



## Dança das cadeiras: Um dilema ético no recrutamento e seleção na Obelix S.A.

### Musical chairs: An ethical dilemma in recruitment and selection at Obelix S.A.

**Eduardo Martins de Arruda**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil

eduardo.arruda73@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3268-4753>

**Recebido:** 07 Dezembro 2022

**Revisado:** 30 Janeiro 2023

**Aceito:** 14 Fevereiro 2023

#### Resumo

**Contexto do caso:** Juliano é gerente de uma agência de investimentos e está prestes a tomar uma difícil decisão que poderá afetar a sua carreira e o seu ambiente de trabalho. Juliano tem refletido em busca de critérios e argumentos que subsidiem sua escolha. **Dilema do caso:** O mais importante posto de trabalho depois de Juliano será ocupado em breve, o protagonista dessa narrativa precisa analisar as opções de preenchimento da vaga: amigo pessoal, seleção interna, seleção externa ou atender ao pedido de funcionário importante na empresa. O objetivo deste caso de ensino é suscitar a discussão sobre dilemas éticos presentes na rotina de gerentes de equipe, discutir vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de seleção de pessoal e os desafios em lidar com questões interpessoais no ambiente de trabalho. **Fechamento do caso:** O caso consegue ir além da utilidade prática de escolher uma das quatro alternativas em destaque. A essência deste caso se constitui pelo exercício em como cada indivíduo se propõe a lidar com situações embaraçosas, prioridades e valores pessoais, atitudes e posicionamentos, inspirando autoconhecimento e prática gerencial.

**Palavras-chave:** Recrutamento e seleção de pessoal; comportamento organizacional; ética no trabalho; conflito de interesse; liderança.

#### Abstract

**Case context:** Juliano is a manager of a financial agency and is about to make a difficult decision that could affect his career and his work environment. Juliano has been reflecting in search of criteria and arguments that support his choice. **Dilemma:** The most important job after Juliano will be occupied soon, the protagonist of this narrative needs to analyze the options for filling the vacancy: personal friend, internal selection, external selection or fulfilling the request of an important employee in the company. The ethical objective of this teaching case is to provoke a discussion about dilemmas present in the routine of team managers, to discuss the advantages and maintain the different types of personnel selection and the challenges in dealing with interpersonal issues in the work environment.

**Case closure:** The case manages to go beyond the practical utility of choosing one of the four highlighted alternatives. The essence of this case is constituted by the exercise in how each individual proposes to deal with embarrassing situations, personal priorities and values, attitudes and positions, inspiring self-knowledge and managerial practice.

**Keywords:** Recruitment and selection of personnel; organizational behavior; work ethics; conflict of interest; leadership.

#### 1. Introdução

Juliano, protagonista deste caso de ensino, tem trinta e sete anos de idade, solteiro, formado em Administração e MBA em Gestão Financeira. Em maio desse ano (2022) fez três anos que ele assumiu a gerência de uma das agências de investimentos da Obelix Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. A agência na qual ele trabalha está localizada no bairro do Ibirapuera em São Paulo-SP, atualmente é terceira maior agência da empresa em termos de resultados financeiros.

Ao entrar na Obelix, Juliano concretizou parte do seu sonho de vida, a outra parte constitui tornar-se presidente da diretoria central da empresa. Para alcançar o objetivo, Juliano tem se empenhado e dedicado bastante tempo da sua vida ao trabalho.

A Obelix Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. é uma corretora brasileira controlada pelo grupo francês Liberté Holdings, conhecido na América Latina pela participação em algumas startups de investimentos. O controle acionário foi conquistado em 2016 pela venda de ações dos fundadores Guilherme Valente e Thomaz Silveira. Desde então a Liberté passou a ser acionista majoritário com sessenta por cento das ações. Atualmente a Obelix possui valor de mercado avaliado em US\$ 2,23 bilhões, possui mais de quatrocentos funcionários, ultrapassa um milhão de contas de

clientes ativas, quinze agências, três superintendências, cinco vice-diretorias, um central de suporte aos clientes, uma diretoria central no país e uma agência simplificada (projeto piloto) na Argentina.

A Obelix começou com uma fintech em meados de 2009 e aos poucos ganhou popularidade entre o nicho de investidores individuais não profissionais. Em 2013, já se configurava como uma instituição financeira em moldes clássicos, com estabelecimentos físicos e aumento das opções de produtos financeiros ofertados. A Obelix já foi premiada pelo uso de tecnologia nas transações e suporte avançado aos clientes. Possui um organograma hierarquizada e uma gestão conservadora.

No tocante à gestão de pessoas, a Obelix ainda tem muito o que avançar. A vice-diretoria de gestão de pessoas foi uma das que menos se desenvolveram ao longo da história da empresa. Vale ressaltar que em junho de 2021, a corretora foi alvo de polêmica, quando foi acusada pela mídia de ser uma empresa racista e machista. Tudo aconteceu depois que fotos de equipes de trabalho que comemoravam os resultados positivos do semestre, divulgadas em redes sociais de funcionários Obelix, evidenciava uma predominância de homens brancos na ocupação de cargos nas vice-diretorias. Desde então, a empresa segue tentando melhorar sua imagem institucional.

Juliano é um cinéfilo de carteirinha e adora assistir filmes no conforto da sua casa. Em um domingo do mês de julho, resolve assistir um filme que havia sido indicado por Mário, seu subordinado na corretora. O filme se chamava *O Que Você Faria? (El Metod)*. Logo de início Juliano fica com a atenção presa no filme que lhe parece ser instigante e curioso pelo fato de ter como foco um método inusitado e ousado para seleção de pessoal chamado de método Grönholm. O filme retrata uma espécie de reality show corporativo no qual o vencedor recebe como prêmio a vaga de executivo. Em meio ao filme, Juliano recebe a ligação do seu colaborador de equipe, Mário:

– Oi, Mário! Curtindo muito as férias?

– Chefinho, meu querido, tenho aproveitado bastante aqui em Orlando. E você o que faz de bom aí em São Paulo?

– Estou em casa em clima de preguiça de domingo, estou até assistindo aquele filme que você falou outro dia no cafezinho. Aquela lá do método esquisito de seleção. Estou aqui imaginando como seria uma coisa dessa lá no nosso trabalho, hein?

– Pois, meu amigo, é bom mesmo você ir mesmo se preparando para aplicar umas técnicas de seleção mais heterodoxas para encontrar um novo Assessor de Negócio VIP... (gargalhada).

– Quê? Como assim, Mário? Não vai me dizer que você que não ser mais meu braço direito na agência?

– Sim, sim! Te liguei para te dizer em primeira mão que fui contratado pela ERBINKX aqui na Flórida. Estou muito feliz, preciso começar urgentemente. Serei o mais novo brasileiro a conseguir uma vaga em uma das corretoras de investimentos mais importante do mundo.

– Meus parabéns, Mário! Você é muito competente e será muito feliz na nova empresa. Estou sem palavras, feliz pelo seu sucesso. Ao mesmo tempo, sinto-me preocupado em encontrar alguém a sua altura para preencher a vaga de Assessor de Negócios VIP.

– Tenho certeza que você fará a melhor escolha, tem muita gente buscando uma vaga dessas. Confie no seu feeling, Juliano!

– Tomara! Você sabe que gosto de pessoas que já vem prontas para jogar no time. E você sempre foi um desses. Sempre soube fazer as coisas na hora certa, sem eu precisar de dizer um só comando.

– De fato gosto de me sentir mais independente e com autonomia para tomar decisões e a nossa parceria de trabalho deu muito certo.

– Pois é, fico pensando que já entramos no segundo semestre e precisamos fechar o ano com a agência no ouro. É minha chance de ganhar visibilidade e me aproximar da diretoria central.

– Boa sorte, Juliano! Só tenho de agradecer por toda parceria e confiança, preciso ir agora. Depois te ligo.

– Eu que agradeço, tchaauu!

Embora Juliano soubesse que Mário estava à procura de novas oportunidades no exterior, não contava que isso viesse a acontecer ainda em 2022, ano que seria tão decisivo para Juliano levar a agência para o nível ouro, o que iria lhe permitir sonhar com sua ascensão à vice-diretoria. O telefonema de Mário, o melhor funcionário que Juliano já teve na sua equipe, lhe deixara desnorteado. Juliano está prestes a enfrentar um dos maiores dilemas que já tivera no cargo de gerente: escolher um novo ocupante para a vaga de Assessor de Negócios VIP. Para praticamente quase todos cargos da empresa são adotadas estratégias mistas de seleção, tanto é feito via seleção interna (funcionários de carreira), como também realiza-se seleção externa. A empresa, algumas vezes, também se utiliza de *headhunters* para prospecção de novo talentos profissionais. Contudo, fica a critério de cada gerente de agência ou unidade administrativa a definição de critérios e a condução do processo de seleção. Geralmente o processo de recrutamento e seleção não tem a participação de outros setores da empresa. Após a escolha do candidato pelo gerente, o setor de gestão de pessoas oficializa os trâmites necessários para cadastrar o novo funcionário.

## 2. A amizade

Em 2014, Juliano entrou para Obelix SA. Enquanto isso, Sérgio Ricardo trabalhava em cargos comissionados indicados por parentes influentes. Depois de tentar algumas vezes entrar para Obelix S.A., eis que Sérgio Ricardo consegue, em 2020, aprovação no processo de seleção. Depois de algum tempo trabalhando na empresa, convenceu seu amigo Juliano, que já se encontrava na função de gerente, a requerer a transferência dele para a Agência Ibirapuera. Juliano e Sérgio Ricardo são amigos de longa data, fizeram faculdade de Administração juntos na PUC-SP, na época Juliano ganhou uma bolsa de estudo e saiu da sua pequena cidade no interior de Pernambuco para vivenciar os desafios da cidade grande. Encontrou em Sérgio Ricardo um amigo solidário. Juliano sempre foi estudioso, já Sérgio Ricardo era o garoto das festas e das baladas, filho único de família classe média alta, não gostava de se preocupar com nada que não fosse o momento presente. Ainda na época da faculdade, chegou a emprestar dinheiro a Juliano que não conseguia se manter com o pouco dinheiro que recebia da sua bolsa de estudo.

Embora Sérgio Ricardo esteja subordinado a Juliano, há uma certa dificuldade e resistência dele em compreender a dinâmica do ambiente de trabalho. E faz questão de dizer para os demais colegas sua condição de privilegiado, de amigo íntimo do chefe. Juliano, quase sempre, também não sabe lidar com a situação e deixa as coisas acontecer sem muito intervir. Além de serem grandes amigos e continuarem fazendo muitas atividades juntos fora do ambiente de trabalho, participam também do mesmo clube de futebol. A verdade é que Juliano sente como se tivesse em débito com seu melhor amigo.

Na Agência Ibirapuera, Sérgio Ricardo tem apresentado um desempenho mediano frente aos demais colegas de trabalho. Possui comportamento reativo e acomodado, já cometeu algumas falhas por displicência e os colegas acusam Juliano de fazer “vista grossa” para as conhecidas “burradas” do amigo. Por outro lado, Sérgio Ricardo é o fiel escudeiro de Juliano, consegue estabelecer uma boa parceria de trabalho e nunca se opõem diretamente a opinião do chefe. É o informante perfeito e os olhos do rei de tudo que acontece na agência e fora da agência, possui comportamento de blogueiro de site de fofocas, sempre trazendo informações privilegiadas para seu amigo-chefe.

Atualmente, a principal ambição de Sérgio Ricardo é ocupar o cargo de Assessor de Negócios VIP e preferencialmente continuar sob a gerência do seu amigo Juliano. Como costuma dizer aos quatro cantos da agência: *“Oh céus, não quero nada de mais, somente uma promoção para assessor de negócios VIP e tá tudo certo, será que isso é pedir muito?”* Na Agência Ibirapuera há no total três vagas de assessor de negócios. Se desconsiderarmos a vaga deixada por Mário, não há menor possibilidade de vacância das outras duas vagas em médio prazo.

Sérgio Ricardo não se intimida em deixar claro seu desejo e apela para chantagem emocional para que Juliano lhe garanta a próxima vaga ao tão sonhado cargo. Como se não bastasse, Juliano ainda sofre a pressão dos outros funcionários da Agência Ibirapuera, que possuem desempenho melhor que o de Sérgio Ricardo, estão dando o melhor de si em prol de ganharem mais visibilidade na carreira e afirmam que não admitirão “injustiças” e “apadrinhamentos” no processo de promoção de cargos dentro da agência. Entre estes funcionários está Thadeu que tem se mostrado cada vez mais preparado para assumir a responsabilidade inerente ao cargo de Assessor de Negócios Vip. A verdade é que mesmos todos os funcionários conhecendo a política da empresa, acreditam que pela lealdade e esforços dedicados ao trabalho, Juliano tem o dever moral de escolher um deles.

## 3. O pedido que vem de cima

Decorrida quase uma semana que Mário havia anunciado sua saída da empresa, o clima de trabalho na Agência Ibirapuera não está um dos melhores, cogitações e apostas sobre quem seria o novo assessor de negócios acontece nos bastidores. Eis que toca o celular de Juliano, era Robertinaldo, um dos vice-diretores da diretoria central no país:

– *Alô, Robert?*

– *Olá, como vai meu querido Juliano? Que prazer falar com você!*

– *O prazer é todo meu, em que posso ajudá-lo?*

– *Juliano, olha só... é sobre a vaga de assessor de negócios vip. Eu queria que você nomeasse o meu sobrinho Rony Carlos. Assim, não é porque seja meu sobrinho. Não, pelo amor de Deus, não me leve a mal... Mas é um garoto muito competente, inteligente, bonito... E você lembra que eu já te apresentei ele na festa de fim de ano?! Vê só, ele estudou no exterior, fez até MBA em gestão de marketing.*

– *Mas é que.... ele é tão jovem ainda, será que não era melhor ele se ambientar com dinâmica da empresa para poder assumir um cargo com maior responsabilidade? Além disso, talvez a formação dele pode ser mais bem aproveitada em outro cargo da empresa. Como você sabe o foco da vaga é em gestão financeira, investimentos, mercado de capitais, etc. Tenho receio dele se frustrar com o cargo.*

– Roninho é um fenômeno, de mais a mais esses jovens de hoje estão dando um show na nossa geração, Juliano. É tudo muito acelerado, essa garotada já chega pronta no mercado, parece que já vêm com um chip. Esse é o caso do meu sobrinho. Que se frustrar que nada, Roninho adora essa rotina de agência. E como você sabe, uma mão lava a outra e ninguém vai até o pai senão por meio de mim... (gargalhada fria). Olha, em 2023 vai abrir vaga aqui em uma das vice-diretorias e você sabe que posso colocar teu nome entre um dos favoritos do colegiado, não sabe?!

– Sei sim, Robert. E conto com seu apoio. Você conhece meu trabalho e sabe o quanto eu tenho me destacado. Quero fazer um excelente trabalho na vice-diretoria!

– Pois bem, estou aqui para ajudar. Pense com carinho sobre essa questão do Roninho, prometo que não vai se arrepender. Quebra esse galho aí pro seu amigo, vai?!

– Vou pensar nisso... Preciso analisar com calma, Robert. Abraço!

– Até breve, tchau!

Após aquele telefone, Juliano ficou ainda mais confuso. Sabia que seu relacionamento com Robertinaldo poderia significar um atalho para se aproximar do alto escalão da empresa. Parece que o seu sonho de chegar na diretoria estava mais perto do que nunca. Para Juliano ascender na carreira representava, entre outras coisas, oportunizar um sonho de criança que era ter recursos financeiros para construir uma casa de apoio para idosos carentes na sua cidade natal.

Juliano sabe que a diretoria é um órgão muito fechado aos gerentes de agências. Geralmente, as vagas são preenchidas por profissionais das unidades administrativas e estratégicas como as vice-diretorias, superintendências e similares, e que não basta ter bom desempenho na agência, é necessário estar próximo dos integrantes do alto escalão da empresa.

Por outro lado, Juliano tinha informações suficientes para saber que o Rony Carlos não passa de um garoto apadrinhado dentro da empresa por seu tio e provavelmente não terá maturidade suficiente e alinhamento ao cargo para elevar a Agência Ibirapuera ao tão sonhando nível ouro.

#### **4. Consultando o sistema**

Ao longo dos anos, a empresa Obelix em parceria com outras empresas parceiras do mercado de investimento desenvolveu um sistema de banco de talentos profissionais do mercado financeiro, o sistema chama-se GTEP (Gestão de Talentos e Excelência Profissional) e representou um marco para as empresas associadas.

Através do GTEP, cada empresa associada não somente pode conhecer melhor seus próprios funcionários, como é possível identificar talentos externos e pessoas interessadas em atuar neste mercado. Qualquer profissional ou estudante da área poderá cadastrar seu currículo na rede social, algo parecido com o LinkedIn. Nela os usuários podem se cadastrar em vagas disponibilizadas pelas empresas, ainda que já sejam funcionários da própria empresa. A visualização do ranking só é vista pela empresa associada que abriu vaga no sistema.

Embora não fosse adotado o GTEP como instrumento obrigatório na seleção de pessoal pela política interna da Obelix S.A., era cada vez mais recorrente o uso do GTEP como uma espécie de oráculo na hora dos gestores tomarem decisões sobre contratação de pessoal, podendo optar por um dos primeiros colocados inscritos na vaga. Vale ressaltar que naquele momento ninguém da Agência Ibirapuera e nem mesmo o sobrinho do vice-diretor constava entre os cinco primeiros colocados.

Juliano acha interessante consultar o Oráculo, apelido do GTEP e informalmente utilizado pelos colaboradores das empresas associadas, na busca de encontrar mais informações para balizar sua decisão. Entre os primeiros colocados para a vaga, está Verena, uma jovem formada na Universidade de Harvard e com um currículo invejável, com experiência profissional na área de investimentos e alguns prêmios e certificações na área de inovação de negócios. De imediato, Juliano percebe que se trata de uma candidata diferenciada, que poderá mobilizar a Agência Ibirapuera para o nível ouro nos próximos meses. Porém, naquele momento, ele fica com receio por nunca ter trabalhado como uma mulher para exercer papel tão importante na sua equipe. Inquieto com o resultado do GTEP, buscou mais informações sobre quem era aquela mulher com tantos atributos profissionais. Como de costume, Juliano tenta buscar mais informações pessoais da candidata através das redes sociais. No entanto, descobre que ela mantém o perfil com acesso restrito na maior parte das redes. Ao ver a foto e informações do perfil na tal rede social, Juliano ficou ainda mais curioso, percebeu que além de talentosa, se tratava de uma bela mulher.

Nesse momento, Juliano decide fazer algo que nunca havia feito antes: telefona para Jonas que era um antigo estagiário da agência conhecido por *hackear* e quebrar sigilo de redes sociais privadas. Ainda pensativo sobre seu ato, lembrou do filme que assistira alguns dias atrás, no qual a empresa desrespeitava a privacidade dos candidatos à vaga e pensa: *“Quer saber? Não estou fazendo nada de absurdo, tudo em nome do melhor da agência e da minha carreira, não posso colocar qualquer pessoa*

*para trabalhar comigo sem conhecê-la direitinho".* Juliano ainda suspira: *"É só uma bisbilhotada no Instagram e tal, que mal tem?!"*

Uma vez concretizada a ação, Juliano fica surpreso com o que vê nas redes sociais da candidata, tratava-se de uma mulher engajada na área de finanças, possuía amizade com várias pessoas que Juliano almejava estabelecer contato profissional. Apresentava-se como uma mulher de personalidade e ativista dos direitos das mulheres e outras causas sociais. Juliano era extremamente conservador em sua vida pessoal e profissional, ao ver várias postagens da vida de Verena, chega à conclusão de que ela possui convicções ideológicas e políticas contrárias às suas. Embora estivesse impactado com o potencial que a candidata poderá representar para o desempenho da Agência Ibirapuera e para sua própria carreira, Juliano não sabe lidar com a situação e reflete mais uma vez que até agora sempre escolheu colegas do sexo masculino com características comportamentais, políticas e ideológicas similares às suas para compor sua equipe.

### **5. Tensão na Agência Ibirapuera**

Juliano já nem consegue dormir direito com o dilema da decisão. Tem até pesadelos sendo afrontado pela candidata Verena e virando motivo de chacota na empresa e por seus amigos. Na agência o clima está cada dia mais tenso, Juliano tenta disfarçar e fingir que está tudo sob controle para sua equipe de trabalho. Ele pensa: *"Um homem na minha posição não pode demonstrar fraqueza"*. As demandas de trabalho estão acumuladas com o cargo vago. Juliano está sobrecarregado com o trabalho.

Thadeu tenta ajudar o chefe em algumas das atividades que eram realizadas por Mário no intuito de ser reconhecido e quem sabe ocupar a tão sonhada vaga. O vice-diretor Robertinaldo insiste em mandar mensagens fazendo campanha para promoção do seu sobrinho.

O departamento de gestão de pessoas alertou que o prazo é de só mais dois dias para ele tomar a decisão e que o aguarda para formalização e trâmites necessários. Enquanto isso, Sérgio Ricardo já está até falando na comemoração para celebrar sua promoção e acirrando os ânimos entre colegas.

Esta é uma decisão que só Juliano pode tomar, deixar de fazer ou não tomar dentro do prazo estabelecido pode inferir em despreparo e incompetência no papel de tomador de decisão perante seus superiores hierárquicos. Esta é uma decisão discricionária ao cargo de Juliano, os riscos do fracasso da decisão é uma mancha difícil de apagar na trajetória de um gerente da Obelix S.A.. Os funcionários da agência cobram de Juliano uma postura transparente e um processo de seleção justo. Os ânimos estão acirrados na Agência Ibirapuera. Até as agências vizinhas já andam comentando sobre o caso. E agora? Qual comportamento deve-se esperar de alguém que ocupa a posição de Juliano? Quem o gerente Juliano deve escolher para ocupar o cargo de Assessor de Negócios VIP? Quais possíveis impactos da sua escolha? Como fará a seleção?

## NOTAS DE ENSINO

### 6. Objetivos de aprendizagem

Este caso de ensino aborda a temática de dilemas éticos no ambiente organizacional com foco no contexto de recrutamento e seleção de pessoal. Através da discussão deste caso, espera-se que os alunos alcancem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar dilemas éticos e conflitos de interesse;
- Debater sobre práticas abusivas nas relações de trabalho;
- Refletir sobre a prática da gestão e liderança;
- Identificar tipos de recrutamento e seleção de pessoal;
- Traçar estratégias para processo de recrutamento e seleção;

### 7. Aplicações do caso

Sugere-se a utilização em cursos de graduação e de pós-graduação, especialmente em cursos de administração e gestão de pessoas, em disciplinas como: cultura organizacional, comportamento humano nas organizações, ética na gestão, gestão de pessoas, gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

### 8. Fonte de dados

Trata-se de narrativa fictícia com inspiração em experiências reais que o autor teve acesso através de entrevistas e conversas informais com gestores e observação direta do campo. As personagens presentes no caso, assim como empresa, são alegorias que ajudam a compor a representação de dilemas presentes no dia a dia das organizações.

### 9. Questões norteadoras

As questões aqui lançadas são uma sugestão para a condução do debate. O professor poderá adaptar as questões para o contexto da disciplina ou incluir outras questões que se façam necessárias.

1. Comente sobre a política adotada pela empresa Obelix no tocante a contratação de novos funcionários. Como a empresa poderia melhorar seu processo de recrutamento e seleção?
2. Os impactos da adoção de diferentes técnicas, requisitos, dinâmicas de trabalho e testes comportamentais pelas empresas podem causar situações vexatórias e graves danos a saúde mental de candidatos e colaboradores. Qual a importância para as organizações atuarem em prol do combate de práticas abusivas, assédio moral/sexual, conflitos de interesse e práticas antiéticas? Nesse sentido, como as organizações podem ser mais éticas e justas perante a sociedade?
3. Que tipo de liderança é praticada por Juliano? Fundamente sua resposta com base em evidências encontradas no caso.

### 10. Planejamento da aula

Silva & Bandeira-de-Mello (2021) enfatizam que a aplicação de caso de ensino em sala de aula requer conhecimento da turma. Os autores ainda sugerem que o professor deverá explicar como funciona a metodologia de caso para ensino e apresentar o caso com pelo menos uma semana de antecedência.

Faz-se necessário que o professor tenha trabalhado previamente com a temática de ética no ambiente de trabalho e recrutamento e seleção de pessoal. O caso pode ser aplicado como um exercício avaliativo ou exercício complementar para fixação do conteúdo. Para melhor aproveitamento dos seus resultados, sugere-se que o caso seja aplicado em aula com duração de pelo menos duas horas.

Ainda conforme Silva & Bandeira-de-Mello (2021), os alunos deverão estudar e analisar o caso, respondendo individualmente o dilema e demais questões e entregar antes do início da aula prevista para discussão do caso. Considerando que o caso presente é adequado para uma aula com duração de duas horas, tanto na modalidade presencial como remota, a programação da aula pode ser dividida:

- Apresentação da aula (5-10min);
- Divisão da turma e discussão das questões em grupos de no máximo cinco alunos (40 min);
- Discussão coletiva do caso e da temática da aula (60 min);
- Fechamento e síntese do conteúdo pelo docente (10 min).

Vale frisar que os grupos deverão discutir as questões entre seus participantes e entregar um novo documento por grupo com a síntese da reflexão e o consenso estabelecido dentro de cada grupo.

O professor deverá circular e acompanhar o trabalho dos grupos e orientar os alunos. As respostas dos grupos devem estar pautadas na reflexão coletiva e não apenas na transcrição das respostas individuais entregues antes de iniciar a aula.

### **11. Questões norteadoras**

É necessário ressaltar que as questões norteadoras poderão ser adaptadas, reduzidas ou acrescentadas pelo professor que irá aplicar este caso. O objetivo aqui é servir como um balizador para o desenvolvimento da aula. Recomenda-se que o professor converse com a turma e crie um clima de confiança e abertura para com os alunos, estimulando-os a relatarem casos e experiências próprias sobre processo de recrutamento e seleção, cultura organizacional, dilemas éticos e conflitos de interesse no ambiente de trabalho, estágio e, quando pertinente, vivenciados no ambiente acadêmico enquanto espaço de trabalho.

#### *11.1. Parâmetros de resposta para o dilema central*

O objetivo maior do dilema é a reflexão e o posicionamento do estudante frente às circunstâncias apresentadas na narrativa. Cada leitor poderá ter uma opinião própria sobre como agiria diante do dilema exposto. Algumas evidências presentes no texto reforçam algumas considerações sobre as possibilidades de escolha do gerente Juliano:

a) Juliano promove seu amigo Sérgio Ricardo – Ao optar por este caminho, o leitor deverá considerar qual o limite do valor de uma amizade em detrimento do profissionalismo. Por mais difícil que seja na prática, a responsabilidade profissional não deve ser deixada em segundo plano em nome de questões pessoais. Ao atribuir a vaga a Sérgio Ricardo, além de demonstrar não estar devidamente preparado para tal responsabilidade, Juliano ainda causará um desconforto em sua equipe e a desmotivação em outros candidatos internos. Poderá ser acusado por falta de profissionalismo perante seus subordinados. E, por fim, acarretar prejuízos para o desempenho da Agência Ibirapuera.

b) Juliano aceita o pedido do vice-diretor Robertinaldo – Ao defender esta opção, o leitor pode vislumbrar o fato de que Juliano tem um propósito nobre, que é ajudar sua pequena cidade. No entanto, até que ponto os fins devem justificar os meios? Que tipo de impacto ele pode causar para sua agência, colocando alguém considerado apadrinhado? Tal situação pode ser discutida sob a ótica de conflito de interesse. Quando Juliano atribui a vaga a Rony Carlos, ele está fazendo uma escolha consciente que pode prejudicar a agência, em prol de possíveis vantagens pessoais. O conflito de interesse está presente nesta opção de escolha e na anterior. Por fim, certamente incorrerá não somente em desmotivação da sua equipe, como terá como desafio lidar com o sentimento de frustração de Sérgio Ricardo por ter sido preterido por uma pessoa até menos competente e até com menos tempo de casa.

c) Juliano escolhe funcionário interno – Apresenta-se como uma solução razoável, tendo como vantagem a minimização de riscos, por tratar-se de funcionário já conhecido. Além disso, passa sentimento de confiança e transparência perante sua equipe, inspirando outros funcionários a terem bom desempenho em prol de reconhecimento e possibilidade de indicação à promoção de carreira. Nesta opção, Juliano deverá saber dialogar com seu amigo Sérgio Ricardo, sendo franco e explicando que suas ações são pautadas no dever ético perante a empresa, e não sobre sua própria vontade. Sérgio Ricardo ainda poderá insistir que ninguém da agência estava entre os primeiros do ranking no GTEP, não havendo motivo para ser preterido dentro da própria agência. Juliano poderá argumentar que optou por alguém da agência por já conhecer a forma de trabalho dos seus liderados. Por mais difícil que seja, Juliano deve encarar de cabeça erguida qualquer reação negativa de Sérgio Ricardo.

d) Juliano escolhe funcionária externa – Seria uma outra solução que estaria dentro de uma conduta ética. Existem riscos positivos e negativos associados a esta opção. Há possibilidades da nova colaboradora contribuir significativamente para os negócios na instituição, trazer novas ideias e enriquecer a cultura da agência. Verena poderá, ainda, ajudar na expansão da rede de contatos profissionais (networking) de Juliano. Por outro lado, há risco de que Juliano não consiga superar as diferenças de posicionamentos pessoais da nova colaboradora e acabe caindo em conflito interpessoal com Verena. Ainda há de se levar em conta que a opção exigirá

um esforço maior da parte de Juliano, e sua conduta profissional poderá ser avaliada diante de seu comportamento com a nova colaboradora.

Por fim, o dilema apresentado tem relevância didática ao suscitar nos alunos que dilemas éticos acontecem corriqueiramente na prática organizacional e na maior parte das vezes de uma forma muito sutil. Situações de conflito de interesse são graves e precisam ser tratadas com a seriedade necessária. Ao assinar um contrato de trabalho, o candidato está aceitando as regras da empresa e compromete-se em defender os interesses da organização, ainda quando estão de encontro aos seus. Não há espaço para falas “como primeiro eu, depois a empresa” quando o foco é burlar alguma regra acordada no contrato de trabalho, ainda que esteja implícita.

Fica evidente que a alternativa A e B, apresentadas anteriormente, estariam fora do espectro do aceitável em termos éticos pelos motivos já explicitados. Já as alternativas C e D se constituem com passíveis de serem realizadas sob o ponto de vista ético considerando as regras de seleção de pessoal adotadas pela corretora de investimentos.

Contudo, Juliano precisa reaver seu comportamento para evitar se deixar atraído por promessas de ascensão profissional em troca de favores pessoais que podem lhe comprometer profissionalmente. Isso vale também em relação a sua amizade com Sérgio Ricardo. Juliano precisa conversar à sós com Sérgio Ricardo e ser franco quanto a necessidade de distinção entre papéis sociais, a falta de profissionalismo no trabalho não prejudica só seu amigo, mas compromete a confiança que os demais depositam sob Juliano no papel de líder de equipe.

Uma vez esclarecidos esses pontos, Juliano poderá focar em como realizar uma seleção baseada na transparência e boa fé. Deve convidar os melhores candidatos internos e externos para realizar entrevistas. Com objetivo de apresentar as expectativas da empresa para ocupação do cargo e analisar aptidões, habilidades e traços comportamentais dos candidatos, se eximindo de preconceitos e juízo de valor sob os candidatos. Juliano poderá ainda contar com ajuda de profissionais do setor de gestão de pessoas da própria empresa.

### *11.2. Comente a política adotada pela empresa Obelix no tocante a contratação de novos funcionários. Como a empresa poderia melhorar seu processo de recrutamento e seleção?*

Nesta primeira questão, o estudante deverá explicar os tipos de recrutamento e seleção utilizados na narrativa do caso. Deverá ser capaz de perceber pontos favoráveis e possíveis desvantagens, considerando sempre o contexto da empresa e da natureza do caso.

Vale destacar um meio de recrutamento cada vez mais comum é por meio do uso de plataformas online. Nesse sentido, a Obelix já faz uso de uma plataforma própria em parceria com outras empresas, chamada de GTEP. Outra forma utilizada pela Obelix para prospectar casos pontuais é o uso headhunters ou caça-talentos. Nesse último caso, é a empresa que faz uma proposta de trabalho em alguém que deseja ter em seu quadro de colaboradores. Outras empresas buscam talentos e divulgam vagas por meio do LinkedIn e de outras redes mais populares. Quanto à seleção de pessoal, o professor deverá enfatizar as várias possibilidades: desde as mais clássicas, como entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos, verificação de aptidões, testes de personalidade, dramatizações e dinâmicas (Chiavenato, 2008).

De acordo com a narrativa do caso, a empresa Obelix trabalha com recrutamento do tipo misto, pois há possibilidade de selecionar entre candidatos que já pertençam ao quadro de funcionários da empresa. Assim como também é possível selecionar funcionários diretamente do mercado, ou seja, candidatos fora da empresa. Conforme Almeida (2009) e Banov (2012):

#### **a) Recrutamento interno**

É quando o departamento de gestão de pessoas busca preencher as vagas com candidatos que já façam parte do quadro da empresa. Pode ocorrer de uma forma mais estruturada, como um plano de ascensão profissional, ou, de forma mais livre, como processo de concorrência. Em alguns casos, a seleção pode ser baseada em indicações de pares e superiores ou entrevistas.

Vantagens:

- Retenção e valorização dos talentos da empresa;
- A organização já conhece seus colaboradores;
- Redução de custos na realização do processo;
- Maior praticidade e rapidez no processo.

Desvantagens:

- Aumenta o clima de competitividade entre os colaboradores;
- Não vislumbra o que pode deixar de ser aprendido com colaboradores que estão fora do mercado.

### **b) Recrutamento externo**

É a busca por candidatos à vaga que não pertençam ao quadro da empresa. Ou seja, é busca direta no mercado por potenciais candidatos. Vale ressaltar que é o tipo mais comum. No entanto, cargos de liderança costumam ser atribuídos a colaboradores internos.

Vantagens:

- Traz “sangue novo”. Ou seja, representa um processo de oxigenação por meio de novas ideias, práticas e conhecimento;
- Maior opção de escolha.

Desvantagens:

- Geralmente, é mais custoso e demorado;
- Existe um risco maior por não conhecer o candidato.

### **c) Recrutamento misto**

Representa o melhor dos dois tipos anteriores. Pois enfatiza nas vantagens do recrutamento interno e externo, minimizando os aspectos negativos de cada um. É uma forma de ampliar ainda mais o leque de opções para a empresa e deve tratar, de forma igualitária, os candidatos internos e os externos durante todo o processo.

Vantagens:

- Mais opções para a empresa avaliar e fazer uma escolha mais assertiva.

Desvantagens:

- Maior custo;
- Cuidado para não favorecer colaboradores e prejudicar a imagem da empresa;
- Maior tempo para a finalização do processo.

Quando discutido em sala de aula, o professor deverá estimular a reflexão nos alunos quanto à viabilidade de outras formas de recrutamento e seleção por parte da empresa Obelix. Recrutar representa a abertura de vagas, o processo de dar visibilidade ao público, despertar interesse sobre a vaga e gerenciar as inscrições. Já a seleção está ligada ao processo decisório, realização de procedimentos para a definição de qual candidato deverá preencher a vaga (Hanashiro, 2021). Ambos os termos estão diretamente relacionados e, para objeto deste estudo, serão tomados em conjunto com foco no resultado e no impacto da decisão que eles produzem.

O caso tem como objetivo suscitar no aluno de forma indutiva que a empresa Obelix S.A. possui falhas relevantes na sua gestão de pessoas. Não apenas na seção introdução é declarado uma diretoria de gestão de pessoas aquém das demais, como durante a narrativa fica evidente que não há processos devidamente definidos para atividades de recrutamento e seleção.

Alguns itens, entre outros, podem ser sugeridos como melhoria no processo de recrutamento e seleção da Obelix:

- Melhor detalhamento e formalização de uma política de recrutamento e seleção de pessoal da empresa;  
Priorizar uma política de pessoal voltada para a retenção de talentos e mérito em detrimento de escolhas baseadas em motivação pessoal dos gerentes e superiores hierárquicos;
- Apoiar e dar suporte a gestores que declarem estar em situação de conflito de interesse, encaminhando processo seletivo para alçada superior;
- Apresentar, de forma clara e acessível, critérios e competências demandados para cada posto de trabalho;
- Apoiar o uso do sistema GTEP (Oráculo) como procedimento padrão. Por exemplo, o candidato escolhido deve configurar entre os cinco primeiros no ranking do Oráculo, salvo exceções justificadas pela diretoria da empresa; Aperfeiçoar o processo de seleção, utilizando-se não somente da posição do candidato no Oráculo. Mas também tornar procedimento padrão a utilização de entrevistas, dinâmicas e testes, análise de currículo e alinhamento do candidato às particularidades do cargo ofertado;
- Com intuito de diminuir preconceito ou pré-julgamento pessoal dos gestores, poderá ser estimulada a cultura de recrutamento e seleção às cegas. Neste caso, o tomador de decisão terá acesso somente às informações pertinentes aos requisitos necessários para ocupar determinado posto de trabalho. Ou seja, foco nas competências técnicas e comportamentais. O processo deverá, por padrão, intermediado e acompanhado pelo setor de gestão de pessoas.

*11.3. Os impactos da adoção de diferentes técnicas, requisitos, dinâmicas de trabalho e testes comportamentais pelas empresas podem causar situações vexatórias e graves danos à saúde mental de candidatos e colaboradores. Qual a importância para as organizações atuarem em prol do combate de práticas de assédio, conflitos de interesse e práticas antiéticas? Nesse sentido, como as organizações podem ser mais éticas e justas perante a sociedade?*

É importante que o professor estimule o aluno a identificar passagens na narrativa que evidencie alguns desses pontos citados no enunciado. Nesse sentido, na introdução é relatado que a empresa já foi alvo de polêmica na mídia por ser acusada de ter seu quadro de funcionários majoritariamente formado por homens brancos. Também não há nenhuma evidência sobre engajamento da empresa com causas sociais ou incentivo a cultura de valorização do bem-estar entre colaboradores. O texto também não cita a existência de um conselho consultivo ou ouvidoria que estejam devidamente preparados para receber denúncias, práticas abusivas, consultas e declarações de conflito de interesse.

Robertinaldo é um dos funcionários do alto escalão que se utiliza de troca de favores para alcançar seus objetivos. Sérgio Ricardo, por sua vez, possui comportamento antiprofissional ao misturar amizade com trabalho. Já os dilemas éticos aparecem na rotina de Juliano de diversas formas:

- Considera a possibilidade de atribuição da vaga ao amigo Sérgio Ricardo em prejuízo do melhor desempenho para a agência;
- Deixa de advertir e tomar as medidas necessárias para as falhas de trabalho cometidas pelo seu amigo Sérgio Ricardo;
- Apoiar a rede de fofocas dentro do ambiente de trabalho;
- Considera a possibilidade de atribuir a vaga ao sobrinho do vice-diretor em troca de favores pessoais;
- Reflete a possibilidade de rejeitar o preenchimento à vaga pela candidata externa Verena, baseado no fato dela ser mulher, além de possuir posicionamento político, religioso e ideológico diferentes dos dele;
- Investiga a vida íntima da candidata Verena utilizando meios não legais. Para tanto, usa-se como justificativa a necessidade de informações para a tomada de decisão gerencial.

Os danos psicológicos podem ocorrer de forma pontual, quando o candidato participa de um determinado processo seletivo e ainda não conhece a política da empresa. Como também pode ocorrer de forma recorrente para aqueles que já pertencem ao quadro de colaboradores da empresa. Conforme Zanelli (2010), episódios de abuso de poder, assédio moral e sexual no ambiente de trabalho podem desencadear quadros de ansiedade, síndrome do pânico, insônia, estresse, raiva, depressão, apatia pelo trabalho, absenteísmo e afastamentos. Para organização é muito importante estar atenta e tomar atitudes para combater o assédio, práticas abusivas e antiéticas no ambiente de trabalho. Pois um pequeno deslize ou escândalo pode vir ao conhecimento público e acabar com a imagem da empresa. Além de causar-lhe sérios prejuízos de imagem e financeiros.

Na prática, há inúmeros casos de empresas que respondem judicialmente por danos causados a colaboradores e candidatos a vagas de trabalho. No entanto, nem sempre é fácil reconhecer a situação de abuso ou exagero cometidos no ambiente de trabalho. O ideal é que o interessado à vaga, ao se submeter a determinados testes ou perceber determinadas práticas no ambiente de trabalho, possa refletir e buscar informações sobre a legalidade ou não do ato. A organização precisa desenvolver uma cultura organizacional voltada para o respeito a diversidade humana, combatendo práticas de preconceito e intolerância de qualquer natureza: racial, gênero, orientação sexual, política, ideológica, religiosa, partidária, local de origem, entre outras. Em casos como o da Obelix, é importante que a empresa se dedique a elaboração de documentos como código de ética, regimento e código de comportamento organizacional. No entanto, não basta apenas ter documentos. O combate a práticas antiéticas e discriminatórias devem ser vivenciadas e praticadas no dia a dia da organização.

A ética profissional deve ser entendida como balizador do indivíduo no exercício das suas funções. O fundamento é sempre o bem comum, o que é melhor para a coletividade, ainda que não seja o melhor para o indivíduo (Srouf, 2016; Silveira, 2018).

Sendo assim, interesses pessoais devem sempre ficar em segundo plano quando se trata do cumprimento dos objetivos organizacionais ou do atendimento de interesses coletivos. Antes de pensar enquanto indivíduo, existe uma função a ser desempenhada, da melhor forma possível, conforme acordo entre organização e colaborador. A ética é prática da reflexão, fundamentada no bom senso e na razoabilidade das decisões. A ética não é uma fórmula pronta baseada em ações/mandamentos, mas fundamenta-se na interpretação do que pode ser feito em cada situação.

Para Matos (2017), os dilemas éticos aparecem quando a ética é colocada à prova em nome de divergências fundamentadas em prioridades ou valores pessoais. Muitas vezes, aparecem como pequenos atos que podem se tornar rotina ou levar a comentar atos de maior gravidade. Será que os

fins justificam os meios? A quem será que posso prejudicar com um determinado comportamento ou ação? Qual o limite do comportamento ético? Essas são algumas perguntas que devemos nos fazer antes de tomar decisões ou agir em situações embaraçosas.

Uma vez tendo agido de forma não adequada à conduta profissional, é fundamental humildade para reconhecer o erro e buscar reparar com transparência e dignidade. Em meio a qualquer situação que possa gerar dúvida, o colaborador deverá, primeiramente, buscar apoio em documentos da própria organização, como: manual de conduta, código de ética e similares. Ainda permanecendo a dúvida, cabe ao colaborador uma postura profissional e levar sua dúvida para alçada competente, como o conselho de ética da empresa, setor de Gestão de Pessoas, ou até mesmo para um superior hierárquico (Peneda et al., 2009; Silveira, 2018; Matos, 2017).

*11.4. Que tipo de liderança é praticada por Juliano? Fundamente sua resposta com base em evidências encontradas no caso.*

Para responder essa questão, o aluno poderá utilizar-se de teorias relacionadas aos tipos de liderança. Um dos modelos mais conhecidos é o de Kurt Lewin (sociólogo) conhecido por Teoria dos Estilos de Liderança, conforme explica Pereira (1999):

- Estilo autocrático (autoritário): É o líder autoritário, caracterizado por dar ordens e não admitir que as coisas aconteçam de forma diferente do planejado. Os colaboradores temem a sua presença e só realizam aquilo que lhe foi passado, a equipe possui comportamento reativo frente as demandas do chefe. Não há espaço para discordâncias por parte dos funcionários. Aqui, nesse estilo, se aplica o dito popular: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. É um estilo que concentra poderes na pessoa do chefe.
- Estilo democrático: É o estilo em que o chefe acredita no potencial da sua equipe e acredita que as decisões devem serem tomadas de forma participativa. Ele está sempre envolvido nas atividades. A diferença é que todas suas decisões são tomada de forma conjunta com sua equipe. Ele é o porta-voz oficial da equipe, está lá sempre representando a vontade da maioria.
- Estilo liberal ou *laissez-faire* (deixe fazer): É estilo de liderança em que o líder procura não se envolver nas questões de trabalho. Pois acredita que sua equipe consegue realizar suas atividades sozinhas. O chefe busca não concentrar poderes e delega o máximo possível de suas atividades.

O protagonista deste caso para ensino, Juliano, pode ser percebido pelo estilo liberal ou *laissez-faire*. Ainda na introdução, Juliano afirma que gosta de pessoas que “já vêm prontas para jogar no time” e que não precisava dar uma só ordem de comando a Mário. Essas falas podem expressar pouca aptidão para treinar e desenvolver pessoas por parte Juliano. Em outra passagem do texto, há evidências de que Juliano possui uma atitude omissa quanto aos erros do colega Sérgio Ricardo e que procura não interferir nas ações de membros de sua equipe. Contudo, o texto não possui evidências suficientes para definir o protagonista como um estilo especificamente.

A questão ainda pode suscitar reflexões sobre os estilos de lideranças e como isso pode desdobrar na condução de dilemas éticos. Como cada tipo de líder tende a se comportar frente tais desafios. Outro ponto que fica implícito é a estrutura hierarquizada da empresa, possuindo um modelo mais tradicional de gestão.

## 12. Sugestão de avaliação

- Atividade individual (50%) – O professor verificará o alinhamento do dilema do caso e as respostas às questões norteadoras, de acordo com os objetivos da aula. A avaliação deverá contemplar critérios da qualidade da redação, como domínio da escrita, ortografia e coesão por parte do aluno.
- Atividade em grupo (30%) – O aluno será avaliado pela sua participação e proatividade na atividade em grupo. O professor deverá acompanhar o comportamento dos alunos e sua capacidade de trabalhar em grupos criados aleatoriamente.
- Debate coletivo e apresentação do grupo (20%) – Participação do aluno no debate aberto à turma por meio de relatos pessoais, questionamentos, reflexões e apresentação das respostas.

## Referências

- Almeida, W. (2009). *Captação e seleção de talentos: com foco em competências* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Banov, M. R. (2012). *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Hanashiro, D.M.M., & Teixeira, M.L.M.(2021). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital* (3a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Matos, F. G. D.(2017). *Ética na Gestão Empresarial* (3ª ed.). Editora Saraiva.
- Pineda, E. S. & Marroquín, A. C. J.(2009). *Ética nas Empresas*. Grupo A.
- Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (1ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Srour, R. H. (2016). *Decisões Éticas nas Empresas*. Editora Alta Books.
- Silva, A. B. & Bandeira-De-Mello, R. (2021). *Aprendendo em Ação: utilização de Casos na Inovação no Ensino e Aprendizagem*. João Pessoa: Editora UFPB.
- Silveira, A. Di M.(2018). *Ética Empresarial na Prática*. Editora Alta Books.
- Zanelli, J. C. (2009). *Estresse nas Organizações de Trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2009.