



Ética e Integridade

Denise Debiasi



Home office ético pede transparência e limites



O caso das demissões no Itaú trouxe à tona um ponto sensível do trabalho remoto. Segundo sindicatos e a imprensa, cerca de mil pessoas foram desligadas em 8 de setembro de 2025 após monitoramentos indicarem “baixa produtividade” no home office — com métricas como cliques, tempo de tela ativa e compatibilidade entre ponto e atividade.

Eu não ignoro o poder diretivo das empresas nem a necessidade de medir resultados. Mas monitorar não é sinônimo de vigiar sem critério. Especialistas têm reforçado que a prática é possível desde que haja finalidade legítima, proporcionalidade e informação clara ao trabalhador. Sem isso, o risco de violação de privacidade, danos morais e passivos aumenta — e a confiança se perde.

No Brasil, a LGPD se aplica ao tratamento de dados em relações de trabalho. Dados de produtividade são dados pessoais e exigem base legal adequada (em geral, legítimo interesse), comunicação transparente, minimização e segurança. A ANPD é a autoridade que interpreta e fiscaliza o tema, podendo aplicar sanções quando houver abuso.

Outro ponto que você não deve ignorar é o uso de decisões automatizadas. Quando desligamentos decorrem de scores de telemetria sem avaliação humana efetiva, abrimos espaço para erros, vieses e contestação com base no art. 20 da LGPD, que trata do direito de revisão de decisões exclusivamente automatizadas. A própria ANPD vem orientando o mercado sobre esse tema.

O que isso significa, na prática? Primeiro, política de monitoramento escrita, divulgada e compreensível — antes de qualquer coleta. Segundo, critérios objetivos focados em resultado, não em mi-

crogestão de cliques. Terceiro, limitação de meios intrusivos (como uso de webcam) ao estritamente necessário, com avaliação prévia de riscos em um Relatório de Impacto à Proteção de Dados. Quarto, canal para que o empregado acesse seus dados, conteste métricas e peça revisão humana.

Para você que lidera equipes, minha proposta é clara: alinhe expectativas por metas e entregas, e trate a telemetria como instrumento auxiliar, não como fim. Estabeleça uma governança que envolva Compliance, Jurídico, Segurança da Informação e RH; registre justificativas, prazos de retenção e exclusão de dados; treine gestores para evitar o atalho do “score decide”. Ética é fazer escolhas proporcionais e transparentes — especialmente quando a tecnologia facilita o exagero.

Para você que é colaborador, também há deveres: cumprir jornada e metas, respeitar políticas e zelar pelos recursos da empresa. Em contrapartida, você tem direito a ser informado sobre o que é coletado, por que, por quanto tempo e com quem é compartilhado — e a questionar decisões baseadas apenas em algoritmos.

O episódio do Itaú é um alerta. O futuro do trabalho remoto não se sustenta no medo de ser vigiado, mas na maturidade de medir o que importa e de explicar como medimos. Transparência não é um detalhe; é a base para que você confie e para que eu possa cobrar, com legitimidade, o desempenho que o negócio precisa.

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.

Datas sazonais de final de ano: como a segurança é determinante para garantir o sucesso das vendas

O fim do ano é marcado por grandes datas para o comércio, como Black Friday, Natal e Ano Novo, períodos que concentram parte relevante do faturamento de empresas de diferentes setores

Mas, ao mesmo tempo em que representam oportunidades de crescimento, esses momentos também chamam a atenção dos criminosos em busca de brechas para realizar fraudes, ataques cibernéticos e roubo de dados, que podem comprometer operações inteiras em questão de horas.

Por isso, cada vez mais, a cibersegurança vem sendo tratada como um pilar estratégico para o sucesso das datas sazonais. Fernando Dulinski, CEO do Cyber Economy Brasil, ressalta que a proteção de dados deixou de ser um tema exclusivo da área de tecnologia e passou a fazer parte das discussões de negócio. Afinal, a confiança do consumidor está diretamente ligada à percepção de segurança, um incidente pode não apenas gerar prejuízos financeiros, mas também abalar a reputação da marca e impactar a fidelização de clientes no longo prazo.

“Esses períodos de pico são momentos de alta visibilidade e alta pressão operacional, e é justamente quando os ataques costumam crescer. Investir em cibersegurança significa proteger não só os sistemas, mas também a reputação e o relacionamento com o cliente”, afirma Fernando.

De acordo com dados do relatório "Cybersecurity



Readiness Index 2025", da Cisco, somente 5% das empresas no país atingiram um nível considerado maduro de proteção digital, o mesmo valor registrado no ano anterior, um sinal claro de estagnação. Ou seja, a maioria das empresas brasileiras ainda está vulnerável, com poucos processos claros de defesa e monitoramento contínuo, o que expõe os negócios a riscos que podem resultar em perdas financeiras e danos à reputação.

Para Paulo Lima, CEO da Skynova, evolução da marca Skymail, empresa referência em soluções de cloud computing, segurança digital, e-mail corporativo e colaboração, o investimento em cibersegurança se mostra cada vez mais uma estratégia essencial para garantir a continuidade das operações, proteger os dados dos clientes e fortalecer a imagem da marca no mercado. “Proteção eficaz significa mitigar riscos de fraudes e ataques

com a maior antecedência possível, garantindo que a experiência de compra seja segura, fiel e positiva, o que impacta diretamente a fidelização e o sucesso sustentável das vendas em períodos críticos do ano”, analisa.

Além disso, a cibersegurança se configura hoje como um diferencial competitivo, e empresas que demonstram compromisso com a segurança digital conseguem conquistar maior confiança dos consumidores e parceiros, ampliando sua presença no mercado e sua capacidade de inovação. “Estamos vivendo um cenário de transformação digital acelerada, e o alinhamento entre segurança, tecnologia e negócios é decisivo para manter a vantagem competitiva e evitar interrupções que prejudiquem o faturamento e a reputação durante e depois das datas sazonais”, ressalta Gustavo Caetano, CEO e fundador da Samba,

autoridade em soluções de IA para negócios.

Já de acordo com Ricardo Maravilhas, CEO e fundador da DPOnet, empresa que nasceu com o propósito de democratizar, automatizar e simplificar a jornada de conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), independente do porte, as empresas devem estar em conformidade com a LGPD para evitar multas, sanções legais e perda da credibilidade. “As empresas precisam olhar para além das datas sazonais. Estar em conformidade com a LGPD é fundamental para a segurança da informação, todos os dias. À medida em que temos os avanços tecnológicos, também existem criminosos com estratégias sofisticadas para aplicar golpes virtuais. Quanto antes prevenir, melhor”, afirma.

Para Aluísio Cirino, CEO da Alloyal, o desafio é conquistar a confiança do cliente. “Mais do que vender, o desafio do fim de ano é conquistar a confiança do cliente. Em um ambiente marcado por golpes e riscos digitais, cada compra segura é também uma mensagem de credibilidade. Marcas que tratam a segurança como prioridade não apenas evitam perdas, mas criam relações de confiança que sustentam a fidelidade do cliente muito além das festas. Segurança é, em última instância, o alicerce da fidelização.”

Falta de transparência de dados está entre as principais dificuldade dos gestores de viagens e despesas

Estudo conduzido pela agência de viagens corporativas VOLL com mais de 100 líderes de grandes empresas revela as maiores dores enfrentadas por gestores da área e destaca entraves como baixa visibilidade, processos manuais e perda de controle orçamentário.

Mais da metade dos líderes de grandes empresas no Brasil apontam a baixa visibilidade de dados e controle orçamentário como o maior desafio na gestão de viagens e despesas corporativas. O dado faz parte de uma pesquisa inédita, conduzida pela agência de viagens corporativa VOLL, com mais de 100 gestores e apresentada no final de setembro durante o programa de masterclass Primeira Classe, no Hotel Pullman Ibirapuera, em São Paulo.

“O levantamento traça um panorama atual dos principais gargalos enfrentados por decisores do setor, revelando que a falta de integração entre sistemas, os processos operacionais manuais e a ausência de relatórios confiáveis ainda comprometem a eficiência da gestão”, afirma Luiz Moura, cofundador da VOLL e conselheiro de turismo da FecomercioSP.

Entre os problemas mais citados estão plataformas engessadas, reembolsos demorados e dificuldade na consolidação de dados entre fornecedores. “Esses são fatores que afetam diretamente a governança e a produtividade das equipes, por isso recursos tecnológicos otimizados são fundamentais para uma gestão eficiente entre todas as partes envolvidas, de ponta a ponta”, diz Luiz.

Além da questão tecnológica, a pesquisa também aponta desafios relevantes relacionados à adesão às políticas internas de compliance, especialmente entre cargos de diretoria, e à perda de poder de negociação com fornecedores diante da baixa rastreabilidade dos gastos. A percepção de falta de transparência nos preços e o desejo por um ecossistema único e mais integrado também foram citados como sinais de um setor em busca de maior sofisticação e controle.

“O estudo reforça a necessidade contínua de modernização da cadeia de gestão de viagens e despesas, com foco em tecnologia, automação e acesso estratégico à informação”, conclui

o porta-voz que também é Diretor de Negócios da VOLL. Ao compartilhar os resultados com o mercado, a agência de viagens corporativas busca fomentar um debate qualificado sobre inovação, governança e eficiência operacional, colaborando para a evolução do setor de mobilidade corporativa no país.

Desde a sua fundação, a VOLL se posiciona como protagonista da inovação digital no setor de viagens corporativas. A plataforma da agência funciona como uma central de gestão de viagens corporativas: permite que a empresa defina limites de gastos por categoria (alimentação e saúde, por exemplo), viabiliza a compra de passagens aéreas e rodoviárias, faz reservas de hospedagem, chama carros de aplicativo, realiza pagamentos em restaurantes, estacionamento e outros serviços durante as viagens. Tudo isso com a entrega de relatórios para a empresa em tempo real e atendimento 24/7 em português, inglês e espanhol. Entre as companhias que usam o serviço estão Banco Itaú, XP, Localiza, Nubank, CPFL Energia e iFood.

Empresas

&

Negócios

netjen@netjen.com.br



Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3106-4171