





Ética e Integridade

Denise Debiasi



A liderança como alicerce da ética empresarial



Como profissional dedicada à governança corporativa, observo atentamente os eventos que moldam o cenário empresarial brasileiro. A partir de análises de casos públicos, desenvolvo reflexões que nos ajudam a aprimorar nossas práticas de gestão e controle.

Quando uma grande corporação perde dezenas de bilhões em valor, você espera encontrar falhas graves em seus controles internos. No entanto, já aconteceu de ser encontrado algo ainda mais complexo: uma sofisticada rede de operações que partiu justamente de quem deveria proteger a companhia.

Analisando este caso emblemático, encontramos um cenário que desafia nossa compreensão tradicional de governança corporativa. A empresa em questão, segundo informações públicas, possuía um dos canais de denúncia mais modernos do mundo. Mantinha políticas de compliance atualizadas. Seu conselho de administração era composto por nomes respeitados no mercado. Ainda assim, operações irregulares prosperaram por mais de uma década.

Como isso foi possível? A resposta merece uma análise técnica aprofundada: as irregularidades nasceram e cresceram no coração da gestão executiva. As investigações oficiais, já divulgadas publicamente, revelaram um sistema que envolvia diversos níveis hierárquicos da companhia.

Você pode questionar: como ninguém percebeu? A complexidade das operações foi notável. As demonstrações financeiras foram manipuladas de forma tão meticulosa que passaram por auditorias, agências de rating e até mesmo analistas bancários experientes. Operações financeiras e verbas pro-

mocionais foram ocultadas, mantendo uma aparência de solidez.

O que chama atenção não é apenas a extensão das irregularidades, mas o distanciamento do compromisso ético. Em uma organização onde a liderança principal se afasta das boas práticas, a cultura de compliance torna-se apenas uma fachada.

Este episódio nos traz uma reflexão fundamental: a governança corporativa não é um conjunto de regras e procedimentos que funcionam no automático. Ela é, antes de tudo, um reflexo direto dos valores e do comportamento da liderança. Quando os principais executivos de uma empresa decidem ignorar controles, eles não apenas quebram regras - eles comprometem toda a cultura organizacional.

Por isso, você que atua em governança corporativa precisa entender: nosso trabalho começa na seleção e no monitoramento da alta liderança. Precisamos estabelecer mecanismos que garantam não apenas a competência técnica, mas principalmente a integridade moral daqueles que ocupam os cargos mais altos.

Esta história não é apenas mais um caso público corporativo. É uma oportunidade de reflexão sobre como a ética empresarial depende fundamentalmente do exemplo que vem de cima. Sem uma liderança comprometida com a integridade, até o mais robusto sistema de compliance pode se tornar ineficaz.

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.

Benefícios na empresa: confira oito dicas para acertar na escolha

Mais do que um custo extra, investir em pacotes de benefícios para os colaboradores é uma estratégia para atrair talentos e melhorar os resultados da equipe

Os tempos em que um salário competitivo bastava para garantir o engajamento e a produtividade do profissional já ficaram para trás. Hoje, os colaboradores valorizam empresas que oferecem um pacote de benefícios mais completo, que contemple diferentes aspectos da vida — como saúde mental, qualidade de vida, flexibilidade e investimento em educação. Para as empresas, essa estratégia traz muitas vantagens, pois é uma forma eficaz de atrair talentos, aumentar a satisfação da equipe e construir um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Essa mudança de postura por parte das empresas reforça uma tendência cada vez mais clara: os benefícios deixaram de ser vistos apenas como despesa e passaram a ser reconhecidos como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Segundo o levantamento “Panorama de Benefícios Corporativos – Percepções e Expectativas para 2025”, realizado pela plataforma OnHappy, 62% das empresas brasileiras pretendem ampliar o orçamento destinado aos benefícios em 2025, um sinal de que investir no bem-estar dos colaboradores é cada vez mais uma prioridade.

“Benefícios bem planejados não são despesas: são investimentos. Eles impactam diretamente no engajamento, na produtividade e na permanência dos profissionais na empresa”, destaca o especialista em finanças Philippe Enke Mathieu, CEO da GFX - Inteligência Financeira. Ele destaca que, para ser aproveitado ao máximo, o pacote de benefícios precisa estar alinhado aos objetivos



da organização e às demandas reais dos colaboradores. “Uma boa política de benefícios é aquela que escuta o funcionário, entende suas prioridades e oferece vantagens que fazem sentido para a sua vida”.

Ou seja, oferecer um pacote de benefícios atrativo não é apenas uma forma de valorizar os colaboradores, mas também fortalece a competitividade do negócio. Isso porque, segundo a pesquisa Panorama de Benefícios Corporativos, 72,81% dos profissionais de RH reconhecem que o bem-estar físico e mental dos funcionários tem impacto direto na produtividade e na satisfação no trabalho. “Programas que cuidam da saúde física e emocional, incentivam a educação e promovem qualidade de vida ajudam a construir um ambiente mais equilibrado e eficiente. Na prática, isso significa menos afastamentos, maior engajamento e uma equipe mais alinhada com os objetivos da empresa. Ou seja, investir em benefícios é investir em resultados”, destaca Mathieu.

Confira sete dicas do especialista para acertar na escolha e tornar os benefícios

uma ferramenta estratégica de negócios:

- 1. Ouça os colaboradores**
Realize pesquisas internas e mantenha canais abertos para entender o que os funcionários realmente valorizam em um pacote de benefícios. É importante entender que oferecer benefícios de forma personalizada aumenta a satisfação e o uso efetivo, gerando mais satisfação e fortalecendo o vínculo entre empresa e colaborador.
- 2. Ofereça flexibilidade**
Modelos como o beneflex, que permitem ao colaborador escolher os benefícios que mais atendem suas necessidades, ganham cada vez mais espaço no mundo corporativo. Essa flexibilidade torna o pacote mais atraente e adaptado a diferentes perfis dentro da equipe.
- 3. Aposte em bem-estar físico e emocional**
Planos de saúde, atendimento psicológico, programas de atividades físicas e ações de qualidade de vida são essenciais para o equilíbrio do colaborador, o que se reflete diretamente na atuação profissional. “Investir em saúde mental e bem-estar

é investir diretamente na produtividade e na melhora do clima organizacional”, ressalta o especialista da GFX.

- 4. Considere o benefício educação**
Ter uma cartela de benefícios com acesso a cursos, bolsas de estudo e plataformas de aprendizado contínuo não só valoriza o colaborador, mas também aumenta a capacitação e inovação na empresa. Essa escola pode contribuir para o desenvolvimento profissional e para a competitividade da organização.
- 5. Não ignore a previdência privada**
A previdência complementar tem se tornado um diferencial importante, principalmente para atrair e reter talentos em cargos estratégicos ou com visão de longo prazo. É uma forma de garantir segurança financeira ao colaborador além do salário e tem sido cada vez mais valorizado pelos profissionais.

6. Incentive a mobilidade
Benefícios como auxílio transporte, estacionamento, vale combustível e parcerias com apps de mobilidade facilitam o deslocamento diário do colaborador. Isso impacta diretamente na qualidade de vida e na pontualidade da equipe.

7. Reavalie periodicamente o pacote oferecido
As prioridades e expectativas dos colaboradores mudam com o tempo, por isso é fundamental revisar os benefícios com uma certa regularidade. Assim, a empresa mantém o pacote relevante e alinhado com seus objetivos estratégicos e as demandas da equipe.

Três maneiras como o invisible banking transforma a experiência do usuário

Em 2024, o Brasil alcançou um alto patamar de bancarização, com quase 94% da população incluída no sistema financeiro e uma média de 6,38 contas por pessoa, segundo o estudo Experiência Digital, da empresa de tecnologia idwall. Nesse cenário, o modelo de invisible banking — em que os serviços financeiros operam de forma automatizada e integrada ao contexto do usuário, sem exigir ações diretas — ganha força como diferencial competitivo.

Na prática, em vez de acessar o banco, por meio de agências ou aplicativos, as interações são substituídas por processos que ocorrem de forma automática, baseados em dados e comportamento. A proposta é que a instituição atue de forma invisível, mas funcional, realizando pagamentos, ajustando limites, sugerindo investimentos ou reorganizando o orçamento de maneira proativa, sem que o usuário precise solicitar essas ações diretamente.

“No modelo tradicional, é o cliente quem precisa iniciar toda a jornada: abrir o aplicativo, decidir onde investir, quando pagar e como ajustar os limites. Com o invisible banking, esse caminho dá lugar a decisões automáticas baseadas em contexto. O banco antecipa as necessidades, age no momento certo e só se manifesta quando realmente

necessário”, explica Caroline Capitani, VP de Estratégia e Inovação da Ilegra, empresa global de estratégia, inovação e tecnologia.

Nesse novo cenário, o valor deixa de estar nos produtos financeiros em si e passa a residir na capacidade do banco de gerar bons resultados com o mínimo de esforço do consumidor. “A instituição passa a ser vista como uma aliada que protege, antecipa e organiza a vida financeira do usuário de forma estratégica, mudando a lógica de comparação entre empresas. Em vez de escolher com base em taxas ou funcionalidades do aplicativo, o cliente passa a valorizar quem oferece mais previsibilidade, facilidade e personalização”, afirma.

Pensando nisso, a especialista elencou três maneiras que o invisible banking impacta na experiência do usuário. Confira:

1- Menos esforço, mais fluidez
O cliente não precisa mais se preocupar com burocracias ou processos: tudo acontece de maneira simples, automatizada e com menos pontos de fricção — o que aumenta a eficiência e melhora significativamente a experiência do usuário.

2- Mais personalização
Com base em dados e comportamento, os serviços se adaptam ao perfil e

ao momento de cada usuário, já que nenhuma jornada é igual à outra e o banco entende o contexto e oferece soluções sob medida.

3 - Integração invisível ao cotidiano
Pagamentos, concessões de crédito, seguros e investimentos passam a acontecer de forma embutida em jornadas não financeiras — como ao realizar uma compra, usar um aplicativo de transporte ou agendar uma viagem.

O invisible banking marca uma virada na maneira como interagimos com os serviços financeiros: o banco deixa de ser um destino e passa a operar de forma integrada ao cotidiano do cliente, de maneira automática, contextual e personalizada. “Essa transformação exige mais do que tecnologia. Ela demanda uma nova arquitetura de dados, a confiança do usuário e parcerias com diferentes plataformas. Embora a instituição se torne menos visível, precisa continuar sendo relevante, acessível e humana. O desafio é, justamente, equilibrar automação com empatia, garantindo que a experiência, mesmo silenciosa, transmita cuidado e gere valor real. É uma evolução que reposiciona o banco como um aliado invisível, porém indispensável”, finaliza a executiva.