

**ÉTICA PROFISSIONAL:**

**Artefato para avaliação do nível de moralidade de  
profissionais no processo de seleção**

ANTONIO MARCOS DE OLIVEIRA BRITO

Setembro/2015

Dissertação de Mestrado Profissional

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO MARCOS DE OLIVEIRA BRITO

**ÉTICA PROFISSIONAL**

**ARTEFATO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MORALIDADE DE  
PROFISSIONAISNO PROCESSO DE SELEÇÃO**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2015

ANTONIO MARCOS DE OLIVEIRA BRITO

**ÉTICA PROFISSIONAL**

**ARTEFATO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MORALIDADE DE  
PROFISSIONAIS NO PROCESSO DESELEÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade  
Campo Limpo Paulista, como requisito para a  
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas  
Empresas

Orientador: Prof. Doutor Manuel Meireles

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil.

Oliveira Brito, Antônio Marcos

Artefato para avaliação do nível de moralidade de profissionais no processo de seleção

/ Antônio Marcos de Oliveira Brito. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2015.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Manuel Meireles

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Ética profissional2. Artefato. 3. Design Science. I. Meireles, Manuel. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA FACCAMP

**ARTEFATO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MORALIDADE DE  
PROFISSIONAIS NO PROCESSO DESELEÇÃO**

Antônio Marcos de Oliveira Brito

Campo Limpo Paulista/São Paulo

Banca de Defesa

---

Professor Dr. Manuel Meireles/Orientador

---

Professora Doutora. Maria Aparecida Sanches/Convidada Interna

---

Professor Doutor Geraldo Cardoso de Oliveira Neto/Convidado Externo

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação de Mestrado é, sem dúvida, uma experiência ímpar, um divisor de águas em minha vida. É um misto de alegria, dever e de missão cumprida. Por isso, é momento de agradecer a todos aqueles que contribuíram para o alcance deste objetivo.

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de estar aqui, ao meu orixá, meu compadre e seus companheiros, e a todos do mundo espiritual que, de alguma maneira, não me deixaram desistir e me deram forças para continuar.

À minha mãe, a dona Valdenira Oliveira, que é pai, mãe e amiga em todos os momentos, sobretudo nos de aflição e angústia.

À minha irmã Mamá, e aos meus mentores e irmãos de fé. Axé a todos!

À Márcia (nome inteiro), minha namorada, e à sua filha Victória (nome inteiro), por todas as alegrias proporcionadas, pelo apoio e incentivo, tão importantes para minha “reconstrução” íntima e, principalmente, pelas chances dadas a mim de constituir uma família.

Aos amigos Antônio Augusto Gonçalves e Alexandre Gonçalves, pela ajuda e prontidão.

Ao meu primo Ademilson Miotto de Britto que, com sua *expertise*, contribuiu para a concretização deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Dr. Manuel Meireles, pelo bom humor, comprometimento e sabedoria com que indicou os caminhos a serem seguidos para a elaboração desta dissertação.

E, finalmente, aos professores que ora compõem esta Banca, mas que também me instruíram com seus pareceres durante o Processo de Qualificação: a

professora Dra. Maria Aparecida Sanches e o professor Dr. Geraldo Cardoso de Oliveira Neto.

# DEDICATÓRIA

*Dedico essa dissertação a minha Mãe,  
que esteve ao meu lado em  
todos os momentos.*

## RESUMO

A ética universal, empresarial, profissional são muito exploradas na literatura, mas pouco se explorou sobre um instrumento que pudesse medir o nível de conduta moral de candidatos a vagas de emprego. Há muitas pesquisas sobre instrumentos que medem o perfil psicológico destes candidatos no processo de seleção, mas pouco se estudou sobre nível de moralidade dos profissionais na ocasião do processo seletivo. **Os candidatos possuem o nível de moralidade esperado pela organização no processo de seleção?** Atualmente, existe uma preocupação veemente com o nível de corrupção em organizações. A criação de um artefato para avaliar o nível de moralidade do candidato no processo seletivo poderá ser um diferencial para auxiliar a contratação de novos profissionais. O direcionamento da pesquisa é para micro, pequenas e médias empresas de recolocação de pessoas, agências de emprego, empresas de recrutamento e seleção, consultorias de Recursos Humanos. Espera-se que o artefato possa inovar e contribuir com a melhoria da qualidade do processo de seleção de pessoas. Acredita-se que, com o artefato, o profissional de Recursos Humanos tenha um instrumento valioso para a escolha do candidato ideal para a sua organização. Outro ponto importante na concepção deste artefato é que ele será elaborado sobre a abordagem *Design Science*. A abordagem *Design Science* tem sete diretrizes que necessitam ser utilizadas, executadas e atendidas integralmente a fim de que seja utilizada. Assim, temos como objetivo geral desenvolver um artefato para avaliação do nível de moralidade de profissionais no processo de seleção, que utilize a metodologia em *Design Science*, tendo como referência a teoria Kohlberiana de avaliação dos estágios e níveis de moralidade. A pesquisa demonstra a aplicação e utilização do artefato em dez micro, pequenas e médias empresas de recolocação de pessoal, agências de emprego, consultorias de recursos humanos e empresas de *hunting*, procura evidenciar sua viabilidade e validar sua aplicação e utilização.

Palavras-chave: Processo seletivo, nível de moralidade, Artefato e *Design Science*.

## **ABSTRACT**

The universal ethics, business, professional are very explored in literature, but little is explored on an instrument that could measure the level of moral conduct of candidates for job openings. Very explores on instruments that measure the psychological profile of these candidates in the selection process, but little has been studied about the professional morality level at the time of the selection process. Candidates possess the level of morality expected by the organization in the selection process? Currently there is a vehement concern about the level of corruption in organizations. The creation of an artifact to assess the candidate's morality level in the selection process may be a differential to aid in hiring new workers. The direction of research is to micro, small and medium-sized people search firms, employment agencies, companies recruitment and selection, human resources consulting, hoped that the artifact can innovate and contribute to improving the quality of people selection process. It is believed that with the artifact the human resources professional has a valuable tool for choosing the right candidate for your organization. Another important point in the design of this device is that it will be drawn on the approach Design Science. The approach Design Science have seven guidelines that need to be used and executed and answered fully to use. So we will have the general objective of developing a device for evaluating the professional morality level in the selection process using the methodology in Design Science with reference to Kohlberiana theory evaluation of the stages and levels of morality. The research demonstrates the application and use of the artifact in ten micro, small and medium personnel search firms, employment agencies, human resources consulting and hunting companies and seeks to highlight its feasibility and validate their application and use.

Keywords: Selection process, level of morality, and Artifact Design Science .

## **APLICABILIDADE**

O artefato para avaliação do nível de moralidade de profissionais no processo de seleção é uma inovação técnica muito relevante para os decisores da área de recursos humanos. O que justifica a relevância é que a análise da moralidade em processos de seleção consiste em aspecto subjetivo e muito difícil de ser avaliado. Com a utilização desse artefato na prática organizacional, será possível minimizar custos com contratação de pessoal, por meio da seleção mais adequada de profissionais e melhorando, conseqüentemente, a qualidade do processo.

**Professor Doutor Geraldo Cardoso de Oliveira Neto/Convidado Externo**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação da Escala Likert.....	47
Tabela 2 - Resultado Geral dos Cálculos do Grau de Aderência (GA).....	50
Tabela 3 - Interpretação de Valores de GA.....	52
Tabela 4 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Eficiência.....	53
Tabela 5 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Eficácia.....	53
Tabela 6- Resultados dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Funcionabilidade.....	54
Tabela 7 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Usabilidade.....	55
Tabela 8 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Segurança.....	56
Tabela 9 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Satisfação.....	57
Tabela 10- Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Confiabilidade.....	58
Tabela 11- Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Manutibilidade.....	58
Tabela 12 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Portabilidade....	59
Tabela 13 - Resultado dos Cálculos do Grau de Aderência - Fator Produtividade...	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos níveis de julgamento moral em níveis e estágios de desenvolvimento.....	29
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela de Apresentação do Artefato – Manutenção de Cadastros.....	32
Figura 2 - DB <i>Navigator</i> .....	33
Figura 3 - Tela Inicial e Final do Questionário.....	34
Figura 4 - Tela de Cadastro e Configuração dos Níveis de Cargos.....	35
Figura 5 - Tela de Cadastro Número de Combinações para cada Nível.....	36
Figura 6 - Tela de Parametrização dos Níveis de Moralidade.....	37

Figura 7 -	Tela de Resultado Parcial dos Níveis de Moralidade.....	38
Figura 8 -	Tela de Visualização do Resultado Final.....	39
Figura 9 -	Representação Gráfica.....	41
Figura 10 -	Modelo de Qualidade Interna e Externa.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2.3 Delimitações.....	15
1.3 APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA.....	16
1.5 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA.....	17
1.5.1 Organização do trabalho.....	17
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1 ÉTICA E MORAL.....	18
2.2 ÉTICA EMPRESARIAL E PROFISSIONAL.....	20
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS.....	22
2.4 RELAÇÃO ENTRE MORAL E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	24
2.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - LAWRENCE KOHLBERG.....	26
<b>3 OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>31</b>
3.1 DESCRIÇÃO DO ARTEFATO.....	31
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
4.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS UTILIZADAS.....	42
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.2.1 Grau de Aderência.....	49
4.3 QUESTÕES ÉTICAS.....	59
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>73</b>

# CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A falta de ética e de moralidade nas instituições, nos dias de hoje, move escândalos, promove situações comprometedoras e evidencia atitudes desonestas que ocupam, diariamente, as notícias em vários meios de comunicação. Por conta disso, uma empresa que se mantém íntegra, e que conta com dirigentes e empregados cuja conduta ético-profissional é intacta, apresenta um notável diferencial e tem grandes chances de ser mais respeitada, na visão dos *stakeholders*.

Para Morgan (2002, p. 94), as empresas são vistas como sistemas vivos que se conciliam, a fim de que resistam e perdurem numa atmosfera de constantes mudanças. Nesse contexto, identificamos que as pessoas, os grupos e as instituições têm carências singulares que precisam ser acolhidas.

Ter uma relação sustentável com o público-alvo é essencial para se conseguir perenidade. Para tanto, há que se mudar a maneira de negociar, em prol da transparência e da lisura. Isso se dá porque a sociedade atual é mais exigente e, em razão disso, busca instituições que respeitem o consumidor, os fornecedores, os clientes, os usuários, o governo e o povo em geral. Está nascendo, por conseguinte, um novo modelo de negócio, heterogêneo e mais complexo que os anteriores. As organizações, nesse sentido, devem abandonar práticas arcaicas e se estruturar para responder moralmente por suas ações. (DE GEORGE, 1995, p. 75).

Neste novo cenário, os pilares para a coerência organizacional precisam ser construídos sob uma doutrina moral. São eles que, por incremento, evidenciarão um panorama de pareceres corporativos, na medida em que é apresentado o diagnóstico dos diversos protagonistas comprometidos com a organização (*stakeholders*), determinando a relevância de todas as partes envolvidas (SROUR, 2000 p. 81). Por isso, há necessidade de se repensar acerca do novo perfil dos profissionais envolvidos.

Para Leinsinger (2001, p. 231), a conduta correta e a sua grandeza conduzem e reproduzem uma atitude de obediência à lisura considerada como tal, provocando admiração e convicção recíprocas. Esse pilar é utilizado em qualquer parâmetro de transação comercial com o público-alvo e também com os funcionários. A consideração à individualidade e à convicção coletiva, assim como à entidade sindical, deve ser uma premissa essencial. Isso se aplica à comunidade, ou quaisquer entidades ou agentes que mantenham relação com a organização.

O processo de recrutamento e seleção é a porta de entrada para os profissionais em qualquer tipo de empresa. Daí, a sua importância. Para Gil (2007 p. 98), recrutar consiste num processo que tem o objetivo de motivar candidatos com qualificação para preencher as posições dentro da empresa. Depois do recrutamento, deve-se escolher, entre os eleitos, aquele que for mais apropriado para a oportunidade de emprego.

De acordo com Marras (2009, p. 79), a seleção de pessoal é uma atribuição da Administração de Recursos Humanos (ARH), cujo objetivo é escolher, sob uma metodologia específica de recrutamento, candidatos a emprego, para suprir a carência da organização.

Para França (2009, p. 34), o processo de seleção consiste em escolher os candidatos mais apropriados à empresa, por intermédio de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Testes são frequentemente desenvolvidos para analisar o perfil desses candidatos. No entanto, a maioria deles apenas identifica o perfil psicológico e o comportamental, além das competências do profissional. Raros são os estudos, as pesquisas e a aplicação no campo da ética, com fins de identificar o nível de moralidade do candidato diante de situações cotidianas.

O estudo que ora se apresenta, por esta dissertação de Mestrado, pretende, pois, auxiliar as empresas, por meio de um *software* (artefato), que analisa justamente esse nível de moralidade, durante o processo de seleção de pessoal, para dar respostas à seguinte questão: Os candidatos possuem o nível de moralidade esperado pela organização no processo de seleção?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Criar um instrumento (artefato) de avaliação que auxilie os profissionais de Recursos Humanos, gestores em geral, consultorias, agências de empregos e *headhunters* a verificar o nível de moralidade dos profissionais durante o processo seletivo.

Tal ferramenta pretende inovar o processo de seleção de pessoas nas empresas, tornando-o muito mais objetivo, amplo e eficaz, tanto para os recrutadores quanto para as organizações pautadas pela ética e transparência, e que buscam profissionais que tenham também esse perfil.

Espera-se que esse artefato possa fornecer dados e informações relevantes para a qualidade da ação seletiva no que tange à provável conduta do candidato diante de algumas situações propostas, a fim de contribuir objetivamente com o processo de recrutamento e seleção, além de permitir tomadas de decisão mais assertivas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Utilizar todas as etapas do *Design Science* para que se possa avaliar de maneira rigorosa a aplicabilidade do artefato para o fim a que se destina;
- b) Criar um artefato capaz de fornecer resultados que facilitem a tomada de decisão na escolha do candidato;
- c) Avaliar adequadamente o nível de moralidade dos candidatos no processo de seleção;
- d) Escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização.

### 1.2.3 Delimitações

Esta pesquisa está delimitada espacialmente na cidade de São Paulo e Grande ABC, abrangendo micro e pequenas empresas do ramo de *hunting*, agências de emprego, *headhunters*, consultorias de Recursos Humanos ou organizações que estejam em expansão e necessitam contratar novos empregados

## 1.3. APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA

A pesquisa é aplicável e útil por se tratar de ética, moral e seleção de pessoas. Atualmente, a preocupação com a corrupção ocupa todas as esferas: pessoal, profissional, empresarial e governamental. O artefato aqui desenvolvido poderá ser o ponto de partida para auxiliar os profissionais de Administração de Recursos Humanos, bem com as empresas e organizações que estejam em expansão e necessitam de novos empregados, a contratarem melhor, mantendo um quadro de funcionários formado por profissionais cujo nível de moralidade é elevado e cujas ações podem se refletir favoravelmente no negócio, criando uma imagem corporativa positiva, afastada de qualquer conduta inadequada e, por conseguinte, contribuindo com a perenidade da empresa.

Para Ulrich (2000, p. 74), o profissional de Administração de Recursos Humanos deve:

ser o agente de mudança, buscando a transformação e a mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, o profissional de RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos vitais de mudanças no interior das empresas. O RH deve, portanto, buscar como resultados melhorar e aumentar a capacidade de modificação de uma organização. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento das ações necessárias ao processo. Lidar e valorizar as tradições e a história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir pessoas ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

## 1.4. RELEVÂNCIA DO TEMA

Selecionar profissionais com um nível de moralidade elevada é uma tarefa bastante complexa para as organizações, públicas ou privadas, que querem se pautar na transparência. Para que isso seja possível, o processo não deve se limitar apenas à análise geral de questões técnicas, psicológicas ou comportamentais, mas se aprofundar na investigação da ética do candidato. Esse critério, além de contribuir para o desenvolvimento da empresa, pode combater a corrupção, problema recorrente nas instituições.

O tema é relevante e complexo por se tratar de um estudo que busca conciliar ética e moral, ética empresarial e profissional, envolvendo a seleção de pessoas por competências.

Para Arruda (2003, p. 71), o profissional com um nível de moralidade adequado é competente técnica e eticamente, sendo capaz de desempenhar uma ou mais tarefas numa empresa ou como prestador de serviços. Mesmo se ele possuir conhecimento ou habilidades específicas, se ele não estiver seguro e em condições propícias, poderá prejudicar a si mesmo e à instituição que o admitiu. A qualidade de sua conduta moral, então, deve ser observada em cada ação, nos detalhes do seu dia a dia, no desenvolvimento das suas funções.

De acordo com Spatacean (2011, p. 87 - 104); Arens e Loebbecke (2003, p. 13 - 14); Hitt (2005, p. 437 - 444); Zohar (2002, p. 75 - 92); Silva (2003, p. 49), o indivíduo moralmente capaz é aquele que toma decisões corretas, não importando o cenário no qual ele está inserido dentro da organização. Profissionais com esses requisitos, portanto, são valiosos para a empresa que promove a transparência e a ética nos negócios.

Apesar de algumas organizações recorrerem a um código de conduta ou ética para chegarem a esse fim, nem sempre ele é eficaz ou seguido. Este estudo, por conta disso, concebeu um *software*, com uma interface amigável ao usuário, e de fácil compreensão, que auxiliará nesse processo. Ele fornecerá um diagnóstico, uma análise referente ao nível de moralidade dos candidatos e qual sua provável conduta diante de situações previamente propostas, contribuindo com objetividade para o

processo de seleção, e permitindo, também, uma tomada de decisão mais assertiva. Isso é fundamental para minimizar os riscos e as incertezas inerentes às contratações.

## **1.5. CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA PESQUISA**

O artefato, que é o objeto de estudo desta Tese, foi criado com base no *Design Science*, recurso que se destina a resolver problemas importantes numa organização.

Tal ferramenta, que deve ser descrita de forma eficaz, a fim de permitir a implantação e sua aplicação em um domínio apropriado, contribuirá com a geração de conhecimento científico no campo da Administração, mais precisamente em Administração de Recursos Humanos, a partir da inovação e da melhoria do recrutamento de candidatos na esfera empresarial e, ao mesmo tempo, auxiliará a gestão de pessoas, com enfoque no processo seletivo.

### **1.5.1 Organização do trabalho**

A dissertação será organizada em seis capítulos. Após a introdução, em que está a apresentação do projeto, que constitui o primeiro capítulo, será feita a revisão da literatura acerca do tema e a fundamentação teórica que dará sustentação à relevância do artefato. Após essas informações, que estão no segundo capítulo, haverá, no terceiro, a descrição do artefato em questão. Os procedimentos metodológicos da pesquisa serão indicados no quarto capítulo e, no quinto, a demonstração dos resultados obtidos com a utilização do artefato. Por último, este trabalho apresentará as considerações finais sobre a pesquisa.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

A fim de fundamentar esta pesquisa, justificando sua importância para a evolução do conhecimento e para a ampliação do campo de estudo da ética, da moral, da ética empresarial e profissional, da seleção de pessoas, bem como da relação entre moral e seleção de pessoas, será apresentada a seguir uma revisão da literatura, que abará os principais conceitos pertinentes a esses assuntos. Para melhor contextualização, ela está dividida em três subcapítulos.

### 2.1.ÉTICA E MORAL

Como a proposta deste trabalho é fornecer um artefato que avalia o nível de moralidade de candidatos no processo de seleção de pessoas, vale lembrar o conceito de ética.

Em **Ética a Nicômaco**, Aristóteles (2007, p. 37) se pergunta: “qual é o bem supremo que podemos conseguir em todos os atos de nossa vida?”. A resposta é “a palavra que designa o bem supremo, aceita por todos, é felicidade e, segundo a opinião comum, viver bem, agir bem é sinônimo de ser feliz”. Assim, praticar a ética é o único meio de alcançar a felicidade. Ela nos oferece, portanto, o caminho para uma vida moralmente boa e, por extensão, proporciona a felicidade. Ser feliz, portanto, é o resultado do hábito do bem agir (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2006, p. 4).

Aristóteles (2007, p. 57) descreve a ética como a filosofia das condutas, menos exata na medida em que se preocupa com situações passíveis de mudança. Ela tem como foco o dia a dia do ser humano, mas também aquilo que pode se adquirir pelas práticas e costumes, como os princípios, as virtudes e os vícios. Seu objetivo último é garantir ou possibilitar a conquista da felicidade.

Numa visão não muito diferenciada, Motta (1984, p. 69) define a ética como um conjunto de princípios que norteiam a conduta do ser humano, em comparação aos seus semelhantes, numa dada sociedade. Então, o bem agir, ou melhor, a ética, é a maneira que os seres humanos têm para manter sua conduta em sociedade.

Esses e outros autores corroboram com a visão da ética como um ensaio organizado de identificação objetiva, com finalidade na vivência dos indivíduos. É a ética que indica como a moralidade aflora, a fim de que condutas pautadas em princípios virtuosos se tornem pilares de comportamento, cujas características poderão ser seguidas por toda a existência. (DE GEORGE, 1995, p. 75; VELASQUEZ, 1998, p. 14; MOREIRA, 2002, p. 17)

É possível notar que os autores se referem à ética como parte da ciência que estuda a moralidade dos atos humanos, enquanto livres e ordenados a seu fim “último”. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003, p. 71)

Nesse sentido, Srour (2008, p. 14) resume que a ética é uma disciplina teórica constituída por uma abrangência de significados e que analisa os fenômenos morais e os objetos particulares e verdadeiros. Ela investiga a conduta e os comportamentos exercidos pela sociedade que, por sua vez, podem influenciar na conduta positiva ou negativa dos agentes, guiando-os para o bem ou para o mal.

Vasquez (2010, p. 28) concorda com o que foi dito acima, pois afirma que a moralidade é da natureza humana, do homem que vive em sociedade e que muda constantemente. Com isso, ele promove mudanças em seu grupo ou na sociedade e, como o mundo exterior é o seu “habitat”, por conta disso, acaba promovendo sua própria transformação. A moral, bem como suas transformações essenciais, faz parte da história da humanidade, isto é, do processo de renovação ou autotransformação do ser humano, e se apresenta de vários modos, todos estreitamente relacionados entre si, desde as formas materiais de existência até as formas espirituais, nas quais se inclui a vida moral.

Percebe-se, pela revisão da literatura até aqui feita, que ética e moral são, por conseguinte, assuntos inseparáveis. Se a primeira é voltada para a filosofia, a segunda refere-se à conduta dos seres humanos.

No que diz respeito especificamente à moral, Vasquez (2010, p. 28 - 29) a conceitua como um:

sistema de regras, princípios e valores, para que sejam pautadas as relações mútuas entre os agentes ou entre estes e a sociedade, de tal maneira que estas regras, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livres e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou pessoal.

Srour (2008, p. 18), por sua vez, define-a como um conjunto de:

sistemas de regras ou normas que demonstram princípios; códigos formalizados; conjuntos internamente coerentes de valores ou de propósitos socialmente validados; discursos que servem de guias para convívio social e a conduta dos indivíduos.

As questões morais estão implícitas em várias escolhas e atitudes do dia a dia organizacional, mesmo que os executivos não estejam cientes disso. A imagem corporativa que as empresas gostariam de transmitir é aquela pautada na seriedade, honestidade e transparência. Elas desejam ser vistas como moralmente ilibadas e sintonizadas com a moral do tempo, assim como com os costumes vigentes. Por isso, subordinam as suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável. (SROUR, 2008 p. 18)

## **2.2. ÉTICA EMPRESARIAL E PROFISSIONAL**

Na última definição aqui apresentada, o autor insere as organizações no contexto da ética, ou seja, na esfera institucional. Moreira (2002, p. 28) define ética empresarial como a conduta da empresa ou organização lucrativa, quando seu comportamento está de acordo com os valores morais aceitos por uma dada sociedade.

Esse conceito deve ser aplicado à Administração de Empresas, uma vez que estuda os modelos de conduta e como eles são inseridos e utilizados nas instituições. É por seu intermédio, que a sociedade contemporânea fabrica e entrega bens e serviços, além de conduzir quem trabalha para isso. (VELÁSQUEZ, 1998, p. 15).

A ética empresarial, destarte, engloba “os valores e parâmetros que norteiam a conduta no mundo corporativo”. A otimização da carta de valores morais de uma organização é revertida em melhor desempenho dos empregados e em um comprometimento maior na busca de melhorias. (FRAEDRICH; FERREL; FERREAL, 2001, p. 132 - 133)

Em sua tese de doutorado, Rene Licht (1996, p. 50) destacou a importância da ética nos negócios para a Administração, pensamento que era defendido tanto nos EUA, quanto em diversos países da Europa. Para ele, a empresa não é um “ente”

isolado, já que sempre há uma interação, seja ela entre os indivíduos, fornecedores, clientes, governo, seja coma sociedade em geral, o que implica em uma série de comportamentos e de valores que irão regê-la. Quanto mais ética for essa relação, melhor será para todos os envolvidos.

Com a finalidade de avaliar as consequências da presença ou de ausência de uma conduta ética numa organização, Licht pondera que, para as condutas ou comportamentos não éticos, há baixo nível de ânimo e motivação, o que contribui para o alto nível de rotatividade de empregados e para o desinteresse acentuado pela qualidade dos serviços prestados. Já, em contrapartida, para os comportamentos e condutas éticas, existe maior competitividade interna, o que aumenta a qualidade e o interesse pelos resultados positivos, melhora os processos e a produtividade. Isso significa mais orgulho e comprometimento, maior confiança, menos ressentimento e melhor trabalho em equipe, além de mais respeito e dignidade.

A ética nas organizações estuda as formas pelas quais normas morais pessoais se aplicam às atitudes e aos objetivos comerciais. Não se trata de um modelo de moral individual, mas do estudo de como o contexto dos negócios pode criar problemas exclusivos para a pessoa moral que atua como gerente desse sistema. (NASH, 2001, p. 6)

Os autores sempre referenciam as normas morais e seus reflexos, a fim de indicar que a ética empresarial está diretamente relacionada à ética profissional, já que uma não pode existir sem a outra. Para entender essa relação, vale definir ética profissional, e evidenciar como a sua falta pode influenciar negativamente os negócios corporativos.

A ética profissional é uma maneira peculiar e particular de realização, que é relevante para a vivência moral em sociedade. Isto é, o indivíduo tem uma conduta, de acordo com seus valores morais, que se manifestará em seu comportamento como profissional. (FORTI, 2010, p. 3 - 23).

Ela tem como princípio a relação do técnico ou especialista com seu público-alvo, considerando premissas como a dignidade humana, a satisfação com o desenvolvimento e a relação com a sociedade. (SILVA; SPERONI, 1998, p. 78)

Denny (2001, p. 136) descreve que a ética profissional se baseia na procura do benefício compartilhado, ou seja, do empresário, do cliente ou consumidor e do empregado; uma relação tal qual todos estejam satisfeitos.

## **2.3. SELEÇÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS**

A seleção de pessoal, para uma empresa, é o processo de busca pelo melhor candidato ou, entre as pessoas disponíveis, por aquelas que têm os requisitos adequados para ocupar uma posição ou um realizar um determinado trabalho.

Com a globalização e o aumento na concorrência, selecionar corretamente o profissional pode ser um fator crucial para o sucesso das organizações. Se for esperado que a pessoa selecionada trabalhe por um longo tempo na empresa, ela, certamente, contribuirá substancialmente para o negócio com seu talento e experiência. Pode-se afirmar, portanto, que a seleção de pessoal é uma decisão estratégica dentro da instituição. (PELIN; YACIN e SEMRA, 2014, p. 27).

Em outras palavras, selecionar novos membros para uma organização é uma das atividades de maior relevância para a gestão de Recursos Humanos, visto que a existência de pessoal qualificado é a chave para a produtividade e o desempenho organizacional. A fim de que a equipe realize o trabalho da forma desejada, ela precisa ter algumas propriedades, nomeadas como requisitos primordiais à tarefa realizada. Se os empregados não têm tais propriedades, a qualidade do trabalho pode ficar comprometida. (CAN, 2009, p. 374 - 383)

Responsável por ofertar permanente força de trabalho para preencher várias posições dentro de uma empresa, o processo seletivo é condição essencial para criação e funcionamento de uma organização. (SCHMIDT & HUNTER, 1998; JOHNSON, 2003; SALGADO, 2003; TETT, JACKSON & ROTHSTEIN, 1991; BARRICK & MONTE, 1991; CHRAIF & ANITEI, 2010; CHAMORRO-PREMUZIC & FURNHAM, 2005; MARRAS, 2009)

De acordo com os princípios e critérios aplicados pela organização e pelo departamento de Recursos Humanos, a seleção é o processo de escolha dos candidatos mais adequados para preencher as vagas, de forma a levar ao

desenvolvimento e revisão da organização (FRANÇA, 2009; IVANCEVICH,1995; ROBBINS, 2004; STANCIU, 2001).

O processo de seleção de pessoal convencional é baseado na análise comparativa de dois campos - exigências do cargo e características do candidato. E há, também, o modelo de seleção por competências. Para este método e sua utilização, o artefato, que é o objeto aqui estudado, pode fornecer informações úteis. Para tanto, vale rever, entre as referências teóricas pertinentes a essa área de pesquisa, quais os significados que o termo “competência” abrange.

Surgida em meados de 1980, nos trabalhos de Philippe Zariffian (2001, p. 72) a palavra relacionava-se à definição de qualificação, como referência e reconhecimento à capacidade de algumas pessoas em ter iniciativa, conseguindo alcançar objetivos que vão além de situações previamente propostas; são pessoas comprometidas e que se adaptam facilmente aos novos desafios e às novas responsabilidades.

Segundo ele, a competência é um entendimento prático de situações, que é apoiado em conhecimentos adquiridos, transformados na medida em que a diversidade aumenta. É também a capacidade de mobilizar pessoas em torno dos mesmos propósitos, fazendo com que elas atuem como co-responsáveis por suas ações.

Entendida por muitos indivíduos e por alguns estudiosos de Administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desempenho de funções e responsabilidades, a competência se resume, pois, no comprometimento de um profissional. Em outras palavras, é por meio desse comprometimento que se percebe a competência. Ao demonstrar o potencial de se comprometer, o profissional criará uma vantagem competitiva individual e para a organização em que atua, sendo esta, igualmente, por extensão, considerada competente. À proporção que a pessoa utiliza este potencial, mais ela se desenvolverá como profissional. (DUTRA, 2001, p. 71 - 73)

Sendo assim, competência pode ser definida como conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa, cujo impacto em seu desempenho pode ser verificado nos resultados atingidos. (Rabaglio, 2001, p. 17)

## 2.4. RELAÇÃO ENTRE MORAL E SELEÇÃO DE PESSOAS

A moralidade nos negócios se tornou um tema popular nas duas últimas décadas, especialmente após a divulgação de escândalos corporativos, como *Enron*, *Tyco* e *WorldCom*. Devido a estes fatos e à falta de transparência entre as organizações, há uma crescente aceitação da idéia de que o ambiente organizacional tem uma forte influência sobre os trabalhadores e seu comportamento antiético (TREVINO, 2012, p. 951 - 990).

O conhecimento dos princípios morais da organização e a adesão a eles permitem eficiência da ação ética, assim como da expressão da responsabilidade ético-social da empresa. Tanto uma ação quanto outra depende da autonomia dos agentes morais que estão reunidos em torno dessa organização. (SPATACEAN, 2011; ARENS e LOEBBECKE, 2003, p.13 - 14)

Conforme Hitt (2005, p. 437 - 444), se a conduta moral ilibada é o pilar que fortalece a ética e tem como consequência a primazia organizacional, será o comportamento ético que determinará a competitividade de organizações e nações. Para tanto, as instituições deverão estimular, impulsionar e motivar a conduta da moralidade correta para a evolução dos indivíduos, para a sustentabilidade empresarial e, por extensão, para edificar uma nação mais competente, solidificada e competitiva na esfera mundial.

Os indivíduos conhecedores do valor moral correto têm maior possibilidade de fazer escolhas assertivas e pautadas na transparência. (ZOHAR, 2002, p. 75 - 92). Silva (2003, p. 49) menciona que a utilização da autenticidade como regra, em uma empresa, tem reflexo nos resultados eficientes que ela garante. Na verdade, a organização que utiliza a transparência em suas negociações está em vantagem competitiva, pois poderá ganhar em produtividade e, com o alinhamento das informações e da comunicação entre os profissionais, haverá maior responsabilidade e mais comprometimento entre os agentes.

Neste sentido, notamos, ao longo deste trabalho, a preocupação dos autores em relatar que as organizações precisam manter em seus quadros profissionais com uma conduta moral correta. Para isso, é necessário que exista a preocupação com o nível de moralidade dos candidatos antes da contratação, durante o processo de

seleção de pessoal.

Embora a seleção de profissionais adequados seja uma atividade de relevância, como vem sendo tratada aqui, que impacta na existência e desenvolvimento de uma organização, quando este processo é examinado de modo geral, isto é, para além de vários inventores e das aplicações de teste ou algum tipo especial de técnica de entrevista, a falta de modelos de apoio é sentida.

A avaliação de decisões certas ou erradas pelo setor de Recursos Humanos é bastante complexa, se comparada a outros procedimentos. Por exemplo, se a vantagem em escolher um, entre dois candidatos, pode ser medida, o custo da oportunidade, derivado de não selecionar o outro candidato, não pode ser avaliado.

Dessa forma, é essencial que haja condução, planejamento, objetividade e estratégias bem delineadas quando se trata de recrutar e selecionar pessoal. Isso é importante tanto para os trabalhadores, quanto para a expectativa e realização dos objetivos organizacionais de qualquer empresa. Essa escolha, portanto, determinará o sucesso ou fracasso dessa etapa (SALGADO & MOSCOSO, 2008, p. 323 - 346).

Nas últimas três décadas, a pesquisa sobre a seleção de pessoas fez grande avanço com a descoberta de novos instrumentos e da elaboração de modernas técnicas metodológicas, particularmente no que diz respeito ao uso da meta-análise psicométrica (HUNTER e SCHMIDT, 2004, p. 262 - 274). A utilização dessas ferramentas tornam o processo seletivo mais confiável, o que significa maior benefício econômico para a organização (SALGADO e MOSCOSO, 2008, p. 323 - 346); SCHMIDT e HUNTER, 2004, p. 262 - 274); SCHMITT, 2014, p. 33 - 34).

Recentemente, Taylor, Keelty e McDonnell (2002, p. 8 - 18), na Nova Zelândia; Pereira, Primi e Cobêro (2003, p. 83 - 98) no Brasil; *The Chartered Institute of Personnel e Development* (2011, p. 533 - 556) no *United Kingdom*; e Krantowitz (2014, p. 328) conduziram pesquisas no sentido de se obter mais dados sobre a utilização de diferentes instrumentos de avaliação do processo seletivo.

Disponibilizar um artefato capaz de avaliar o nível de moralidade do candidato durante o processo seletivo para preenchimento de uma vaga de emprego, diante de tudo o que foi dito neste trabalho, é uma maneira de contribuir com as pesquisas nessa área. O *software* desenvolvido por este estudo tem como finalidade fornecer as informações necessárias sobre a conduta do candidato diante de situações propostas, propiciando ao selecionador e aos envolvidos no processo seletivo, a

diminuição da incerteza e da subjetividade e, ao mesmo tempo, maior segurança e mais chances de que a escolha seja assertiva.

## **2.5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – LAWRENCE KOHLBERG**

Kohlberg (1984, p. 640 - 651), com base nos estudos feitos por Piaget, e influenciado pela filosofia da moral, pelos imperativos categóricos de Kant e pelo pensamento de Aristóteles acerca das virtudes, criou um modelo de desenvolvimento moral-pessoal. Para ele, a justiça é o princípio moral básico das normas sociais. Sendo assim, a moralidade reside mais no sentido de justiça do que propriamente no respeito, no cumprimento ou na violação de normas sociais ou regras. Ela se pauta, prioritariamente, em considerações de igualdade, de equidade, de contratos sociais e de reciprocidade nas relações humanas.

Tentando compreender o desenvolvimento moral, esse estudioso realizou uma série de pesquisas com crianças e jovens dos Estados Unidos da América, México, China (Taiwan), Turquia e da Malásia (Atayal) e, a partir da análise dos raciocínios apresentados pelos sujeitos, foram definidos os níveis e estágios de desenvolvimento moral que serão descritos a seguir.

O primeiro nível, a que ele dá o nome de “Pré-Convencional” corresponde, em termos gerais, à moralidade heterônoma estudada por Piaget. Neste nível, a criança interpreta as questões de certo e errado, bom e mau, em termos das consequências físicas ou hedonistas da ação. Toda ação punida é vista como má, e toda ação premiada é moralmente correta. Portanto, este nível de moralidade reduz-se a um conjunto de normas externas, que são obedecidas para se evitar o castigo, a punição, ou para satisfazer desejos e interesses estritamente individualistas.

O primeiro estágio, que consta nesse nível, é chamado de “Orientação para a punição e a obediência”. Ele visa à: a) Orientação Moral: obediência às regras e à autoridade. O correto é evitar infringir as regras, obedecer por obedecer e evitar causar danos físicos a pessoas e propriedades; b) Justificativa dos Julgamentos: evitar o castigo e o exercício do poder superior que as autoridades têm sobre o

indivíduo; c) Perspectiva Sócio-Moral: não distingue nem coordena perspectivas. Existe apenas uma perspectiva correta, a da autoridade.

O segundo estágio, ainda pertencente ao primeiro nível, que recebe o título de “Orientação instrumental, individual e da troca”, tem como incumbências: a) Orientação Moral: seguir as regras quando for de interesse imediato. O correto é agir para satisfazer os interesses e necessidades próprias e deixar que os outros façam o mesmo. O correto é também o que é equitativo, ou seja, uma troca igual, uma transação, um acordo; b) Justificativa dos Julgamentos: servir a necessidades e interesses próprios em um mundo em que há outras pessoas com seus interesses; c) Perspectiva Sócio-Moral: distingue perspectivas, coordena-as e as hierarquiza, do ponto de vista dos interesses individuais.

O segundo nível é o “Convencional”. Ele observa o justo e o injusto, de modo que eles não se confundam mais com o que leva à recompensa, ou ao castigo, à punição. Ele se define pela conformidade às normas sociais e morais vigentes. Assim, o indivíduo que está no nível de moralidade “Convencional” é aquele que procura viver conforme as regras estabelecidas, com o que é socialmente aceito e compartilhado pela maioria, respeitando a ordem. Portanto, há uma tendência a agir de modo a ser bem-visto aos olhos dos outros, para merecer estima, respeito e consideração.

Neste nível, acontece o terceiro estágio, chamado de “Moralidade da aprovação social e das relações interpessoais”. Ele promove a: a) Orientação Moral: desempenhar o papel de uma pessoa boa (amável), preocupar-se com os outros e seus sentimentos, ser leal e manter a confiança dos parceiros, estar motivado a seguir as regras e expectativas; b) Justificativa dos Argumentos: precisa corresponder às expectativas alheias; tem necessidade de ser bom e correto a seus olhos e aos olhos dos outros (família, amigos etc.); importa-se com os outros: se trocasse de papel, iria querer um bom comportamento de si próprio. Este é o estágio da regra: aja com os outros como gostaria que eles agissem com você; c) Perspectiva Sócio-Moral: do indivíduo em relação aos outros indivíduos.

O estágio quarto, que ocorre no nível “Convencional”, tratado como “Orientação para a lei e a ordem, autoridade mantendo a moralidade”, baseia-se pela: a) Orientação Moral: fazer seu dever na sociedade, apoiar a ordem social, manter o bem-estar da sociedade ou do grupo. Cumprir os deveres acordados,

apoiar as leis; b) Justificativa dos Argumentos: manter o funcionamento das instituições como um todo, autorrespeito ou consciência compreendida como cumprimento de obrigações definidas para si próprio ou consideração das consequências dos atos. Pergunta-se "o que acontecerá se todos fizerem o mesmo?"; c) Perspectiva Sócio-Moral: o ponto de vista é o do sistema que define papéis ou regras. As relações individuais são consideradas em termos do lugar que ocupam dentro do sistema.

O terceiro nível, "Pós-Convencional", tem como foco o valor moral das ações. Ele não está em conformidade com as normas e padrões morais e sociais vigentes; está vinculado aos princípios éticos universais, tais como o direito à vida, à liberdade e à justiça. Portanto, as normas sociais são entendidas na sua relatividade, cuja finalidade é garantir que estes princípios sejam respeitados. Caso isso não aconteça, as leis devem ser transformadas e até desobedecidas. Neste nível, a sociedade não teria sentido se não estivesse a serviço desses direitos individuais fundamentais, que sejam universalizáveis, reversíveis e prescritivos.

Nesse nível, ocorre o estágio quinto, "A orientação para o contrato social-democrático", que tem como princípios: a) Orientação Moral: Orientação para o contrato social, sustentar o direito, valores e contratos sociais básicos de uma sociedade, mesmo quando em conflito com regras e leis concretas do grupo. Reconhecimento de que os valores variam de cultura para cultura, mas que existem valores e direitos não relativos como o direito à vida e à liberdade que devem ser defendidos independentemente da opinião da maioria; b) Justificativa da Argumentação: obrigação de cumprir a lei em função de um contrato social: protege seus direitos e os dos outros. Leis e deveres são baseados em cálculo do maior bem para o maior número de pessoas (critério da utilidade); c) Perspectiva Sócio-Moral: distingue perspectivas, coordena-as e começa a hierarquizá-las do ponto de vista de uma terceira pessoa moral, racional e universal. O ponto de vista prioritário é o da sociedade. Quando há conflito entre o ponto de vista moral e o legal, não se consegue integrá-los.

O sexto estágio do nível "Pós-Convencional", chamado de "Princípios universais de consciência", estabelece: a) Orientação Moral: seguir o princípio ético universal de justiça, que engloba os seguintes conceitos: dignidade inviolável da humanidade; liberdade; solidariedade e igualdade. Leis são válidas se seguirem

esses princípios; se os violar, não se deve obedecê-las, pois o princípio é superior à lei; os princípios têm validade, independentemente da autoridade de grupos ou pessoas que os sustentem, e independentemente da identificação do sujeito com essas pessoas e grupos; b) Justificativa da Argumentação: como ser racional, percebe a validade dos princípios e compromete-se com eles; c) Perspectiva Sócio-Moral: ponto de vista moral, autônomo, do qual derivam os ajustes sociais. É o ponto de vista do indivíduo racional, que reconhece a natureza da moralidade e do respeito pelos outros como um fim, e não como meio de se chegar a alguma coisa.

De acordo com Ruiz (2003 p. 45), Kohlberg desenvolve um aparato metodológico por meio do qual faz um diagnóstico, detectando em qual nível a pessoa está. Por intermédio desse diagnóstico, ele propõe maneiras de intervir, com o intuito de fazer com que as pessoas caminhem de um nível de moralidade a outro subsequente, como é mostrado no Quadro 1:

**Quadro 1 – Classificação dos níveis de julgamento moral em níveis e estágios de desenvolvimento.**

Nível	Estágios	
Pré-convencional	1	Orientação pela obediência para evitar a punição.
	2	Orientação egocêntrica para satisfação de desejos próprios ou de outros. Reciprocidade restrita. Lei de Talião
Convencional	3	Orientação pela manutenção de valores vigentes na comunidade ou grupo de amigos.
	4	Orientação pela lei e ordem social. Manutenção dos valores vigentes na sociedade.
Pós-convencional	5	Orientação pelo contrato social e respeito pelos direitos civis e individuais.
	6	Orientação pela ética universal.

Fonte: Kohlberg (1984)

Em termos gerais, portanto, o indivíduo com um nível de moralidade “Pré-Convencional” tem preponderância a seguir regras, normas, sem infringi-las, para não ser punido. No nível “Convencional”, por sua vez, há a tendência de esse indivíduo ser uma pessoa boa, que segue os padrões definidos pela sociedade. Já no nível Pós-Convencional, o indivíduo irá se pautar pela ética universal.

Os estágios atribuídos aos agentes pesquisados podem ser, segundo Colby e Kohlberg (1987, p. 15 - 16), estágios puros, transicionais (no momento que há predominância de um estágio anterior, mas há a frequência e o discernimento de uma fase posterior) e em consolidação (quando há predominância de um estágio mais alto, porém há a presença de raciocínio de um estágio anterior).

Somente indivíduos que tenham mais de 80% de sua reflexão em uma única fase ou estágio são classificados autênticos, puros. A maior parte dos indivíduos transita entre um estágio e outro, ou estão em consolidação (DÍAZ-AGUADO & MEDRANO, 1999, p. 339 - 345)

De acordo com os autores Petrick e Wagley (1992, p. 57 - 91), é a conduta das pessoas que consolida o nível modal de comportamento moral da organização, confrontando assim seu modelo de desenvolvimento moral organizacional com o requerido pelas novas formas de gestão de negócios. Dessa forma, seria possível avaliar quais ambientes e quais circunstâncias específicas seriam mais favoráveis à sustentabilidade da estrutura organizacional e ao desenvolvimento das pessoas.

Nesse contexto, vale ressaltar que a ética pode ser estudada nos campos individual (da pessoa), organizacional (das empresas e organizações governamentais e não governamentais) e no campo profissional.

## CAPÍTULO 3 – OBJETO DE ESTUDO

O objeto aqui estudado é um *software*, que investiga, sob determinadas premissas, o nível de moralidade de candidatos no processo de seleção de pessoas. A avaliação foi qualitativa, já que esta pesquisa se pautou em dados e informações acerca do tema em questão.

A linguagem utilizada para desenvolvimento do *software* foi o DELPHI e o artefato foi estruturado a partir de um instrumento, adaptado de Licht (1996) com base em Petrick & Wagley (1992) e Kohlberg (1971), com 72 (setenta e duas) proposições<sup>1</sup>, elaboradas com base no cumprimento das regras individuais, as normas impostas pela sociedade e pela ética universal, levando em consideração a igualdade, a equidade de contratos sociais e de reciprocidade nas relações humanas.

### 3.1. DESCRIÇÃO DO ARTEFATO

Para criar, estruturar e utilizar o artefato, as etapas a seguir discriminadas foram contempladas como metodologia.

A primeira fase foi a da “Pesquisa Bibliográfica”. Ela possibilitou o conhecimento do instrumento, bem como da teoria Kohlberiana, e elucidou os conceitos de ética, moral, ética profissional e empresarial e seleção de pessoas.

Na segunda fase, “Linguagem de programação escolhida”, devido à sua flexibilidade para o desenvolvimento do *software*, a linguagem DELPHI foi a selecionada, que terá como banco de dados o *DB Database*, desenvolvido pela *Microsoft*, que é responsável pelo sistema operacional *Windows* instalado em mais de 95% dos computadores em todo mundo.

Na terceira fase, houve a “Elaboração e construção do artefato”. Nessa etapa, o instrumento elaborado em *Excel* foi adequado à linguagem de programação, o que gerou a versão final do sistema. Foram efetuados vários testes para verificação de

---

<sup>1</sup>Ver Questionário Original no Anexo I e o adaptado por este trabalho no Anexo II.

seu funcionamento, avaliação e validação. O *software* foi desenvolvido para ser utilizado por qualquer profissional de Recursos Humanos, independente de sua experiência profissional ou competência.

A primeira tela a ser demonstrada é a de apresentação do artefato. Nela, tem-se uma visão geral do *software*, podendo-se ver onde estão os ícones para cada situação do sistema, que, por sua vez, serão desdobrados em outras telas.

Nessa tela, no ícone pesquisa de candidatos, é possível pesquisar os que já realizaram testes anteriores e, também, efetuar o cadastro de novos candidatos. Para um candidato novo, o selecionador deverá clicar no botão “+” e surgirá o número correspondente ao cadastro. Ela deverá ser preenchida com os dados do profissional, número de ordem, cargo ao qual concorre, nome completo, sexo, idade, e-mail, telefone fixo, celular, tempo de experiência no cargo, tempo na última empresa, descrição resumida da formação acadêmica (experiência) e formação acadêmica, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 – Tela de Apresentação do Artefato – Manutenção de Cadastros**

Em seguida, deve-se escolher o nível do cargo para o qual o candidato está concorrendo.

Após a seleção do nível, digitar neste campo o título do cargo.

Na sequência, deve-se preencher com os dados pessoais, profissionais e acadêmicos do candidato. Após o término do cadastro, deve-se clicar no botão atualizar .

Abaixo dos ícones, podem-se notar símbolos de navegação do sistema e o *DB Navigator* (*Database Navigator* ou Navegador de Banco de Dados), que serão utilizados de acordo com as necessidades do usuário. Este componente permite a execução das operações no artefato, como está demonstrado na figura 3.2.

**Figura 2 - DB Navigator**



Após a atualização do cadastro, o *software* carregará a tela do questionário para o candidato realizar o teste. Ele terá, então, acesso ao ícone “questionário”, devendo clicar em seu nome. Visualizado na terceira tela, o teste pode ser iniciado. Ele deverá responder sim ou não às proposições, clicando no botão correspondente.

Na Figura 3, é possível visualizar a tela onde as questões serão respondidas:

**Figura 3 - Tela inicial e final do questionário**

Nome do Candidato: **WILLIAM JOSÉ MANOEL**  
Cargo Pretendido: **DIRETOR MARKETING**

1 Questão por Página

Iniciar Questionário Finalizar Questionário

QUESTÃO	RESP.
1	SIM
2	NÃO
3	SIM
4	SIM
5	SIM
6	SIM
7	NÃO
8	NÃO
9	NÃO
10	NÃO
11	SIM
12	SIM
13	NÃO
14	SIM
15	SIM
16	SIM
17	SIM

1 Na gestão de uma equipe você dissemina a cultura da diversidade entre seus membros, onde as pessoas são contrárias explicitamente a qualquer tipo de discriminação?

Selecione uma das Opções para Responder:  SIM  NÃO

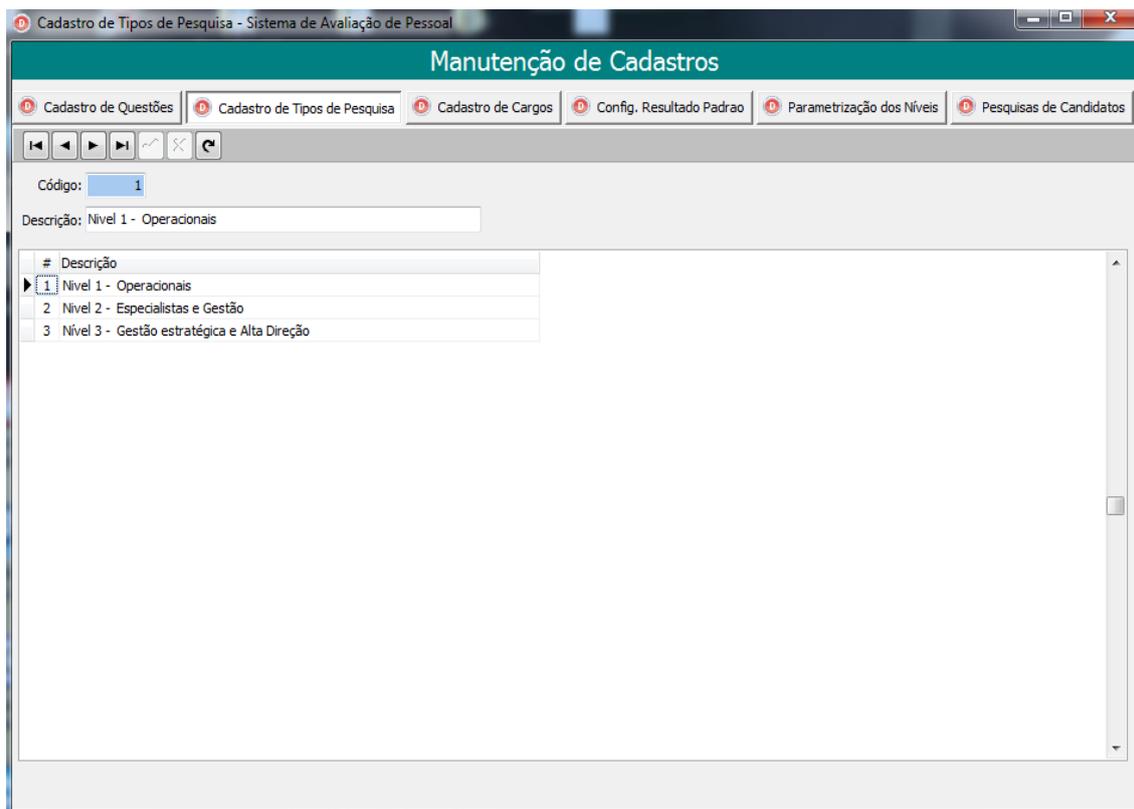
2 É muito comum em datas festivas, principalmente no final do ano empresas parceiras presentear gestores e membros de equipes com vinhos, uísques, chocolates, entre outros. Você incentiva este tipo de prática?

Selecione uma das Opções para Responder:  SIM  NÃO

Após o término, o botão “finalizar o questionário” deve ser acionado, disponibilizando o resultado para análise do profissional de Recursos Humanos.

Na tela “Cadastro de Nível da Questão”, que está na Figura 4, estão configurados os cargos, de acordo com o resultado dos níveis de moralidade. Os níveis poderão ser modificados, mas não há possibilidade de cadastrar novos. Isso ocorre porque, conceitualmente, o processo está baseado apenas em três níveis, que já foram previamente indicados.

**Figura 4 – Tela de cadastro e configuração dos níveis de cargos**



Para cada um dos níveis (Pré-Conceitual; Conceitual e Pós-Conceitual), o sistema verifica as respostas do candidato e sugere qual posição ele está mais “apto” a ocupar.

O nível (N1, N2, N3), a que pertence o cargo relacionado ao questionário respondido, é informado no cadastro da pesquisa, com a escolha de uma das opções no campo resposta-padrão. Toda vez que o candidato responder ao questionário, o sistema irá analisar as questões de acordo o nível configurado, a fim de gerar e gravar uma combinação de resultados.

Se o candidato for menos assertivo, não respondendo adequadamente ao questionário, ele corre o risco de não ser recomendado para a empresa. Sendo assim, podemos trabalhar com uma quantidade mínima ou, “maior ou igual”, tendo duas situações possíveis: (V), quando o respondente “respondeu adequadamente às questões e (F), quando o respondente “não respondeu adequadamente às questões.

Sendo assim, de acordo com o nível do cargo pretendido, será indicado: N1: conterà um valor **V** ou **F**, de acordo com as respostas das questões de Nível 1; N2:

conterá um valor **V** ou **F**, de acordo com as respostas das questões de Nível 2; N3: conterá um valor **V** ou **F**, de acordo com as respostas das questões de Nível 3.

Para obter os resultados e gerar as respostas automáticas, foi utilizado o conceito de Lógica, estudado pela Matemática Discreta, em Lógica Proposicional. Pela Lógica Proposicional, tem-se:  $2^3 = 8$ ; que é o número de combinações possíveis para cada nível. Toda vez que o candidato responder ao questionário, o sistema irá analisar as questões, de acordo com cada nível configurado, a fim de gerar uma combinação que será gravada na tela de “resultados”. Tudo isso pode ser visto na Figura 5.

**Figura 5 – Número de combinações para cada nível**

The screenshot shows a web application window titled "Manutenção de Cadastros" with a navigation bar containing: "Cadastro de Questões", "Cadastro de Tipos de Pesquisa", "Cadastro de Cargos", "Config. Resultado Padrao", "Parametrização dos Níveis", and "Pesquisas de Candidatos". The main content area is titled "Respostas Padrão" and contains a table with the following data:

N1	N2	N3	Resultado	N. Recomendado
V	V	V	INADEQUADO	3
V	V	F	ADEQUADO	2
V	F	V	ADEQUADO	2
V	F	F	ADEQUADO	1
F	V	V	INADEQUADO	3
F	V	F	ADEQUADO	2
F	F	V	INADEQUADO	3
F	F	F	INADEQUADO	1

Below the table, a legend defines the symbols: **V** (Verdade) - Quando o Respondente Atinge o Nível Mínimo de respostas para o Nível; **F** (Falso) - Quando o Respondente NÃO Atinge o Nível Mínimo de respostas para o Nível.

To the right of the table, a text box titled "Descrição do Resultado Recomendado" contains the following text: "Não recomendamos o candidato para ocupar a posição a qual concorre por ser um indivíduo que possui um nível de moralidade elevado para o cargo. Isto poderá gerar insatisfação da pessoa em relação a posição que ocupará. Nota-se que este candidato possui grande potencial para assumir posições diferenciadas de liderança."

Tomando como exemplo um candidato que concorre a uma vaga de emprego numa posição de gestão intermediária, a avaliação de seu nível de moralidade deve estar com preponderância no nível convencional, podendo também transitar num nível superior, de acordo com o resultado demonstrado: “Nível: 2, N1: V, N2: V e N3: F. A resposta parametrizada a isso, aparecerá na Figura 6:

Figura 6 – Parametrização dos níveis de moralidade

**Manutenção de Cadastros**

Código: 2      Descrição: CONVENCIONAL      Qtde Mínima de Questões: 20

Descrição do Nível

O indivíduo que figura no nível **convencional**, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4 e 5, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e que em algum dado momento poderão ser influenciados por eles. Estes candidatos terão orientação para desempenhar o papel de uma pessoa ou profissional que busca a integração, irá se preocupar com os outros e seus sentimentos, terá tendência a lealdade e manterá a confiança dos parceiros, estará motivado a seguir as regras e expectativas, de fazer seu dever na sociedade, apoiar a ordem social, manter o bem-estar da sociedade ou do grupo. A opinião dos grupos sociais envolventes passa a ter importância nas escolhas, que, na generalidade, visam satisfazer e obter a aprovação dos outros, verificando-se uma aderência a comportamentos, normas e valores aceitos em geral pela sociedade. O Cumprimento das regras e leis irá corresponder às expectativas alheias. Tem necessidade de ser bom e correto a seus olhos e aos olhos dos outros (família, amigos, subordinados, sociedade, etc.);

**Respostas Automáticas**      **Classificação**

N1	N2	N3	Resultado
V	V	V	INADEQUADO
V	V	F	ADEQUADO
V	F	V	INADEQUADO
V	F	F	INADEQUADO
F	V	V	INADEQUADO
F	V	F	ADEQUADO
F	F	V	INADEQUADO
F	F	F	INADEQUADO

**Texto para o Resultado Apurado**

Recomendamos o candidato para ocupar a posição a qual concorre por possuir uma orientação predominante em todos os níveis, caso a empresa não queira aproveitá-lo no cargo que concorre poderá indica-lo para ocupar um cargo de maior responsabilidade.

O indivíduo que figura no nível **convencional**, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e

V (Verdade) - Quando o Respondente Atinge o Nível Mínimo de respostas para o Nível  
 F (Falso) - Quando o Respondente NÃO Atinge o Nível Mínimo de respostas para o Nível

Para cada combinação da Tabela “Verdade”, o usuário poderá configurar uma resposta com texto livre, para a qual é permitida a formatação. Para cada nível, há uma tabela como esta, tendo um total de 24 respostas automáticas para os três níveis.

Na “Tela de resultado parcial dos níveis de moralidade” (Figura 7), será possível visualizar o resultado final parcial do teste do candidato. O sistema indicará o candidato como “recomendado”, associando o texto ao lado da tabela como resposta automática, além de apresentar a análise do nível de moralidade.

Figura 7 – Tela de resultado parcial dos níveis de moralidade

Manutenção de Cadastros

Cadastro de Questões | Cadastro de Tipos de Pesquisa | Cadastro de Cargos | Config. Resultado Padrao | Para

Visualizar Resultado

Nº. da Pesquisa: 19 Tipo de Pesquisa: Nivel 2 - Especialistas e Gestão

Cargo Pretendido: Gerente de Recursos Humanos **FECHADA**

Dados do Candidato

Nome Completo: Marcelo Oliveira Sexo:  Masculino  Feminino

Idade: 40 anos Telefone: 5585-5696 Celular: 98651-3385 E-mail: marcelo\_oliveira@uol.br

Tempo de Experiência no Cargo: 10 Anos Tempo na Última Empresa: 8 anos

Descrição Resumida da Formação Acadêmica: 22 anos de experiencia em ARH, 8 anos em gestão de ARH Formação Acadêmica: Administração de Empresas com MBA em Gestão de Pessoas

RESULTADO FINAL | Estatísticas | Gráficos | Questões da Pesquisa

Resultado Apurado	Nível da Apuração
<b>ADEQUADO</b>	<b>CONVENCIONAL</b>
<p>Recomendamos o candidato para ocupar a posição a qual concorre por possuir uma orientação predominante nos níveis pré-convencional e convencional, e nenhuma predominância no nível superior, porem, caso a empresa queira aproveitá-lo em uma posição superior deverá prepara-lo para a ocupação do cargo.</p> <p>O individuo que figura no nível <b>convencional</b>, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4 e 5, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e</p>	<p>O individuo que figura no nível <b>convencional</b>, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4 e 5, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e que em algum dado momento poderão ser influenciados por eles. Estes candidatos terão orientação para desempenhar o papel de uma pessoa ou profissional que busca a integração, irá se preocupar com os outros e seus sentimentos, terá tendência a lealdade e manterá a confiança dos parceiros, estará motivado a seguir as regras e expectativas, de fazer seu dever na sociedade,</p>

Na tela “Visualização do Resultado Final” (Figura 8), é possível observar o resultado do teste do candidato.

Figura 8 – Tela de Visualização do Resultado Final

Resultado da Pesquisa de Candidato

## Resultado Apurado

### Dados do Candidato

Nº. da Pesquisa:  Cargo Pretendido: **Gerente de Recursos Humanos** **FECHADA**

Nome: **Marcelo Oliveira** Sexo: **M**

Idade: **40 anos** Telefone: **5585-5696** Celular: **98651-3385** E-mail: **marcelo\_oliveira@uol.br**

Tempo de Experiência no Cargo: **10 Anos** Tempo na Última Empresa: **8 anos**

Descrição Resumida da Formação Acadêmica: **22 anos de experiência em ARH, 8 anos em gestão de ARH** Formação Acadêmica: **Administração de Empresas com MBA em Gestão de Pessoas**

### Determinação de Nível

Nível da Apuração	Resultado Apurado
<b>CONVENCIONAL</b>	<b>ADEQUADO</b>

### Resposta Apurada para a Pesquisa

Recomendamos o candidato para ocupar a posição a qual concorre por possuir uma orientação predominante nos níveis pré-convencional e convencional, e nenhuma predominância no nível superior, porem, caso a empresa queira aproveitá-lo em uma posição superior deverá prepara-lo para a ocupação do cargo.

O individuo que figura no nível **convencional**, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4 e 5, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e que em algum dado momento poderão ser influenciados por eles. Estes candidatos terão orientação para desempenhar o papel de uma pessoa ou profissional

Para melhor entender a avaliação, foi criada uma situação hipotética, em que o candidato é considerado “adequado” para os cargos relacionados ao nível de moralidade Convencional. Na tela do resultado final, podem ser observadas todas as informações sobre ele: dados pessoais, experiência no cargo/área, tempo de permanência na última empresa, descrição resumida da formação acadêmica e formação acadêmica. Na sequência, há a determinação do nível de moralidade apurada no teste, a análise e recomendações sobre qual posição ele poderá ocupar

na organização. Depois, o resultado em percentual, por estágios e pelos níveis de moralidade é visualizado.

**Descrição do Nível apurado**

O indivíduo que figura no nível **convencional**, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4 e 5, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e que em algum dado momento poderão ser influenciados por eles. Estes candidatos terão orientação para desempenhar o papel de uma pessoa ou profissional que busca a integração, irá se preocupar com os outros e seus sentimentos, terá tendência a lealdade e manterá a confiança dos parceiros, estará motivado a seguir as regras e expectativas, de fazer seu dever na sociedade, apoiar a ordem social, manter o bem-estar da sociedade ou do grupo. A opinião dos grupos sociais envolventes passa a ter importância nas escolhas, que, na generalidade, visam satisfazer e obter a aprovação dos

**Nível Recomendado**  
**CONVENCIONAL**

**Resposta para o Nível Recomendado**

O candidato é recomendado para o exercício do cargo por ser um indivíduo que figura no nível moral pré-convencional, estas pessoas possuem uma disposição para seguir as normas, leis e regras com o intuito de evitar punições para si e para os outros. Ele não infringirá regras e nem permitirá que as outras pessoas o façam por entender que isso será o melhor a fazer. Terá uma tendência à insegurança, poderão ser hostis ou ter algum tipo de preconceito, quando forem contrariados, lembrando que para ele não se deve descumprir as normas o que foram estabelecidas. Por possuírem tais características não farão nada para desobedecer às normas e à autoridade. Evitará infringir as regras, irá obedecer cegamente para evitar causar danos físicos a

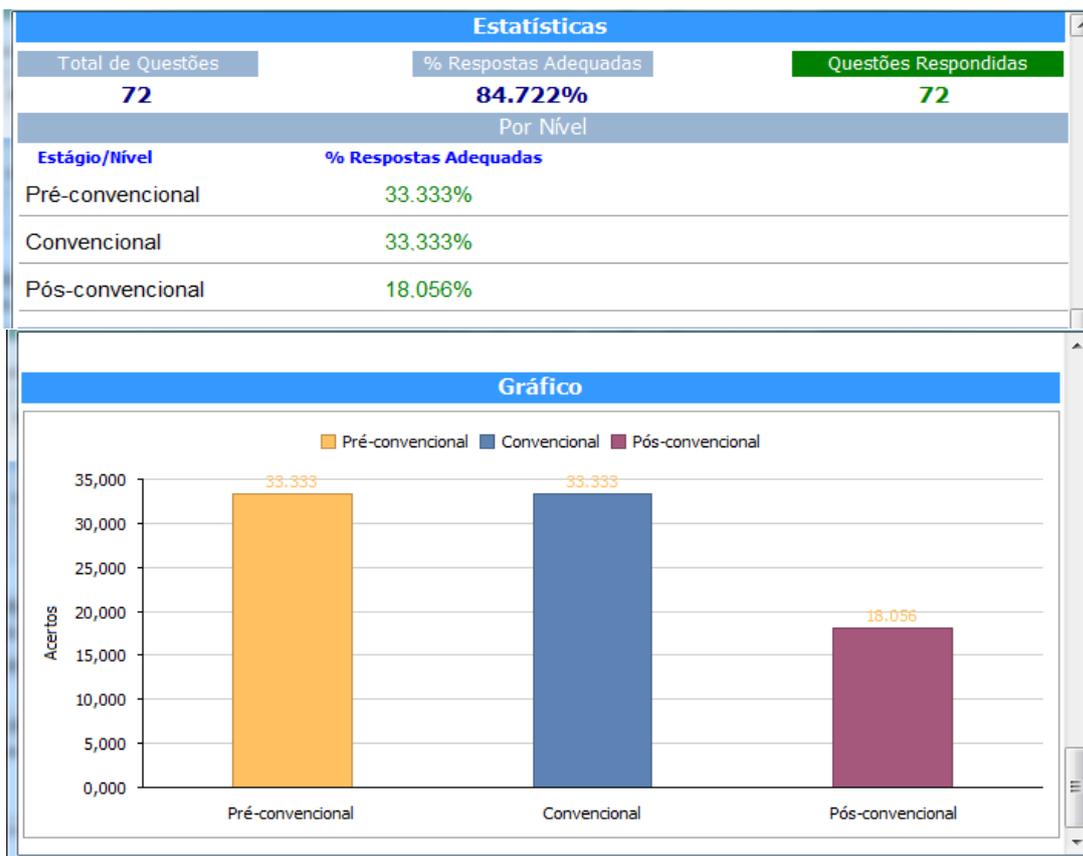
**Descrição do Nível Recomendado**

O indivíduo que figura no nível **convencional**, para o autor, a maioria das pessoas poder transitar entre os estágios 3, 4 e 5, tendo uma preponderância ao estágio 4. Neste nível o as pessoas reconhecem os estágios inferiores e que em algum dado momento poderão ser influenciados por eles. Estes candidatos terão orientação para desempenhar o papel de uma pessoa ou profissional que busca a integração, irá se preocupar com os outros e seus sentimentos, terá tendência a lealdade e manterá a confiança dos parceiros, estará motivado a seguir as regras e expectativas, de fazer seu dever na sociedade, apoiar a ordem social, manter o bem-estar da sociedade ou do grupo. A opinião dos grupos sociais envolventes passa a ter importância nas escolhas, que, na generalidade, visam satisfazer e obter a aprovação dos

Por Estágio		
Estágio/Nível	% Respostas Adequadas	Descrição do Resultado
1 Pré-convencional	16.667%	Orientação pela obediência para evitar punição.
2 Pré-convencional	16.667%	Orientação egocêntrica para satisfação de desejos próprios ou de outros. Reciprocidade restrita. Lei de Talião.
3 Convencional	16.667%	Orientação pela manutenção de valores vigentes na comunidade ou grupo de amigos.
4 Convencional	16.667%	Orientação pela lei e ordem social. Manutenção dos valores vigentes na sociedade
5 Pós-convencional	16.667%	Orientação pelo contrato social e respeito pelos direitos civis e individuais.
6 Pós-convencional	1.389%	Orientação pela ética universal.

Por último, há uma representação gráfica (Figura 9), disposta por nível de moralidade, que demonstra o percentual de preponderância por nível.

Figura 9 – Representação Gráfica



## CAPÍTULO 4 –METODOLOGIA

Nesse capítulo, será demonstrado como o *software* foi concebido e aplicado, descrevendo-se quais definições operacionais deste estudo não foram abordadas na revisão da literatura e fundamentação teórica, e a abordagem *Design Science*. Em seguida, haverá a análise dos dados da pesquisa realizada em dez pequenas e microempresas especializadas em recrutamento e seleção de pessoas.

Para a construção do artefato, considerou-se como definição o senso-comum, já que ele é algo criado pelo homem, com alguma finalidade prática. Cientificamente, de acordo com Simon (1969, p.184) *apud* De Sordi *et al* (2011, p. 16), artefato é tudo o que não é natural; é algo construído pelo homem.

Os princípios do *Design Science* têm suas raízes na engenharia das coisas artificiais e os Sistemas de Informação constituem exemplos disso, pois são implantados dentro de uma organização com o objetivo de incrementar sua eficiência.

O termo *Design Science* é escolhido para destacar a orientação do novo conhecimento do *design*: de soluções de problemas do mundo real, bem como das ferramentas necessárias para ações adequadas de domínio dos profissionais.

De acordo com lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, em seu capítulo II, Da Definição de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte, é dito que:

- I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)

Para fins desta pesquisa, será considerada, portanto, micro ou pequena empresa aquela que se enquadra legalmente como tal, de acordo com Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

## 4.1. JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS UTILIZADAS

Este artefato, criado sob a abordagem *Design Science*, teve como objetivo a avaliação do nível de moralidade de profissionais no processo de seleção de empresas do ramo de *hunting*, ou seja, agências de emprego, *headhunters*, consultorias de Recursos Humanos etc.

O método proposto permitiu à empresa adequá-lo à sua cultura organizacional, possibilitando o fornecimento de dados e informações referentes ao perfil de moralidade dos candidatos e qual sua provável conduta diante de situações propostas, contribuindo com maior objetividade para o processo de seleção, bem como para a escolha do candidato mais adequado para a vaga.

O método foi desenvolvido na forma de um *software*, devido à sua fácil disseminação e aplicabilidade. A abordagem *Design Science* aplica-se à geração de conhecimento científico, a partir do estudo rigoroso de artefatos voltados à resolução de problemas. Em razão disso, este projeto de pesquisa aplicada visa contribuir, também, para a disseminação do uso do *Design Science* no campo da Administração, ao mesmo tempo em que fornece uma ferramenta de gestão de pessoas com enfoque nos processos de seleção.

Para Hevner (2004, p. 82), o *Design Science* é um método pertinente de resolver complicações. Ele permite conhecer e ter um nível de percepção apurado de uma situação ou problema, cuja resolução é obtida na confecção e utilização de um artefato. Sendo assim, a construção do artefato que aqui se propõe atenderá às diretrizes abaixo destacadas, de acordo com Hevner *et al* (2004, p. 84).

A Diretriz nº1 apresenta a “Descrição do Artefato”: um software, construído com base nos níveis de moralidade de Kohlberg (Pré-Convencional, Convencional e Pós-Convencional), para avaliação do nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego durante o processo de seleção de pessoas em micro e pequenas empresas do ramo de *hunting*, ou seja, agências de emprego, *headhunters*, consultorias de Recursos Humanos etc.

O artefato, estruturado a partir de um instrumento adaptado de Licht (1996),

com base em Petrick & Wagley (1992) e Kohlberg (1971), com 72 (setenta e duas) proposições disponíveis, utilizou um modelo qualitativo, a fim de analisar dados e informações referentes ao tema estudado.

Para avaliar o nível de moralidade dos candidatos e qual sua provável conduta diante das situações propostas, o *software* apresenta as seguintes telas, cujo conteúdo é devidamente analisado: a) primeira tela: apresentação do sistema, permitindo uma visão geral do *software*, com o apontamento de onde estão os ícones para cada situação. Tais ícones se desdobrarão em outras telas e serão utilizados de acordo com a necessidade do usuário; b) segunda tela: permite que o profissional de Recursos Humanos efetue o cadastro de questões para diagnóstico do nível de moralidade. Nela, estão as questões respondidas pelos candidatos à vaga de emprego; c) terceira tela: cadastramento dos níveis de cargo que a empresa possui; d) quarta tela: cadastramento do título do cargo e em qual nível ele está enquadrado; e) quinta tela: configuração do resultado padrão, onde para cada combinação haverá uma descrição no nível de moralidade em que o candidato poderá ser enquadrado; f) sexta tela: parametrização do sistema, em que se podem estabelecer as métricas e as configurações para que o *software* faça a análise do perfil do candidato, de acordo com o que foi determinado; g) sétima tela: cadastro e pesquisa de candidatos e resultados. Nela, o usuário irá efetuar o cadastro do candidato e habilitará o teste. Após ter os questionários respondidos, será possível nessa mesma tela, visualizar os resultados, clicando no ícone “visualizar resultados”; h) oitava tela: questionário a ser respondido pelo candidato e, após a finalização, a disponibilização do resultado na tela de cadastro e pesquisa de candidatos, ao clicar no ícone “visualizar resultados”.

A Diretriz nº2 evidencia a “Relevância do Problema”: manter profissionais éticos no quadro de colaboradores é uma tarefa complexa, por isso a escolha do candidato com um bom nível de moralidade poderá contribuir para a transparência e ética nos negócios das organizações.

Um *software*, com uma interface amigável ao usuário, de fácil compreensão, disseminado e compreendido, que forneça um diagnóstico, uma análise referente ao nível de moralidade dos candidatos e qual sua provável conduta diante de determinadas situações, pode, portanto, contribuir objetivamente para o sucesso do

processo de seleção de pessoas, permitindo tomadas de decisão mais assertivas, uma vez que poderá minimizar os riscos e as incertezas inerentes às contratações.

Na Diretriz nº3, está a “Avaliação do Artefato”: por meio de um estudo de campo, o uso do artefato foi monitorado em múltiplos processos. A avaliação foi realizada por dez empresas de recrutamento e seleção de pessoas de pequeno e médio porte, ou seja, agências de emprego, consultorias e *headhunters*, que tinham uma demanda por candidatos a vagas de emprego e que utilizaram o *software* para avaliar o nível de moralidade de cada um deles.

Por meio da Diretriz nº4, “Contribuição Efetiva do *Design Science* para a área do conhecimento”, foi demonstrado como a pesquisa efetivamente contribuiu para a área de conhecimento do artefato e também para o processo de seleção de pessoas. O método proposto permitiu às empresas adequá-los à sua cultura organizacional, possibilitando o fornecimento de dados e informações referentes ao perfil de moralidade dos candidatos e qual sua provável conduta diante das situações propostas no artefato.

A Diretriz nº5, que evidencia a “Contribuição Efetiva do *Design Science* para a área do conhecimento”, discrimina os critérios utilizados para a avaliação de desempenho do artefato. O rigor de métodos na construção e avaliação do projeto pautou-se na aderência da pesquisa a uma apropriada coleção de dados e a análises técnicas, a fim de que ela mostrasse, de fato, o desempenho do artefato. Os indicadores de desempenho foram indicados de acordo com a NBR ISO/IEC 9126.

Para a coleta dos dados, foram convidados dez pequenos e microempresários do segmento de recolocação de pessoal, agências de empregos e consultorias de Recursos Humanos, que utilizaram e avaliaram o *software* conforme escala anteriormente descrita. O contato inicial foi por telefone e, posteriormente, pessoalmente, em reunião presencial individualizada, em que houve a explicação dos objetivos do projeto e, principalmente, sobre uso do *software*.

Na data posterior a essas reuniões, as empresas participantes retornaram com o questionário de avaliação do *software* preenchido, no formato de lista de

verificação, contendo uma relação de informações essenciais sobre o projeto, o que constituiu subsídio para o correto questionário do *software*.

Para as orientações sobre a utilização desse artefato, foram realizadas reuniões com cada usuário. Elas foram divididas em três partes: na primeira, houve uma explicação da importância do preenchimento de todas as telas do artefato; na segunda, aconteceu um treinamento; e, na terceira, um acompanhamento individual para dirimir as dúvidas sobre sua utilização.

O “Questionário” é de autoria de Sbaraini (2013, p. 93) e já foi convenientemente validado e adaptado para esta pesquisa. Seu preenchimento é guiado por instruções, que foram dadas verbalmente, por meio do uso de *data-show*.

O teste foi efetuado com o acompanhamento de um questionário em escala *Likert*, em que o respondente tinha 26 proposições. Na escala usada, o respondente pôde optar em preencher: DT - Discordo totalmente, quando a afirmação é totalmente contra seu entendimento; DP - Discordo parcialmente, quando a afirmação é parcialmente contrária ao seu entendimento; Indiferente, quando a afirmação possui aspectos concordantes e discordantes nas mesmas proporções ou o respondente ignore a afirmação; CP - Concordo parcialmente, quando a afirmação está parcialmente de acordo seu entendimento; e CT - Concordo totalmente, quando a afirmação está totalmente de acordo com seu entendimento.

Para a validação do modelo, buscou-se comparar os resultados<sup>2</sup> obtidos com a percepção dos profissionais de recrutamento e seleção envolvidos na escolha dos candidatos às vagas de emprego.

Após o uso do *software*, os respondentes foram convidados a preencher o questionário de avaliação<sup>3</sup>, em que se analisou a percepção dos profissionais que testaram o artefato, considerando vários aspectos, como: confiabilidade, eficácia, eficiência, funcionalidade, manutibilidade, portabilidade, produtividade, satisfação, segurança e usabilidade.

A pontuação para cada opção são as seguintes, conforme Tabela 1:

---

<sup>2</sup> Os resultados do questionário serão demonstrados na seção 4.2, de análise dos dados.

<sup>3</sup> Ver Anexo IV.

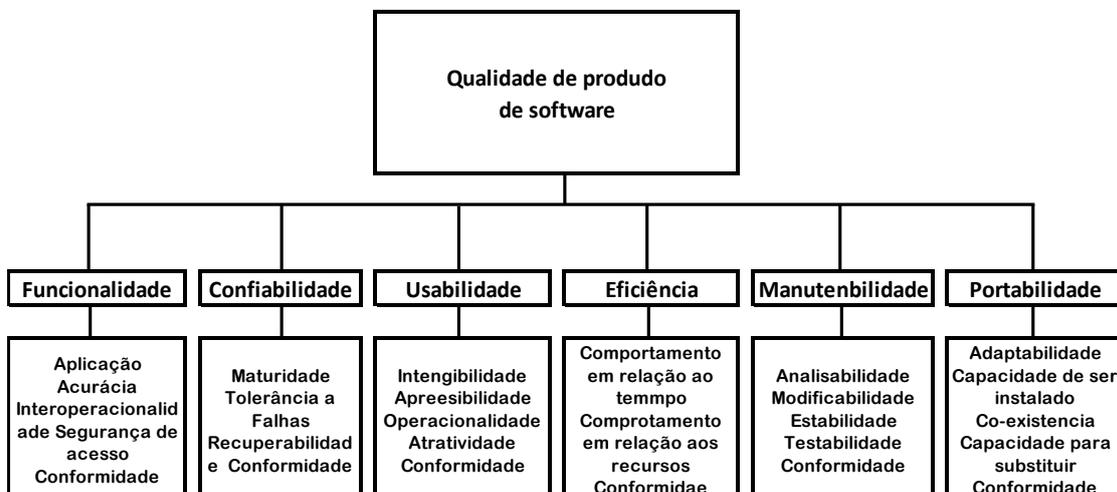
Tabela 1 - Pontuação da Escala Likert

Opção	Pontuação
DT- Discordo totalmente	1
DP- Discordo parcialmente	2
I-Indiferente	3
CP- Concordo parcialmente	4
CT- Concordo totalmente	5

Fonte: Sbaraini (2013, p.93)

A seleção do conjunto de proposições relacionadas ao conceito do estudo, que neste caso objetiva avaliar a qualidade do artefato (*software*), baseou-se nas características descritas na NBR ISO/IEC 9126 – Engenharia de *software* – Qualidade de Produto, considerando que o modelo de qualidade externa e interna categoriza os atributos de seis qualidades de *software*, em seis características: Funcionalidade, Confiabilidade, Usabilidade, Eficiência, Manutenibilidade e Portabilidade, as quais são, por sua vez, subdivididas em subcaracterísticas. A Figura 1 apresenta o modelo de qualidade interna e externa.

Figura 10 – Modelo de qualidade interna e externa



Fonte: ISO/IEC 9126-1,2003

Para cada característica, a capacidade do *software* é determinada por um conjunto de atributos, que podem ser medidos. Neste caso, utilizou-se a Escala *Likert* como avaliação.

Tais características tinham como meta abranger todos os aspectos de qualidade de *software*. A fim de adequá-lo ao objeto de estudo, foram adicionadas as características de satisfação, produtividade, eficácia e segurança das informações.

Segundo a ISO/IEC 9126-1, as definições das características “qualidade interna e externa” são:

**Funcionalidade:** capacidade do produto de *software* de prover funções que atendam às necessidades explícitas e implícitas, quando o *software* estiver sendo utilizado sob condições específicas. **Confiabilidade:** capacidade do produto de *software* de manter um nível de desempenho especificado, quando usado em condições específicas. **Usabilidade:** capacidade do produto de *software* de ser compreendido, aprendido, operado e atraente ao usuário, quando usado sob condições específicas. **Eficiência:** capacidade do produto de *software* de apresentar desempenho apropriado, relativo à quantidade de recursos usados, sob condições específicas. **Manutenibilidade:** capacidade do produto de *software* ser modificado. As modificações podem incluir correções, melhorias ou adaptações do *software* devido a mudanças no ambiente e nos seus requisitos ou especificações funcionais. **Portabilidade:** capacidade do produto de *software* de ser transferido de um ambiente para outro.

A Diretriz nº6 apresenta a “Demonstração da aplicabilidade e eficiência do artefato”: gerando informações efetivas sobre o perfil de moralidade de candidatos a emprego no processo de seleção, segundo os usuários, o artefato contribuiu muito para diminuição da subjetividade presente no recrutamento de pessoas, já que fornece um *output* assertivo sobre o nível de moralidade e quais as posições que cada candidato pode ocupar na organização, ampliando o campo de análise e as opções do profissional de Recursos Humanos.

A Diretriz nº7 tem como objetivo “Expor ao público o resultado do uso do artefato”: a divulgação dos resultados acontecerá após a defesa da dissertação. Será adotada uma comunicação múltipla dos resultados obtidos, destinada a diversos públicos neles interessados. O pesquisador disponibilizará o modelo proposto em *sites*, possibilitando que as MPEs o utilizem por meio da própria instituição, que possui um núcleo de atendimento. Ele será, também encaminhado

para as empresas que contribuíram, participando da pesquisa, e para comunidade científica, por intermédio de artigos científicos, apresentados em congressos e revistas acadêmicas especializadas, além de instituições de ensino superior.

## 4.2. ANÁLISE DOS DADOS

Após o uso do *software*, os dez respondentes da amostra preencheram o questionário de avaliação exibido no Anexo IV, os dados foram tabulados, analisados e divulgados nesta seção.

### 4.2.1 Grau de aderência

Para avaliar até que ponto os avaliadores do *software* estiveram de acordo ou não com os requisitos do mesmo, foi utilizado um indicador denominado Grau de Aderência (GA). Foram feitas medidas referentes aos GA de cada proposição (GA<sub>p</sub>) e referentes ao GA do fator (GA<sub>f</sub>). Para isso, foram avaliados individualmente os fatores confiabilidade, eficácia, eficiência, funcionalidade, manutibilidade, portabilidade, produtividade, satisfação, segurança e usabilidade, bem como, cada proposição correspondente.

O grau de aderência de cada proposição (GA<sub>p</sub>) mede o quanto os respondentes se ajustam a uma resposta considerada ideal (CT ou concordo totalmente). O GA é determinado pelo oscilador estocástico de Wilder (1981), pela fórmula:

$$Ga = 100 - \left( \frac{100}{\frac{CT + C + (I/2)}{DT + D + (I/2)} + 1} \right)$$

A “concordância” à proposição é dada pela soma das respostas concordantes (C+CT) mais metade das indiferentes (I); a “discordância” à proposição é dada pela soma das respostas discordantes (D+DT) mais a metade das indiferentes (I).

Inicialmente, na Tabela 2 será demonstrado o resultado geral da avaliação e validação do artefato. Em seguida, esse resultado será apresentado individualmente, por fatores.

**Tabela 2 - Resultado Geral dos cálculos do Grau de Aderência (GA)**

Sequência	Proposições	Diferencial Semântico					QT	Mediana Observada	Discordante da proposição (Dp)	Concordante da proposição (Cp)	Grau de Aderência da proposição (GAp)	GA <80
		DT	D	I	C	CT						
P1	A interface do programa é amigável			1	3	6	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P2	O <i>software</i> fez o que foi proposto de forma correta				2	8	10	CT	0	10	100,0	
P21	A parametrização das informações foram facilmente entendidas				8	2	10	C	0	10	100,0	
P22	As perguntas são de fácil compreensão				7	3	10	C	0	10	100,0	
	<b>Fator: Funcionabilidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>39,5</b>	<b>98,8</b>	
P6	Entendi facilmente o conceito e utilização do <i>software</i>			1	4	5	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P7	Foi fácil compreender e utilizar o <i>software</i>			1	4	5	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P8	A operação e o controle são simples			1	5	4	10	C	0,5	9,5	95,0	
P19	O relatório gerado pelo <i>software</i> é adequado para a escolha do candidato com o perfil mais adequado para a vaga					10	10	CT	0	10	100,0	
	<b>Fator: Usabilidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>C</b>	<b>1,5</b>	<b>38,5</b>	<b>96,3</b>	
P9	O <i>software</i> avaliou adequadamente o nível de moralidade dos candidatos				1	9	10	CT	0	10	100,0	
P10	O recurso utilizado é compatível com outras operações simultâneas			1	6	3	10	C	0,5	9,5	95,0	

	<b>Fator: Eficiência</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>19,5</b>	<b>97,5</b>	
P3	A proteção por senha garante segurança dos meus dados			2	5	3	10	CT	1	9	90,0	
P15	O resultado do uso do <i>software</i> facilitou a tomada de decisão			1	2	7	10	CT	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Segurança</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>1,5</b>	<b>18,5</b>	<b>92,5</b>	
P16	O uso do <i>software</i> me proporcionou satisfação			1	9		10	C	0,5	9,5	95,0	
P17	Vou usar o <i>software</i> daqui para frente para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego			1		9	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P20	As instruções para instalação e utilização do <i>software</i> foram adequadas				10		10	C	0	10	100,0	
P23	As informações fornecidas sobre o perfil são assertivas para a tomada de decisão				8	2	10	C	0	10	100,0	
	<b>Fator: Satisfação</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>C</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>97,5</b>	
P4	Houve falhas durante o uso	8	1	1			10	DT	9,5	0,5	5,0	*
P5	O <i>software</i> conseguiu recuperar os dados em caso de falhas				8	2	10	C	0	10	100,0	
P25	Senti falta de alguns recursos para utilizar o <i>software</i>	3	5	2			10	D	9	1	10,0	*
	<b>Fator: Confiabilidade</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>C</b>	<b>18,5</b>	<b>11,5</b>	<b>38,3</b>	
P11	É fácil perceber falhas				7	3	10	C	0	10	100,0	
P26	Precisei reiniciar o <i>software</i> varias vezes para obter o resultado desejado	2	6	2			10	D	9	1	10,0	*
	<b>Fator: Manutenibilidade</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	
P13	O <i>software</i> permitiu escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização					10	10	CT	0	10	100,0	
P24	Utilizando o <i>software</i> dispensei o uso de outros recursos para a avaliação do nível de moralidade do candidato			1	1	8	10	CT	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Eficácia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>19,5</b>	<b>97,5</b>	
P12	Foi fácil instalar o <i>software</i>			1	4	5	10	C	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Portabilidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>9,5</b>	<b>95,0</b>	
P14	O tempo despendido para usar o <i>software</i> e atingir os objetivos foi adequado			1	4	5	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P18	Decidir qual é o melhor candidato para a vaga ficou mais fácil			1		9	10	CT	0,5	9,5	95,0	

	<b>Fator: Produtividade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>95,0</b>	
		<b>13</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>98</b>	<b>118</b>	<b>260</b>	<b>CT</b>	<b>34,5</b>	<b>225,5</b>	<b>86,7</b>	
	<b>Resultado global</b>								<b>0,133</b>	<b>0,867</b>	<b>86,73</b>	

Os valores do grau de aderência (seja à proposição  $GA_p$ , seja ao fator  $GA_f$ ) ficam no intervalo  $[0;100]$  e é conveniente um padrão quanto ao que é um “valor fraco ou forte para a variável”. Davis (1976, p. 70) propõe uma interpretação adaptada aos propósitos de expressar o grau de aderência, conforme Tabela 3:

**Tabela 3 - Interpretação de valores de GA**

<b>Valor do GA</b>	<b>Frase adequada</b>
80 ou mais	Concordância muito forte
50 a + 79,99	Concordância
20 a + 49,99	Discordância
19.99 ou menos	Discordância muito forte

Fonte: Davis (1976, p. 70), adaptada.

Com a análise individual dos fatores utilizados para avaliar o artefato, pode-se perceber que houve uma concordância positiva muito forte por parte dos usuários sobre a eficiência e a eficácia do artefato. Tal afirmação se dá porque 86,73% dos usuários concordaram que o artefato atendeu seu propósito, o que significa que o nível de moralidade dos candidatos no processo de seleção foi avaliado corretamente.

No que tange à eficiência do *software*, foram elaboradas as seguintes questões: 1) “O *software* avaliou adequadamente o nível de moralidade dos candidatos?” Dos 10 respondentes, 9 afirmaram estar “plenamente satisfeitos” e apenas um respondeu estar “parcialmente satisfeito”; 2) “O recurso utilizado é compatível com outras operações simultâneas?” Do total de usuários, 3 responderam “concordo totalmente”, 6 “concordo parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”.

De maneira geral, pode-se deduzir que, de acordo com os usuários, o artefato é eficiente, pois das duas perguntas utilizadas para medir sua eficiência, das 20 respostas, 19 figuraram entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Apenas um usuário respondeu “indiferente” para a segunda proposição, evidenciando um grau de aderência de 97,5%, conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Eficiência**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P9	O <i>software</i> avaliou adequadamente o nível de moralidade dos candidatos				1	9	10	CT	0	10	100,0	
P10	O recurso utilizado é compatível com outras operações simultâneas			1	6	3	10	C	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Eficiência</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>CT</b>	<b>0,5</b>	<b>19,5</b>	<b>97,5</b>	

Para medir a eficácia do artefato, foram utilizadas as seguintes perguntas: 1) “O *software* permitiu escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização?” Os 10 usuários concordaram totalmente, ou seja, 100% dos respondentes afirmaram que o artefato foi eficaz na escolha do candidato; 2) “Utilizando o *software*, dispense o uso de outros recursos para a avaliação do nível de moralidade do candidato?” Dos 10 usuários, 8 responderam “concordo totalmente”, 1 “concordo parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”.

De maneira geral, podemos visualizar que, de acordo com os usuários, o artefato é eficaz, pois das duas perguntas utilizadas para medir sua eficácia, das 20 respostas, 19 figuraram entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, e somente 1 usuário respondeu “indiferente” para a segunda proposição, o que evidenciou um grau de aderência de 97,5%, de acordo com a Tabela 5:

**Tabela 5 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Eficácia**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P13	O <i>software</i> permitiu escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização					10	10	CT	0	10	100,0	
P24	Utilizando o <i>software</i> , dispense o uso de outros recursos para a avaliação do nível de moralidade do candidato			1	1	8	10	CT	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Eficácia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>19,5</b>	<b>97,5</b>	

Para avaliar a funcionalidade do *software*, foram elaboradas as questões: 1) “A interface do programa é amigável?” Dos 10 usuários, 6 “concordam totalmente”, 3

“concordam parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”, ou seja, de acordo com os usuários, o artefato possui uma interface amigável, tendo um índice de aprovação de 97,5%;2) “O *software* fez o que foi proposto de forma correta?” Do total de 10 usuários, 8 responderam “concordo totalmente” e 2 “concordo parcialmente”. Logo, 100% dos usuários afirmaram que o artefato realizou o que foi proposto; 3) “A parametrização das informações foram facilmente entendidas?” Dos 10 usuários, 2 responderam “concordo totalmente”, 8 “concordo parcialmente”. Logo, 100% dos usuários afirmaram que a parametrização das informações foi entendida facilmente; 4) “As perguntas são de fácil compreensão?” Dos 10 usuários, 3 responderam “concordo totalmente”, 7 “concordo parcialmente”. Logo, 100% dos usuários afirmaram que as perguntas foram de fácil compreensão.

De maneira geral, pode-se deduzir que, de acordo com os usuários, o artefato é funcional, pois das quatro perguntas utilizadas para medir sua funcionalidade, das 40 respostas, 39 figuraram entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, e somente 1 usuário respondeu “indiferente” para a primeira questão. Assim, os usuários aderiram, neste fator, em 98,80% ao *software*, conforme Tabela 6.

**Tabela 6 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Funcionabilidade**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P1	A interface do programa é amigável			1	3	6	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P2	O <i>software</i> fez o que foi proposto de forma correta				2	8	10	CT	0	10	100,0	
P21	A parametrização das informações foram facilmente entendidas				8	2	10	C	0	10	100,0	
P22	As perguntas são de fácil compreensão				7	3	10	C	0	10	100,0	
	<b>Fator: Funcionabilidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>39,5</b>	<b>98,8</b>	

Para avaliar a usabilidade do *software*, foram elaboradas as questões:1) “Entendi facilmente o conceito e utilização do *software*?” Dos 10 usuários, 5 “concordaram totalmente”, 4 “concordam parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”. Ou seja, de acordo com os usuários, foi fácil entender o conceito e a utilização do artefato, obtendo uma aderência de 95%; 2) “Foi fácil compreender e utilizar o *software*?” Do total de 10 usuários, 5 “concordaram totalmente”, 4 “concordam parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”. Ou seja, de acordo com os usuários, foi

fácil compreender e utilizar o artefato, obtendo um índice de concordância de 95%; 3) “A operação e o controle são simples?” Dos 10 usuários, 4 responderam “concordo totalmente”, 5 “concordo parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”. Ou seja, de acordo com os usuários, foi fácil operar e controlar funções do artefato, obtendo um índice de concordância de 95%; 4) “O relatório gerado pelo *software* é adequado para a escolha do candidato com o perfil mais adequado para a vaga?” Os 10 usuários “concordaram totalmente”, ou seja, 100% dos respondentes afirmaram que o relatório gerado pelo artefato para a escolha do candidato com o perfil mais adequado para a vaga atingiu seu objetivo.

De maneira geral, pode-se deduzir que, de acordo com os usuários, o artefato é de fácil utilização e manejo, pois das quatro perguntas utilizadas para medir sua usabilidade, das 40 respostas, 37 figuraram entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, e somente 3 respostas apontaram indiferença nas três primeiras questões. Assim, os usuários aderiram ao *software*, neste fator, em 96,30%, conforme Tabela 7.

**Tabela 7 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência – Fator Usabilidade**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P6	Entendi facilmente o conceito e utilização do <i>software</i>			1	4	5	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P7	Foi fácil compreender e utilizar o <i>software</i>			1	4	5	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P8	A operação e o controle são simples			1	5	4	10	C	0,5	9,5	95,0	
P19	O relatório gerado pelo <i>software</i> é adequado para a escolha do candidato com o perfil mais adequado para a vaga					10	10	CT	0	10	100,0	
	<b>Fator: Usabilidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>C</b>	<b>1,5</b>	<b>38,5</b>	<b>96,3</b>	

Para medir a segurança do artefato, foram utilizadas as seguintes questões: 1) “A proteção por senha garante segurança dos meus dados?” Dos 10 usuários, 3 responderam “concordo totalmente”, 5 “concordo parcialmente” e 2 responderam “indiferente”. Para 90% dos usuários, a proteção por senha garante a segurança dos dados; 2) “O resultado do uso do *software* facilitou a tomada de decisão?” Dos 10 respondentes, 7 “concordaram totalmente”, 2 “concordaram parcialmente” e 1

respondeu “indiferente”. Para 95% dos respondentes, o resultado do artefato facilitou a tomada de decisão.

De maneira geral, pode-se deduzir que, de acordo com os usuários, o artefato é seguro, pois das duas perguntas utilizadas para medir sua segurança, das 20 respostas, 17 figuraram entre “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, e somente 3 respostas apontaram indiferença, sendo duas para a primeira proposição, e uma para segunda, com 92,5% de aderência, conforme com a Tabela 8:

**Tabela 8 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Segurança**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P3	A proteção por senha garante segurança dos meus dados			2	5	3	10	CT	1	9	90,0	
P15	O resultado do uso do <i>software</i> facilitou a tomada de decisão			1	2	7	10	CT	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Segurança</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>1,5</b>	<b>18,5</b>	<b>92,5</b>	

Para avaliar a satisfação do *software*, foram elaboradas as questões: 1) “O uso do *software* me proporcionou satisfação?” Dos 10 usuários, 9 “concordaram parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”, ou seja, de acordo com os usuários, o artefato proporcionou um bom índice de satisfação, com aderência de 95%; 2) “Vou usar o *software* daqui para frente para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego?” Do total de 10 usuários, 9 “concordaram totalmente” e 1 respondeu “indiferente”, ou seja, de acordo com os usuários, eles utilizarão o artefato para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego no processo de seleção. Neste fator, foi possível verificar uma aderência de 95%; 3) “As instruções para instalação e utilização do *software* foram adequadas?” Os 10 usuários “concordaram totalmente”, ou seja, 100% dos respondentes afirmaram que as instruções para instalação e utilização do artefato foram adequadas; 4) “As informações fornecidas sobre o perfil são assertivas para a tomada de decisão?” Do total de 10 usuários, 8 responderam “concordo totalmente”, 2 “concordo parcialmente”. Logo, 100% dos usuários afirmaram que as informações fornecidas sobre o perfil de moralidade do candidato são assertivas para a tomada de decisão.

Pode-se deduzir que os usuários ficaram satisfeitos com o artefato, pois das quatro perguntas utilizadas para medir sua satisfação, das 40 respostas, 38 figuraram entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, e somente 2

respostas apontaram “indiferença” nas duas primeiras questões. Assim, os usuários tiveram uma aderência de 97,50% neste fator, conforme Tabela 9:

**Tabela 9 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Satisfação**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P16	O uso do <i>software</i> me proporcionou satisfação			1	9		10	C	0,5	9,5	95,0	
P17	Vou usar o <i>software</i> daqui para frente para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego			1		9	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P20	As instruções para instalação e utilização do <i>software</i> foram adequadas				10		10	C	0	10	100,0	
P23	As informações fornecidas sobre o perfil são assertivas para a tomada de decisão				8	2	10	C	0	10	100,0	
	<b>Fator: Satisfação</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>C</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>97,5</b>	

Para avaliar a confiabilidade do *software*, foram elaboradas as questões: 1) “Houve falha durante o uso?” Dos 10 usuários, 8 “discordaram totalmente”, 1 “parcialmente” e 1 respondeu “indiferente”. Ou seja, de acordo com os usuários, não ocorreram falhas significativas durante o uso do artefato, com uma aderência de 5%; 2) “O *software* conseguiu recuperar os dados em caso de falhas?” Do total de 10 usuários, 8 “concordaram totalmente” e 2 concordaram “parcialmente”, o que significa que o artefato conseguiu recuperar os dados em caso de falhas, com uma aderência de 100%; 3) “Senti falta de alguns recursos para utilizar o *software*?” Dos 10 usuários, 3 “discordaram totalmente”, 5 “discordaram parcialmente” e 2 responderam “indiferente”. Ou seja, de acordo com os usuários, não houve falta de recursos para utilização do *software*, com uma aderência de 100%.

Pode-se deduzir que o artefato é confiável, pois das três perguntas, todas atingiram o grau de aderência desejado e, apesar de estar abaixo (Gap < 80, 38,0%), seu reflexo foi positivo, pois demonstrou que o artefato apresenta um nível baixíssimo de falhas, que não necessita de outros recursos para sua utilização e quando apresentou algum tipo de erro, conseguiu recuperar os dados, sem nenhum prejuízo ou perda de informações. O grau de aderência foi de 38,30% neste fator, conforme Tabela 10.

**Tabela 10 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Confiabilidade**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P4	Houve falhas durante o uso	8	1	1			10	DT	9,5	0,5	5,0	*
P5	O <i>software</i> conseguiu recuperar os dados em caso de falhas				8	2	10	C	0	10	100,0	
P25	Senti falta de alguns recursos para utilizar o <i>software</i>	3	5	2			10	D	9	1	10,0	*
	<b>Fator: Confiabilidade</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>C</b>	<b>18,5</b>	<b>11,5</b>	<b>38,3</b>	

Para avaliar a manutibilidade do *software*, foram elaboradas as questões: 1) “É fácil perceber falhas?” Do total de 10 usuários, 8 “concordaram totalmente” e 2 “concordaram parcialmente”, o que significa que, de acordo com 100% dos usuários, é fácil detectar falhas na utilização do artefato; 2) “Precisei reiniciar o *software* várias vezes para obter o resultado desejado?” Dos 10 usuários, 2 “discordaram totalmente”, 6 “discordaram parcialmente” e 2 responderam “indiferente”. Ou seja, de acordo com os usuários, não foi necessário reiniciar o artefato várias vezes para conseguir o resultado desejado durante a utilização, obtendo aderência de 100%.

Pode-se deduzir que o artefato possui boa manutibilidade, que se recupera facilmente, sem necessidade de intervenção de um técnico, sendo necessário apenas reiniciar poucas vezes o sistema, já que, das duas questões utilizadas para medição da aderência, todas atingiram seu objetivo. E, apesar de uma estar abaixo (Gap < 80, 55%) do esperado, seu reflexo foi positivo, pois demonstrou que o artefato apresenta um nível baixíssimo de falhas, que não necessita ser reiniciado muitas vezes para atingir seu objetivo, de acordo com a Tabela 11:

**Tabela 11 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Manutibilidade**

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P11	É fácil perceber falhas				7	3	10	C	0	10	100,0	
P26	Precisei reiniciar o <i>software</i> varias vezes para obter o resultado desejado	2	6	2			10	D	9	1	10,0	*
	<b>Fator: Manutibilidade</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>55,0</b>	

Para avaliar a portabilidade do *software*, foi elaborada a seguinte questão: 1) “Foi fácil instalar o *software*?” Do total de 10 usuários, 5 “concordaram totalmente”, 4 “concordaram parcialmente” e 1 foi “indiferente”, o que significa que, de acordo com 95% dos usuários, foi fácil instalar o *software*, conforme Tabela 12:

Tabela 12 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Portabilidade

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P12	Foi fácil instalar o <i>software</i>			1	4	5	10	C	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Portabilidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>C</b>	<b>0,5</b>	<b>9,5</b>	<b>95,0</b>	

Para medir a produtividade do artefato, foram utilizadas as seguintes perguntas: 1) “O tempo despendido para usar o *software* e atingir os objetivos foi adequado?” Do total de 10 usuários, 5 “concordaram totalmente”, 4 “parcialmente” e 1 mostrou-se “indiferente”, o que significa que, de acordo com 95% dos usuários, o tempo despendido para utilizar o *software* e atingir os objetivos foi adequado. 2) “Decidir qual é o melhor candidato para a vaga ficou mais fácil?” Dos 10 usuários, 9 “concordaram totalmente” e 1 foi “indiferente”, o que significa que, de acordo com 95% dos usuários, ficou mais fácil decidir qual é o melhor candidato para vaga.

Pode-se analisar que, de acordo com os usuários, o artefato é produtivo, pois das duas perguntas utilizadas para medir sua produtividade, das 20 respostas, 18 figuraram entre “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, sendo que somente foram 2 respostas “indiferente”, uma para cada questão, o que denota um grau de aderência de 95%, de acordo com a Tabela 13:

Tabela 13 - Resultado dos cálculos do Grau de Aderência - Fator Produtividade

SQ	Proposições	DT	D	I	C	CT	QT	MO	DP	CP	GAp	GA<80
P14	O tempo despendido para usar o <i>software</i> e atingir os objetivos foi adequado			1	4	5	10	CT	0,5	9,5	95,0	
P18	Decidir qual é o melhor candidato para a vaga ficou mais fácil			1		9	10	CT	0,5	9,5	95,0	
	<b>Fator: Produtividade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>C</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>95,0</b>	

### **4.3 QUESTÕES ÉTICAS**

O nome dos profissionais e empresas envolvidos na pesquisa foi mantido em sigilo, já que informações estratégicas foram utilizadas para a escolha dos candidatos. Cada empresa receberá uma compilação dos dados da pesquisa.

## CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

Tendo em vista tudo o que foi evidenciado no capítulo anterior, pode-se afirmar que o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi alcançado, já que o artefato construído foi capaz de avaliar o nível de moralidade de candidatos no processo de seleção para vagas de emprego para micro e pequenas empresas do ramo de *hunting*, agências de emprego, *headhunters*, consultorias de Recursos Humanos, ou organizações que estejam em expansão e necessitam contratar novos empregados e que atendam as exigências das diretrizes do *Design Science* (HEVNER *et al*, 2004, p. 84).

Pela análise dos dados, o segundo objetivo específico “criar um artefato capaz de fornecer resultados que facilitem a tomada de decisão na escolha do candidato” também foi atingido. Essa afirmação tem como base as respostas acerca do fator segurança, na proposição “O resultado do uso do *software* facilitou a tomada de decisão?”, cujo grau de aderência dos usuários obtido foi de 95%.

Para a análise dos dados do terceiro objetivo específico, que pretendia “avaliar adequadamente o nível de moralidade dos candidatos no processo de seleção”, foi utilizado o fator eficiência, na proposição “O *software* avaliou adequadamente o nível de moralidade dos candidatos?”. Obteve-se um grau de aderência de 100% pelos usuários.

A fim de alcançar o quarto objetivo específico, que era “escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização”, foi utilizado como base o fator eficácia, na proposição “O *software* permitiu escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização?”. Obteve-se um grau de aderência de 100% dos usuários.

Uma vez atingidos os quatro objetivos específicos do trabalho, conclui-se que o objetivo geral a que se propôs esta pesquisa foi também alcançado.

É de suma importância demonstrar pelos resultados ora apresentados que as diretrizes do *Design Science* foram constatadas e observadas na evolução do artefato, como será visto a seguir.

No que diz respeito à Diretriz nº1, “Descrever o artefato que é objeto de estudo”, os resultados evidenciaram que a descrição de construção e estruturação

do *software* foi adequadamente realizada. Em função disso, pôde-se verificar a possibilidade de se obter, como era esperada, maior objetividade no processo de seleção, o que há de auxiliar os profissionais de Administração de Recursos Humanos, permitindo-lhes uma tomada de decisão mais assertiva durante a escolha dos candidatos.

No que tange à Diretriz nº2, “Relevância do Problema”, o artefato não se limitou a questões técnicas, psicológicas ou comportamentais, e forneceu um diagnóstico, uma análise, referente ao nível de moralidade dos candidatos, destacando qual sua provável conduta diante de determinadas situações, o que, igualmente, contribuiu para maior objetividade no processo de seleção, permitindo tomadas de decisão mais assertivas e a minimização dos riscos e das incertezas inerentes à contratação.

Quanto à Diretriz nº3, “Avaliar Rigorosamente o Artefato”, o método utilizado foi o estudo de campo, que buscou monitorar o uso do artefato em múltiplos processos. A avaliação, que foi realizada por dez empresas de recolocação, recrutamento e seleção de pessoas, considerou o *software* apto para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego durante o processo seletivo. Segundo a avaliação e validação do artefato, pautadas nos graus de aderência dos usuários, teve uma aprovação na ordem de 86,73%.

Sobre a Diretriz nº4, “Demonstrar contribuições para área de aplicação do artefato”, a pesquisa efetivamente contribuiu para a área de conhecimento que utiliza tal artefato e, também, contribuirá de maneira inovadora para o processo de seleção de pessoas, uma vez que o método proposto, adaptável à cultura organizacional das empresas, possibilita o fornecimento de dados e informações objetivas referentes ao perfil de moralidade dos candidatos, indicando qual sua provável conduta diante de situações diversas.

Para contemplar a Diretriz nº5, “Avaliar o desempenho do artefato através de indicadores”, a pesquisa por meio de *Design Science*, requereu a aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção quanto na avaliação do projeto do artefato, e evidenciou o desempenho esperado, de acordo com os índices da NBR ISO/IEC 9126.

O teste foi efetuado com o acompanhamento de um questionário em escala *Likert* onde o respondente teve 26 proposições, para as quais ele respondeu se

discorda totalmente, discorda parcialmente é indiferente, concorda parcialmente ou se concorda totalmente. Para a validação do modelo, buscou-se comparar os resultados obtidos com o artefato com a percepção dos profissionais de recrutamento e seleção envolvidos na escolha dos candidatos a vagas de emprego. Os resultados do questionário foram demonstrados individualmente, na seção 4.2 deste trabalho, cuja avaliação foi satisfatória em todos os fatores analisados.

A Diretriz nº6, “Demonstrar aplicabilidade e eficiência do artefato”, foi igualmente contemplada, uma vez que o artefato gerou informações efetivas sobre o perfil de moralidade de candidatos a vagas de emprego, durante o processo de seleção. Foi possível constatar que a redução da subjetividade e a escolha assertiva do candidato, de acordo com os resultados obtidos.

A Diretriz nº7, “Expor ao público o resultado do uso do artefato” será realizada pela divulgação dos resultados, que acontecerá após a defesa da dissertação, por meio de uma comunicação múltipla, destinada a públicos diversos.

Com o resultado dos questionários de avaliação e validação do artefato, obteve-se um grau de aderência total de 86,73%. Nos fatores eficiência e eficácia, constatamos que o *software* foi bem avaliado, conforme demonstrado na seção 4.2, nas Tabelas 3 e 4, respectivamente. Com relação a esses fatores, houve uma aderência de 97,50%. Vale salientar que no fator satisfação, na proposição “Vou usar o *software* daqui para frente para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego”, a aderência foi de 95,00%, o que significa dizer que dos dez usuários que analisaram e validaram o *software*, pelo menos nove o utilizariam a partir de agora, em processos futuros de seleção de pessoal.

Esta pesquisa, portanto, foi bem-sucedida e abre possibilidades de utilização/aplicação também em outros trabalhos do mesmo segmento, já que o *software* foi concebido, aplicado, validado e testado por dez empresas do setor de recolocação de pessoas e demonstrou sua utilidade. Ela, igualmente, é passível de ser aplicada em pesquisas relevantes a outros setores da empresa, bem como por outras organizações, uma vez que contempla a análise de fatores como usabilidade, confiabilidade, segurança, funcionalidade, produtividade, manutibilidade, produtividade e satisfação.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

A criação de um artefato, por meio do uso da metodologia *Design Science*, que fornecesse resultados acerca do nível de moralidade de candidatos durante o processo de seleção, auxiliando os profissionais de Recursos Humanos, gestores em geral, consultorias de Recursos Humanos e agências de empregos na tomada de decisão na escolha do profissional adequado para a organização, foi o objetivo principal deste trabalho.

O *software* foi testado, aplicado, validado rigorosamente por dez micros, pequenos e médios empresários do setor de recolocação de pessoas da cidade São Paulo e do grande ABC paulista, demonstrando sua eficiência e eficácia no que diz respeito a avaliar o nível moral dos candidatos, com aderência de 100% dos usuários, permitindo que os profissionais envolvidos no processo seletivo escolhessem com mais objetividade o profissional adequado à organização cujas vagas estavam disponíveis. Segundo 95% dos envolvidos na pesquisa, tal ferramenta foi classificada como facilitadora da tomada dessa decisão.

Isso ressalta, portanto, a importância efetiva do artefato e os ganhos na qualidade e inovação do processo seletivo que ele poderá proporcionar.

Como se trata de uma ferramenta inovadora, ainda há muito a ser aprimorado. Uma das dificuldades encontradas, por exemplo, diz respeito à falta de geração de documento físico pela ferramenta. Para resolver esse problema, pretende-se criar um ícone de impressão dos resultados, caso haja necessidade de mantê-los, também, num arquivo físico, além do banco de dados que o *software* utiliza.

Por ser pioneiro, esse artefato poderá contribuir para a criação de outros *softwares* similares que avaliem o desempenho moral e ético dos empregados, não somente no setor de recolocação de pessoas, mas de outros segmentos, como a indústria, o comércio, serviços, entre outros.

O artefato original permanecerá livre, nos próximos dois anos, a fim de que seja promovida a motivação por sua utilização como um instrumento de diagnóstico e análise, para todos os públicos, no nível empresarial, organizacional, acadêmico e científico. Esse período será propício para que a proposição demonstrada nesta pesquisa seja passível de maior experimentação, já que a utilização em outros

segmentos empresariais poderá exigir dele melhor desenvolvimento ou, ainda, alinhamento e atualização.

Para a disseminação do *software*, um *web site* está sendo elaborado, e ele poderá ser acessado pelo endereço: [www.selecionecommercial.com.br](http://www.selecionecommercial.com.br). Além de disponibilizar o artefato, este meio fornecerá o manual de instruções para sua instalação e operação.

O artefato deverá ser patenteado pelo INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), visando à proteção do *software*, bem como o direito de explorá-lo comercialmente, conforme projeto original, após o período de dois anos de gratuidade acima mencionado.

## 7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, F. R; LOPES, F.G, CASTRUCCI, P. L. **Curso de ética em Administração**. São Paulo. Atlas, 2006.

ALONSO, P. Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 27, p. 43–53. Universidad de Santiago de Compostela, España, 2011.

ALONSO, P., TAURIZ, G. y CHORAGWICKA, B. Valoraciones de méritos (Training and experience) em la Administración Pública y la empresa: fiabilidad, validez y discriminación de género. **Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones**, 25, p. 245–258. Universidad de Santiago de Compostela, España, 2009.

ANDERSON, N., HERRIOT, P. y HODGKINSON, G. P. The practitioner-researcher divide in Industrial. Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, p. 391–411, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1348/096317901167451>>. Acesso em: 28/08/2015.

ANDERSON, N., SALGADO, J. F. y HULSHEGER, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. **International Journal of Selection and Assessment**, 18, p. 291–304. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>>. Acesso em: 29/08/2015.

ANITEI, M.; TRIFU, S. & CHRAIF, M. Ghid practica psihologica pentru student. **Psychology practice guide for students**. Universitara: Bucurest,2010.

ARENS, A. A.; LOEBBECKE, J. K. **Auditoria: O abordar e integrar**. 1ª ed., p. 8-a, Chisinau, Moldávia, ARC 2003.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARRICK, M.R., & MOUNT, M.K. The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, 44, p. 1-24, 1991.

BASTIDA, M. y MOSCOSO, S. Steel barrier: Legal implications from a gender equal opportunity perspective. **The European Journal of Psychology Applied to Legal Context**, 7, p. 11–20, 2015.

BRASIL. Lei de Inovação Tecnológica nº. 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo, Diário Oficial da União, n.º 232 de 03.12.2004.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, 15 de dezembro de 2006.

CAN, H.; KAVUNCUBASI, S.; YILDIRIM S. **Human Resource Management in Public and Private Sectors**. Ankara: SiyasalYayınDagıtım, 2009.

CHAMORRO-PREMUZIC, T. & FURNHAM, A. **Personality and Individual Competence**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

CHARTERED Institute of Personnel and Development Recruitment, Retention, and Turnover Survey. London, UK, 2011.

CHARTERED Institute of Personnel and Development Recruitment, Retention, and Turnover Survey. London, UK, 2004.

DE GEORGE, R. T. The status of business ethics: past and future. **Journal of Business Ethics**, v. 6, p. 201-212, 1995.

DE SORDI, J. O., MEIRELES, M., & SANCHES, C. Design Science Aplicada às Pesquisas em Administração: Reflexões a partir do Recente Histórico de Publicações Internacionais. **Rai - Revista de Administração e Inovação**, 8, 2011.

DENNY, A. Ercílio. **Ética e Sociedade**. Capivari: Opinião, 2001.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH J.; FERREL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Editora Reischmman & Affonso, 2001.

FORTI, Valéria; GUERRA, Yolanda. “Na prática a teoria é outra?”. In: \_\_\_\_\_ (org). **Serviço social: temas, textos e contextos**: coletânea nova de serviço social. Rio de Janeiro: Lumem Juris, p. 3-23, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1a.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. **Design Science In Information Systems Research**. Tucson, Mis Quarterly, v. 28, n. 1, p. 75-105, mar.2004.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOUGH, L. M.; OSWALD, F. L. y PLOYHART, R. E. Determinants, detection, and amelioration of adverse impact in personnel selection procedures: issues, evidence and lessons learned. **International Journal of Selection and Assessment**, 9, p.152–194, 2001.

IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. New York. Richard D. Irwin, 1995.

JOHNSON, J.W. Toward a Better Understanding of the Relationship Between Personality and Individual Job Performance. In: BARRICK, M. R. & Ryan, A.M. (Ed.). **Reconsidering the Role of Personality in Organizations**. San Francisco, p. 83-121, 2003

KOLBERG, L. **The philosophy of moral development**. San Francisco: Harpes & Row, 1984.

KOHLBERG, L. The psychology of moral development: essays on moral development. S. Francisco: Harper & Row, 1984. In: LICHT, R. H. G. **Ética organizacional**: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais modais nas empresas. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

KRANONTOWITZ, T. M. **Global assessment trends report**. Surrey, UK: 2014

LEISINGER, K. M.; SCHIMITT, K. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis: Vozes. 2001, 231p.

LICHT, R. H. G. **Ética organizacional**: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais modais nas empresas. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MOREIRA, Joaquim M. **A ética empresarial no Brasil**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MOTTA, Nair de Souza. **Ética e vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições, 1984.

NASH, Laura. **Ética nas empresas**: guia prático para a solução de problemas éticos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 2001.

PELIN, V.; YACIN, V.; SEMRA, B. Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 150, Beykent University, Istanbul, Turkey, 2014, p. 374 – 383.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R. Y; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Jornal de Psicologia**: teoria e prática, 5, p. 83–98. São Paulo, 2003.

PETRICK, Joseph A.; WAGLEY, Robert A. Enhancing the responsible strategic management of organizations. **Journal of Management Development**, v.11, n.4, p.57-72, 1992 apud ZAMPAULO, Jamil R. Comportamento moral modal na indústria de massas alimentícias. In: **Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 24, 2000. Resumo dos trabalhos e CD-ROM. Área Temática: Recursos Humanos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, p.275.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5a. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Ed. PrenticeHall, 2004.

ROBERTSON, I. T. The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: Ameta-analysis. **International Journal of Selection and Assessment**, 15, p. 405–411, 2007.

SALGADO, J. F. Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, p. 323–346, 2003.

SCHMIDT, F. L. & HUNTER, J. E. The future of criterion related validity. **Personnel Psychology**, 33, p. 41-60, 1980.

SCHMIDT, F. L. & HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological Bulletin**, 124(2), p. 262-274, 1998.

STANCIU, S. **Management resource umane** [Human resources management]. Polirom: Bucuresti, 2001.

SANCHES, C. Competitividade organizacional e Subordinação Ética: a cultura moral dos principais responsáveis pelas clínicas oftalmológicas avaliado por instrumento fundamentado em Kohlberg / Maria Aparecida Sanches. São Paulo, 2004 X, 148f. Tese (Doutorado), Universidade Federal de São Paulo. Escola Paulista de Medicina. Programa de Pós-graduação em Ciências da Saúde.

SANCHES, C.; MEIRELES, M.; MARIETO, M. L.; SILVA, O. R.; DE SORDI, J. O. **Utilização da lógica paraconsistente em processos de tomada de decisão: um caso prático.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 4, núm. 3, p. 62-77, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/responsabilidade\\_social\\_a\\_participacao\\_das\\_mulheres\\_nas\\_organizacoes\\_de\\_blumenau\\_sc.pdf](http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/responsabilidade_social_a_participacao_das_mulheres_nas_organizacoes_de_blumenau_sc.pdf)>. Acesso em: 02/11/2012.

SBARAINI, J. Inovação em processos: proposta de como gerar um funil de inovação adequado para projetos de inovação em processos / Dissertação de Mestrado - Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2013.

SILVA, Adriano. **Tudo o que eu aprendi sobre o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

SPATACEAN, O. **Deontologieși expertiza contabilă.** Suport de curs Universitatea Petru Maior, Targu Mures, Roménia, 2011.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, napolítica e nas relações pessoais.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAYLOR, P.; KEELTY, Y. y MCDONNELL, B. Evolving personnel selection practices in New Zealand organisations and recruitment firms. **New Zealand Journal of Psychology**, 31, p. 8 –18, Nova Zelândia, 2002.

TETT, R.P.; JACKSON, D.N.; & ROTHSTIEN, M. Personality Measures as Predictors of Job performance: A Meta-Analytic Review. **Personnel Psychology**, 44, p. 703-741, 1991.

TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R., & REYNOLDS, S. J. Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of Management**, 32, p. 951-990. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 724 – 733,2006

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH.** Futura: São Paulo, 2000.

VASQUEZ, Adolfo S. **Ética.** Tradução de João Dell'Anna. 31ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

VELASQUEZ, Manuel G. **Business ethics: concepts and cases.** 4<sup>th</sup>ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo:Atlas, 2001.

ZOHAR, D. **QS - Inteligência Espiritual: o "Q" que faz a diferença.** Rio de Janeiro: Record, 2002

## ANEXO I

### INSTRUMENTO PARA AVALIAR COMPORTAMENTOS MORAIS DAS ORGANIZAÇÕES

Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais das Organizações, criado por Licht (1996), baseado no modelo de desenvolvimento moral organizacional de Petrick & Wagley (1992), o qual, por sua vez, está baseado no modelo de desenvolvimento moral pessoal, de Kohlberg (1971). Originariamente o instrumento possuía 95 indicadores que foram acrescidos de mais 213 indicadores, por sugestão dos especialistas, totalizando 308 indicadores, dos quais 27 foram desprezados por apresentarem enunciado ambíguo, permanecendo assim, 281 indicadores válidos. Numa etapa posterior foi feita a análise dos indicadores, por meio da opinião de um júri composto de duas profissionais de reconhecida competência em questões de julgamento moral: Prof<sup>a</sup>. Dra. Anna Mathilde Pacheco e Chaves Nagelschmidt, do Depto de Psicologia Social e do Trabalho do IPUSP e Prof<sup>a</sup>. Dra. Zelia Ramozzi-Chiarottino, ex-diretora do IPUSP. Os critérios que nortearam a análise dos indicadores foram obtidos diretamente do modelo de desenvolvimento pessoal de Kohlberg (1971) e do modelo de desenvolvimento moral organizacional de Petrick & Wagley (1992):

INSTRUMENTO PARA AVALIAR COMPORTAMENTOS MORAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE LICHT (1996) COM BASE EM PETRICK & WAGLEY (1992) E KOHLBERG (1971)			
Q	Questão	sim	não
Q1	As políticas organizacionais da sua organização são claras e explicitamente contrárias a qualquer tipo de discriminação?		
Q2	Há organizações em que ocorrem o desvio de recursos, fraudes ou desfalques (com ou sem publicidade). Isso também ocorre na sua organização?		
Q3	Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) costumam se municiar com diversos documentos (memorandos, comunicações internas, atas, protocolos, etc.) para que, no futuro, não possam ser acusados de coisa alguma. Isso também ocorre na sua organização?		
Q4	Se sua organização possui um código de ética, este código é formal (i.e., documentado) e amplamente divulgado (i.e., de fácil acesso aos funcionários)?		
Q5	Sua organização possui um código de Ética formal (i.e., documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso ao código e utilizá-lo), e que é respeitado e seguido ao menos pela maioria?		
Q6	Há organizações que cumprem todas as suas obrigações previdenciárias e trabalhistas. Isso também ocorre na sua organização?		

<b>Q7</b>	Na sua organização é possível e comum alguém defender uma idéia diferente da idéia do chefe sem sair “chamuscado”?		
<b>Q8</b>	Há organizações que estão mais preocupadas em agir eticamente em relação a seus acionistas e executivos do que em relação a seus funcionários de estágio hierárquico inferior. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q9</b>	As políticas de Recursos Humanos de sua organização valorizam explicitamente o conflito enquanto oportunidade para crescimento individual e coletivo?		
<b>Q10</b>	Há organizações em que, se algum funcionário (inclusive executivo) mover uma ação contra a organização, ele será imediatamente afastado ou sofrerá algum tipo de sanção/ punição. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q11</b>	Há organizações que partem do princípio que “aqui, cada um sabe como deve agir nessa ou naquela circunstância”, porque existem normas e procedimentos definidos. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q12</b>	Na sua organização há a preocupação com a utilização da linguagem clara, objetiva e de fácil compreensão de todos os envolvidos com o seu conteúdo?		
<b>Q13</b>	Há organizações que agem corretamente porque não quer ter que pagar multas ou então para evitar dores de cabeça com a justiça. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q14</b>	Há organizações que são autuadas por não recolher impostos, taxas ou tributos devidos, por que preferem correr o risco, confiantes de que não serão punidas. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q15</b>	Na sua organização é um procedimento comum assumir os erros perante qualquer pessoa (clientes, fornecedores, funcionários, etc.) e se retratar de alguma forma pelo ocorrido?		
<b>Q16</b>	Sua organização possui um código de Ética formal (i.e., documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso ao código e utilizá-lo) que coloca a pessoa humana como centro, sujeito e meta do agir ético?		
<b>Q17</b>	Há organizações em que os funcionários se preocupam bastante em agradar aos chefes (e, sobretudo, em não desagradá-los), mesmo quando os chefes estão errados. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q18</b>	As políticas da sua organização incentivam a formação de equipes heterogêneas (compostas de pessoas de sexos, raça, cor, credo diferentes), mesmo sabendo dos conflitos que daí decorrem?		
<b>Q19</b>	Na sua organização, é sempre a alta administração quem dá o primeiro passo e o exemplo em todas as grandes mudanças?		
<b>Q20</b>	As políticas de Recursos Humanos de sua organização vêem o erro também como uma fonte de experiências e, portanto, algo que não deve ser sempre punido?		
<b>Q21</b>	Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) se protegem mutuamente, justificando, mascarando ou escondendo os erros um do outro. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q22</b>	Há organizações que oferecem presentes (em dinheiro ou em bens como carros, imóveis, etc.) a quem tenha a capacidade de favorecê-la em certos negócios. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q23</b>	Há organizações em que há lealdade dos funcionários para com a organização. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q24</b>	Há organizações que promovem atividades sociais, pois consideram que isso é uma boa forma de fazer com que os funcionários entendam as normas sociais e os padrões de comportamento desejados pela organização. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q25</b>	As políticas de negócios de sua organização evitam negócios com instituições que não possuam padrões éticos elevados?		
<b>Q26</b>	Há organizações em que, quando ocorrem falhas graves, a tendência é punir ou dispensar apenas os funcionários de nível hierárquico mais baixo e poupar os de nível hierárquico mais elevado. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q27</b>	A Missão da sua organização é formal (i.e., documentada), explícita (i.e., está afixada em quadros de fácil acesso) e conhecida de todos (a organização se preocupa em fazer com que os funcionários leiam a Missão)?		
<b>Q28</b>	Há organizações em que os executivos têm fama de serem manipuladores? Isso também ocorre na sua organização?		

<b>Q29</b>	Há organizações que avaliam seus funcionários de modo direto e abertamente, com a participação do funcionário. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q30</b>	Há organizações que estão mais preocupadas em agir eticamente em relação a seus clientes, bancos ou órgãos do governo, do que com relação a seus fornecedores, credores, ou concorrentes. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q31</b>	Há organizações em que os executivos acreditam que para sobreviver em nossa realidade, uma empresa tem que “deixar a ética de lado”, ao menos, ocasionalmente. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q32</b>	Há organizações que acham que é fácil identificar o chamado “mau funcionário” ou “mau executivo”: é aquele que não consegue seguir as normas existentes, ao mostrar suas opiniões e oferecer soluções diferentes das soluções que seriam as tipicamente esperadas pela organização. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q33</b>	Há organizações em que funcionários são deslocados de suas funções para fazer serviços pessoais para diretores e gerentes. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q34</b>	Na sua organização, os objetivos são formais (i.e., documentados), explícitos (i.e., está afixados em quadros, de fácil acesso) e conhecidos de todos (a organização se preocupa em fazer com que os funcionários leiam os objetivos)?
<b>Q35</b>	A sua organização fomenta integralmente o relacionamento com grupos ou entidades supostamente conflitantes (p. ex., ONG's, Sindicatos, etc.), através de políticas organizacionais explícitas?
<b>Q36</b>	Há organizações que possuem uma estrutura para identificar se outras organizações de seu ramo de atividade já foram prejudicadas por condutas anti-éticas e o que fizeram para resolver o problema. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q37</b>	Os objetivos da sua organização fazem referência explícita a preocupações éticas por parte da organização para com todos os seus públicos e com a comunidade em geral?
<b>Q38</b>	Há organizações em que as políticas de negócios sugerem que a organização deva se desculpar e/ou se retratar sempre que errar com relação a clientes. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q39</b>	Há organizações que empregam seu poder econômico, suas influências, etc. para “manter as coisas como estão”, já que estão bem, mesmo que isso signifique não melhorar produtos ou serviços para o consumidor final. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q40</b>	Na sua organização os executivos esperam/exigem dos outros apenas o que eles próprios conseguem fazer?
<b>Q41</b>	Há organizações em que tanto funcionários quanto executivos sofrem pressão excessiva para que certos resultados possam ser alcançados, dificultando a qualidade do produto ou do serviço e afetando a satisfação no trabalho. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q42</b>	Há organizações que costumam redigir certos documentos internos e/ou externos deixando certos itens vagos, dificultando, p. ex., seu comprometimento no futuro. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q43</b>	Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) costumam não aceitar informações ou solicitações que sejam “de boca”, por medo das conseqüências e por desconfiança; tudo precisa ser feito por escrito e deixado documentado. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q44</b>	Há organizações em que uma das práticas administrativas é gritar, ofender, intimidar funcionários ou fornecedores por meio do exercício do poder. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q45</b>	Há organizações que promovem programas de treinamento ou desenvolvimento principalmente para que seus funcionários se adaptem melhor aos padrões culturais. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q46</b>	Há organizações em que qualquer funcionário que possui algum poder (p. ex., algumas secretárias, encarregados de arquivos ou de recursos como fax, micro, etc.) se transforma em um agente manipulador, em geral para obter vantagens pessoais. Isso também ocorre na sua organização?
<b>Q47</b>	Na sua organização, um funcionário pode se negar a participar de determinado trabalho que seria sua atribuição, alegando genuíno impedimento por convicções (de natureza pessoal, religiosa, ideológica, etc.), sem sofrer represálias de qualquer natureza

<b>Q48</b>	Os objetivos da sua organização proíbem explicitamente (i.e., de forma documentada e de conhecimento geral) todos os negócios anti-éticos?		
<b>Q49</b>	Há organizações em que a prática do corporativismo ou “ação entre amigos” é uma forma de ajuda mútua, em geral para que sempre os mesmos se mantenham no poder. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q50</b>	Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) não confiam nos tratados verbais e no que foi combinado informalmente. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q51</b>	Há organizações que, propositadamente, se valem de uma ação litigiosa para poder ganhar tempo, em uma situação em que ganhar tempo lhes seja favorável. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q52</b>	Há organizações em que funcionários (inclusive executivos) costumam reter ou dificultar a liberação de informações, p. ex., para se fortalecer. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q53</b>	Na sua organização, sempre que algo não funcionou como deveria, há a preocupação em dar explicações a clientes, fornecedores ou outro agente qualquer, sem confundi-los?		
<b>Q54</b>	Há organizações em que a postura ética do profissional é levada em conta para que possa avançar em seu plano de carreira. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q55</b>	A vivência dentro de sua organização levou os que nela trabalham a crescer interiormente (i.e., crescer como ser humano, na família, com os colegas; ter alcançado uma compreensão mais amadurecida da vida)?		
<b>Q56</b>	Na sua organização existe uma preocupação em identificar logo o culpado por erros eventualmente cometidos?		
<b>Q57</b>	Há organizações em que pessoas são promovidas por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q58</b>	Na sua organização há a figura de um Ombudsman (ou de um Guardiã de Valores Essenciais) com autoridade para intervir diretamente nas atividades estratégicas, táticas e/ou operacionais da organização?		
<b>Q59</b>	Há organizações em que os funcionários (inclusive executivos) se preocupam em divulgar exclusivamente os resultados positivos para os níveis hierárquicos superiores. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q60</b>	Na sua organização, a avaliação de desempenho sugere treinamento para quem nem sempre consegue adaptar-se às normas sociais, organizacionais e éticas?		
<b>Q61</b>	Se sua organização possui um código de ética, este código é normativo (i.e., ao invés de prescrever ou mandar, sugere condutas éticas)?		
<b>Q62</b>	Há organizações em que uma das práticas administrativas é valer-se de ingenuidade ou da inexperiência de funcionários, clientes, ou fornecedores, para iludir, confundir ou enganar, sabendo que lhes será difícil recorrer judicialmente, p. ex. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q63</b>	Há organizações que cumprem todas as suas obrigações fiscais. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q64</b>	Na sua organização há a preocupação em assumir o erro perante o cliente, fornecedor ou outro agente qualquer do mercado corrigindo e compensando o erro ocorrido?		
<b>Q65</b>	Sua organização possui um código de Ética formal (i.e. documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso ao código e utilizá-lo) que é contrário a qualquer forma de discriminação?		
<b>Q66</b>	Há organizações em que os funcionários dizem “vou fazer assim porque o chefe mandou” ou “... porque é a norma da casa”, mesmo sabendo que o resultado não será bom para a organização. Isso também ocorre na sua organização?		
<b>Q67</b>	As políticas de Recursos Humanos de sua organização incentivam o reconhecimento e a aceitação da diversidade entre pessoas (diferenças individuais)?		
<b>Q68</b>	Na sua organização os executivos se preocupam em conhecer as tendências da maioria (interna) para ter uma base importante para tomarem decisões?		
<b>Q69</b>	Há organizações que acham que é fácil identificar o chamado “bom funcionário” ou “bom executivo”: é aquele que segue criteriosamente as normas e os procedimentos existentes. Isso também ocorre na sua organização?		

<b>Q70</b>	Se sua organização possui um Ombudsman, seu canal de ação pode ser usado livremente por ele, sem consulta prévia à direção da organização e sem sofrer censura?
<b>Q71</b>	Há organizações que funcionam do seguinte modo: “se estamos em Roma, somos Católicos e vamos ver o Papa; se estamos em Israel, somos Judeus e vamos à Sinagoga; se estamos na Arábia, somos árabes e vamos à Mesquita; se estamos no Japão, somos Budistas e vamos a um Templo Budista.” Isto também ocorre em sua organização?
<b>Q72</b>	Na sua organização há critérios para se identificar se um documento foi elaborado visando mais a autopromoção de seu redator (estilo, forma ou conduta) do que o objetivo do documento?

Fonte: SANCHES (2004, p.121).

## ANEXO II

**INSTRUMENTO PARA AVALIAR O NÍVEL DE MORALIDADE DE  
PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE SELEÇÃO**

<b>Instrumento para avaliar o nível de moralidade de profissionais no processo de seleção, adaptado de Licht (1996), com base em Petrick &amp; Wagley (1992) e Kohlberg (1971)</b>			
Q	Questão	Resposta	
		Sim	Não
Q1	Na gestão de uma equipe, você dissemina a cultura da diversidade entre seus membros, onde as pessoas são contrárias explicitamente a qualquer tipo de discriminação?		
Q2	É muito comum em datas festivas, principalmente no final do ano, empresas parceiras presentear gestores e membros de equipes com vinhos, uísques, chocolates, entre outros. Você incentiva este tipo de prática?		
Q3	Enquanto membro de uma equipe, seus colegas ou superiores já precisaram se municiar com diversos documentos (memorandos, comunicações internas, atas, protocolos, etc.) para que não fossem acusados ou responsabilizados de alguma coisa. Você adota a distribuição de documentos deste tipo?		
Q4	Nos dias de hoje, é muito comum as organizações possuírem um código de ética formalizado, documentado e amplamente divulgado, em murais, e também na intranet da empresa. É importante disseminar estas informações com sua equipe?		
Q5	Existem organizações que possuem um código de Ética formal (documentado) e explícito (qualquer pessoa pode ter acesso e utilizá-lo), e que é respeitado e seguido ao menos pela maioria. Como gestor concorda com esta prática?		
Q6	É muito comum nos cargos de maior responsabilidade termos um papel de consultor, conselheiro ou <i>staff</i> . Como tal, você já orientou seus superiores a cumprirem as obrigações trabalhistas e previdenciárias?		
Q7	É comum alguém defender uma ideia diferente da sua e você aceitar com naturalidade, sem fazer valer a sua opinião?		
Q8	Como gestor, você está (estaria) mais preocupado em agir eticamente em relação a seus acionistas e executivos do que em relação a seus funcionários de estágio hierárquico inferior?		
Q9	Enquanto membro de uma equipe, você valoriza explicitamente o conflito enquanto oportunidade para crescimento individual e coletivo?		
Q10	Em uma situação que você hipoteticamente lidere uma equipe, se um colega seu sofrer qualquer tipo de discriminação ou assédio, a ponto de mover uma ação trabalhista contra a organização, ele será imediatamente afastado ou punido?		
Q11	Numa eventual promoção para um cargo de liderança, é comum que você dê aos liderados autonomia para que eles executem seu trabalho com liberdade. Para você, "cada um sabe como deve agir nesta ou naquela circunstância", porque existem normas e procedimentos definidos. Isso também ocorre na sua gestão?		
Q12	Uma das principais competências de um profissional ou líder é a comunicação. Enquanto profissional ou gestor, você utiliza uma linguagem clara, objetiva e de fácil compreensão de todos os envolvidos com o seu conteúdo?		

Q13	Há profissionais ou líderes que, independente de seu cargo ou atribuições, aconselham as empresas que trabalham ou prestam serviços a recolherem os impostos corretamente para evitar dores de cabeça com a justiça, mesmo sabendo que independem de sua vontade. Você já aconselhou organizações nas quais trabalhou e se envolveu com isso?		
Q14	Há organizações que são autuadas por não recolherem impostos, taxas ou tributos devidos, porque preferem correr o risco, confiantes de que não serão punidas. Enquanto gestor, vestindo a camisa da empresa, você concorda com esta postura?		
Q15	No papel de membro de uma equipe ou líder, você tem como premissa assumir seus erros perante qualquer pessoa (clientes, fornecedores, funcionários, etc.) e se retratar de alguma forma pelo ocorrido?		
Q16	É sabido que um código de ética é instituído por uma organização, visando transparência nos negócios e com seus <i>stakeholders</i> . Para que esta transparência seja compartilhada, todos devem conhecer e aplicar seu conteúdo na íntegra. Existem gestores que utilizam a ética da conveniência, preocupando-se somente com sua área de responsabilidade. Na sua gestão, isso acontece?		
Q17	Como membro de uma equipe, se seu gestor fomentar que seus companheiros de trabalho se preocupam bastante em agradá-lo (e, sobretudo, em não desagradá-lo), mesmo quando ele está errado, você apoiaria este tipo de conduta de seus colegas de equipe?		
Q18	Enquanto gestor, já incentivou a formação de equipes heterogêneas (compostas de pessoas de sexos, raça, cor, idades e credo diferentes), mesmo sabendo do conflito que daí decorreria?		
Q19	Na posição de comando, é sempre você quem dá o primeiro passo e o exemplo em todas as grandes mudanças?		
Q20	Enquanto membro de uma equipe, em uma dada situação, já encarou o erro de um colega como uma fonte de experiências, aprendizados e, portanto, algo que não deve ser sempre punido pelo seu gestor?		
Q21	Como membro de uma equipe, você e seus colegas já se protegeram mutuamente, justificando, mascarando ou escondendo os erros um dos outros?		
Q22	Enquanto profissional, você incentivou as empresas às quais prestou serviços a oferecerem presentes (em dinheiro ou em bens como carros, imóveis etc.) a quem tivesse a capacidade de favorecê-la em certos negócios?		
Q23	No papel de empregado, você exerceu a lealdade nas organizações em que trabalhou?		
Q24	Há organizações que promovem atividades sociais, pois consideram que isso é uma boa forma de fazer com que os funcionários entendam as normas sociais e os padrões de comportamento desejados pela organização. Enquanto profissional, você já fomentou esta prática?		
Q25	Na sua gestão, você incentivou as organizações em que trabalhou a evitarem negócios com instituições que não possuíssem padrões elevados de ética e transparência?		
Q26	Você é presidente de uma organização. Em um dado momento, entre alguns empregados que cometeram faltas graves, estava um gestor. Como você ocupa uma posição privilegiada e decide sobre a permanência de qualquer membro da organização, neste caso, você puniria ou dispensaria somente os empregados de nível hierárquico mais baixo e pouparia os de nível hierárquico mais elevado?		
Q27	A Missão de uma organização é a razão de ela existir. Como gestor é seu papel disseminá-la, torná-la acessível entre todos seus liderados. Você acredita que sua influência é fundamental para este processo?		
Q28	Líderes têm fama de serem manipuladores, pois se utilizam de sua posição para manipular seus liderados e para a obtenção de seus objetivos. Isso também já ocorreu na sua gestão?		

Q29	Num processo de avaliação de desempenho, há gestores que avaliam seus funcionários de modo direto e abertamente, com a participação do funcionário. Você concorda com essa prática?		
Q30	Existem gestores que estão mais preocupados em agir eticamente em relação a seus clientes, bancos ou órgãos do governo, do que com relação a seus fornecedores, credores, ou concorrentes. Já ocorreu isso em sua gestão?		
Q31	Existem gestores que, para sobreviverem na realidade de uma determinada empresa, tem que "deixar a ética de lado", ao menos, ocasionalmente. Você acredita nisso?		
Q32	Há presidentes de organizações que acham que é fácil identificar o chamado "mau funcionário" ou "mau executivo", tratado como aquele que não consegue seguir as normas existentes, ao mostrar suas opiniões e oferecer soluções diferentes das soluções que seriam as tipicamente esperadas pela liderança. Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q33	Enquanto líder ,você já deslocou os membros de sua equipe das suas funções para fazer serviços pessoais para diretores e gerentes?		
Q34	Uma empresa organizada tem seus objetivos formalizados, documentados, compartilhados e disponíveis em seus meios de comunicação (geralmente fixados em quadros, intranet) e conhecido por todos empregados. Em sua gestão, você se preocupou em fazer com que os funcionários lessem e compartilhassem estes objetivos?		
Q35	Na sua gestão, você fomentou integralmente o relacionamento com grupos ou entidades supostamente conflitantes (p. ex., ONGs, Sindicatos, etc.), por meio de políticas organizacionais explícitas?		
Q36	Existem gestores que possuem uma estratégia para identificar se outras organizações de seu ramo de atividade já foram prejudicadas por condutas antiéticas e o que fizeram para resolver o problema. Você já adotou esta postura?		
Q37	É sabido que os objetivos de uma organização devem referenciar explicitamente as preocupações éticas por parte da organização para com todos os seus públicos e com a comunidade em geral. Enquanto gestor, já compartilhou essa prática?		
Q38	Existem gestores que têm como premissa que não devem se desculpar e/ou se retratar sempre que errarem com relação aos clientes. Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q39	Há organizações que empregam seu poder econômico, suas influências etc. para "manter as coisas como estão", já que estão bem, mesmo que isso signifique não melhorar produtos ou serviços para o consumidor final. Como gestor, você já compartilhou desta prática?		
Q40	Imagine-se presidente, diretor ou gestor de uma organização, como executivo, você espera ou exige dos outros apenas o que eles próprios conseguem fazer?		
Q41	Parabéns, você acaba de ser contratado como presidente de uma organização e um de seus objetivos é aumentar a lucratividade da empresa. Neste contexto, é natural que, para atingir os objetivos, haja pressão, que poderá ser excessiva, para que certos resultados possam ser alcançados, dificultando a qualidade do produto ou do serviço e afetando a satisfação no trabalho. Já pressionou sua equipe por melhores resultados e isso foi salutar para os negócios?		
Q42	Você já redigiu certos documentos internos e/ou externos deixando certos itens vagos, dificultando, por exemplo, seu comprometimento no futuro?		
Q43	Existem líderes que não aceitam informações ou solicitações que sejam "de boca", por medo das consequências e por desconfiança. Então, tudo precisa ser feito por escrito e deixado documentado. Isso já ocorreu em sua gestão?		
Q44	Para muitos líderes, é comum gritar, ofender, intimidar funcionários ou fornecedores por meio do exercício do poder. Já utilizou esse tipo de prática com seus liderados ou colegas de trabalho?		

Q45	Existem líderes que, preocupados com o desempenho de seus liderados, promovem programas de treinamento ou desenvolvimento, principalmente para que seus seguidores se adaptem melhor aos padrões culturais da organização. Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q46	Há gestores que delegam a qualquer empregado algum poder (p. ex., algumas secretárias, encarregados de arquivos ou de recursos como fax, micro etc.) e se transformam em um agente manipulador, em geral para obter vantagens pessoais. Já ocorreu esta situação em sua gestão?		
Q47	E uma organização, um funcionário pode se negar a participar de determinado trabalho que seria sua atribuição, alegando genuíno impedimento por convicções (de natureza pessoal, religiosa, ideológica etc.), sem sofrer represálias de qualquer natureza. Você concorda com isso?		
Q48	Existem organizações que, ao divulgar seus objetivos, proíbem explicitamente (i.e., de forma documentada e de conhecimento geral) todos os negócios antiéticos? Como gestor, você concorda com esta prática?		
Q49	Existem gestores que promovem a prática do corporativismo ou "ação entre amigos", que é uma forma de ajuda mútua, em geral para que sempre os mesmos se mantenham no poder. Já fomentou essa prática em empresas nas quais trabalhou?		
Q50	Existem gestores e executivos que não confiam nos tratados verbais e no que foi combinado informalmente. Como gestor, você já compartilhou dessa prática?		
Q51	Existem gestores que aconselham organizações a se valerem de uma ação litigiosa para poder ganhar tempo, em uma situação em que ganhar tempo lhes seja favorável. Enquanto gestor, você já praticou isso?		
Q52	É comum cargos de gestão em que funcionários (inclusive executivos) costumam reter ou dificultar a liberação de informações, p. ex., para se fortalecer. Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q53	Na sua gestão, sempre que algo não funcionou como deveria, houve a preocupação em dar explicações a clientes, fornecedores ou outro agente qualquer, sem confundir-los?		
Q54	Existem líderes em que a postura ética do profissional é levada em conta para que possa avançar em seu plano de carreira. Você fomenta essa prática?		
Q55	A vivência dentro de sua equipe levou os que nela trabalharam a crescerem interiormente, como seres humanos, na família, com os colegas; a terem alcançado uma compreensão mais amadurecida da vida?		
Q56	Na sua gestão, existe ou existiu a preocupação em identificar logo o culpado por erros eventualmente cometidos?		
Q57	Existem gestores que promovem profissionais por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais. Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q58	Em uma organização que tem a ética e a transparência como premissas, é comum ter um comitê de ética estruturado com membros de diversos setores da organização, sindicato da classe e Ouvidor (ou de um Guardião de Valores Essenciais) com autoridade para intervir diretamente nas atividades estratégicas, táticas e/ou operacionais da organização. Este profissional tem a dura missão de investigar denúncias de qualquer natureza. Caso isso aconteça em sua área de comando, você aceitaria a interferência desse profissional com naturalidade?		
Q59	Na sua gestão, é natural que sua equipe e seus superiores se preocupassem em divulgar os resultados positivos ou negativos para todos os níveis hierárquicos da organização?		
Q60	Enquanto gestor no processo de avaliação de desempenho, você sugere treinamento para quem nem sempre consegue se adaptar às normas sociais, organizacionais e éticas?		

Q61	O código de ética é um instrumento balizador de conduta. Existem organizações que o possuem um código de ética e ele é normativo (ao invés de prescrever ou mandar, sugere condutas éticas). Enquanto gestor, você concorda com esta prática?		
Q62	Muitos líderes adotam como prática administrativa valer-se da ingenuidade ou inexperiência de funcionários, clientes, ou fornecedores, para iludir, confundir ou enganar, sabendo que será difícil de eles recorrerem judicialmente por seus direitos. Isso já ocorreu em sua gestão?		
Q63	Um país como Brasil, com a maior carga tributária do mundo e um nível altíssimo de corrupção envolvendo instituições governamentais, organizações não governamentais e a iniciativa privada, ainda há organizações que cumprem todas as suas obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias. Você apóia esse tipo de iniciativa?		
Q64	Na sua gestão, houve a preocupação em assumir um erro perante o cliente, fornecedor ou outro agente qualquer do mercado, corrigindo e compensando-o pelos prejuízos ocorridos?		
Q65	É comum às organizações possuírem códigos de Ética formais, explícitos (qualquer pessoa pode ter acesso e utilizá-lo), evidenciando que são contrárias a qualquer forma de discriminação. Enquanto gestor, você concorda com essa prática?		
Q66	Há funcionários que dizem "vou fazer assim porque o chefe mandou" ou "... porque é a norma da casa", mesmo sabendo que o resultado não será bom para a organização. Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q67	Enquanto gestor, você já sugeriu políticas de Recursos Humanos que incentivam o reconhecimento e a aceitação da diversidade entre pessoas (diferenças individuais)?		
Q68	No exercício da liderança, alguns gestores, executivos e presidentes de organizações se preocupam em conhecer as tendências da maioria (interna) para ter uma base importante para tomarem uma decisão. Isso já aconteceu na sua gestão?		
Q69	Na atualidade, agir eticamente traz mais custos que benefícios. Por isso, a maioria das empresas prefere correr riscos a ter prejuízos financeiros. Você discorda dessa afirmação?		
Q70	Se uma organização possui um <i>Ombudsman</i> , seu canal de ação pode ser usado livremente por ele, sem consulta prévia à direção da organização e sem sofrer censura? Enquanto gestor, você concorda com essa prática?		
Q71	Para alguns líderes, é comum a seguinte postura: "se estamos em Roma, somos Católicos e vamos ver o Papa; se estamos em Israel, somos Judeus e vamos à Sinagoga; se estamos na Arábia, somos árabes e vamos à Mesquita; se estamos no Japão, somos Budistas e vamos a um Templo Budista." Isso já ocorreu na sua gestão?		
Q72	Em sua gestão há critérios para identificar se um documento foi elaborado visando mais a autopromoção de seu redator (estilo, forma ou conduta) do que o objetivo do documento?		

## ANEXO III

## QUESTIONÁRIO ORIGINAL PARA AVALIAÇÃO DO SOFTWARE

CARACTERÍSTICAS	SEQUENCIA	PROPOSIÇÕES	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Funcionabilidade	P1	A interface do programa é amigável.					
Funcionabilidade	P2	O software fez o que foi proposto de forma correta.					
Funcionabilidade	P3	A exportação para o excel é simples e os dados ficam organizados.					
Segurança	P5	A proteção por senha garante segurança dos meus dados.					
Confiabilidade	P6	As falhas que houveram durante o uso não me atrapalharam.					
Confiabilidade	P7	O software conseguiu recuperar os dados em caso de falhas.					
Usabilidade	P8	Entendi facilmente o conceito e aplicação do software					
Usabilidade	P9	Foi fácil usar o software					
Usabilidade	P10	A operação e o controle são simples					
Eficiência	P11	O tempo de resposta e a velocidade de execução são adequados					
Eficiência	P12	O recurso usado é compatível outras operações simultâneas					
Manutibilidade	P13	É fácil de perceber falhas					
Portabilidade	P15	Foi fácil instalar o software					
Eficiência	P16	O software permitiu o atingimento das metas propostas					
Produtividade	P17	O tempo espendido para usar o software e atingir os objetivos foi adequado					
segurança	P18	O resultado do uso do software facilitou a tomada de decisão					
Satisfação	P19	O uso do proporcionou me proporcionou satisfação					
Satisfação	P20	Vou usar o software daqui para frente para avaliar projetos de inovação					
Produtividade	P21	Decidir qual projeto implementar primeiro ficou mais fácil					
Satisfação	P23	O manual de treinamento para uso é adequado.					
Funcionabilidade	P24	A parametrização das informações foram facilmente entendidas.					
Funcionabilidade	P25	As perguntas (da parte estratégica) que precisei preencher foram facilmente compreendidas.					
Satisfação	P26	As informações financeiras disponibilizadas são suficientes para que eu possa tomar decisão.					
Eficiência	P28	Usando o software dispensei o uso de outros recursos (como o excel) para avaliar projetos.					
Confiabilidade	P29	Senti falta de alguns recursos ao usar o software.					
Manutibilidade	P30	Precisei reiniciar o software várias vezes para obter o resultado desejado					

Fonte: Sbaraini (2013, p.93)

## ANEXO IV

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SOFTWARE

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO SOFTWARE							
Empresa: _____/_____/_____				Data: _____/_____/_____			
Nome: _____				Cargo: _____			
CARACTERÍSTICAS	SEQ.	PROPOSIÇÕES	1	2	3	4	5
			D T	D P	I	C P	C T
Funcionalidade	P1	A interface do programa é amigável					
Funcionalidade	P2	O <i>software</i> fez o que foi proposto de forma correta					
Segurança	P3	A proteção por senha garante segurança dos meus dados					
Confiabilidade	P4	Houve falhas durante o uso					
Confiabilidade	P5	O <i>software</i> conseguiu recuperar os dados em caso de falhas					
Usabilidade	P6	Entendi facilmente o conceito e utilização do <i>software</i>					
Usabilidade	P7	Foi fácil compreender e utilizar o <i>software</i>					
Usabilidade	P8	A operação e o controle são simples					
Eficiência	P9	O <i>software</i> avaliou adequadamente o nível de moralidade dos candidatos					
Eficiência	P10	O recurso utilizado é compatível com outras operações simultâneas					
Manutibilidade	P11	É fácil perceber falhas					
Portabilidade	P12	Foi fácil instalar o <i>software</i>					
Eficácia	P13	O <i>software</i> permitiu escolher o candidato com o nível de moralidade esperado pela organização					
Produtividade	P14	O tempo despendido para usar o <i>software</i> e atingir os objetivos foi adequado					
Segurança	P15	O resultado do uso do <i>software</i> facilitou a tomada de decisão					
Satisfação	P16	O uso do <i>software</i> me proporcionou satisfação					
Satisfação	P17	Vou usar o <i>software</i> daqui para frente para avaliar o nível de moralidade de candidatos a vagas de emprego					
Produtividade	P18	Decidir qual é o melhor candidato para a vaga ficou mais fácil					
Usabilidade	P19	O relatório gerado pelo <i>software</i> é adequado para a escolha do candidato com o nível de moralidade mais adequado para a vaga					
Satisfação	P20	As instruções para instalação e utilização do <i>software</i> foram adequadas					
Funcionalidade	P21	A parametrização das informações foi facilmente entendida					
Funcionalidade	P22	As perguntas são de fácil compreensão					

Satisfação	P23	As informações fornecidas sobre o perfil são assertivas para a tomada de decisão						
Eficácia	P24	Utilizando o <i>software</i> dispensei o uso de outros recursos para a avaliação do nível de moralidade do candidato						
Confiabilidade	P25	Senti falta de alguns recursos para utilizar o <i>software</i>						
Manutibilidade	P26	Precisei reiniciar o <i>software</i> várias vezes para obter o resultado desejado						

