesquisa e o termo de aceite de participação, a fim de esclarecer ao respondente questões como sigilo, riscos e o tempo de pesquisa. A seguir, a coleta de informações sociodemográficas, como sexo, estado civil, peso, altura, idade, grau e área de formação e tempo de experiência na área. Após isso, as informações profissionais, como setor de atuação, tempo de serviço na empresa, faixa salarial e identificação de liderança, caso ocupasse o cargo. Depois, foram apresentadas as afirmações, estas com 5 escalas de resposta fechada, entre “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”. Por último, um espaço para *feedback*, a fim de coletar a percepção dos respondentes em torno do questionário.

Visto a diversidade das áreas envolvidas, é importante ressaltar que o questionário foi aplicado por meio online e físico. Aos participantes da área produtiva, devido às suas atividades, horários e limitações, foi disponibilizado o questionário em via física. A entrega para os respondentes foi realizada pela manhã e recolhidos os documentos no dia seguinte. Às demais áreas, o instrumento foi online, via *Google Forms*, uma vez que foi levantada a hipótese de que os respondentes sentir-se-iam identificados caso o questionário fosse aplicado pessoalmente, o que poderia ocasionar em respostas alteradas. Assim, priorizou-se a individualidade e confiabilidade das informações. Para o questionário online, este foi disponibilizado no dia 02/10 e encerrado em 05/10, e a comunicação realizada via e-mail corporativo com gerentes e supervisores, estes responsáveis pela comunicação às suas equipes.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO

A população desta pesquisa foi obtida a partir da seleção de equipes de trabalho de uma indústria de grande porte, localizada no estado de Santa Catarina, e a escolha se justifica devido à facilidade para acesso ao público respondente. A população foi combinada com o intuito de reunir respondentes de diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização. Na Tabela 1, apresenta-se a relação das áreas selecionadas e o respectivo número de colaboradores, para os quais foi disponibilizado o questionário. Considerou-se nesta relação todos os cargos, sem partição de níveis hierárquicos.

Tabela 1 – Relação das áreas selecionadas e o número de colaboradores por área

Áreas	Quantidade
Apoio Administrativo	14
Atendimento ao Cliente	30
Comercial	33
Compras	14
Controladoria	38
Financeiro	26
Importação	7
Inteligência Competitiva	8
Pesquisa e Desenvolvimento (PeD)	14
Produção	50
Recurso Humanos (RH)	30
Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	35
TOTAL	299

Fonte: elaborado pela autora, de acordo com a população selecionada para pesquisa

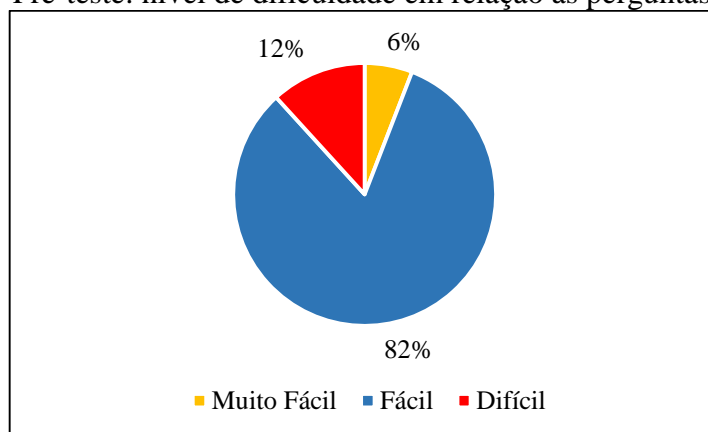
Conforme informações apresentadas no quadro 1, a população desta pesquisa foi de 299 participantes, cerca de 13% do total de colaboradores da companhia analisada. Nesta população, há a participação de 24 líderes, sendo 8 gerentes e 16 supervisores.

3.3 PRÉ TESTE

Antes de aplicado o questionário, foi realizado um pré-teste do instrumento, com 17 respondentes, a fim de levantar o nível de dificuldade, compreensão das perguntas e considerações sobre o tempo para conclusão do questionário. Os respondentes foram 15 graduandos do curso de Ciências Contábeis e 2 graduados em Administração.

Sobre o nível de dificuldade em relação às perguntas respondidas, foram disponibilizadas 4 opções de resposta: (a) Muito difícil, (b) Difícil, (c) Fácil e (d) Muito fácil. Foi identificado que 1 respondente classificou como (d) Muito fácil, 14 como (c) Fácil e 2 como (b) Difícil, conforme Gráfico 1:

Gráfico 1 – Pré-teste: nível de dificuldade em relação às perguntas respondidas

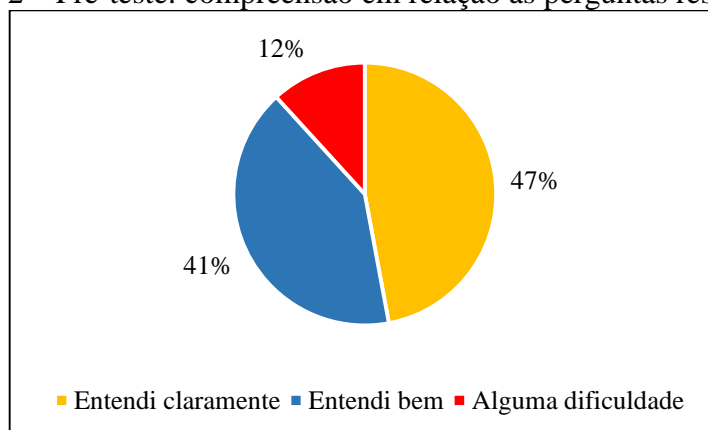


Fonte: dados coletados no pré-teste (2018)

Dado o resultado, constatou-se que o nível de dificuldade das perguntas estava de acordo com o desejado e nada seria alterado a respeito.

Para a compreensão das perguntas, as opções de resposta eram: (a) Não entendi quase nada, (b) Alguma dificuldade, (c) Entendi bem e (d) Entendi claramente. Foi identificado que 8 respondentes declararam (d) Entendi claramente, 7 (c) Entendi bem e 2 (b) Alguma dificuldade. Abaixo, o Gráfico 2 representa o percentual dos respondentes conforme suas considerações:

Gráfico 2 – Pré-teste: compreensão em relação às perguntas respondidas



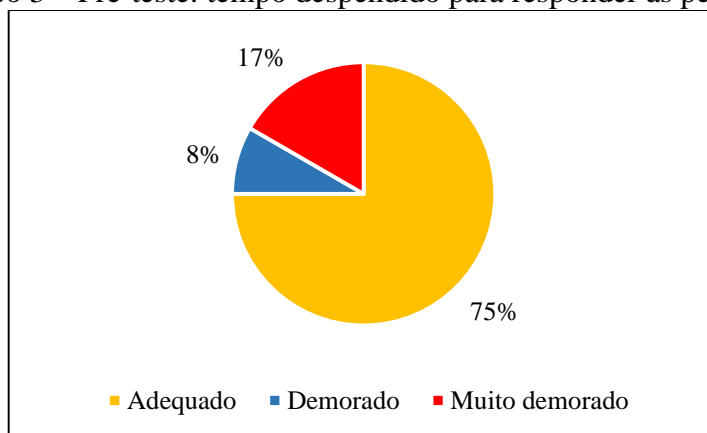
Fonte: dados coletados no pré-teste (2018)

Dado o resultado, constatou-se que a compreensão das perguntas estava de acordo com o desejado e nada seria alterado a respeito.

Foi também questionado aos respondentes sobre o que acharam a respeito do tempo despendido para responder às perguntas. Dos 17 participantes, somente 12 respostas foram coletadas, visto que a pergunta foi incluída posteriormente. As opções de resposta eram (a) Muito demorado, (b) Demorado, (c) Adequado e (d) Rápido. Dos participantes, 9 classificaram (c)

Adequado, 1 como (b) Demorado e 2 (a) Muito demorado, conforme distribuição demonstrada abaixo:

Gráfico 3 – Pré-teste: tempo despendido para responder às perguntas



Fonte: dados coletados no pré-teste (2018)

O resultado apresentado foi positivo, visto que o questionário possuía 45 afirmações, além dos dados sociodemográficos para preenchimento.

Além das considerações acima mencionadas, foi solicitado aos respondentes *feedback* sobre as perguntas e quais as dificuldades identificadas. Abaixo, os comentários recebidos e as tratativas definidas:

(a) “No tópico generosidade achei meio "vago" em relação ao generoso com o que? O que seria considerado como generosidade?”

Foi analisada a sugestão e concluiu-se que o tópico generosidade é semelhante àqueles como “amizade”, “lealdade” e “sinceridade”. Desta forma, nada foi modificado a respeito.

(b) “Acredito que a entrega de um colaborador é influenciada por sua aparência. Esta foi a única questão que não entendi. O que é a entrega de um colaborador?”

Foi analisada a sugestão e concluiu-se que era necessário alterar a palavra “entrega”, então substituída por “desempenho”.

(c) “Algumas perguntas tinham duas afirmações, às vezes eu concordava com a primeira frase mas discordava da segunda, por exemplo, ficando complicado na hora de responder.”

Foi analisada a sugestão e concluiu-se que era necessário rever todas as perguntas do questionário e reformular aquelas que apresentassem duas afirmações e possibilidades de respostas divergentes. Desta forma, foram alteradas 15 frases.

(d) “O que é amizade? O que deve ser considerado? Talvez rever o nome do tópico.”

Foi analisada a sugestão e concluiu-se que alterando a primeira afirmação do tópico atenderia à duvida do respondente. Esta foi feita.

3.4 PERFIL DOS RESPONDENTES

A partir da coleta das informações sociodemográficas e profissionais, foi possível descrever o perfil dos participantes desta pesquisa, conforme informações da Tabela 2.

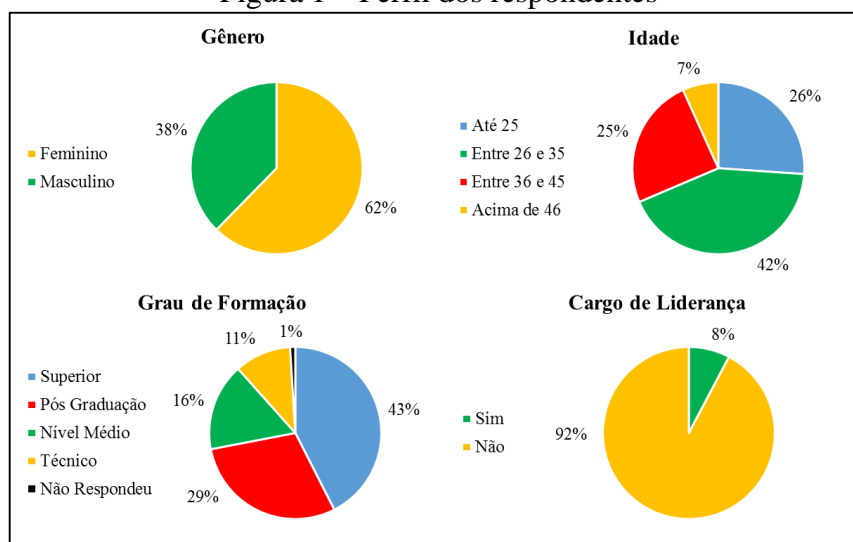
Tabela 2 – Número de respondentes por área

Áreas	População	Respondentes
Apoio Administrativo	14	9
Atendimento ao Cliente	30	22
Comercial	33	22
Compras	14	12
Controladoria	38	30
Financeiro	26	23
Importação	7	7
Inteligência Competitiva	8	3
Pesquisa e Desenvolvimento (PeD)	14	11
Produção	50	39
Recurso Humanos (RH)	30	22
Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	35	7
TOTAL	299	207

Fonte: dados da pesquisa (2018)

De acordo com a Tabela 2, nota-se que 69% da população participou da pesquisa, destacando-se a maior participação às áreas de Importação (100%), Financeiro (88%) e Compras (86%), e a menor à área de Tecnologia da Informação e Comunicação (20%) e Inteligência Competitiva (38%).

Figura 1 – Perfil dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Observa-se, a partir da Figura 1, que o gênero predominante de participação nesta pesquisa é feminino (62%), cerca de 129 mulheres e 78 homens. Sobre a idade, a média observada foi de 32 anos, e a maioria dos participantes (68%) têm até 35 anos.

Nota-se ainda que 72% dos participantes possuem Graduação ou Pós Graduação como grau de formação. Pode-se observar que aqueles que possuem nível médio (16%) concentram-se na área de produção (68%), e aqueles que indicaram o grau de formação como Técnico estão distribuídos de forma que 32% trabalham na área de atendimento ao cliente, 27% na produção e 14% em pesquisa e desenvolvimento.

A respeito dos cargos de liderança, identifica-se que 16 respondentes (8%) assumem cargos de supervisão ou gerência, e destes, 5 são mulheres (31%). A idade média dos líderes é de 40 anos, e seu tempo de serviço na empresa é, em média, de 12 anos.

3.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Visto que as informações coletadas nesta pesquisa possuem características qualitativas ordinais, foi selecionado o método de análise de homogeneidade, conhecido também por Homals, para estudo dos dados. A técnica de Homals, de acordo com Fávero et al (2009), é um método de análise quantitativa para dados qualitativos, que busca evidenciar a associação entre duas ou mais variáveis simultaneamente por meio de mapas gráficos.

Para interpretação e análise dos mapas de resultado, é necessário observar informações como o *eigenvalue* e o *fit*. Fávero et al (2009) definem “*eigenvalue* como a variância total de cada dimensão do gráfico (1 e 2), e quanto mais próximos de 1, maior é a variância explicada por dimensão.” Desta forma, a dimensão que apresentar maior valor, é aquela que melhor fornecerá informações de relação entre as variáveis para análise. Sobre a medida *fit*, os autores mencionam que essa é a soma dos valores *eigenvalue* das dimensões 1 e 2. Em casos onde os valores *eigenvalue* são próximos um ao outro, sem destaque para análise isolada, a interpretação é realizada pelas duas dimensões, e as relações das variáveis são identificadas conforme a proximidade das categorias.

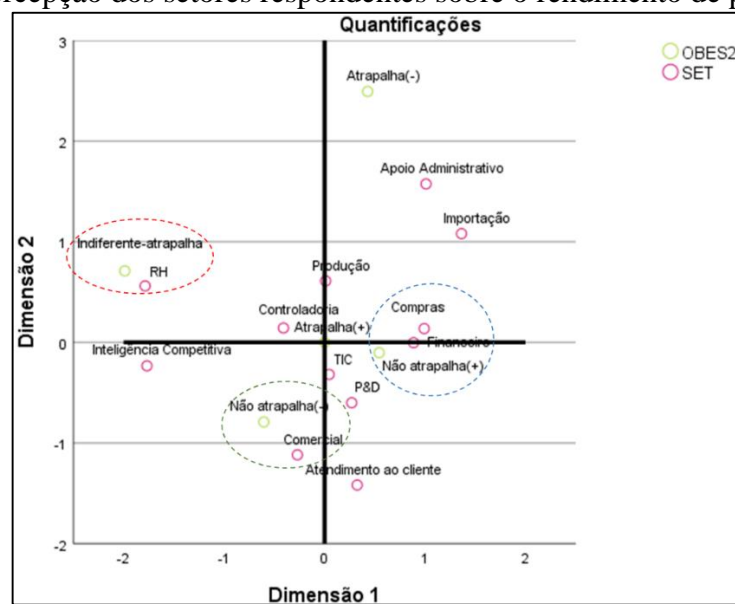
É importante ressaltar que as respostas para os aspectos do questionário foram organizadas nos mapas em uma escala de 1 a 5. Buscou-se resumir a afirmativa em uma única palavra que descrevesse o critério avaliado, e então para as respostas “concordo totalmente” e “discordo totalmente”, utilizou-se o sinal de positivo (+), e para aquelas “concordo parcialmente” e “discordo parcialmente” foram identificadas com o sinal negativo (-).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é analisar os dados coletados através do questionário aplicado, e verificar qual a percepção das equipes diante aos aspectos pessoais de novos colaboradores, relacionando as variáveis estudadas aos dados sociodemográficos dos respondentes, como gênero, idade, grau de formação, estado civil e setor de atuação na empresa. As combinações das variáveis foram definidas de acordo com testes preliminares para avaliar o grau de associação entre essas. As análises foram organizadas de forma a relacionar uma afirmativa do questionário a um ou dois aspectos sociodemográficos.

Para o mapa bidimensional apresentado na Figura 2, foi relacionada a variável setor em conjunto com a afirmativa que trata a respeito do rendimento de pessoas obesas na equipe. O ajustamento (*fit*) foi de 1,31, sendo o *eigenvalue* das dimensões (1) 0,693 e (2) 0,625. Desta forma, não destaca-se predominância de observação em uma única dimensão.

Figura 2 – Percepção dos setores respondentes sobre o rendimento de pessoas obesas



Fonte: dados da pesquisa (2018)

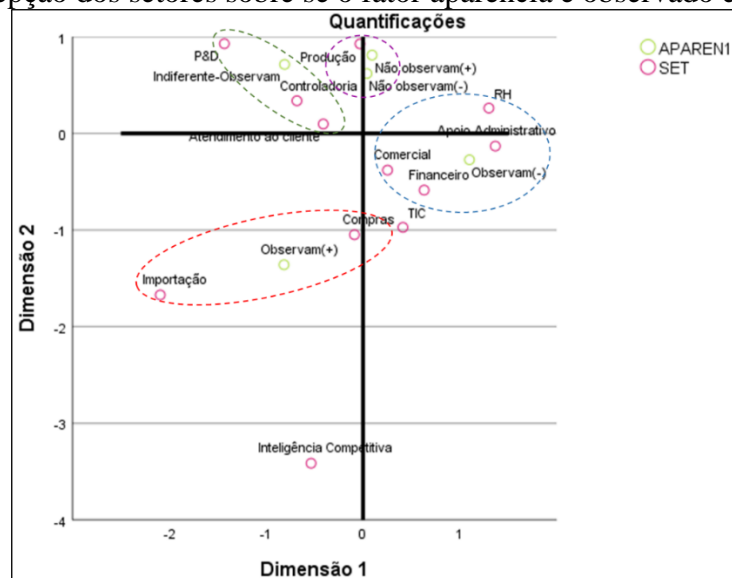
Observa-se na Figura 2, no quadrante superior direito, que os setores de compras e financeiro apresentam que a variável obesidade não atrapalha o rendimento do colaborador e da equipe, assim como a área comercial compartilha da mesma opinião, no quadrante inferior esquerdo, apesar que com menor expressividade. Nenhuma das áreas participantes concordou com a afirmativa de que uma pessoa obesa apresentaria rendimento inferior, desta forma, não foram observadas respostas que corroborem com o estudo de Agerstrom e Rooth (2011), os

quais informam que a obesidade é uma característica que influencia em recrutamentos e promoção, favorecendo aqueles que não possuem sobrepeso.

Nesta mesma figura (2), nota-se ainda que o setor de RH posicionou-se como indiferente a este aspecto, e as áreas de TIC e PeD tiveram suas respostas distribuídas entre as opções “Não atrapalha (+)” e “Não atrapalha(-)”, apresentando que a variável obesidade não influencia no desempenho do colaborador ou da equipe.

O mapa dimensional apresentado na Figura 3 possui ajustamento (*fit*) de 1,31, e o *eigenvalue* das dimensões não apresentou destaque para análise individual. Desta forma, a respeito da aparência de novos colaboradores, nota-se na Figura 3, no quadrante direito, que os respondentes das áreas de RH, apoio administrativo, financeiro e comercial acreditam que este é um fator observado no recrutamento, assim como a área de compras e importação, que indicam este posicionamento com um pouco mais de expressividade. Controladoria, atendimento ao cliente e PeD posicionam-se de forma indiferente a este quesito, e a área de produção é convicta de que este fator não é observado. Desta maneira, os estudos de Rynes e Garhart (1990), citados por Sekiguchi e Huber (2012), correspondem aos resultados desta pesquisa em ambiente corporativo, visto que os autores afirmam que os recrutadores observam as aparências dos candidatos para avaliação e seleção.

Figura 3 – Percepção dos setores sobre se o fator aparência é observado em recrutamentos

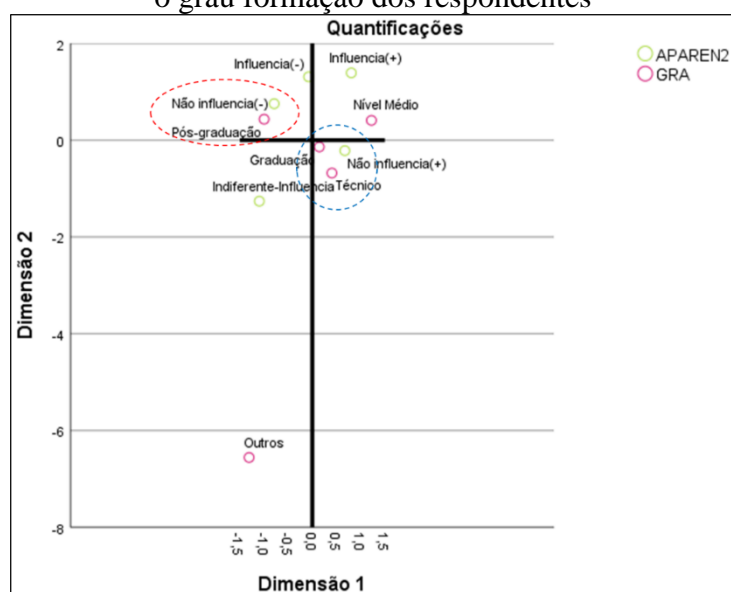


Fonte: dados da pesquisa (2018)

Na Figura 4, ainda sobre aparência, o *eigenvalue* da dimensão (1) é de 0,581 e (2) 0,556. No mapa dimensional observa-se a relação entre o grau de formação dos respondentes e seu posicionamento sobre a influência da aparência no desempenho dos colaboradores. Aqueles

com grau de formação em pós graduação indicam que a aparência não influencia nos resultados do colaborador, assim como aqueles com grau de formação em graduação e nível técnico, que também apresentam o mesmo posicionamento, porém com maior significância. Os respondentes que possuem nível médio como formação não é possível estabelecer padrão para as respostas, visto que a variável não possui aproximação significativa com a outra analisada.

Figura 4 – Percepção da influência da aparência no desempenho dos colaboradores conforme o grau formação dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2018)

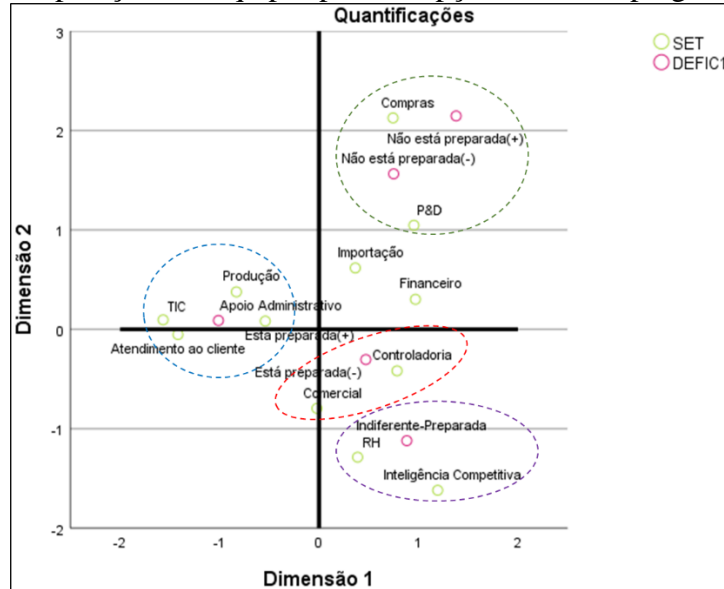
O mapa dimensional da Figura 5 se refere à variável deficiência física e apresenta ajuste (*fit*) de 1,43 com *eigenvalue* de 0,755 na dimensão 1, um pouco mais forte que a dimensão 2, que apresenta valor de 0,677. Contudo, o valor superior não é suficiente para observância de uma única dimensão.

A Figura 5 apresenta os setores e o quão preparadas estão as equipes para receber um deficiente físico em seu ambiente de trabalho. Áreas como controladoria e comercial, no quadrante inferior direito, mostram-se preparadas. TIC, produção, apoio administrativo e atendimento ao cliente, no quadrante esquerdo, se posicionaram como muito preparadas para trabalhar com uma pessoa que apresente esta característica. Acredita-se que este resultado se deve ao fato de que nestes setores há pessoas com deficiência intelectual, visual, auditiva e cadeirantes.

Nas áreas de compras e PeD, localizadas no quadrante superior direito, as equipes não se sentem preparadas para receber um integrante portador de deficiência, resultado este que, mesmo oposto à maioria, corrobora com o estudo de Jasper e Waldhart (2013), visto que os

autores mencionam que há preocupação das empresas em contratar deficientes físicos devido à receptividade e preparação das equipes.

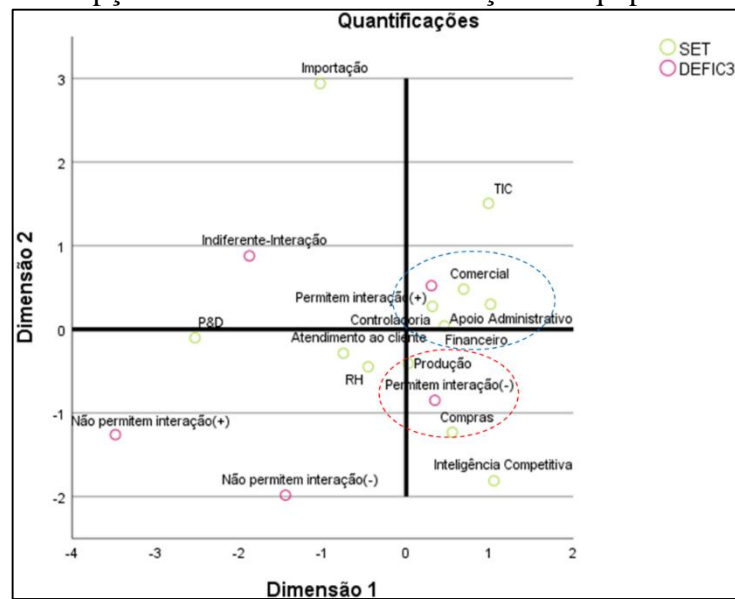
Figura 5 – Preparação das equipes para recepção de um empregado deficiente



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Em uma segunda afirmativa a respeito de deficiência física, notou-se resultado positivo entre as equipes. Ao receber um colega com deficiência, os respondentes se posicionaram sobre esta ser uma oportunidade para promover interação e descobertas em torno dessa característica, conforme apresentado na Figura 6. As áreas de controladoria, comercial, apoio administrativo e financeiro, localizados no quadrante superior direito, concordam fortemente com a afirmativa de que deficientes físicos na equipe promovem interação e conhecimento entre o grupo, assim como as áreas de produção e compras, na parte inferior, que concordam mesmo que em menor grau. De forma sucinta, nota-se que todas as áreas estão de acordo com a situação, visto que não aproximam-se dos pontos que afirmam não haver interação, no quadrante inferior esquerdo.

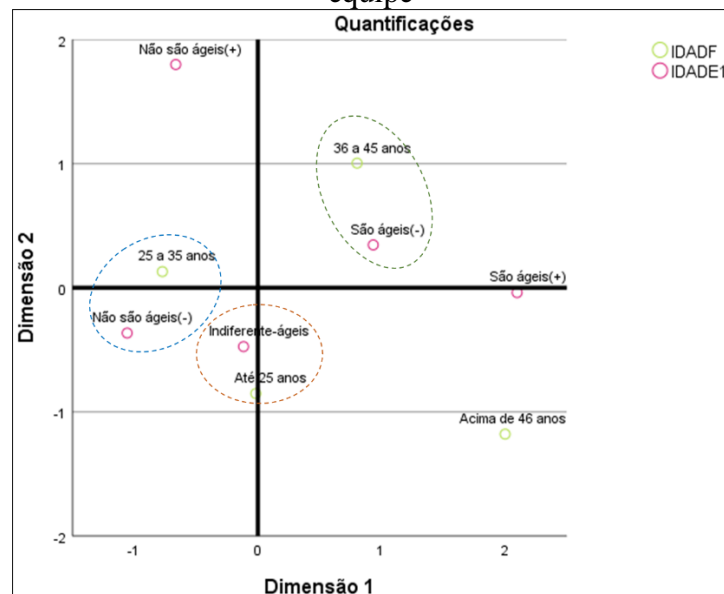
Figura 6 – Percepção dos setores sobre a interação da equipe com deficientes



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Para o mapa dimensional apresentado na Figura 7, que relaciona desempenho e faixa etária dos respondentes, o ajustamento (*fit*) foi de 1,22, sendo o *eigenvalue* da dimensão (1) 0,683 e (2) 0,539. Significa dizer que, de forma geral, não há uma forte predominância de observação no mapa por uma dimensão, embora a dimensão 1 discrimine mais.

Figura 7 – Idade dos respondentes e sua percepção sobre a idade de novos integrantes na equipe



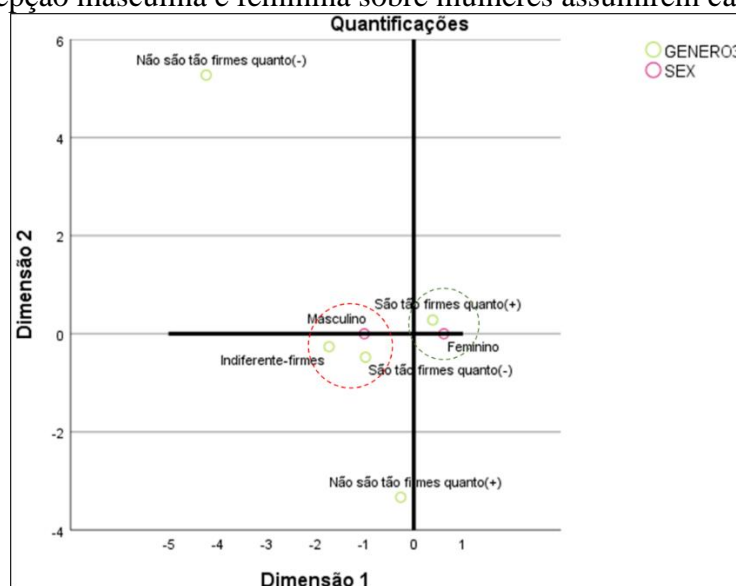
Fonte: dados da pesquisa (2018)

De acordo com a Figura 7, observa-se que os respondentes mais jovens, com até 25 anos consideram indiferente o fator idade. No entanto, a faixa etária entre 25 a 35 anos, já consideram

que colaboradores mais velhos perdem agilidade. E a faixa etária entre 36 e 45 anos acredita que colaboradores mais velhos são moderadamente ágeis, o que pode se justificar pela faixa etária dos próprios respondentes observando a si próprios como ágeis. Desta forma, os resultados observados entre os respondentes mais jovens corroboram com o estudo de Henkens (2005), o qual indica que colaboradores mais velhos são menos ágeis em suas atividades, assim como Ruggs, Hebl, Walker et al (2014) indicam que colaboradores mais velhos são avaliados mais negativamente que aqueles mais novos.

Sobre gênero, uma das afirmações do questionário trata a respeito da capacidade das mulheres para assumirem cargos de liderança se comparadas com homens, e ao relacionar esta variável ao dado sociodemográfico “sexo” obteve-se *eigenvalue* de 0,618 e 0,500 para as dimensões 1 e 2, respectivamente, conforme Figura 8.

Figura 8 – Percepção masculina e feminina sobre mulheres assumirem cargos de liderança



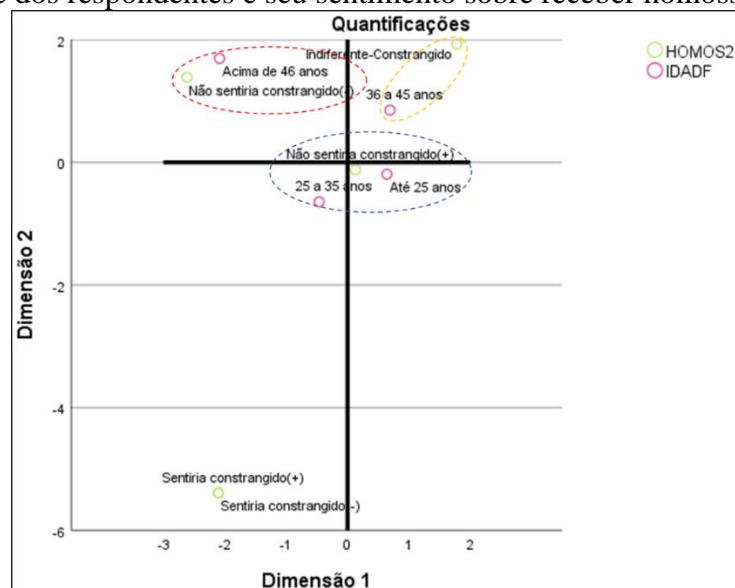
Fonte: dados da pesquisa (2018)

Nota-se, ao centro da Figura 8, que tanto homens quanto mulheres acreditam que o gênero feminino está tão preparado quanto o masculino para assumir cargos de liderança em uma organização. Contudo, faz-se interessante notar que os respondentes do sexo masculino acreditam nesta afirmativa com menos intensidade que o sexo feminino, assim como muitos trataram também a afirmativa como “indiferente”. Desta forma, estudos de Bentler, O'Brien e Brock (2014), Rooth, Pervis e Bobko (2012), Agerstrom e Rooth (2011) e Rudman e Glick (2001), que mencionavam o sexo feminino como mais frágil e despreparado para assumir cargos superiores não corroboram com os resultados desta pesquisa, uma vez que as variáveis

negativas ficaram distantes (quadrante esquerdo superior e inferior) e não permitiram qualquer relação.

A última característica física e social avaliada no questionário é referente à orientação sexual de um novo colaborador. Kaplan (2014) apresenta em seus estudos que a orientação sexual dos funcionários promove tratamento desigual entre a equipe, no entanto, a maior parte dos respondentes, de acordo com a Figura 9 (*fit* 1,10), mostraram-se confortáveis em trabalhar com um colega homossexual.

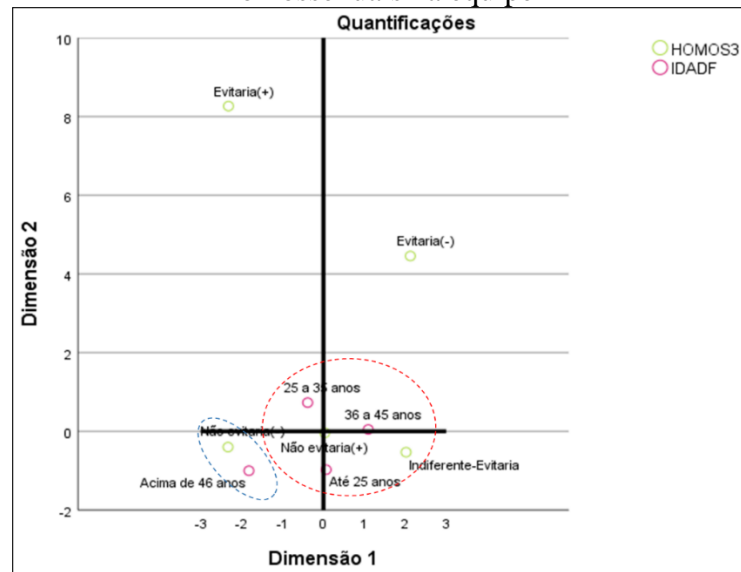
Figura 9 – Idade dos respondentes e seu sentimento sobre receber homossexuais na equipe



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Apresenta-se, na Figura 10, o mapa bidimensional das variáveis homossexualidade e idade dos respondentes, com ajuste (*fit*) de 1,12 e sem diferenças significantes de *eigenvalue* para análise dimensional. Neste mapa os respondentes demonstram que não evitariam um colega homossexual em sua equipe. Desta forma, os resultados em ambiente corporativo são contrários aos estudos de Cuddy, Glick e Beninger (2011), visto que os autores mencionam que a orientação sexual pode causar julgamentos imprecisos da equipe, e os respondentes mostraram-se abertos para receber um novo integrante com este perfil.

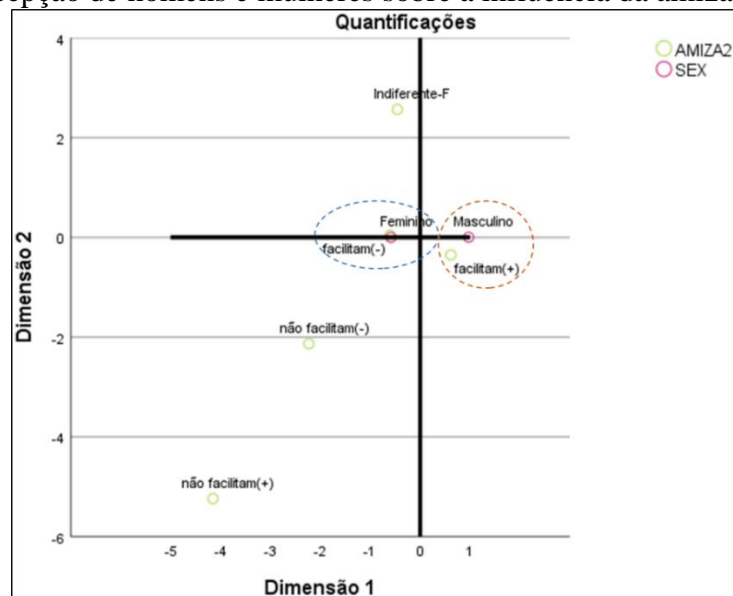
Figura 10 – Relação entre a idade dos respondentes e sua disposição para receber homossexuais na equipe



Fonte: dados da pesquisa (2018)

O mapa bidimensional apresentado na Figura 11 relaciona o gênero dos respondentes e suas reações sobre a amizade no trabalho, se este seria um fator facilitador para a entrega de resultados da equipe. Obteve-se para as dimensões resultados de (1) 0,571 e (2) 0,500.

Figura 11 – Percepção de homens e mulheres sobre a influência da amizade nos resultados



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Nota-se na Figura 11 que há uma forte relação entre as variáveis na dimensão 2. O mapa apresenta que os respondentes do sexo masculino acreditam fortemente que fazer amizades no ambiente de trabalho facilita a comunicação e a entrega de resultados. Pode-se relacionar este pressuposto aos estudos de Cuddy, Glick e Beninger (2011), visto que os autores mencionam

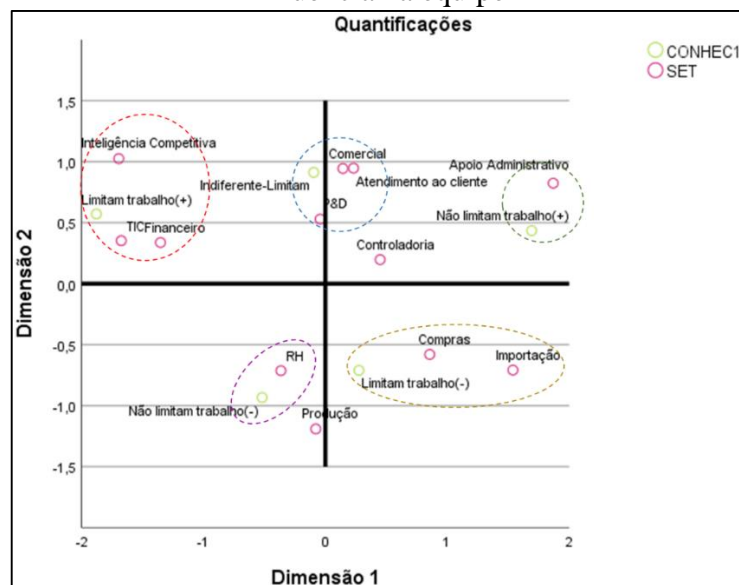
que é de suma importância o bom relacionamento e comunicação entre a equipe, e aqueles que não possuem esta característica, mesmo que muito bons tecnicamente, não têm chances de crescimento ou continuidade na corporação. As mulheres demonstraram também concordar com este fato, no entanto, com menor grau de convicção que os homens.

São avaliados também pelas equipes, na chegada de um novo integrante, aspectos como conhecimento, habilidades e inteligência. Na Figura 12 apresenta-se o mapa bidimensional que relaciona a variável conhecimento e o setor dos respondentes. Nesta análise, obteve-se ajustamento (*fit*) de 1,29 e *engevalue* de 0,667 para a dimensão 1 e 0,630 para dimensão 2.

Observa-se na Figura 12 que as áreas de inteligência competitiva, TIC e financeiro consideram que um colaborador com limitações em conhecimento pode limitar também o trabalho da equipe, assim como os setores de compras e importação concordam com esta premissa, ainda que com menor intensidade. O setor de apoio administrativo mostrou-se discordar deste fato, assim como o RH. As áreas comercial, PeD e atendimento ao cliente consideraram este um aspecto indiferente.

Cuddy, Glick e Beninger (2011), mencionam em seus estudos que aspectos pessoais têm maior peso aos profissionais, e que as equipes prezam mais pelo bom relacionamento ao conhecimento de seus pares. Contudo, neste estudo prático, a distribuição de opiniões em torno da variável conhecimento, representada pela Figura 12, permite interpretar que as equipes consideram importantes os aspectos profissionais de seus colegas, e que estes podem ser fatores limitantes ao desempenho do grupo.

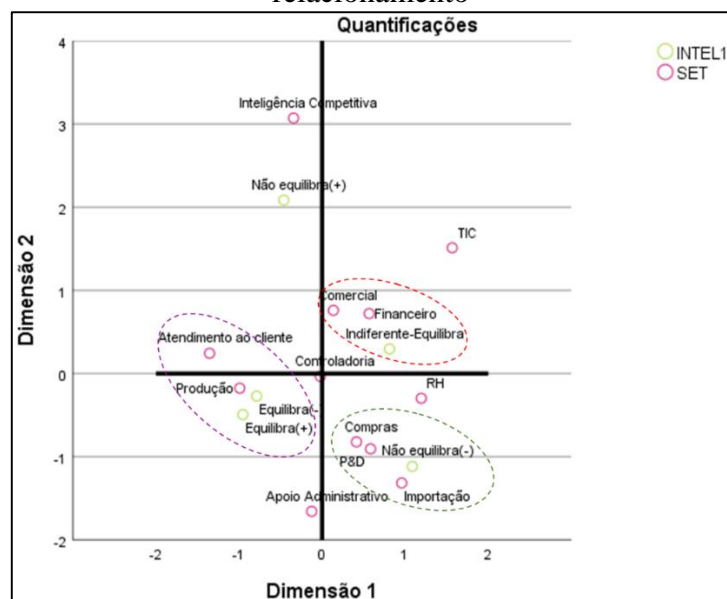
Figura 12 – Percepção dos setores sobre o grau de conhecimento de novos integrantes e sua influência na equipe



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Quando combinadas as variáveis inteligência e setor, na Figura 13, obteve-se ajustamento *eigenvalue* de 0,713 e 0,615 para as dimensões 1 e 2, respectivamente. Observar-se que os respondentes das áreas de produção e atendimento ao cliente posicionaram-se de forma a expressar que a falta de inteligência de um colaborador pode ser equilibrada pelo bom relacionamento com a equipe. Contudo, áreas como compras, PeD e importação demonstraram não concordar com a afirmativa, e financeiro e comercial são as áreas que assumiram seu posicionamento a respeito como indiferente.

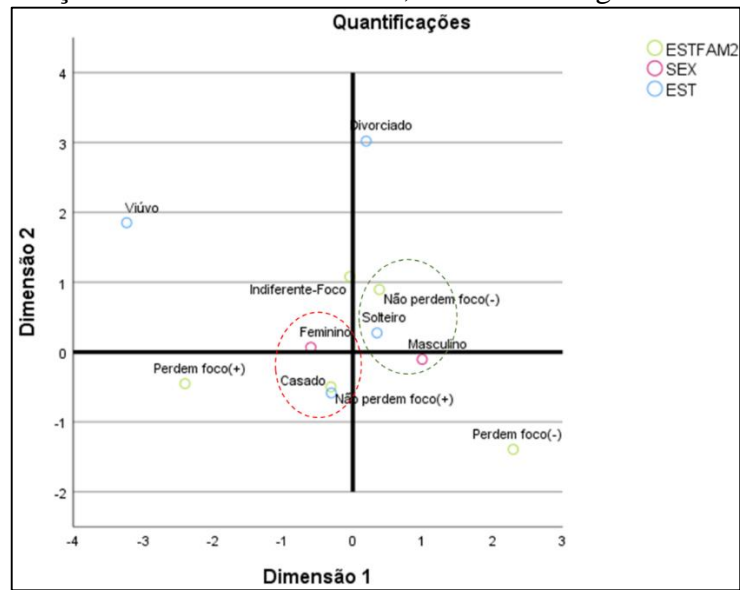
Figura 13 – Percepção dos setores sobre a validade do equilíbrio entre inteligência e relacionamento



Fonte: dados da pesquisa (2018)

O mapa dimensional apresentado na Figura 14 relaciona as variáveis estrutura familiar, estado civil e gênero dos respondentes. Para o modelo obteve-se *eigenvalue* de 0,414 e 0,402 para as dimensões 1 e 2. Nota-se, no quadrante esquerdo, que as respondentes do gênero feminino e casadas concordam totalmente com a afirmativa de que as mulheres não perdem o foco no trabalho quando tornam-se mães. Sobre os respondentes do sexo masculino e solteiros, no quadrante direito, estes também concordam com o enunciado, contudo, com menor intensidade.

Figura 14 – Relação entre estrutura familiar, estado civil e gênero dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Desta forma, pode-se observar que neste estudo prático, em ambiente corporativo, os respondentes não corroboram com os resultados expostos pelos autores Cuddy, Glick e Beninger (2011), uma vez que mencionam que as mulheres, quando tornam-se mães, são vistas como menos competentes profissionalmente e o trabalho não é mais considerado prioridade em seu cotidiano.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Visto a responsabilidade do *controller* em selecionar profissionais para a corporação, os resultados desta pesquisa permitiram avaliar, sobre diferentes aspectos, qual a percepção das equipes diante das características pessoais e sociais de novos integrantes no grupo de trabalho.

Quando analisada a variável obesidade, em conjunto com os setores dos respondentes, nenhuma das áreas concordou que pessoas obesas teriam desempenho mais lento e poderiam atrapalhar o rendimento da equipe de trabalho. Assim como 92% dos participantes expressaram que a aparência não é um fator influente nos resultados de um colaborador. Foi verificada também a relação entre as áreas e o quão preparadas estão para receber um deficiente físico, e 85% mostrou-se apta para tal, visto que alguns respondentes da área de compras e PeD não se sentem preparados.

A respeito da idade de novos integrantes, os respondentes de faixa etária entre 25 e 35 anos apontaram que colaboradores mais velhos são menos ágeis em suas atividades, assim como os respondentes de faixa etária acima de 36 anos consideraram-se ágeis. Nesta situação, nota-se que os respondentes tiveram a si mesmos como critério para avaliação. Foi utilizada também a variável idade dos respondentes para verificar qual a receptividade dos colaboradores a um colega homossexual, e os resultados apresentaram que não haveria constrangimento e as equipes não evitariam trabalhar com alguém com este perfil, isso em todas as faixas etárias analisadas.

No que concerne a valores pessoais e profissionais, os respondentes consideram que fazer amizades no ambiente de trabalho facilita a comunicação e a entrega de resultados, principalmente aqueles do gênero masculino. Sobre conhecimento, quando questionados se um colaborador com conhecimento limitado também limita a equipe, as respostas foram bastante distribuídas, sendo que 38% dos respondentes concordaram, 30% não concordaram e 32% se manifestaram indiferentes. Em relação à inteligência, as áreas de produção e atendimento ao cliente expressaram que a falta deste aspecto pode ser compensada pelo bom relacionamento com a equipe, e as demais áreas discordaram da afirmativa ou posicionaram-se como indiferentes.

Constatou-se ainda que, de acordo com a percepção das equipes, colaboradoras do gênero feminino, quando tornam-se mães, não perdem a concentração nos assuntos relacionados trabalho, e verificou-se também que as equipes mostram-se preparadas para que

mulheres assumam cargos de liderança, visto que foram avaliadas como tão capacitadas quanto os homens para tal.

Dado o resultado desta pesquisa, conclui-se que as equipes da companhia analisada se mostraram, de certa forma, preparadas para lidar com as diversidades e características de novos integrantes em seus grupos de trabalho. O resultado convém com a cultura da companhia e seus valores, como empresa feliz, ética e respeito pelo ser humano.

Considerou-se como limitação desta pesquisa o viés dos respondentes sobre os aspectos questionados, podendo haver dissonância entre as respostas obtidas e a realidade no ambiente de trabalho. Desta forma, sugere-se para trabalhos futuros um estudo prático e experimentos acerca do tema discutido, a fim de validar os resultados obtidos.

Propõe-se também, para outras pesquisas, abordar a percepção de equipes em torno de características étnicas e religiosas, não discutidas neste trabalho. É possível também a realização de uma nova pesquisa nesta mesma empresa, a fim de avaliar quais os fatores que influenciaram o resultado alcançado. Recomenda-se ainda que seja realizada a aplicação deste questionário em uma outra companhia de diferente porte, mercado de atuação ou região, a fim de comparar os resultados e, em casos de disparidades, avaliar os valores e cultura das empresas, pesquisas de clima, modelo de gestão, entre outros aspectos.

REFERÊNCIAS

AGERSTRÖM, Jens; ROTH, Dan-olof. The role of automatic obesity stereotypes in real hiring discrimination. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 96, n. 4, p.790-805, 2011. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/a0021594>.

ANZILAGO, Marcielle; BEUREN, Ilse Maria; VESCO, Delci Grapégia dal. O uso dos sistemas de controle gerencial nas medidas de desempenho está associado com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de empowerment psicológico? In: **IX CONGRESSO ANPCONT**, 6. 2015, Curitiba.

BENTLEY, R. Alexander; O'BRIEN, Michael J.; BROCK, William A.. Mapping collective behavior in the big-data era. **Behavioral And Brain Sciences**, [s.l.], v. 37, n. 01, p.63-76, fev. 2014. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.1017/s0140525x13000289>.

BERINGS, Dries; FRUYT, Filip de; BOUWEN, René. Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. **Personality And Individual Differences**, [s.l.], v. 36, n. 2, p.349-364, jan. 2004. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0191-8869\(03\)00101-6](http://dx.doi.org/10.1016/s0191-8869(03)00101-6).

BEUREN, Ilse Maria; TEIXEIRA, Silvio Aparecido. Avaliação dos Sistemas de Controle Gerencial em Instituição de Ensino Superior com o Performance Management and Control. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.169-192, abr. 2014. TECSI. <http://dx.doi.org/10.4301/s1807-17752014000100010>.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, 28(2-3), 127-168, 2003.

COHEN, Aaron. The relationship between individual values and psychological contracts. **Journal Of Managerial Psychology**, [s.l.], v. 27, n. 3, p.283-301, 24 mar. 2012. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941211205826>.

CUDDY, Amy J.c.; GLICK, Peter; BENINGER, Anna. The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. **Research In Organizational Behavior**, [s.l.], v. 31, p.73-98, nov. 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.004>.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Aldonio; OTLEY, David. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems. **Working Paper**, SSRN, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GUAY, Russell P.. The relationship between leader fit and transformational leadership. **Journal Of Managerial Psychology**, [s.l.], v. 28, n. 1, p.55-73, 18 jan. 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941311298869>.

HENKENS, Kene. Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View*. **Canadian Journal On Aging**. S.i., p. 353-366. 11 jul. 2005.

HORNGREN, Charles T; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Cost accounting. A managerial emphasis, 2000.

JASPER, Cynthia R.; WALDHART, Paul. Employer attitudes on hiring employees with disabilities in the leisure and hospitality industry. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, [s.l.], v. 25, n. 4, p.577-594, 24 maio 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111311322934>.

KAPLAN, David M.. Career anchors and paths: The case of Gay, Lesbian, & Bisexual workers. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.119-130, jun. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.002>.

KRING, Franciska; SCZESNY, Sabine; KLUGE, Annette. Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth. **British Journal Of Management**. Malden, p. 187-201. ago. 2010.

LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sergio E. Gouvea da; ANGELIS, Jannis J.. The strategic management of operations system performance. **International Journal Of Business Performance Management**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.108-132, 2008. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijbpm.2008.015924>.

LUNKES, Rogério. **[Coordenação do Sistema de Controle]**. 2018. Aula ministrada na disciplina de Controladoria, do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2018.

MERCHANT, Kenneth A.; STEDE, Wim A. van Der. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2. ed. [s.l.]: Pearson Education Limited, 2007. 873 p.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie Jean. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

PALAZZO, Juliana. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia**. Resende, RJ. SEGET, 2007.

ROTH, Philip L.; PURVIS, Kristen L.; BOBKO, Philip. A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. **Journal Of Management**, [s.l.], v. 38, n. 2, p.719-739, 23 jun. 2012. SAGE Publications.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206310374774>.

RUDMAN, Laurie A.; GLICK, Peter. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. **Journal of social issues**, v. 57, n. 4, p. 743-762, 2001.

RUGGS, Enrica N. et al. Selection biases that emerge when age meets gender. **Journal Of Managerial Psychology**, [s.l.], v. 29, n. 8, p.1028-1043, 4 nov. 2014. Emerald.
<http://dx.doi.org/10.1108/jmp-07-2012-0204>.

SEKIGUCHI, Tomoki; HUBER, Vandra L.. The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, S.i., v. 116, p.203-216, 29 abr. 2011.

SCHWARTZ, Shalom H.; BARDI, Anat. Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. **Journal of cross-cultural Psychology**, v. 32, n. 3, p. 268-290, 2001

SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston, M: **Harvard Business School Press**, 1995.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey : **Prentice Hall**, 2000

SIMONS, Robert. **Levers of organizational design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment**. Boston: **Harvard Business School Press**, 2005.

TRIOLA, M. **Introdução à estatística**. 10ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

WEINSTEIN, Dianne. The psychology of behaviorally-focused résumés on applicant selection: Are your hiring managers really hiring the ‘right’ people for the ‘right’ jobs?. **Business Horizons**, [s.l.], v. 55, n. 1, p.53-63, jan. 2012. Elsevier BV.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2011.09.003>.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Fernanda Meinschein
Graduanda

Prof. Dr. Alcindo Cipriano Mendes
Professor Orientador

Prezado participante,

Essa pesquisa tem cunho meramente acadêmico e faz parte de um estudo para um trabalho de conclusão de curso de graduação em Ciências Contábeis, sob a orientação do Prof. Dr. Alcindo Cipriano Mendes. Serão observadas as seguintes questões:

- Será preservado o sigilo absoluto em relação aos participantes e dados recebidos.
- As informações não representam nenhum tipo de risco ou avaliação ao participante.
- É permitido a decisão de não participação a qualquer momento da pesquisa.
- O tempo estimado de pesquisa é de: 20 minutos

Confirmando que li as informações acima apresentadas, e estou de acordo com a minha participação nessa pesquisa.

() SIM () NÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa com finalidade acadêmica, que visa a discussão entre estudantes e profissionais quanto às características a serem observadas no recrutamento de novos colaboradores. Os dados aqui coletados, serão utilizados em blocos, para análises gerais, sem qualquer conotação de avaliação ou identificação individual. Agradecemos por sua participação!

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

SEXO:	() FEM	() MASC	PESO:	ALTURA:	IDADE:
ESTADO CIVIL	() Solteira(o)	() Casada(o)	() Divorciada(o)	() Viúva(o)	
GRAU DE FORMAÇÃO	() Nível Médio	() Superior	ÁREA DE FORMAÇÃO:	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA:	
	() Técnico	() Pós Graduação			
SETOR ONDE TRABALHA:	() Comercial	() Compras	() Controladoria	() Financeiro	() Intelig. Competitiva
	() Importação	() P&D	() Produção	() RH	() Outro. Qual? _____
ASSUME CARGO DE LIDERANÇA?	() Sim	() Não			
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA:	FAIXA SALARIAL:	() Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00			
	() Até R\$ 2.000,00	() Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00			
	() Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	() Acima de R\$ 5.000,00			

Responda as afirmações abaixo, conforme sua opinião, marcando um X na melhor opção da escala, conforme orientação abaixo:

1. QUESTÕES FÍSICAS E SOCIAIS

a. Obesidade

Pessoas obesas faltariam mais ao trabalho devido à sua maior tendência para problemas de saúde.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Uma pessoa obesa pode atrapalhar o bom rendimento da equipe, pois provavelmente seu desempenho será mais lento que os demais.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Uma pessoa obesa na equipe proporciona a interação entre os colegas, promovendo hábitos saudáveis e medidas preventivas à doença.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

b. Aparência

As pessoas responsáveis pelo recrutamento, certamente, observam a aparência física do candidato.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Acredito que o desempenho de um colaborador é influenciado por sua aparência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Mesmo com outros fatores determinantes, a aparência deve ser observada no momento da contratação.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

c. Deficiência Física

Considero que a equipe está preparada para receber um colega com deficiência em nosso ambiente de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Eu acredito que teria dificuldades para lidar com um colega de trabalho portador de algum tipo de deficiência física.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Pessoas com deficiência física permitem a interação entre a equipe e descobertas sobre diferentes maneiras de realizar uma atividade.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

d. Idade

Em geral, colaboradores mais velhos são muito ágeis.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Prefiro não trabalhar com pessoas mais novas pois são muito desatentas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Os colaboradores com mais idade, às vezes, dificultam o andamento dos trabalhos, visto que são mais resistentes a mudanças.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

e. Gênero

É difícil trabalhar com mulheres na equipe pois mudam de humor com frequência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Os homens são desatentos em suas tarefas e isto torna difícil o trabalho na equipe.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

As mulheres são tão firmes quanto os homens para assumirem cargos de liderança ou gerência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

f. Homossexualidade

É difícil trabalhar com uma pessoa homossexual na equipe, pois o relacionamento é complicado.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Eu me sentiria constrangido com um colega de trabalho homossexual.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Se fosse possível escolher, eu preferiria evitar uma pessoa com esse perfil na equipe de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

2. QUESTÕES SOBRE VALORES PESSOAIS

a. Amizade

Costumo fazer amizade com os colegas de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Fazer amizades no ambiente de trabalho facilita a comunicação e a entrega de resultados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Quando discordo da opinião de um colega de trabalho, mantemos o profissionalismo e discutimos o próximo tópico sem ressentimentos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

b. Lealdade

Considero os valores da empresa em todas as minhas decisões profissionais.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Para atingir as metas, algumas vezes, é compreensível desconsiderar políticas, valores ou procedimentos da empresa.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Quando um colega comete um erro, ao invés de auxiliá-lo, minha primeira ação é apontar a falha ao meu superior.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

c. Sinceridade

Não consigo confiar em colegas que estão sempre mentindo.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Às vezes é necessária uma pequena mentira para evitar atritos no trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Forneço feedback a meus pares e colegas sempre quando necessário.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

d. Generosidade

A generosidade faz com que toda equipe se relacione melhor.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Reconheço que a generosidade não interfere no desempenho da equipe.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Notamos um bom ambiente de relacionamento devido à generosidade praticada pela equipe no ambiente de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

3. QUESTÕES SOBRE VALORES PROFISSIONAIS

a. Conhecimento

Pessoas limitadas em conhecimento também limitam o trabalho da equipe.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Em casos de pessoas com pouco conhecimento, se tiver vontade de aprender, este vem com o tempo.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Para acompanhar o desenvolvimento da equipe é importante que os membros busquem constantemente por conhecimento.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

b. Inteligência

Tem pessoas com pouca inteligência, no entanto, o bom relacionamento com a equipe equilibra esta carência.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

A inteligência é importante, pois quando a pessoa sabe o que faz, passa segurança para a equipe.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

A inteligência é fundamental para o recrutamento de um colaborador.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

c. Habilidade

Tenho colegas que são esforçados, mas não demonstram a habilidade necessária para o trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

A habilidade melhora com o tempo, não deve ser o fator de decisão para a contratação.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Se não tiver habilidade, o desenvolvimento do processo será moroso e suscetível a erros.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

4. QUESTÕES SOBRE CARACTERÍSTICAS FAMILIARES

a. Estrutura Familiar

Percebo diferenças entre o desempenho de colegas solteiros e casados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Percebo que as mulheres, quando tornam-se mães, perdem o foco no trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Eu prefiro trabalhar com colegas de equipe que são casados, pois são mais responsáveis no trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

b. Dívidas

Percebo que colegas endividados estão sempre desconcentrados no trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Colegas que possuem estabilidade financeira não demonstram tanto comprometimento com o trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Observo que colegas de trabalho com problemas financeiros são mais dedicados às suas atividades.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------

Por favor, dê a sua opinião sobre o questionário respondido:

A. Qual o nível de dificuldade você considera em relação às perguntas respondidas?

() Muito difícil () Difícil () Fácil () Muito Fácil

B. Como você classifica o nível de compreensão em relação às questões do questionário?

() Não entendi quase nada () Alguma dificuldade () Entendi bem () Entendi claramente