



Ética e Integridade

Denise Debiasi



O valor humano como estratégia de negócio



A visão de que o esgotamento dos funcionários gera lucro é um equívoco que ainda persiste no mundo corporativo. Esta mentalidade não apenas viola princípios éticos fundamentais, como também demonstra um profundo desconhecimento sobre o real caminho para resultados sustentáveis.

Os números do Relatório Global de Engajamento da Gallup (2023) são conclusivos: empresas que priorizam a felicidade de seus colaboradores alcançam 23% mais lucratividade e reduzem o absenteísmo em 78%. Não por acaso, organizações como Heineken, Suzano e Chilli Beans já incorporaram práticas voltadas ao bem-estar em sua estratégia de negócios.

Durante o CONARH 2024, a palestra “Experiência da Alegria no Trabalho” trouxe uma reflexão importante: a qualidade dos relacionamentos interpessoais é o principal fator para a felicidade no ambiente profissional. Este dado é reforçado pela pesquisa “Work Wellbeing Is Good for People — And Profits”, que demonstra como conexões positivas entre colegas e gestores impactam diretamente o desempenho organizacional.

O investimento no bem-estar dos colaboradores transcende a simples busca por resultados financeiros. Quando uma empresa proporciona um ambiente onde as pessoas podem prosperar, está construindo uma base sólida para seu crescimento. Números da Society for Human Resource Management (SHRM) comprovam: a probabilidade de perder talentos cai 86% quando há investimento genuíno no bem-estar das pessoas. A transformação pode começar com ações simples. Não é necessário criar imediatamente uma diretoria de felicidade. Um workshop, uma roda de

conversa ou um momento de feedback positivo podem ser os primeiros passos. O essencial é medir os resultados e expandir gradualmente as iniciativas bem sucedidas.

A mensagem apresentada no congresso ressoa com força: “100% dos clientes e colaboradores são pessoas. Se não entendermos de pessoas, não entenderemos de negócios”. Esta compreensão precisa permear toda a estrutura organizacional, não ficando restrita apenas ao departamento de RH.

O sucesso financeiro é uma consequência natural quando as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas. Precisamos superar definitivamente a ideia ultrapassada de que pressão e sofrimento geram resultados. A responsabilidade de criar ambientes onde os profissionais possam crescer sem comprometer seu bem-estar pessoal não é apenas uma escolha estratégica - é um imperativo moral.

A construção de um ambiente corporativo ético, fundamentado no respeito e no desenvolvimento humano, não é apenas uma escolha moral - é uma decisão estratégica com impacto direto nos resultados.

Os indicadores são inequívocos: quando priorizamos o bem-estar e a realização profissional, geramos um ciclo virtuoso onde a satisfação pessoal se converte em engajamento, produtividade e, consequentemente, em retorno financeiro. Esta é a nova equação do sucesso empresarial.

Saiba quem é a nossa Colunista:

Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

Empregadores priorizam habilidades quatro vezes mais que diplomas, mas transição deve ser cautelosa

Nos últimos anos, as práticas de RH com foco em habilidades ganharam popularidade. “Skills-first”, como são amplamente conhecidas, se referem a práticas de contratação e desenvolvimento da força de trabalho que priorizam as habilidades e competências demonstradas por uma pessoa — independentemente de como ou onde foram adquiridas — em vez de sinais mais tradicionais, como diplomas ou cargos anteriores

Um novo estudo divulgado pela OCDE mostrou dados que demonstram que esse movimento tem ganhado força. Mundialmente, os recrutadores mais frequentemente realizam buscas com base em critérios de habilidades: 12% das pesquisas no LinkedIn filtram por habilidades e 3% filtram por diplomas. Ouseja, eles têm priorizado 4 vezes mais as habilidades do que as certificações.

Este novo cenário se forma à medida que as empresas percebem a necessidade de mais adaptabilidade e um melhor reconhecimento dos diferentes caminhos pelos quais as pessoas podem adquirir habilidades. De maneira geral, empregadores, mentores e governos — estão apostando na priorização das habilidades como forma de reduzir a escassez de habilidades do mercado de trabalho, assim como facilitar a inclusão e estimular a produtividade. Ao mesmo tempo, os profissionais estão usando maneiras novas e mais inovadoras, como redes sociais, para compartilhar as suas habilidades com os empregadores.

Para Giuliano Amaral, CEO da Mileto, uma HRTech vol-



tada à empregabilidade de estudantes do Ensino Médio Técnico, os dados mostram uma mudança quanto ao que o mercado tem esperado dos profissionais. “Esses números dizem muito. Os diplomas serão sempre importantes, mas com um peso decrescente que caminha para ser menor do que as habilidades efetivamente demonstradas por um candidato”.

Entre 2015 e 2023, o número de recrutadores nos países da OCDE que relataram problemas para contratar aumentou de 39% para 75%. O Brasil acompanha esse movimento: dados da FGV indicam que, em 2024, 77,2% das empresas brasileiras também tiveram esse desafio. Para Giuliano,

esses números reforçam a necessidade de caminhos alternativos à formação tradicional. “O modelo clássico de educação e início de carreira não tem dado conta da demanda atual. Por isso, vemos crescerem alternativas como cursos livres, formações técnicas e micro certificações digitais”.

Corporações e órgãos públicos já estão eliminando a exigência de diploma para determinados cargos, no entanto, as pequenas e médias empresas têm mais dificuldade para implementar essas mudanças por contarem com estruturas de recursos humanos menores. “É fundamental que essas empresas recorram a plataformas especializadas que vão além da divulgação

de vagas. Elas ajudam a qualificar o processo seletivo como um todo, garantindo mais eficácia na contratação e, inclusive, suporte ao desenvolvimento”, completa o CEO da Mileto.

Outro ponto relevante destacado pela OCDE é o potencial dessa abordagem para ampliar o acesso ao mercado de trabalho. Ao reconhecer aprendizados obtidos por meio de cursos online, programas de capacitação no trabalho ou formações não convencionais, empresas têm a chance de identificar talentos que ficariam invisíveis em processos baseados exclusivamente na formação acadêmica.

Ainda assim, o relatório faz um alerta: a transição para uma contratação orientada por habilidades exige cuidado. Métodos de avaliação mal estruturados ou ferramentas automatizadas de triagem, como algoritmos enviesados, podem reforçar desigualdades em vez de corrigi-las. Além disso, um foco exagerado nas necessidades imediatas pode comprometer a capacidade de adaptação dos trabalhadores no futuro, especialmente se não houver investimentos em aprendizagem contínua.

Como empresários conquistam liberdade sem abandonar resultados

Especialista em gestão e fundador do Grupo Acelerador defende que descanso prolongado não é privilégio, mas consequência de estrutura sólida, liderança distribuída e lucros consistentes.

No mês de julho, enquanto milhões de brasileiros ajustam suas rotinas por conta das férias escolares, a maioria dos donos de pequenas e médias empresas continua imersa nas operações diárias. Para Marcus Marques, CEO do Grupo Acelerador e referência nacional em aceleração de PMEs, a dificuldade de se afastar do próprio negócio não está apenas na falta de tempo, mas na ausência de uma estrutura capaz de funcionar sem o comando direto do proprietário. “O descanso do dono é um indicador de saúde do negócio. Quando a empresa depende 100% do empresário, algo está errado”, afirma Marques.

Com mais de 20 anos de experiência à frente de negócios e mentorias que já impactaram mais de 250 mil empresários, ele reforça que tirar 15, 30 ou até 60 dias de férias não é um privilégio inalcançável é uma conquista estratégica. “Quanto mais lucro você gera, mais direito de liberdade você tem”, diz.

O tema se torna ainda mais relevante nesta época do ano, em que muitos empresários se veem diante do dilema entre aproveitar o período de recesso escolar ou manter-se à frente da operação. Segundo Marques, o problema é estrutural. “O empresário brasileiro raramente tira férias. Vive apagando incêndio, acumulando funções e sendo gargalo da própria empresa. Mas isso é um padrão que pode e deve ser quebrado”, aponta.

Para que seja possível o afastamento prolongado, é necessário que a empresa tenha três pilares funcionando de forma sincronizada: previsibilidade de lucro, liderança distribuída e cultura de autogestão. “Não existe fórmula mágica. Você só consegue sair da rotina quando há um sistema funcionando em seu lugar”, afirma.

Segundo a metodologia do Grupo Acelerador, é essencial que os três níveis de liderança, estratégico, tático e operacional, estejam mapeados e bem ocupados. “Se o dono está no começo da jornada, mal fazendo caixa, não faz sentido se afastar por 60 dias. Ele vai quebrar. Mas se a empresa é sólida, com lucro acima de R\$10 milhões por ano, com processos, pessoas certas e cultura forte, por que não?”, questiona Marques.

Casos reais da comunidade Giants, liderada por ele e formada por mais de 800 empresários de alto valor, mostram que o afastamento é possível. “Temos empresários que hoje viajam por semanas, tiram um mês sabático, passam férias com a família, sem que os resultados sofram. O segredo não é estar ausente, mas estar substituído por um sistema que funciona”, explica.

Para isso, é preciso preparar o time. Delegar, treinar e criar um ambiente onde decisões possam ser tomadas com clareza, mesmo sem o olhar constante do dono. “Autonomia não nasce do nada. Ela vem da segurança gerada por processos claros, metas bem definidas e líderes preparados”, afirma o especialista.

Marques recomenda que, mesmo em estágios avançados de maturidade empresarial, as férias sejam inicialmente “picotadas”, ou seja, divididas em períodos menores ao longo do ano. “É uma forma de testar a autonomia da equipe e garantir que a operação continue fluindo. Mas, mais importante do que o tempo de descanso, é o que o empresário constrói para merecê-lo. Liberdade é colheita. Antes dela vem o plantio: estrutura, lucro e gestão”, conclui.