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

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

EDUARDO MARTINS DE ARRUDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

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

Resumo

Contexto do caso: Juliano é gerente de uma agência financeira e está prestes a tomar uma difícil decisão que poderá afetar a sua carreira e o seu ambiente de trabalho. Ele 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, e o protagonista dessa narrativa precisa analisar as principais opções de preenchimento da vaga: amigo pessoal, seleção interna, seleção externa ou atender ao pedido de um importante funcionário da empresa. O objetivo é suscitar a discussão sobre dilemas éticos presentes na rotina de chefes de equipe, além da exploração das 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 constitui-se pelo exercício em como cada indivíduo se propõe a lidar com situações embaraçosas, prioridades e valores pessoais, atitudes e posicionamentos. É, a princípio, um exercício de autoconhecimento e simulação da 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. He has reflected in search of criteria and arguments to support his choice.

Dilemma of the case: The most important job after Juliano will be occupied soon, and the protagonist of this narrative needs to analyze the main options for filling the vacancy: personal friend, internal selection, external selection or fulfilling the request of an important employee of the company. The objective is to raise a discussion about ethical dilemmas present in the routine of team leaders, in addition to exploring the advantages and disadvantages of different types of personnel selection and the challenges in dealing with interpersonal issues in the work environment.

Closing the case: 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, priorities and personal values, attitudes and positions. It is, in principle, an exercise in self-knowledge and simulation of managerial practice.

Keywords: Recruitment and Selection of Personnel, Organizational Behavior, Work Ethics, Conflict of Interest, Leadership.

1. Contexto do caso: filme *O Que Você Faria?*

Em uma tarde chuvosa de um domingo, Juliano está em seu quarto entre os cobertores, acompanhado de uma caneca de chocolate quente, procurando fugir do frio. Como de costume, procura um filme para assistir no *home theater*. Em pensamento, cogita: "Romance, hoje não... ação, já assisti tantos... suspense, quem sabe?!" E continua a "zapear" pelo *display* do seu canal de filmes, quando um lhe chama a atenção: "Ops, esse me parece bom, Mário até falou já desse filme, o título é bem sugestivo... *O Que Você Faria? (El Metod)*".

Logo de início, Juliano fica com a atenção presa no filme, que lhe parece instigante e curioso pelo fato de ter como foco um método inusitado para seleção de pessoal, o método *Grönholm*. A narrativa do filme consiste em sete executivos, sendo cinco homens e duas mulheres, submetidos a uma vaga de emprego do alto escalão da empresa Dekia. São sete candidatos, sendo um deles um funcionário disfarçado do departamento pessoal da empresa. Todos se encontram na última fase da seleção e, a partir daquele momento, depois de assinados os termos, passarão o dia trancados numa sala e sendo colocados à prova de um método nada convencional, tampouco apresentado em detalhes aos participantes.

Obstinados a ocupar a tal vaga dos sonhos, os sete candidatos começam a dedicar-se totalmente aos testes psicológicos e às dinâmicas de grupos aos quais são submetidos. Qualquer participante pode sair do jogo no momento em que quiser ou quando não concordar com o regulamento.

Aos poucos, o método vai se revelando como uma espécie de *reality show* empresarial, projetado para verificar a resiliência dos candidatos frente às provas e às dinâmicas, a partir da manipulação e do poder de convencimento de cada um sobre os demais, com foco na eliminação dos concorrentes à vaga. Em meio ao filme, Juliano recebe a ligação do seu subordinado de trabalho, Mário:

> Juliano*: – Oi, Mário! Curtindo muito as férias?*
>
> Mário*: – Juliano, meu querido, tenho aproveitado bastante aqui em Orlando. E você, o que faz de bom aí em São Paulo?*
>
> Juliano: – *Cara, chovendo muito para variar, né? Estou em casa, em clima de preguiça de domingo. Estou até assistindo àquele filme que você falou outro dia no cafezinho. Aquele lá do método esquisito de seleção. Estou aqui imaginando como seria uma cilada dessas lá no nosso trabalho, hein?*
>
> Mário: – *Pois, meu amigo, é bom mesmo você ir se preparando para aplicar umas técnicas de seleção mais heterodoxas para encontrar um novo assessor de negócio...(gargalhada).*
>
> Juliano*: – Quê? Como assim, Mário? Não vai me dizer que você...*
>
> Mário: – *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 novo diretor-chefe dessa grande empresa multinacional.*
>
> Juliano: – *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 II.*
>
> Mário: – *Tenho certeza que você fará a melhor escolha, tem muita gente buscando uma vaga dessas. Confie no seu taco, Juliano!*

Juliano: – *Tomara. Próximo mês, 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.*

Mário: – *Boa sorte, Juliano! Só tenho agradecer por toda parceria e confiança, preciso ir agora. Amanhã te ligo.*

Juliano: – *Eu que agradeço. Tchaauu!*

Embora Juliano soubesse que Mário estava galgando novas oportunidades no exterior, não imaginaria que seria já de imediato. A ligação do seu recente ex-assessor o deixou desnorteado e até sem sono.

2. A empresa

Juliano é gerente de uma agência financeira, localizada no bairro do Ibirapuera em São Paulo, capital, da empresa Obelix Seguros e Investimentos S. A., uma financeira francesa com forte atuação na América Latina. A empresa atua no mercado de seguros, investimentos de público de alta renda e empresas de grande porte de capital aberto. A Obelix S.A. possui uma configuração bastante hierarquizada, e, na base da sua estrutura operacional, estão as agências e os escritórios, os principais pontos de contato com os clientes. Ela tem unidades administrativas, órgãos consultivos e deliberativos, além de uma diretoria na Argentina, responsável pela coordenação das atividades na américa latina.

Trabalhar na Obelix S.A. é o sonho de emprego dos profissionais da área de economia, finanças e administração. Representa *status*, salário acima da média, qualidade de vida no trabalho, benefícios e excelente opção para carreira executiva. O nome de quem trabalha na Obelix S.A. não passa despercebido pelo mercado.

A empresa possui vários cargos. E, para a ocupação de postos de trabalho da base, é necessário haver seleção externa, pois é o primeiro cargo no plano de carreira. Para quase todos os outros cargos, a instituição adota estratégia mista de seleção: tanto realiza seleção interna (funcionários de carreira), como também externa. Desse modo, fica a critério de cada gerente de agência ou unidade administrativa a definição de critérios e a condução do processo de seleção. A Obelix S.A. é uma referência de mercado não somente pelos resultados financeiros, mas também é destaque na satisfação dos colaboradores com ela. Desde a chegada à América Latina por volta de 2014 até o ano de 2022, esta instituição já conta com diversos prêmios e publicações em revistas, que a descrevem como uma das melhores companhias para se trabalhar. A organização também trabalha sua imagem como uma empresa do futuro e como aquela que preza pela responsabilidade socioambiental. Tem concretizado parcerias e fomentado apoio a diversos projetos de repercussão não só no Brasil, como em boa parte da América Latina.

3. A amizade

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 do Nordeste do país para vivenciar os desafios da grande São Paulo. Encontrou em Sérgio um amigo que tornou a sua ambientação ao "novo mundo" muito mais leve. Juliano, sempre muito estudioso, ajudava Sérgio a passar nas provas. Por sua vez, Sérgio era o elo com

as festas e as baladas. Filho único e de família de classe média alta, não gostava de se preocupar com nada que não fosse a "balada do dia". Ainda na época da faculdade, chegou a emprestar dinheiro a Juliano, que nem sempre conseguia se manter com o valor da bolsa de estudo.

Alguns anos se passaram, e Juliano entrou para Obelix S.A. com desempenho máximo. Era parte da realização de um sonho por ele projetado. 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 conseguiu aprovação no processo de seleção. Depois de algum tempo de empresa, convenceu seu amigo Juliano a aprovar a transferência dele para a agência na qual Juliano já se encontrava gerente geral.

Embora Sérgio Ricardo estivesse subordinado a Juliano, havia uma certa dificuldade e resistência daquele em compreender a dinâmica do ambiente de trabalho. E fazia questão de dizer para os demais colegas sua condição de privilegiado, de amigo íntimo do chefe. Juliano, por ora, também não sabia lidar com a situação. Continuavam grandes amigos, fazendo muitas atividades juntos fora do ambiente de trabalho (como participar do mesmo clube de futebol há anos), além de frequentarem festas e farras juntos no fim de semana. Juliano se sentia como se tivesse em débito com seu melhor amigo de faculdade.

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 chamadas "burradas" do amigo. Por outro lado, Sérgio Ricardo é o fiel escudeiro de Juliano, consegue estabelecer uma boa parceria de trabalho e nunca se opõe diretamente à opinião do chefe. É o informante e os "olhos do rei" de tudo que acontece na agência e fora dela. Tem comportamento de blogueiro de site de fofocas, sempre trazendo informações privilegiadas para seu superior hierárquico.

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

Sérgio Ricardo não se intimida em deixar bem claro seu desejo e faz chantagem emocional para que Juliano lhe garanta a próxima vaga ao cargo. Como se não bastasse, Juliano ainda sofre a pressão de outros funcionários que possuem desempenho melhor que o de Sérgio, dão o melhor de si, visando a mais visibilidade na carreira, e dizem que não admitem "injustiças" no processo de seleção, embora todos conheçam a política da empresa e saibam que a escolha é poder discricionário do chefe de agência. Entre estes funcionários, está Thadeu, que tem se mostrado cada vez mais preparado para assumir a responsabilidade inerente ao cargo de assessor.

4. Um sonho

Ao entrar na Obelix S.A., Juliano concretizou parte de um sonho. A outra parte constitui um projeto ambicioso de ser o presidente das unidades brasileiras. Para alcançar o objetivo, tem feito o possível e dedicado bastante tempo da sua vida devotado ao trabalho e à busca pelo melhor desempenho da agência Ibirapuera.

Ele pertence a uma família muito humilde do sertão nordestino. Seus pais tiveram oito filhos, e Juliano, agora em uma carreira consolidada, é o único que conseguiu se formar e até fazer MBA em uma renomada instituição nacional. Desde criança, destaca-se pela sua

habilidade e destreza nos estudos. Na pequena cidade onde nasceu, não existia quem pudesse ser comparado a ele. Amado e querido por todos da cidade, nunca conseguiu esquecer-se dos seus parentes e sempre ajudou-os da maneira que podia. Seu maior sonho é ascender na carreira e poder melhorar a vida dos seus pais e sete irmãos. Quando deixou sua cidade natal, prometeu a si e a todos que se encontravam na sua partida que ele ainda seria muito conhecido e que iria ajudar sua cidade tão calejada e esquecida pelas autoridades locais.

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

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

Juliano: – *O prazer é todo meu. Em que posso ajudá-lo?*

Robertinaldo: – *Juliano, olha, é sobre a vaga de assessor. Eu queria que você nomeasse o meu sobrinho Rony Carlos. Assim, não é porque seja meu sobrinho. Não, tá... Mas é um garoto muito competente, inteligente, bonito... E você sabe né, eu te falei já dele, lembra?! Vê só, ele estudou no exterior, fez até MBA em gestão de marketing na University Columbia.*

Juliano: – *Mas é que ele é tão jovem ainda, será que não era melhor ele se ambientar com a 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 futuro da empresa. Como você sabe, o foco da vaga é em gestão financeira, investimentos, mercado de seguros, etc. Tenho receio dele se frustrar com o cargo.*

Robertinaldo: – *Roninho é um fenômeno. De mais a mais esses jovens de hoje estão dando um banho na nossa geração, Juliano. É tudo muito acelerado, essa garotada já chega pronta no mercado, parece que já vem 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... (risada fria). Olha, em 2023 (próximo ano), vai abrir vaga aqui em uma das vice-diretorias e você sabe que posso colocar teu nome entre um dos favoritos do presidente, não sabe?!*

Juliano*: – 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!*

Robertinaldo*: – 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?!*

Juliano: – *Tá certo, vou pensar, Robert. Abraço!*
Robertinaldo: – *Até breve, tchau!*

Após aquele telefonema, Juliano ficou muito desconcertado. Sabia que a sua aproximação com Robertinaldo poderia significar um atalho para se aproximar da diretoria da empresa no Brasil. Parecia que o seu sonho estava mais perto do que nunca. Juliano sabia que a diretoria é um órgão muito fechado aos gerentes de agências, geralmente tendo suas vagas preenchidas por profissionais das unidades administrativas e estratégicas, e que não bastava ter bom desempenho na agência, é necessário estar próximo dos integrantes da

diretoria.

Por outro lado, tinha informações suficientes para saber que o Rony não passava de um garoto apadrinhado, dentro da empresa, pelo tio e, provavelmente, não tinha maturidade suficiente e alinhamento ao cargo para elevar a agência Ibirapuera ao tão sonhando nível ouro.

5. O oráculo

Ao longo dos anos, a empresa Obelix S.A., em colaboração com outras empresas parceiras do mercado de investimento, desenvolveu um sistema de banco de talentos profissionais do mercado financeiro, o GTEP (Gestão de Talentos e Excelência Profissional), o que representou um marco para as organizações associadas. Por meio do GTEP, cada empresa associada não somente pode conhecer melhor os 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, uma espécie de LinkedIn com mais restrições. Os usuários podem se cadastrar em vagas disponibilizadas pelas instituições, ainda que já sejam funcionários das próprias. 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 de os gestores tomarem decisões sobre contratação de pessoal, optando-se por um dos primeiros colocados inscritos na vaga. Vale ressaltar que, naquele momento, ninguém da agência Ibirapuera – nem o sobrinho do vice-diretor – constava entre os dez primeiros colocados.

Juliano achava interessante consultar o Oráculo, apelido do GTEP, informalmente utilizado pelos colaboradores das empresas associadas, na busca de encontrar mais informações para balizar sua decisão. Entre os primeiros colocados para a vaga, estava Verena, uma jovem formada na Universidade de Havard 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, ele percebeu que se tratava de uma candidata diferenciada, que poderia mobilizar a agência Ibirapuera para o nível ouro nos próximos meses. Porém, tinha receio por nunca ter trabalhado com uma mulher como seu braço direito. Inquieto com essa situação, buscou mais informações sobre quem era aquela mulher com tantos atributos profissionais.

Como de costume, tentou buscar mais informações pessoais da candidata por meio das redes sociais. No entanto, descobriu que ela mantinha o perfil fechado na maior parte das redes. Ao ver apenas fotos de perfil, Juliano ficou ainda mais curioso e percebeu que, além de talentosa, tratava-se de uma bela mulher. Foi, então, que Juliano fez algo que nunca havia feito antes: procurou um antigo estagiário da agência conhecido por hackear e quebrar sigilo de redes sociais privadas. Ainda pensativo sobre seu ato, lembrou-se do filme ao qual assistira alguns dias atrás, no qual a empresa Dekia investigava a privacidade dos candidatos à vaga e pensou: *"Que saber? Não estou fazendo nada de absurdo, tudo em nome do melhor da agência e da minha carreira. Não posso colocar qualquer pessoa para ser meu braço direito sem conhecer".*

Juliano ainda suspirou: *"É só uma fuçada no Instagram e tal, que mal tem?!".* Uma vez concretizada a ação, ele ficou surpreso com o que viu nas redes sociais da candidata: tratava-se de uma mulher muito engajada na área de finanças e tinha amizade com várias pessoas com as quais Juliano almejava estabelecer contato profissional. Mostrava-se uma mulher de personalidade e ativista da causa feminista. Ao ver várias postagens da vida pessoal de Verena, percebeu que ela tinha convicções ideológicas e políticas totalmente contrárias às suas. Embora

estivesse impactado com o potencial que a candidata poderia representar para o desempenho da agência e para a própria carreira, ele não sabia lidar com a situação e refletia que, até agora, sempre escolheu pessoas com características comportamentais e gostos similares aos dele para compor sua equipe. E se pegava pensando até que ponto ter uma mulher tão preparada o fazia se sentir ameaçado e inseguro.

6. Eis chegado o momento!

Passados alguns dias, Juliano já nem dormia direito com o dilema da decisão. Na agência, o clima estava cada dia mais tenso, e ele tentava disfarçar e fingir, para sua equipe de trabalho, que estava tudo sob controle. Ele pensava: *"Um homem na minha posição não pode demonstrar fraqueza*". O vice-diretor Robertinaldo insistia em mandar mensagens, fazendo campanha para seu sobrinho. O departamento de gestão de pessoas o alertou quanto ao prazo: só restava um dia para que ele tomasse a decisão e que o aguardava para a formalização dos trâmites necessários. Sérgio Ricardo já estava até articulando uma comemoração para celebrar sua promoção. Nos corredores da agência, ele vibrava: "Eu sabia!! Sabia que 2022 era o meu ano".

Tratava-se de uma decisão que só Juliano poderia tomar. Deixar de fazê-lo dentro do prazo estabelecido poderia significar, perante a política vigente da empresa, despreparo e incompetência no papel de tomador de decisão.

Esta é uma decisão discricionária do cargo de Juliano, e os riscos do fracasso da decisão consistem em uma mancha difícil de apagar na trajetória de um gerente da Obelix S.A.

Diante do contexto exposto, o que você faria se fosse Juliano? Defenda sua decisão, analisando as implicações decorrentes da escolha tomada.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

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

- Identificar dilemas éticos e conflitos de interesse;
- Refletir sobre a prática da gestão;
- Identificar tipos de recrutamento e seleção de pessoal;
- Traçar estratégias para o processo de recrutamento e seleção;

Recomendações de aplicação

Sugere-se a utilização em cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, especialmente em cursos de Administração e Gestão de Pessoas, em disciplinas como:

Cultura Organizacional, Comportamento Humano, Ética na Gestão, Gestão de Pessoas, Gestão de Conflitos.

Fonte e métodos de coleta de dados

Trata-se de dados fictícios, inspirados em experiências reais, com as quais o autor entrou contato, por meio de conversas informais com gestores e da participação direta no campo profissional. As personagens presentes no caso, assim como a empresa, são alegorias que ajudam a compor a representação de dilemas presentes no dia a dia das organizações.

Sugestão de 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 fizerem necessárias. Recomenda-se iniciar o debate buscando conhecer a turma sobre possíveis experiências em processos de recrutamento e seleção. Em seguida, trabalha-se o tema recrutamento e seleção de pessoal, discutindo pontos positivos e negativos para cada tipo de recrutamento e diferentes técnicas e métodos de seleção. Por fim, deverão ser enfatizadas questões de conflito de interesse e dilemas éticos no ambiente de trabalho.

1. Quais tipos de recrutamento de pessoal aparecem no caso de ensino? Cite aspectos positivos e negativos de cada tipo de recrutamento encontrado nas empresas em geral.

2. Na sua opinião, que estratégias/melhorias no processo de recrutamento/seleção deveriam ser adotadas pela empresa Obelix S.A.?

3. No filme "*O Que Você Faria?"*, há destaque para um processo de seleção inusitado. Cite um trecho no qual você considera que houve abuso de poder por parte da empresa Dekia no processo de seleção. Em seguida, responda: quais impactos podem ser gerados, na vida dos candidatos e colaboradores de uma empresa, a partir da adoção de diferentes técnicas, dinâmicas de trabalho e testes comportamentais?

4. Como caracterizar um dilema ético no ambiente de trabalho? Como dilemas éticos aparecem na rotina de trabalho de Juliano?

Proposta de plano de 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 apresentá-lo com, pelo menos, uma semana de antecedência.

O professor deve explicar como será feita a verificação de aprendizagem e solicitar que os alunos assistam ao filme "*O Que Você Faria* " (versão traduzida para o português). Outra possibilidade é o professor exibir o filme em sala de aula, caso seja viável.

O material de apoio e a sugestão de acesso ao filme devem ser disponibilizados aos alunos juntamente com o caso. É importante destacar aos alunos que o material de apoio e a bibliografia sugerida não são obrigatórios. No entanto, poderão ajudar na melhor reflexão sobre a temática.

Faz-se necessário um trabalho prévio, por parte do professor, 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 seja aplicado em aula com duração de, no

mínimo, duas horas, seja remota ou presencial.

Ainda conforme Silva & Bandeira-de-Mello (2021), os alunos deverão estudar e analisar o caso, respondendo individualmente ao dilema e às demais questões, e entregar antes do início da aula prevista para a discussão do caso. A programação da aula pode ser dividida:

- Apresentação da aula e exibição de recortes de cenas do filme *O Que Você Faria?* (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 e responder a elas entre seus participantes e entregar um novo documento por grupo com a síntese da reflexão e o consenso estabelecido dentro de cada um. 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.

Parâmetros de resposta

Faz 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 e conflitos éticos no ambiente de trabalho, estágio e, quando pertinente, vivenciados no ambiente acadêmico enquanto espaço de trabalho.

1. **Quais tipos de recrutamento de pessoal aparecem no caso de ensino? Cite aspectos positivos e negativos de cada tipo de recrutamento encontrado nas empresas em geral.**

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.

As respostas poderão ser baseadas em três tipos de recrutamento de pessoal: interno, externo, misto. Vale destacar um meio de recrutamento cada vez mais comum: 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. 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. A exceção fica por conta do cargo de Agente Financeiro I, preenchido apenas via recrutamento externo, considerado cargo base dentro do plano de carreira 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.

2. **Na sua opinião, que estratégias/melhorias no processo de recrutamento/seleção deveriam ser adotadas pela empresa Obelix S.A.?**

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. De maneira não restritiva, alguns itens sugeridos como melhoria no processo de recrutamento e seleção da Obelix podem ser:

- Melhor detalhar e formalizar a 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;
- Possibilitar que gestores declarem estar em situação de conflito de interesse, encaminhando processo seletivo para alçada superior;
- Apresentar, de forma clara e com fácil acesso, 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 utilizar-se de entrevistas, dinâmicas e testes, análise de currículo e alinhamento do candidato às particularidades do cargo ofertado;
- Visando diminuir preconceito ou prejulgamento 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 ser intermediado pelo setor de gestão de pessoas.

3. **No filme "*O Que Você Faria?*", há destaque para um processo de seleção inusitado. Cite um trecho no qual você considera que houve abuso de poder por parte da empresa Dekia no processo de seleção. Em seguida, responda: quais impactos podem ser gerados, na vida dos candidatos e colaboradores de uma empresa, a partir da adoção de diferentes técnicas, dinâmicas de trabalho e testes comportamentais?**

A resposta deve fazer referência a cenas do filme que evidenciam abuso de poder por parte da empresa e prejuízos para os candidatos. Nesse sentido, alguns exemplos de trechos do filme que ilustram abuso de poder por parte da empresa:

- Os candidatos à vaga de trabalho têm suas vidas pessoais vasculhadas pelo setor de gestão de pessoas da empresa. Como se não o bastasse, essas informações são levadas aos conhecimentos dos outros participantes (concorrentes) e colocadas sob julgamento deles;
- O processo de seleção se assemelha a um *reality show*, em sentido pejorativo, ou, ainda, um laboratório de experiências. Há câmeras por toda parte, até mesmo nos banheiros, e somente poucas informações são passadas aos candidatos;

- Os candidatos são submetidos a testes psicológicos, manipulados e julgados sob critérios pouco transparentes para eles;
- Atores disfarçados exercem personagens no processo com intuito de interagir e confundir os candidatos;
- Conflitos interpessoais são estimulados pela empresa como forma de testar os limites emocionais de cada candidato;
- Outros detalhes evidenciam possíveis desconfortos durante o processo, como: comida estragada, sala trancada e longa duração do processo de seleção.

Na prática, existem 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 subsídios sobre a legalidade ou não do ato.

Os danos psicológicos podem ocorrem 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.

4. Como caracterizar um dilema ético no ambiente de trabalho? Como dilemas éticos aparecem na rotina de trabalho de Juliano?

A questão introduz o conceito de dilema ético, e, nesse sentido, deve ser avaliada a capacidade de o estudante caracterizar a importância da ética no ambiente organizacional. Uma resposta mais ampla irá considerar como se portar perante dilemas éticos e como evitá-los.

O campo da ética profissional representa um ambiente vasto e repleto de desafios. Embora a maioria dos indivíduos tenham uma noção do que seja ética, há dificuldades de explicar na prática e, principalmente, de lidar com questões que possam surgir no dia a dia.

Nesse sentido, 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 (SROUR, 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).

Os dilemas éticos aparecem na rotina de Juliano de diversas formas:

- Atribuir a vaga ao amigo Sérgio Ricardo em prejuízo do melhor desempenho para a agência;
- Deixar de advertir e tomar as medidas necessárias para as falhas de trabalho cometidas pelo seu amigo Sérgio Ricardo;
- Apoiar rede de fofocas dentro do ambiente de trabalho;
- Atribuir a vaga ao sobrinho do vice-diretor em troca de favores pessoais;
- Desconsiderar a possibilidade de preenchimento à vaga pela candidata externa Verena, baseada no fato de ser mulher, além de possuir posicionamento político, religioso e ideológico diferente, contrário aos de Juliano;
- Investigar a vida íntima dos candidatos utilizando meios não legais, usando como justificativa a necessidade de informações para a tomada de decisão gerencial.

Parâmetros de resposta para o dilema

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 alternativas:

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 de lado 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.

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 família e 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? 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 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.

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 de a 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 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 ou resistência perante 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.

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, Walnice. *Captação e seleção de talentos : com foco em competências*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Banov, Márcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo : Atlas, 2012

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Hanashiro, D.M.M.; Teixeira, M.L.M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

Matos, Francisco Gomes D. *Ética na Gestão Empresarial. 3. ed*. Editora Saraiva, 2017.

Pineda, Eduardo, S. e Antonio C. José Marroquín. *Ética nas Empresas*. Grupo A, 2009.

Srour, Robert H. *Decisões Éticas nas Empresas*. Editora Alta Books, 2016.

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, Alexandre Di M. *Ética Empresarial na Prática*. Editora Alta Books, 2018.

Zanelli, J. C. ***Estresse nas Organizações de Trabalho****: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.