



filadendron\_CANVA

ELEMENTOS CENTRAIS

## EMPRESAS PASSAM A TRATAR DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO ATIVO ESTRATÉGICO EM NEGOCIAÇÕES E VALUATION

Um movimento que reposiciona cultura, liderança e educação corporativa como elementos centrais em fusões, aquisições e atração de investimentos

A valorização de ativos intangíveis tem ganhado protagonismo nas negociações empresariais. Dados da consultoria Ocean Tomo mostram que mais de 90% do valor de mercado das empresas do S&P 500 está concentrado em ativos intangíveis, como marca, cultura e capital humano.

No Brasil, estudos de consultorias como Deloitte e McKinsey indicam que organizações com maior maturidade em gestão de pessoas podem gerar ganhos relevantes de produtividade, frequentemente na casa de dois dígitos, além de maior resiliência em cenários de pressão econômica.

Anderson Silva, advogado, mestre em direito empresarial, professor e empreendedor, fundador da A2 Paralegal e do ecossistema educacional Desenvolvimento Para Todos, avalia que esse movimento altera o centro das decisões estratégicas. “A empresa deixou de ser analisada apenas sob a lógica de faturamento e estrutura. Hoje, quem negocia e contrata observa a capacidade da organização de formar pessoas, construir ambientes de aprendizado contínuo e sustentar crescimento no longo prazo”, afirma.

A mudança já impacta diretamente processos de captação de investimento, fusões e aquisições. Fundos e investidores passaram a analisar, além dos números, a consistência da cultura organizacional, a formação de lideranças internas e a capacidade de retenção de talentos.

Na prática, empresas com menor dependência de contratações externas tendem a ser percebidas como menos arriscadas. “Quando a organização desenvolve seus próprios talentos e líderes, ela reduz incertezas, aumenta a previsibilidade e fortalece a percepção de valor no mercado. Isso pesa diretamente na mesa de negociação”, afirma.

Esse reposicionamento conecta cultura, liderança e educação corporativa ao valor de mercado. A lógica é clara: negócios que desenvolvem pessoas internamente, de forma intencional, sustentam crescimento com mais consistência e previsibilidade.

Estudos da Harvard Business Review indicam que organizações que priorizam o aprendizado contínuo constroem vantagem competitiva mais duradoura, especialmente em ambientes de alta complexidade.

Na prática, esse conceito tem sido estruturado por meio de modelos conhecidos como Employer University, em que a empresa assume o papel de formadora de talentos e atua diretamente no desenvolvimento humano. A proposta vai além de treinamentos técnicos e envolve a construção de um ambiente contínuo de aprendizado, com foco em comportamento, tomada de decisão e formação de lideranças. “Não se trata de ensinar conteúdos isolados, mas de



Anderson Silva

“Quando a organização desenvolve seus próprios talentos e líderes, ela reduz incertezas, aumenta a previsibilidade e fortalece a percepção de valor no mercado. Isso pesa diretamente na mesa de negociação”

criar um sistema capaz de sustentar o crescimento da empresa por meio das pessoas”, explica.

A presença desse tipo de estrutura já começa a influenciar negociações empresariais, especialmente em setores intensivos em conhecimento, como o de prestação de serviços.

Empresas que demonstram capacidade de desenvolver talentos internamente tendem a ampliar sua atratividade diante de investidores e parceiros estratégicos. “Quando o investidor percebe que a empresa forma sua própria base e que os executivos atuam diretamente nesse processo, ela deixa de depender exclusivamente do mercado. Isso muda a percepção de valor, porque melhora a consistência das entregas e fortalece a conexão com os clientes”, afirma.

### O especialista aponta cinco caminhos para transformar desenvolvimento interno em um ativo estratégico

Na prática, estruturar esse modelo exige intencionalidade e alinhamento com a visão de futuro e a estratégia do negócio. Organizações que conseguem transformar desenvolvimento de pessoas em diferencial competitivo seguem alguns princípios consistentes.

- Estruturar trilhas de liderança conectadas ao crescimento**  
 Programas internos precisam preparar profissionais para assumir posições estratégicas, reduzindo lacunas de sucessão e acelerando a tomada de decisão.
- Criar rituais de gestão com foco no aprendizado contínuo**  
 Reuniões, projetos e ciclos de feedback deixam de ser apenas operacionais e passam a cumprir papel formativo. “Aprendizado não pode ser evento pontual. Ele precisa acontecer na rotina, como um hábito”, afirma.
- Conectar desenvolvimento à operação**  
 Os programas de desenvolvimento precisam estar vinculados a desafios concretos do negócio, garantindo aplicação prática e retorno mensurável.
- Medir impacto em indicadores estratégicos**  
 Engajamento, tempo de permanência dos profissionais na empresa e produtividade devem ser acompanhados para evidenciar o retorno do investimento em pessoas.
- Integrar cultura e desenvolvimento de forma consistente**  
 Valores organizacionais precisam ser vividos na prática, fortalecendo a coerência interna e credibilidade externa.

Além dos benefícios, há pontos de atenção importantes. A implementação sem consistência e método pode comprometer a credibilidade interna e gerar desperdício de recursos.

Outro ponto está na escolha de parceiros externos, que devem ter experiência prática e capacidade de adaptação à realidade do negócio. “Muitas empresas ainda investem em treinamento sem estratégia. Isso não vira ativo, vira custo. O que transforma isso em valor é a consistência e a conexão com o crescimento do negócio”, afirma.

O avanço desse modelo também amplia o papel dos executivos. Líderes deixam de atuar apenas como gestores operacionais e passam a assumir a formação de pessoas como parte central da estratégia.

“Na prática, isso exige estrutura. Hoje, conduzimos internamente um laboratório de liderança voltado a profissionais que ainda não ocupam cargos de gestão. A partir de casos reais da empresa, desenvolvemos soluções em conjunto, que são levadas para a operação pelos próprios colaboradores. Conduzo diretamente esse processo para ter proximidade e dar o exemplo, acompanhado pela área de Pessoas e Cultura. O executivo que entende a empresa como uma escola e um ambiente de formação constrói algo que vai além do resultado financeiro. Ele constrói continuidade”, afirma.

Esse movimento já começa a influenciar a forma como negócios são avaliados. Empresas com histórico consistente de desenvolvimento interno, retenção de talentos e formação de lideranças passam a ser percebidas como ativos mais sólidos e previsíveis.

“Negócio que não desenvolve pessoas depende sempre do mercado. Negócio que desenvolve cria seu próprio crescimento. E isso, hoje, gera percepção de valor e vale dinheiro na mesa”, conclui.

