



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **A RODA NÃO PODE PARAR DE GIRAR NA GLOBAL PNEUS: contratar ou terceirizar?**

**RAFAEL RIBEIRO OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

## **A RODA NÃO PODE PARAR DE GIRAR NA GLOBAL PNEUS: contratar ou terceirizar?**

### **Contextualizando**

No final da tarde de uma quarta-feira, no seu escritório na matriz da Global Pneus, o Sr. Altair Schröder (ou seu Altair, como é popularmente conhecido), CEO da organização, reflete sobre o futuro do setor mais importante da empresa: o departamento de importação.

O crescimento das operações, a aposentadoria do funcionário mais antigo (e homem de confiança) que atua no departamento, além da necessidade de se dedicar mais a assuntos estratégicos levaram o seu Altair a um dilema: o que fazer para resolver os problemas no setor que é considerado por ele como a ‘menina dos olhos’ da empresa – contratar ou terceirizar?

### **Revisitando o passado: o começo da Global Pneus**

Seu Altair Schröder é um homem simples, gaúcho, economista de formação, que desde cedo demonstrou interesse pelo setor agrícola, onde posteriormente, decidiu empreender. Influenciado por seus avós, imigrantes alemães que chegaram ao sul do Brasil no início do século XX, ainda na adolescência seu Altair se envolveu com o cultivo e comercialização de soja, quando desenvolveu o tato para negociação.

Pressionado por seus pais, decidiu cursar economia, quando pôde desenvolver habilidades com finanças. Após a conclusão da graduação, viu que sua vocação não era lidar com abstrações e modelos matemáticos. Daí, seu Altair casou e se mudou para a Bahia, estado de sua esposa. Então começou a empreender no campo, cultivando lavouras de milho e soja, e depois iniciou um negócio local, comprando e revendendo máquinas agrícolas. Nascia então a Global Tratores.

A Global Tratores começou suas atividades no início dos anos 2000 em Luís Eduardo Magalhães, município localizado a cerca de 960 km de Salvador, capital do estado da Bahia. Conhecida nacionalmente pela intensa produção de milho e soja no início dos anos 2000, a região do oeste baiano experimentava um processo de modernização agrícola, campo fértil e propulsor para o desenvolvimento dos negócios da família do seu Altair.

Com o crescimento da venda de máquinas agrícolas, frequentemente seu Altair era questionado por seus clientes se também comercializava insumos como peças e pneus, pois com o uso constante das máquinas, era muito comum precisarem de manutenção ou substituição de peças. Certo dia, ao conversar despreziosamente com um representante fornecedor, seu Altair manifestou seu desejo de também oferecer peças e serviços para seus clientes, mas foi rudemente interrompido:

*– Olha, o senhor está ficando louco? As peças dessas máquinas são todas importadas. Além de precisar de muito dinheiro, o senhor vai precisar de alguém que negocie com os gringos, alguém que realmente entenda do assunto, um despachante aduaneiro muito bom para ver isso aí... não é fácil trazer essas coisas de fora.*

Entretanto, seu Altair não se deixou intimidar. Aproveitou uns contatos que fizera no setor agrícola e, dois meses após essa conversa, importou seu primeiro *container* de pneus agrícolas vindos da Argentina.

Com o passar dos anos, o faturamento sobre peças, serviços e sobretudo de pneus cresceu de tal forma que o seu Altair decidiu sair do segmento de máquinas agrícolas para se dedicar exclusivamente a essa nova atividade. Seu Altair se especializou no mercado pneumático, começando a importar pneus para todos os tipos de veículos, não só agrícolas. Mudou o nome da organização para Global Pneus, transferiu a matriz para Salvador, abriu filiais em todos os estados do Nordeste, além de manter negócios em Luís Eduardo Magalhães/BA.

Assim, começou a oferecer no mercado nacional uma grande variedade de marcas provenientes de diversos países, tais como China, Coreia, México, Vietnã e Índia.

Com o passar dos anos, seu Altair precisou estruturar a Global Pneus para dar conta dos negócios que estavam a todo vapor. Na matriz, em Salvador, foram criados os departamentos de *marketing*, contabilidade, cobrança, financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação e importação. Apesar do número crescente de funcionários, seu Altair insistia que precisava conhecer muito bem todos os funcionários que trabalhavam com ele, pois prezava muito pela construção de relações de confiança.

No início das atividades da Global Pneus, seu Altair convidou familiares e amigos para o ajudar no negócio e essas pessoas permaneceram na empresa, mesmo com a mudança para Salvador. Alguns desses amigos e parentes estavam a frente dos departamentos mencionados. Sempre que recebia visitas de fornecedores, seu Altair sempre se orgulhou em dizer que a Global Pneus era na verdade uma grande família.

### **O coração da Global Pneus**

Com grande volume de atividades especializadas e requerendo um nível cirúrgico de precisão, o departamento de importação é considerado pelo seu Altair o coração da empresa. O departamento é composto por duas pessoas: o seu Altair, que além de CEO da organização, acumula a função de gerente do departamento de importação com diversas outras, e Marcos, analista que trabalha na Global Pneus desde sua fundação. No departamento de importação, Marcos e seu Altair lidam com grandes volumes de recursos, visto que todas as mercadorias e fretes internacionais são cotados em dólar. Eles precisam estar atentos para toda a cadeia de impostos incidentes no processo de nacionalização da mercadoria. É uma área bem regulada, em que informações inconsistentes ou incorretas podem ocasionar sanções ou aplicações de multas por parte da Receita Federal para a organização. Além disso, há muita pressão interna, uma vez que o departamento também é responsável pela manutenção e disponibilidade dos estoques.

Como seu Altair também estava envolvido com outras atividades, grande parte da operação do departamento de importação era desempenhada pelo Marcos, que por sua vez estava se sentindo sobrecarregado. Em conversa com seu Altair, ele manifestou seu descontentamento com aquela situação.

*– Sinceramente, está bem difícil manter o ritmo e a qualidade do trabalho. Estou sobrecarregado. As licenças de importação têm consumido muito tempo, fora o follow-up dos embarques, novos pedidos, registros de declaração de importação, pagamentos a fornecedores. O senhor já parou para pensar o prejuízo se fecho um câmbio errado? Se deixo vencer uma licença ou se esqueço uma carga no porto?*

Seu Altair reconhecia a preocupação do Marcos, pois sabia que a empresa estava conquistando novos mercados e trabalhando com novos fornecedores. Tudo isso impactava na quantidade de trabalho no departamento de importação. Sem demonstrar aflição, respondeu:

*– Marcos, você está comigo a muito tempo, é uma pessoa de minha confiança. O que você acha de contratar mais analistas para o departamento? Eu poderia te promover a gerência. Você treinaria e coordenaria essas pessoas.*

Marcos não hesitou em responder:

*– Fico muito feliz com o seu reconhecimento e o convite, mas desculpe-me! Não almejo ser gerente. Sou feliz e realizado com minhas funções...o problema é que atualmente o volume está muito alto. Contrate alguém para nos ajudar. Eu posso treiná-lo e o senhor continua à frente do setor.*

Seu Altair ficou surpreso com a resposta do Marcos, pois acreditava que oferecer um cargo superior seria uma forma de reconhecimento e retribuição pelos longos anos dedicados à Global Pneus e fez uma nova proposta:

*– E se eu contratar um gerente? Você vai se sentir à vontade? Estou muito sobrecarregado, faz tempo que gostaria de sair das atividades do departamento de importação, me envolver mais nos assuntos estratégicos da empresa... Você conseguiria trabalhar com ele?*

Marcos ficou confuso, mas concordou com a ideia do seu Altair. Não queria assumir o posto de gerente, pois entendia que isso iria demandar muita responsabilidade.

### **Um ‘assalto’ ao departamento financeiro**

Passados vinte dias desde a conversa com Marcos, seu Altair apresenta a todos o Vitor, profissional recém-contratado para assumir a gerência do departamento de importação. Vitor vem de uma multinacional, profissional experiente, que trabalhou sete anos fora do país e tem vasto conhecimento em comércio exterior. Para a surpresa de muitos, Marcos estava aliviado. Não demonstrou preocupação com a chegada do seu novo gestor e logo o chamou para repassar as informações do departamento.

Planilhas, controles de embarques, pagamentos de fretes, tarifas de armazenagem, além de infinidade de especificações e registros de pneus. Nesse primeiro dia, Vitor estava entusiasmado, mas demonstrava preocupação com a quantidade de tarefas que Marcos realizava sozinho. Apesar de ter experiência em comércio exterior, Vitor vinha do ramo de cosméticos, área de atuação completamente diferente da Global Pneus.

Com o passar dos dias, Marcos, apesar de animado com as perspectivas futuras, ainda se sentia cansado. Estava se desdobrando para dar conta da operação e ainda repassar o funcionamento do departamento ao Vitor, que por sua vez, não demonstrava muito interesse em se familiarizar com aquelas atividades. Em sua visão, ele fora contratado para ser gestor, mas tudo aquilo que Marcos o estava repassando parecia ser muito operacional.

Quase três meses após a contratação do Vitor, a realidade era próxima ao que se tinha antes. Marcos continuava sobrecarregado com a operação, o seu Altair não se sentia seguro em repassar suas responsabilidades ao Vitor, e este por sua vez, se sentia um pouco deslocado. Além de dificuldades relacionadas as atividades próprias do departamento, Vitor estava acostumado a cultura de uma grande empresa, enquanto a Global Pneus, por mais que estivesse em crescimento, carregava características de uma administração familiar. Então, próximo ao fim do período de experiência, Vitor pediu para conversar em particular com o seu Altair:

*– É o seguinte, seu Altair: agradeço muito a oportunidade, mas acredito que esse cargo não é para mim. Acho que não consegui me adaptar. Por isso, me candidatei algumas vagas e recentemente fui chamado pra trabalhar em outra empresa. Como o contrato de experiência tá acabando, não irei continuar aqui na Global.*

Seu Altair não conseguiu esconder o quanto ficou surpreso. Não entendia como aquilo pudesse acontecer, pois recebera boas recomendações do Vitor, acreditava muito que ele poderia resolver os problemas do departamento. Ele confiava muito no Marcos e sabia que ele faria de tudo para que o Vitor pudesse se familiarizar e desempenhar bem suas funções. Um pouco abalado, seu Altair logo falou:

*– Tudo bem. Respeitamos sua decisão! Vou pedir para o Guga do RH cuidar do encerramento do seu contrato. Não sei você sabe, mas antes de te contratarmos eu ofereci esse cargo ao Marcos, mas ele recusou. Preciso de*

*outra pessoa... Por acaso você conhece alguém que poderia ocupar essa vaga?*

Vitor respirou fundo, um pouco sem jeito com a situação, mas respondeu:

*– Sim, sim! Ele comentou comigo sobre o convite. Uma vez eu perguntei se ele não almejava outro cargo aqui dentro, já que faz muito tempo que ele tá na empresa.... Olhe, talvez o senhor não precise de um gerente. Talvez uma ou duas pessoas para ajudar o Marcos resolvam os problemas do departamento. Dois analistas talvez...*

Seu Altair surpreendeu-se com a resposta do Vitor. Ficou se perguntando como não tinha considerado isso antes, embora o próprio Marcos tenha sugerido. Talvez ele estivesse tão afogado com seus afazeres que tomou a primeira medida que veio a sua mente. Despediu-se do Vitor e ligou imediatamente para Milena, sua afilhada e gerente do departamento financeiro.

*– Milena? Vou precisar roubar dois dos seus melhores analistas! Vamos fazer uma mudança aqui na importação e não quero trazer gente de fora.*

No dia seguinte a ligação, os analistas João e Gabriel já ocupavam a nova função. Seu Altair deixou claro que continuaria a frente do departamento e que eles deveriam ver o Marcos como uma espécie de um irmão mais velho. Marcos ficou confuso, ciente que precisaria treiná-los, pois não tinham experiência na área. Eram dois jovens que já trabalhavam na empresa e vinham com boas referências de Milena. Ao final, Marcos acabou gostando da ideia.

### **Um balde de água fria no Seu Altair**

A nova configuração do departamento funcionou muito bem durante certo tempo. Contudo, o volume de operações não parou de crescer, reflexo da expansão da empresa. Além disso, uma outra questão começou a preocupar o seu Altair: Marcos, que atuava na Global desde a sua fundação, recentemente manifestou o desejo de se aposentar, visto que faltam aproximadamente dois meses para completar o seu tempo de contribuição ao INSS.

A rotina de trabalho do departamento continuava intensa e requerendo muita atenção. Marcos demonstra estar cansado, contando os dias para sua aposentadoria e não se envolvendo tanto nas atividades como antes, o que resulta em sobrecarga de trabalho para João e Gabriel. Nesse cenário, já se percebem falhas na qualidade do serviço. Os *containers* estavam demorando muito no porto, o que também leva a falta de mercadorias. Por duas vezes, a empresa sofreu multas devido a atrasos e inconsistência de informações no envio de declarações de importação.

Todavia, o CEO reconhece que não consegue assumir por completo as atividades do setor, pois está envolvido com a abertura de novas filiais, além das suas múltiplas atividades que já o sobrecarregam. O que está em jogo não é apenas o bom funcionamento do departamento, mas também o futuro da Global, visto que uma possível falta de mercadorias pode inviabilizar o projeto de expansão da empresa que está em andamento. Preocupado, seu Altair liga para Guga, gestor do departamento de Recursos Humanos:

*– Oi, Guga? Preciso de você agora aqui em minha sala. Ah, aproveita e chama a Milena também, por favor!*

Guga e Milena estão acostumados com os chamados do seu Altair para tratar assuntos próprios dos seus respectivos departamentos. Contudo, chamar o gestor do RH em conjunto com a gestora de outra área da empresa sinaliza possíveis mudanças no quadro de pessoal. Apreensiva, Milena se dirigiu com Guga à sala do seu Altair.

*– O senhor me chamou?*

– *Sim, sim. Sente-se! Olha, acredito que vocês já devem saber os problemas que estamos enfrentando no departamento de importação. Mais uma vez vamos precisar de gente lá. Ahh, mas pode ficar tranquila Milena, não vou roubar ninguém de você!*

Mesmo aliviada, Milena ficou sem entender o motivo de ser chamada, visto que era de outro departamento.

– *Ufa... Já estava até preocupada. O senhor sabe bem que o volume de operações está crescendo. Daqui a pouco vamos precisar contratar alguém para o financeiro também. Mas se a contratação é para o departamento de importação, por que o senhor me chamou?*

– *Então... Foi você quem contratou o João e o Gabriel, né? Eu queria alguém com um perfil próximo deles lá. Eles pegaram bem as atividades. Lá no financeiro eu sei que precisam de pessoal com perfil parecido. Fale para o Guga o perfil de candidato esperado. Ele vai cuidar do processo seletivo e quero que você esteja junto com ele.*

Milena ficou super empolgada, pois viu no processo seletivo uma oportunidade de negociar com o seu Altair a contratação de mais um funcionário para seu departamento e logo disparou:

– *Bom, no financeiro, assim como no departamento de importação, acredito que precisamos de pessoas responsáveis, comprometidas e éticas. Você sabe, né? Eles vão ter acesso a informações confidenciais além de lidar com valores expressivos e muitos fornecedores nacionais e internacionais...*

Milena deu uma pequena pausa e seguiu completando:

– *Ah... tem que saber trabalhar sob pressão. O pessoal de vendas fica em cima, querendo saber quando chegam as mercadorias ou o porquê de determinado item estar faltando. É o departamento de importação que cuida da montagem dos pedidos e acompanham a chegada, certo? Então vê só, tem que saber lidar com essas cobranças... Ah, e antes que eu esqueça, alguém que saiba se planejar... Isso é indispensável! Não me venha ao meio-dia falando que tem câmbio para fechar ou declaração de importação para registrar, okay? Na primeira hora da segunda-feira já preciso da programação de pagamentos completa da semana, assim como a previsão de valores para registro das declarações de importações, certo?*

Seu Altair, concordando com Milena, completou:

– *Guga, é como a Milena falou, preciso de pessoas de confiança lá. Você sabe, qualquer falha ou erro na montagem dos pedidos, licenças, anuências ou registro de declaração podem trazer muita dor de cabeça e despesas para nossa operação... Sobre a pressão, além do pessoal de vendas, tem a pressão do pessoal de logística também. São eles que programam a retirada da carga nacionalizada do porto, precisa atentar bem nisso. A retirada de cargas e a devolução de container vazio... Ok? Não podemos pagar sobrestadia por atrasos nessas devoluções... Ahh, e não preciso nem comentar que precisa de habilidade com números, certo? São eles que calculam os impostos, montam previsão de pagamento de câmbio, valores para nacionalização de processos, além de montar o custo dos itens. Claro que acompanho isso de*

*perto, mas por favor encontrem alguém bom nisso para não me trazer dor de cabeça depois...*

Guga passou toda a reunião observando a conversa de seu Altair e Milena, tomando nota das especificações para abrir o processo seletivo. Entretanto, estava se sentindo intimidado, pois os dois estavam bastante entusiasmados, mas precisou interrompê-los:

*– Gente, caso realmente optem por um processo seletivo, vamos trabalhar para que isso aconteça. Preciso saber a urgência desse assunto. Como o senhor bem disse, todos nós sabemos como anda o departamento de importação. Semana passada não se falava noutra coisa senão sobre os containers que ficaram presos no porto. Minha pergunta é: O senhor sabe que além de contratar, vai precisar treinar, certo? O processo de adaptação dos meninos foi rápido porque eles já conheciam a forma como trabalhamos aqui, a cultura da empresa, os sistemas... Além do mais, o senhor vai precisar que um dos três funcionários do departamento deixe de lado suas atividades para treinar os novatos. Trazer alguém de fora para resolver esses problemas vai levar tempo. Nós temos esse tempo?*

Aquela fala foi um verdadeiro banho de água fria nos planos do seu Altair, que continuou atento ao que Guga apontava:

*– Gostaria que o senhor pensasse em uma segunda opção: terceirizar a operação de despacho. Contratar uma empresa especializada que possa lidar com essas demandas pode resolver de imediato nosso problema. O senhor sabe que essa é uma prática comum em importadores menores. Inclusive, não para de ligar gente oferecendo esse tipo de serviço. Tenho inclusive em meu e-mail algumas propostas de consultorias que posso repassar para o senhor.*

Seu Altair ficou bastante intrigado com aquela situação. Tal apontamento de Guga o deixou pensativo e, naquele instante, resolveu encerrar a reunião para refletir e decidir com calma. Ao mesmo tempo, pediu a Guga que lhe enviasse as propostas de empresas de consultoria que pudessem assumir parte das operações do departamento de importação.

### **E agora? O pneu está cheio, mas a casa está vazia...**

O volume de operações não para de crescer, Marcos está prestes a deixar a organização e o seu Altair está preocupado com o futuro do departamento. Ele sabe que pode contratar novos funcionários, mas diante do nível de especialização das atividades, entende que necessitará oferecer treinamento para a função, o que pode demandar tempo até que os profissionais estejam familiarizados com as atividades do departamento.

Uma segunda opção seria terceirizar as operações de despacho de importação, contratando um escritório de despacho aduaneiro para realizar as operações legais perante a Receita Federal. Essa é uma prática comum em empresas menores, em que o volume de importação é pequeno e não justifica a criação de um departamento próprio. Ao terceirizar, ele elimina parte do risco de sua operação, visto que multas e sanções originados por falhas na condução do processo são de responsabilidade da consultoria. Contudo, ele reconhece que esta opção pode ter um custo financeiro mais elevado, além da possibilidade de a consultoria não ter condições de ressarcir a Global no caso de multas aplicadas sobre o valor das mercadorias importadas. Fora tudo isso, trata-se de delegar a terceiros uma atividade central da organização.

Nesse cenário, seu Altair precisa tomar uma decisão estratégica: aumentar a equipe ou terceirizar parte da operação do departamento?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos educacionais e recomendações de aplicação

O objetivo do caso é refletir sobre a tomada de decisão estratégica diante de práticas da Gestão de Pessoas – cultura organizacional, descrição de cargos, terceirização, recrutamento e seleção, bem como treinamento e desenvolvimento – e suas possíveis implicações no futuro do departamento-chave da organização, o setor de importação da Global Pneus, empresa especializada no mercado pneumático.

Desse modo, a expectativa é que ao abordar o caso, os estudantes desenvolvam as seguintes competências:

- (a) compreender os aspectos relativos à Gestão de Pessoas tendo em vista a complexidade dos processos organizacionais;
- (b) potencializar as capacidades de análise, reflexão e argumentação dos discentes diante do contexto apresentado; e,
- (c) experienciar a tomada de decisão organizacional diante dos dilemas presentes na atuação do gestor.

Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de graduação em Administração ou Gestão de Recursos Humanos, no formato presencial (com ou sem mediação virtual ou remota), prioritariamente em disciplinas de Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico ou outras que explorem temas relacionados a cultura organizacional, descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, além da terceirização.

### Fontes de Dados

O presente caso de ensino baseia-se na experiência vivenciada por uma empresa real. Algumas situações são fictícias, criadas para ilustrar ou dar ênfase em temas específicos, objetivando também ampliar as possibilidades de análise e discussão. O nome da organização, personagens e lugares mencionados foram alterados para preservar a identidade e respeitando uma política interna da organização. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e conversas informais, além de dados oriundos de observação participante, diante da proximidade de um dos autores com o proprietário e com funcionários da empresa real.

### Questões para análise

- **Questão 1** – Identifique e analise elementos da cultura organizacional da Global Pneus que podem impactar no plano de contratação ou terceirização.
- **Questão 2** – Com base no contexto apresentado da Global Pneus, elabore um modelo de descrição de cargos para a vaga a ser preenchida no departamento de importação. Para tal, apresente a caracterização, responsabilidades, requisitos e competências esperadas do profissional.
- **Questão 3** – Partindo do diagnóstico realizado por Guga diante dos apontamentos de Milena e do seu Altair, como deve ser estruturado um processo adequado de recrutamento e seleção de pessoas para o departamento de importação? Descreva as etapas a serem realizadas.
- **Questão 4** – Após o processo de recrutamento e seleção, por meio de quais etapas pode ser desenvolvido o processo de treinamento e desenvolvimento na Global Pneus? Quais as principais características de cada etapa?
- **Questão 5** – Além das propostas enviadas por Guga sobre as consultorias, o seu Altair necessita de mais informações sobre o processo de terceirização. Apresente as vantagens e desvantagens de terceirizar parte do setor de importação.

- **Questão 6** – Se você estivesse na situação do seu Altair, qual seria sua decisão? Contratar novos funcionários ou terceirizar parte das atividades do departamento de importação? Argumente para justificar sua escolha.

### **Proposta de plano de aula**

Inicialmente, recomenda-se que o professor explique como funciona a estratégia ativa ‘Caso para Ensino’ e sua relevância para o ensino-aprendizagem, além de explicar como será aplicado em sala de aula. Faz-se necessário que o professor disponibilize o caso e as questões com, no mínimo, oito dias de antecedência da data da aplicação em sala de aula, requerendo uma leitura prévia e resolução individual pelos estudantes.

É importante salientar também que o professor pode analisar a viabilidade de utilização de cada questão, optando por aplicá-las em totalidade ou parcialmente, ou até mesmo elaborando novas questões, de acordo com o objetivo de aplicação.

Para a condução do debate sobre o caso, sugerem-se etapas para uma aula com duração de quatro horas, tomando como base as orientações de Silva & Bandeira-de-Mello (2021):

- O professor pode formar grupos aleatórios de três a cinco integrantes e se certificar de que todos responderam as questões do caso previamente e de maneira individual. No caso de algum aluno não ter respondido as questões propostas, recomenda-se que ele faça a resolução individualmente durante a aula.
- Após a formação dos grupos, a aula se dividirá em dois grandes momentos: (i) discussão nos minigrupos (duas horas-aula); e (ii) discussão no grande grupo (duas horas-aula).
- Na discussão nos minigrupos, os integrantes devem discutir as respostas individuais das questões propostas e elaborar reflexões conjuntas. Cada grupo deve produzir um pequeno relatório com as respostas coletivas e uma reflexões do grupo diante da resolução do caso.
- Na sequência ocorrerá a discussão no grande grupo, mediada pelo docente e envolvendo todos os discentes. O professor pode começar o debate comentando brevemente sobre o caso em questão e lançando questões mais gerais, como: *O que vocês acharam da história vivenciada pelo seu Altair e seus funcionários? Quais práticas e ferramentas da Gestão de Pessoas podem ser percebidas na história?* Em seguida, pode iniciar a discussão das questões propostas para análise, solicitando o posicionamento dos grupos. Sugere-se também que, ao longo da discussão, sejam identificadas convergências e divergências nos apontamentos. Durante esse momento, o professor pode anotar tópicos relacionados às soluções apresentadas no quadro branco como forma a sistematizar as respostas.
- Em seguida, o professor pode fazer um balanço das soluções apontadas, relacionando a aspectos teóricos sobre a temática, mencionando pontos da literatura que podem embasar as soluções indicadas, sem que haja um apontamento de resoluções para as questões. Por fim, o professor faz o fechamento do caso, refletindo sobre a decisão encontrada pela turma. Nessa perspectiva, o professor assume o papel de facilitador e evita se manifestar de forma pessoal, fomentando um ambiente que potencialize as capacidades de argumentação, reflexão e tomada de decisão dos discentes.
- Como forma de avaliação, o(a) professor(a) pode analisar as respostas das equipes e a capacidade argumentativa dos discentes durante os debates.

### Sugestão de análise do caso

Essa subseção apresenta a análise das questões sugeridas para discussão do caso, de maneira a auxiliar nas reflexões que se propõem no processo de ensino-aprendizagem.

**Questão 1** – *Identifique e analise elementos da cultura organizacional da Global Pneus que podem impactar no plano de contratação ou terceirização.*

Analisar a cultura organizacional da Global Pneus pode ser importante para a reflexão sobre o dilema. Conforme observam Tomei, Russo & Antonaccio (2008), o conhecimento da cultura organizacional é indispensável para o desenvolvimento e implementação de estratégias que visem melhorar o desempenho da organização. Ainda que se opte por uma estratégia de terceirização, é indispensável conhecer a cultura da Global, pois trata-se de um elemento que é mantido não apenas na mente de seus funcionários, mas também está presente na mente de outros *stakeholders*, como clientes, fornecedores etc. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Por mais que a Global Pneus apresente uma estrutura em departamentos e determinada quantidade de filiais, é possível observar características de uma administração familiar. O enredo deixa isso bem claro, ao narrar o processo de saída do Vitor do departamento de importação: “*por mais que estivesse em crescimento, carregava características de uma administração familiar*” (p. 5). A cultura organizacional em administrações familiares carrega valores e comportamentos do seu próprio fundador (Dyer, 2009). Logo, a cultura organizacional da Global também reflete a características do seu Altair.

Para a resolução dessa questão, sugere-se a construção de um quadro com características da cultura organizacional da Global, fragmentos do texto em que podem ser identificadas as características e possíveis consequências no plano de contratação ou terceirização. O quadro 1 apresenta alguns traços da cultura organizacional brasileira com base em Freitas (1997) que o professor pode elencar.

**Quadro 1.** Elementos da cultura organizacional presentes na Global Pneus

Fragmentos	Característica	Justificativa	Implicações
<i>“Apesar do número crescente de funcionários, seu Altair insistia que precisava conhecer muito bem todos os funcionários que trabalhavam com ele, pois prezava muito pela construção de relações de confiança”</i> (p. 2)	<b>Personalismo</b>	Desejo de criar relacionamentos próximos com todos os funcionários.	Os novos funcionários ou a empresa contratada precisarão se adequar a um ambiente onde relações podem ser mais valorizadas que as próprias regras. Tal característica pode ser um risco, uma vez que indivíduos ou terceiros podem apresentar bom desempenho, mas deixar a organização por não se adequar a esse contexto.
<i>“No início das atividades da Global Pneus, seu Altair convidou familiares e amigos para o ajudar no negócio e essas pessoas permaneceram na empresa, mesmo com a mudança para Salvador. Alguns desses amigos e parentes estavam a frente dos departamentos [...]”</i> (p. 2)	<b>Personalismo</b>	A disposição inicial dos cargos foi distribuída por critérios de relações pessoais.	Por ser um ambiente muito relacional, é possível que a contratação dos novos funcionários ou a seleção de uma terceirizada possa ser feita a partir de indicações ou critérios pessoais, sem levar em consideração as competências necessárias para o cargo e para a execução dos serviços.

<p><i>“O departamento é composto por duas pessoas: o seu Altair, que além de CEO da organização, acumula a função de gerente do departamento de importação com diversas outras.” (p. 2)</i></p>	<p><b>Hierarquia</b></p>	<p>Tendência a centralização do poder na figura do seu Altair.</p>	<p>Ao centralizar várias atividades, o seu Altair demonstra ter dificuldades em delegar. Isso pode comprometer o desenvolvimento dos novos funcionários que, ao não assumirem novas responsabilidades e/ou não perceberem o enriquecimento de suas atividades ao longo do tempo, podem não continuar na organização. Do ponto de vista da terceirizada, pode deixar o processo mais rígido e moroso, visto que grande parte das decisões estão concentradas no CEO.</p>
<p><i>“Seu Altair ficou surpreso com a resposta do Marcos, pois acreditava que oferecer um cargo superior seria uma forma de reconhecimento e retribuição pelos longos anos dedicados à Global Pneus e fez uma nova proposta.” (p. 3)</i></p>	<p><b>Malandragem</b></p>	<p>A promoção do Marcos como "jeitinho" para resolver o problema do departamento. Foi uma solução criativa, mas sem análise prévia do contexto.</p>	<p>As decisões estratégicas, além de criativas, precisam de planejamento e análise prévia do contexto. A falta de planejamento e critérios de seleção e treinamento pode inviabilizar o processo seletivo. Do ponto de vista da terceirizada, é possível que o serviço não atenda aos requisitos previstos, devido à falta de especificação.</p>
<p><i>“Quase três meses após a contratação do Vitor, a realidade era próxima ao que se tinha antes. Marcos continuava sobrecarregado com a operação, o seu Altair não se sentia seguro em repassar suas responsabilidades ao Vitor [...]” (p. 5)</i></p>	<p><b>Aventureiro</b></p>	<p>Faltou método para a familiarização do Vitor ao departamento de importação. Além disso, ele não quis se envolver em atividades operacionais.</p>	<p>A falta de método na condução da seleção ou da contratação da terceirizada pode inviabilizar todo o processo. O risco é bem maior no caso de seleção, visto que os novos funcionários também precisarão ser treinados.</p>

Fonte: Elaboração própria, a partir de Freitas (1997).

**Questão 2** – Com base no contexto apresentado da Global Pneus, elabore um modelo de descrição de cargos para a vaga a ser preenchida no departamento de importação. Para tal, apresente a caracterização, responsabilidades, requisitos e competências esperadas do profissional.

Segundo Lacombe (2021), qualquer cargo consiste em um conjunto de atribuições e requisitos semelhantes e que possui responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu profissional que o ocupará. No caso da Global Pneus, a vaga a ser preenchida é a de analista de importação. Assim, espera-se que o estudante elabore a descrição de cargos considerando os elementos supracitados, conforme pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Descrição do cargo de Analista de Importação

<p><b>Cargo</b></p>	<p>Analista de Importação</p>
<p><b>Descrição do cargo</b></p>	<p>Reporta ao gerente de comércio exterior. Responsável pela execução dos processos relacionados desde a compra até a chegada da carga nacionalizada ao depósito da empresa. Sua atuação diária envolve atividades administrativas, financeiras, logísticas e aduaneiras do comércio exterior.</p>

<b>Funções e responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operacionalização de pedidos de compras;</li> <li>Condução de processos desde a emissão de licenças de importação, envio e acompanhamento aos órgãos anuentes, bem como o registro de declaração de importação e o desembaraço da mercadoria.</li> <li>Acompanhamento da prontidão, embarques e chegadas de carga.</li> <li>Emissão de notas fiscais de importação.</li> <li>Conferência, programação e controle de pagamentos de serviços, tais como despesas portuárias, impostos estaduais e fechamentos de câmbio.</li> <li>Conferência da documentação enviada pelo exportador.</li> </ul>
<b>Requisitos de formação e qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível superior completo (<i>Administração de Empresas, Comércio Exterior ou Contabilidade</i>)</li> </ul>
<b>Competências esperadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão global e sistêmica</li> <li>Responsabilidade</li> <li>Diligência</li> <li>Iniciativa</li> <li>Espírito de Equipe</li> <li>Agilidade de raciocínio</li> <li>Relacionamento interpessoal</li> <li>Capacidade de planejamento e controle</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria (2022).

**Questão 3** – Partindo dos apontamentos de Milena e do seu Altair, como Guga deve estruturar um processo adequado de recrutamento e seleção de pessoas para o departamento de importação? Descreva as etapas a serem realizadas.

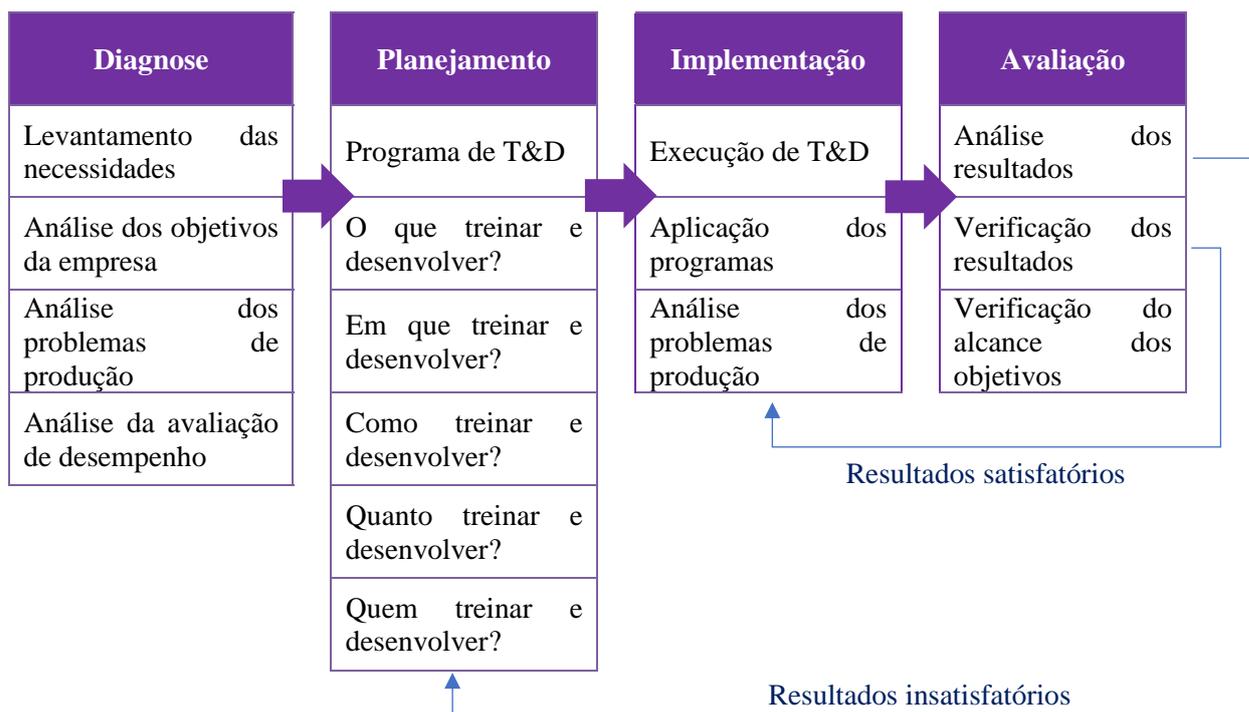
O processo de recrutamento consiste em um conjunto de práticas e processos aplicados pela organização para a identificação e atração de candidatos desejáveis para vagas existentes ou potenciais (Hanashiro & Teixeira, 2020). Por sua vez, a seleção de pessoas pode ser caracterizada como uma espécie de filtro que escolhe, dentre os candidatos disponíveis, o mais indicado para a vaga, colocando em jogo o capital intelectual da empresa, que deve ser preservado ou enriquecido.

Para a Global Pneus, o líder do setor de Recursos Humanos pode estruturar um processo de recrutamento e seleção que envolva as seguintes etapas: (i) delineamento do perfil do cargo; (ii) triagem; (iii) análise de currículo; (iv) questionário de triagem ou entrevista de triagem; e, finalmente, a (v) seleção (Vizioli, 2010). Entretanto, podem ser aplicadas outras ferramentas como a prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de inteligência, testes de aptidões, testes de personalidade, técnicas vivenciais, técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo, adaptadas a partir do perfil do cargo (Araújo & Garcia, 2014),

**Questão 4** – Após o processo de recrutamento e seleção, por meio de quais etapas pode ser desenvolvido o processo de treinamento e desenvolvimento na Global Pneus? Quais as principais características de cada etapa?

O treinamento e desenvolvimento (T&D) são processos de aprendizagem organizacional (Araújo & Garcia, 2014). O treinamento é orientado para o presente e está relacionado com a execução de tarefas, objetivando melhorar o desempenho imediato no cargo. Por sua vez, o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do funcionário em termos de conhecimento, habilidades, atitudes e valores éticos, focalizando cargos a serem ocupados no futuro (Lacombe, 2021).

Nesse sentido, os alunos podem relacionar o contexto vivenciado pela Global Pneus com as etapas tradicionais do T&D – diagnose, planejamento, implementação e avaliação – como forma de aplicar tais práticas com a chegada dos possíveis contratados. Em termos gerais, os processos de T&D podem ser operacionalizados a partir das etapas descritas na figura 1.



**Figura 1.** Etapas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

**Fonte:** Araújo & Garcia (2014).

**Questão 5** – Além das propostas enviadas por Guga sobre as consultorias, o seu Altair necessita de mais informações sobre o processo de terceirização. Apresente as vantagens e desvantagens de terceirizar parte do setor de importação.

A busca constante por vantagens competitivas tem levado algumas organizações a considerar estrategicamente a delegar responsabilidades na realização de determinadas atividades a terceiros (De Moura Jr., 2017; Souza, Maldonado & Rados, 2011). Como forma de analisar os pontos positivos e negativos em adotar a terceirização como estratégia corporativa, sugere-se a análise da situação vivenciada pela Global a partir do levantamento proposto por Gonzalez, Gasco & Llopis (2010):

Podem ser consideradas **vantagens**:

- **Enfoque em questões estratégicas:** A terceirização facilita o foco das empresas em suas competências básicas. Na Global Pneus, ao terceirizar parte das atividades, o seu Altair poderá diminuir a quantidade de atividades do departamento e se dedicar mais aos assuntos estratégicos da organização.
- **Flexibilidade e economia.** A terceirização proporciona flexibilidade na utilização de recursos, inclusive humanos. Ao terceirizar, o seu Altair não precisará se preocupar com a estrutura do departamento, contratações ou demissões ocasionadas por possíveis flutuações no volume de atividades do departamento. A empresa terceirizada deverá oferecer suporte e garantia para que o serviço seja prestado conforme especificação, independentemente do volume demandado.
- **Qualidade dos serviços.** Uma empresa terceira especializada pode ter tecnologia mais avançada, processos mais estruturados, pessoas mais capacitadas e melhores sistemas de gerenciamento. Seu Altair não precisará se preocupar com treinamento ou atualizações para sua equipe.
- **Redução do risco da operação:** Eventuais falhas na condução da operação são de responsabilidade da empresa terceira. A área de comércio exterior, sobretudo

de importação, é bem regulamentada. Possíveis falhas ocasionadas por erros nos processos de importação da Global seriam de responsabilidades da empresa terceirizada.

Como *desvantagens*, pode-se elencar:

- **Dependência:** a organização pode tornar-se dependente da prestadora de serviço. A Global pode ter dificuldade em definir e quantificar quais são os serviços que serão terceirizados. Além disso, serviços não especificados no início do contrato podem ocasionar cobranças extras no futuro.
- **Desvio de finalidade:** A empresa terceira pode descumprir prazos, regras e/ou não ter a mesma prioridade da Global. É possível que prestadora de serviço foque em próprio lucro, ao invés do sucesso da empresa. A Global, por sua vez, pode ter dificuldade em gerar métricas, acompanhar custos e gerenciar os serviços.
- **Perda de conhecimento:** Ao terceirizar o serviço, a equipe atual do departamento de importação perderá gradualmente a compreensão e domínio da parte das atividades. Novos conhecimentos relacionados a rotina de importação podem não chegar a Global, além de gerar insegurança aos atuais funcionários em perderem seus empregos.
- **Segurança:** Informações sensíveis do negócio estarão disponíveis para a empresa terceirizada. Vazamento de informações como contatos, dados de fornecedores valores negociados podem minar a competitividade da Global perante seus concorrentes.

Além dessas desvantagens, é preciso observar o que os autores chamam de custos ocultos. São custos relacionados a (i) procura e contratação de fornecedores; (ii) tempo que funcionários gastam ajudando o fornecedor a assumir os serviços contratados; (iii) ligados ao controle e monitoramento do terceirizado; e, (iv) relacionados a falta de habilidade da empresa terceira em reagir de forma rápida e apropriada.

**Questão 6** – *Se você estivesse na situação do seu Altair, qual seria sua decisão? Contratar novos funcionários ou terceirizar parte das atividades do departamento de importação? Argumente para justificar sua escolha.*

O objetivo dessa questão é levar o estudante a se posicionar diante de uma decisão crítica. Cabe salientar que não existe uma resposta certa ou errada. Trata-se de uma decisão estratégica. Os estudantes podem escolher tanto a opção pela terceirização quanto pela contratação de novos funcionários. As questões anteriores estimulam os discentes a refletirem sobre cada uma das opções identificando oportunidades e riscos de cada ação a ser tomada. O que se pretende avaliar aqui é a capacidade discente de identificar, articular e justificar conceitos aplicados em uma situação real.

- **Opção A: Contratar novos funcionários** – Sugere-se que o professor evidencie e reforce aos estudantes que se faz necessário justificar a escolha e apresentar possíveis ações que poderiam ser tomadas para minimizar os riscos ao contratar novos funcionários. Alguns questionamentos podem ser direcionados: Como tornar o processo seletivo mais eficiente? Como planejar as ações de treinamento? Quem ficará responsável por treinar os novos funcionários? Como conciliar as demandas atuais do setor com as ações de treinamento e desenvolvimento?
- **Opção B: Terceirizar o setor de importação** – Caso optem pela terceirização, o professor também deve requerer dos estudantes justificativas sobre a escolha, bem como traçar possíveis ações a serem tomadas. Por exemplo, como minimizar os riscos relacionados à segurança da informação e à gestão do conhecimento, no caso da terceirização? Como deve ocorrer a supervisão das ações a serem executadas pela empresa terceira?

## Desfecho do caso

Na situação real vivenciada pela Global Pneus, optou-se pela terceirização de parte das atividades do departamento de importação. O seu Altair contratou uma empresa terceira por indicação de amigos. A principal justificativa para essa decisão foi a falta de tempo para contratar e treinar novos funcionários, aliados ao volume crescente de operações. Tal decisão implicou na promoção de João e Gabriel, levando-os a assumir atividades de gestão e supervisão das atividades realizadas pela contratada. Com essa decisão, embora ainda esteja a frente do departamento, seu Altair conseguiu delegar algumas atividades para se dedicar a assuntos mais estratégicos da organização.

## Sugestões de bibliografia

- Araújo, L. C. G. D., & Garcia, A. A. (2014). Cargos e Salários (C&S). In: Araújo, L. C. G. D., & Garcia, A. A. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional – Edição Compacta*, 2ª edição. GEN, 40-73.
- \_\_\_\_\_. (2014). Treinamento e Desenvolvimento (T&D). In: Araújo, L. C. G. D., & Garcia, A. A. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional – Edição Compacta*, 2ª edição. Grupo GEN, 75-99.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). Captação, socialização e movimentação de pessoas. In: Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. *Gestão de Pessoas*. GEN, 91-106.
- Hanashiro, D. M. & Teixeira, M. L. M. (2020). Entendendo a cultura nas organizações. In: Hanashiro, D. M. & Teixeira, M. L. M. *Gestão do fator humano*. Editora Saraiva, 27-43.
- Leão, P. V. O. C., Nunes, S. C., Neto, A. C., & Cruz, M. V. G. (2014). Terceirização: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa contratada. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(1), 21-38.

## Referências

- Araújo, L. C. G. D., & Garcia, A. A. (2014). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional – Edição Compacta*, 2ª edição. GEN.
- De Moura Jr., P. J. (2017). Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2), 229–255.
- Dyer, W. G. Jr. (2009). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Freitas, A. B. *Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional*. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, 38-54.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management & Data Systems*, 105(1), 45-62.
- Hanashiro, D. M. M. & Teixeira, M.L.M. (2020). *Gestão do fator humano*. Editora Saraiva.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3 ed. Ciudad: McGrawHill.
- Lacombe, F. (2021). *Recursos humanos: princípios e tendências*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.
- Silva, A. B. & Bandeira-De-Mello, R. (2021). *Aprendendo em Ação: utilização de Casos na Inovação no Ensino e Aprendizagem*. João Pessoa: Editora UFPB.
- Souza, L. L. C., Maldonado, M. U. & Rados, G. J. V. (2011). Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE*, 51(2), 188-201.
- Tomei, P. A., Russo, G. M. R. & Antonaccio, C. F. B. (2008). *Cultura Empreendedora – Guia prático para seleção de empreendedores*. Rio de Janeiro: Office Book Editora.
- Vizioli, M. (2010). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson.