



## Ética e Integridade

Denise Debiasi



## O Compliance e o novo papel das empresas no combate à corrupção



Durante muitos anos, o combate à corrupção foi tratado quase exclusivamente como uma responsabilidade do Estado. Hoje, porém, a realidade é diferente. As empresas passaram a ocupar uma posição ativa dentro dessa agenda, e os programas de compliance deixaram de ser apenas mecanismos internos de controle para se tornarem instrumentos relevantes de política pública.

O avanço das reformas legais na América Latina mostra exatamente essa transformação. Entre 2009 e 2022, diversos países da região passaram a criar leis que incentivam ou exigem programas de integridade corporativa, utilizando diferentes estratégias regulatórias. Em alguns casos, a existência de um programa efetivo pode reduzir sanções. Em outros, pode até afastar a responsabilização da empresa. Há ainda situações em que o compliance se torna obrigatório para contratar com o poder público ou para determinados setores econômicos.

O que considero mais interessante nesse movimento é que ele revela uma mudança importante de lógica. O combate à corrupção deixa de ser baseado apenas na punição posterior ao ilícito e passa a incorporar mecanismos preventivos capazes de influenciar o comportamento das organizações antes mesmo da ocorrência de irregularidades.

Essa mudança também altera o papel do Compliance dentro das empresas. Não estamos mais falando apenas sobre elaboração de políticas internas ou atendimento regulatório. Estamos falando sobre governança, cultura organizacional e capacidade institucional de prevenir riscos reputacionais, financeiros e legais.

Outro aspecto relevante é que a América Latina não simplesmente reproduziu

modelos estrangeiros. Embora muitas reformas tenham sido inspiradas em experiências internacionais, especialmente norte-americanas, cada país desenvolveu soluções próprias, considerando suas estruturas institucionais, seus sistemas jurídicos e suas prioridades regulatórias.

O Brasil, por exemplo, utiliza os programas de compliance como elemento de avaliação na dosimetria de sanções. Já outros países, como Chile e Argentina, admitem até mesmo a exclusão de responsabilidade em determinadas circunstâncias. Isso demonstra que não existe um único modelo de integridade corporativa, mas diferentes formas de integrar prevenção, fiscalização e responsabilização.

Na prática, esse cenário aumenta significativamente a responsabilidade das lideranças empresariais. Um programa de compliance não pode existir apenas no papel ou ser tratado como uma exigência burocrática. Reguladores, investidores, parceiros comerciais e a própria sociedade passaram a observar se existe efetividade real nas estruturas de integridade adotadas pelas organizações.

A experiência latino-americana mostra que a prevenção à corrupção está se tornando cada vez mais conectada à capacidade das empresas de construir ambientes éticos, transparentes e sustentáveis. E isso muda profundamente a forma como governança e integridade passam a ser percebidas no ambiente corporativo.

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.

## O desafio das empresas não é a jornada de trabalho, mas sim o planejamento estratégico

A discussão sobre modelos de jornada de trabalho ganhou força nos últimos anos e se tornou um tema relevante para empresas, profissionais e gestores. Atualmente, o debate se concentra na comparação entre as escalas 6x1 e 5x2

Pedro Signorelli (\*)

Limitar a conversa ao número de dias trabalhados pode fazer com que organizações deixem de enxergar uma questão muito mais importante: como construir ambientes de trabalho capazes de gerar resultados sustentáveis sem comprometer a saúde e o engajamento das pessoas.

A busca por maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal não é uma demanda isolada de uma geração específica. Ela reflete uma transformação profunda na relação das pessoas com o trabalho. Após a pandemia, temas como bem-estar, saúde mental, flexibilidade e propósito passaram a ocupar espaço definitivo na agenda corporativa.

Os números ajudam a explicar esse movimento. Segundo o relatório State of the Global Workplace 2026, da Gallup, apenas 20% dos trabalhadores no mundo se declaram efetivamente engajados em suas atividades, o menor índice desde 2020. O estudo também estima que a baixa conexão dos profissionais com o trabalho represente perdas globais de produtividade da ordem de US\$ 10 trilhões por ano.

Ao mesmo tempo, a própria Gallup identificou que profissionais que não conseguem manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal apresentam probabilidade significativamente maior de desenvolver sintomas de esgotamento, estresse e desmotivação.



Assim, a discussão sobre a jornada 5x2 deixa de ser apenas uma reivindicação trabalhista e passa a representar uma reflexão sobre produtividade empresarial. Empresas que ainda associam produtividade exclusivamente ao tempo de permanência no trabalho tendem a enxergar qualquer redução de jornada como uma ameaça. Já organizações que operam com foco em metas, que têm estratégia corporativa, com indicadores e entregas costumam compreender que desempenho e presença não são necessariamente sinônimos.

Experiências realizadas em diversos países apontam nessa direção. Testes com jornadas reduzidas demonstraram ganhos em indicadores como satisfação, engajamento, saúde mental e, em muitos casos, manutenção ou aumento da produtividade. Os resultados geralmente não surgem porque as pessoas trabalham menos, mas porque as empresas passam a trabalhar melhor. Processos são simplificados, reuniões desnecessárias são

eliminadas, prioridades são redefinidas e a tecnologia passa a ser utilizada de forma mais estratégica.

No Brasil, iniciativas-piloto também mostraram efeitos positivos. Empresas participantes relataram avanços em produtividade, engajamento e bem-estar, além de maior satisfação entre colaboradores e lideranças.

Isso não significa que a mudança seja simples ou aplicável da mesma forma para todos os setores. Segimentos que dependem de operação contínua, atendimento presencial ou escalas ininterruptas enfrentam desafios específicos. Em muitos casos, será necessário investir em automação, rever processos, redesenhar equipes e desenvolver novas formas de acompanhamento de desempenho.

A questão central, portanto, não está em determinar qual escala deve prevalecer. O verdadeiro desafio é construir estratégia corporativa, é ter modelos organizacionais capazes de conciliar

competitividade, eficiência operacional e qualidade de vida.

Essa transformação exige uma mudança cultural importante. Durante décadas, muitas empresas aprenderam a valorizar a disponibilidade constante e a presença física como indicadores de comprometimento. No entanto, em um ambiente marcado pela digitalização, pela inteligência artificial e pela crescente complexidade dos negócios, a capacidade de gerar resultados tornou-se muito mais relevante do que a quantidade de horas registradas no relógio.

As organizações mais preparadas para o futuro serão aquelas capazes de substituir a cultura do controle pela cultura da responsabilidade. Empresas que definem objetivos claros, alinham expectativas, acompanham indicadores relevantes e avaliam desempenho pelas entregas criam condições para maior flexibilidade sem abrir mão dos resultados.

No fim, a discussão sobre a jornada 5x2 não trata apenas de descanso ou produtividade. Ela revela uma mudança mais ampla na forma de liderar pessoas, organizar equipes e medir desempenho. E talvez essa seja a principal oportunidade para as empresas: perceber que o futuro do trabalho não será construído por quem conseguir fazer as pessoas trabalharem mais horas, mas por quem conseguir ajudá-las a produzir mais valor.

(\*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopratica.com.br/>).

## Vendeu muito, faliu rápido: o que o caso emblemático de uma empresa de energia solar no Pará ensina sobre gestão

Augusto Lyra (\*)

Tenho acompanhado o crescimento acelerado do setor de energia solar no Brasil. Os números impressionam: já são mais de R\$ 300 bilhões em investimentos acumulados e mais de 2 milhões de empregos gerados na última década, segundo a Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar), e refletem um mercado aquecido, repleto de oportunidades. Mas, junto com esse avanço, também tenho visto um problema recorrente: empresas que crescem rápido demais... e quebram na mesma velocidade.

Pode parecer contraditório, mas vender muito não significa, necessariamente, ter um negócio saudável. E é aqui que mora um dos maiores erros de gestão que observo no setor.

Recentemente, um caso chamou atenção. Uma empresa de energia solar no Pará ganhou escala rapidamente, aumentou seu volume de vendas, mas começou a enfrentar problemas graves na operação. Atrasos na instalação, falhas no atendimento e clientes insatisfeitos passaram a se acumular. O impacto foi direto no bolso. Consumidores relatam ter pago R\$ 15 mil, R\$ 19 mil e até R\$ 98 mil por sistemas que simplesmente nunca foram entregues. O desfecho foi inevitável: prejuízos expressivos e o colapso da operação.

Esse não é um caso isolado; é um retrato claro do que acontece quando a venda é

tratada como fim, e não como início da jornada. Esse tipo de situação revela uma fragilidade estrutural comum: a falta de controle sobre a operação.

Eu costumo dizer que olhar apenas para o fluxo de caixa é como dirigir olhando só pelo retrovisor. Pode até dar uma sensação de controle no curto prazo, mas esconde problemas que estão se formando à frente. É por isso que defendo tanto o uso do chamado DRE de obra, ou Demonstrativo de Resultado de Serviço.

Diferente do DRE financeiro tradicional, que mostra o resultado global da empresa, o DRE de obra permite analisar, de forma individual, o desempenho de cada projeto. Ele revela, por exemplo, se aquela instalação que parece lucrativa no papel realmente gera margem quando todos os custos são considerados, desde mão de obra até retrabalho, logística e atrasos.

Sem esse nível de visibilidade, o que acontece é simples: a empresa vende muito, fatura alto, mas perde dinheiro em cada obra sem perceber. E, quando percebe, muitas vezes já é tarde demais.

Temos trabalhado justamente para mudar esse cenário. Desenvolvemos ferramentas que permitem ao empresário enxergar, com clareza, a margem operacional de cada projeto, inclusive com uma visão consolidada mensal do DRE de obra. É um tipo de controle que ainda falta para muitos negócios, especialmente

aqueles que estão em fase de crescimento acelerado.

E esse crescimento, quando vem, traz seus próprios desafios. Nós mesmos estamos vivendo isso. Este tem sido o mês de maior volume de vendas da nossa história, impulsionado por estratégias de marketing digital, produção de conteúdo e presença constante em eventos do setor. Mas, junto com a demanda, vem a necessidade de estruturar processos, contratar talentos e organizar a operação. Porque crescer sem gestão muitas vezes se torna um risco.

Tenho visto muitas empresas no setor solar repetirem o mesmo padrão: investem pesado em vendas, geram demanda, mas negligenciam a operação. E é exatamente essa desconexão que leva à insolvência no médio prazo.

Por isso, mais do que nunca, acredito que o futuro das empresas (não só no setor de energia solar, mas em qualquer segmento com operações complexas) passa pela organização. Passa por dados, por controle de margem, por processos bem definidos.

Ferramentas de gestão não são um "luxo" ou um diferencial. Elas são o que separa empresas que crescem de forma sustentável daquelas que simplesmente crescem... até quebrar. E, no ritmo em que o mercado está avançando, essa diferença nunca foi tão decisiva.

(\*) CEO da Everflow.