

O discurso do RH estratégico avançou; os processos, nem tanto

Apenas 4% das empresas brasileiras atingiram excelência digital em RH – ou seja, mais de 80% dos processos automatizados com inteligência artificial apoiando decisões

Rodrigo Gomes (*)

O dado é da pesquisa Korn/Chiefs.Group, realizada em dezembro passado com 330 líderes de RH no Brasil, e expõe com precisão um problema que muitos gestores ainda tratam como detalhe operacional: enquanto o discurso sobre RH estratégico avança nas apresentações de planejamento, a realidade da operação continua presa em processos manuais, fluxos desconectados e decisões tomadas muitas vezes por intuição. A pergunta que cada CEO e diretor deveria se fazer é direta: o meu RH impulsiona o crescimento da empresa ou trava as operações?

A resposta, na maioria dos casos, é incômoda. Não porque o time seja incompetente — muito pelo contrário. O problema está na arquitetura dos processos. Quando o departamento responsável por atrair, desenvolver e fidelizar talentos passa o dia resolvendo inconsistências de ponto, recolhendo documentos de admissão e corrigindo lançamentos de folha, sobra pouca energia para o que realmente diferencia uma empresa no mercado: a gestão de pessoas com intencionalidade e visão de futuro.

Quando o processo vira custo invisível

A burocracia no RH não é novidade, mas o custo que ela gera raramente aparece no dashboard financeiro das empresas. Um processo de admissão conduzido manualmente pode levar dias. Multiplicado pelo volume de contratações de uma empresa em crescimento, esse tempo se transforma em custo real: horas de profissional qualificado gastas com atividades que um fluxo digital resolveria em minutos.

O mesmo vale para a gestão de atestados médicos. Sem um processo estruturado, cada atestado entregue na portaria abre uma sequência de ações manuais: registro, validação do CID, comunicação com o gestor, lançamento no sistema de ponto, verificação de elegibilidade para afastamento pelo INSS.

Quando esse fluxo depende da memória e da atenção de uma pessoa, os erros acontecem. E no Brasil, onde a legislação trabalhista é densa e as multas por descumprimento são expressivas, esses erros



img90246 CANVA

têm custo financeiro direto. Os dados do Tribunal Superior do Trabalho são contundentes: o país registrou um recorde histórico de ações trabalhistas recentemente, acumulando dezenas de bilhões em litígios. Parte relevante dessas demandas tem origem em processos mal documentados ou executados de forma inconsistente.

A folha de pagamento talvez seja o exemplo mais emblemático. É o processo que nenhuma empresa pode errar, que tem prazo fixo e impacto imediato na vida de cada colaborador, e ainda assim é frequentemente processado com alto grau de intervenção manual. O agravante é que se trata de um ciclo que se repete todo mês, com as mesmas etapas, as mesmas conferências e as mesmas possibilidades de erro — exatamente o perfil de operação em que a automação entrega os maiores ganhos. Estudos globais indicam que operações manuais de folha geram taxas de erro entre 4% e 8%. Quando sistemas automatizados assumem esse processo, os erros caem para menos de 0,5%. A diferença não é marginal: é a diferença entre um departamento financeiro que passa a semana corrigindo inconsistências e um que fecha o mês com confiança.

A diferença entre executar e decidir

Existe uma diferença fundamental entre um RH que executa e um RH que decide. O primeiro processa admissões, lança folha, arquiva atestados e aprova reembolsos. O segundo analisa padrões de turnover antes que se tornem problemas, identifica gargalos de capacitação que afetam produtividade, estrutura processos seletivos que aumentam a assertividade das contratações e alimenta a liderança com dados para decisão de pessoas. Os dois precisam existir, mas apenas o segundo

entrega valor estratégico para o negócio.

O que impede essa transição, na maioria das organizações, não é falta de vontade, mas sim a falta de processo. Enquanto o time de RH está ocupado resolvendo o operacional no modo apagando incêndios, não há espaço, energia nem dados suficientes para atuar de forma estratégica. Pesquisas recentes com líderes de RH brasileiros revelam que a automação dos processos rotineiros é apontada como a principal prioridade para liberar tempo estratégico, mas menos de um terço dos respondentes considera que suas lideranças estão preparadas para conduzir essa transformação.

Essa maturidade de processo não exige uma revolução do dia para a noite. Começa pela identificação de quais fluxos consomem mais tempo e geram mais erros, seguida da estruturação digital desses processos com regras claras, validações automáticas e rastreabilidade completa. A admissão digital elimina o papel e comprime o prazo. A gestão eletrônica de atestados cria um histórico auditável e reduz o risco jurídico.

A automação da folha fecha o ciclo mensal com mais precisão e menos dependência de intervenção humana. O reembolso com fluxo digital devolve tempo ao colaborador e ao gestor financeiro. Cada um desses processos, isoladamente, já representa ganho mensurável. Juntos, eles transformam o perfil de atuação do RH.

De condição básica a vantagem competitiva

O RH que ainda depende de processos manuais não está apenas operando com ineficiência — está acumulando passivo competitivo em tempo real. Enquanto algumas organizações já fecham a folha em horas e con-

duzem admissões inteiramente digitais, outras seguem com os mesmos fluxos de cinco anos atrás, sustentados por planilhas e boa vontade. A distância entre esses dois modelos reflete diretamente na velocidade com que cada empresa contrata, mantém e responde às mudanças do negócio.

Mas a automação de processos começa antes de qualquer ferramenta. É preciso mapear primeiro: entender quais fluxos existem, onde estão os gargalos e quais etapas dependem de regras claras. Automatizar um fluxo disfuncional não resolve o problema: acelera o erro. A maturidade de processo precede a tecnologia, e as empresas que entendem isso colhem resultados consistentes e escaláveis.

Na prática, isso significa orquestrar fluxos de aprovação com regras dinâmicas, integrar sistemas via APIs, adotar assinatura eletrônica com validade jurídica e aplicar inteligência artificial para triagem e análise de informações. No RH, o resultado aparece em admissões digitais, gestão de ponto com alertas automáticos antes do fechamento da folha e controle de atestados com cruzamento automático da legislação trabalhista. Mais do que eficiência operacional, é a eliminação dos pontos de falha que hoje geram litígios, retrabalho e insatisfação dos colaboradores.

O RH do futuro no Brasil

As empresas que avançaram na automação de processos relatam não apenas redução de custos operacionais, mas uma mudança qualitativa no papel do RH dentro da organização: de departamento de suporte a parceiro de negócio com voz ativa nas decisões de crescimento. Esse deslocamento não acontece por decreto — acontece quando o time deixa de apagar incêndio e passa a ter tempo, dados e estrutura para pensar estrategicamente.

A transformação já está em curso. A questão é em qual velocidade cada empresa vai entrar nessa curva, e quanto passivo operacional vai acumular enquanto adia a decisão. O RH que impulsiona o crescimento não é o que tem mais pessoas ou mais planilhas. É o que tem processos que funcionam e, por isso, tem energia para pensar no futuro.

(*) Head da unidade de negócios Process Solutions da Selbetti.

Ética e Integridade



Denise Debiasi



Quando o excesso de dados vira falta de ética



A abertura de um processo administrativo pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) contra a Claro por suposto compartilhamento irregular de dados de clientes com a Serasa traz uma reflexão que vai muito além dos aspectos jurídicos do caso. Em minha visão, o episódio nos convida a discutir a relação entre ética, transparência e confiança em um mundo cada vez mais orientado por dados.

Segundo informações divulgadas pela imprensa, a ANPD identificou indícios de que mais de cem variáveis relacionadas aos clientes da operadora eram compartilhadas de forma contínua com a Serasa para subsidiar análises de crédito e estudos de mercado. Além disso, o órgão questiona a transparência dessa prática, argumentando que os titulares dos dados não teriam sido informados adequadamente sobre o destino de suas informações. Embora o contrato já tenha sido encerrado e as empresas apresentem suas justificativas, a discussão que emerge desse caso interessa a qualquer organização.

Costumamos associar a proteção de dados à conformidade regulatória. Sem dúvida, atender às exigências da LGPD é uma obrigação. No entanto, limitar essa discussão ao campo legal significa ignorar uma dimensão igualmente importante: a ética. Afinal, a confiança de clientes, colaboradores e parceiros não é construída apenas pelo cumprimento da lei, mas pela forma como as empresas tomam decisões quando lidam com informações que pertencem a outras pessoas.

Quando uma organização coleta dados, ela recebe algo mais valioso do que simples registros digitais. Recebe confiança. O cliente acredita que suas informações serão utilizadas para finalidades legítimas, proporcionais e devidamente comunicadas. Quando essa expectativa não é atendida, o impacto pode ultrapassar eventuais sanções financeiras e atingir diretamente a reputação da empresa.

O caso também evidencia um comportamento que observo com frequência no ambiente corporativo: a tendência de maximizar o uso dos dados disponíveis. A lógica costuma ser simples: se a informação existe e pode

gerar algum valor de negócio, por que não utilizá-la? A ética nos convida a fazer uma pergunta diferente: realmente precisamos de todos esses dados para alcançar o objetivo pretendido?

Essa reflexão está alinhada com um dos pilares da própria LGPD, o princípio da necessidade. Mais do que uma exigência regulatória, trata-se de uma orientação de gestão responsável. Organizações maduras entendem que acumular ou compartilhar informações além do necessário pode gerar riscos que superam os benefícios pretendidos.

Vivemos um momento em que tecnologias de análise de dados, inteligência artificial e modelos preditivos ampliam significativamente a capacidade das empresas de conhecer comportamentos, identificar padrões e tomar decisões. Esse avanço traz oportunidades relevantes para inovação e eficiência. Mas também amplia a responsabilidade sobre a forma como essas informações são utilizadas.

Por isso, considero que transparência deixou de ser apenas uma obrigação legal. Ela se tornou um diferencial competitivo. Empresas que explicam de maneira clara o que fazem com os dados que recebem tendem a fortalecer sua relação com o mercado. Já aquelas que tratam o tema de forma opaca correm o risco de comprometer um dos ativos mais importantes de qualquer negócio: a confiança.

Independentemente do desfecho do processo envolvendo Claro e Serasa, a principal lição para as organizações é evidente. A gestão ética dos dados não começa quando o regulador inicia uma investigação. Ela começa quando a empresa decide colocar o respeito às pessoas no centro de suas decisões. Em uma economia movida por informação, a reputação continua sendo construída por escolhas que vão muito além do que está escrito na lei.

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.

Leilão exige cautela

Crescimento da oferta de imóveis atrai investidores, mas especialistas alertam para riscos jurídicos que podem transformar oportunidade em prejuízo. O mercado de leilões imobiliários vive um dos momentos mais aquecidos dos últimos anos no Brasil. Somente no primeiro semestre de 2025, mais de 116 mil imóveis foram ofertados em leilões judiciais e extrajudiciais, um crescimento de 25,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. O avanço é impulsionado principalmente pelo aumento da inadimplência e pelos juros elevados, que pressionam o orçamento das famílias e elevam o número de retomadas de imóveis pelos bancos.

O cenário tem despertado o interesse de investidores e compradores em busca de descontos que podem chegar a 50% ou mais em comparação aos valores praticados no mercado tradicional. Porém, especialistas alertam que o aparente bom negócio pode esconder armadilhas jurídicas capazes de gerar prejuízos significativos.

Em Maringá, onde o mercado imobiliário segue aquecido e figura entre os

mais valorizados do país, a procura por oportunidades de aquisição tem crescido. Em 2025, a cidade foi apontada como a terceira com maior valorização imobiliária do Brasil, enquanto atualmente soma quase 12 mil apartamentos em construção, reforçando a força do setor na região.

Segundo o advogado imobiliário Carlos Alberto Zonta Junior, o principal erro dos compradores é acreditar que basta oferecer o maior lance para garantir um bom negócio. “Muitas pessoas se encantam pelo preço anunciado e esquecem de realizar uma análise jurídica completa do imóvel. É fundamental verificar a matrícula, a existência de ações judiciais, débitos, ocupação e todas as condições previstas no edital. Um desconto elevado pode acabar saindo muito caro quando esses cuidados são ignorados.”

Outro ponto que costuma gerar transtornos é a posse do imóvel. Em muitos casos, o bem permanece ocupado pelo antigo proprietário ou por terceiros, exigindo medidas judiciais para desocupação. O processo pode levar meses e gerar custos que nem sempre são considerados pelo

comprador no momento da arrematação.

Além disso, existem diferenças importantes entre os leilões judiciais e extrajudiciais. Enquanto um possui origem em processos judiciais, o outro geralmente decorre de contratos de alienação fiduciária. Cada modalidade possui regras específicas, exigindo atenção redobrada para evitar surpresas futuras.

“Os leilões podem representar excelentes oportunidades patrimoniais, mas devem ser encarados como operações jurídicas e não apenas comerciais. O apoio de um advogado especializado antes da arrematação é uma medida que reduz riscos e aumenta significativamente as chances de sucesso no investimento”, afirma Zonta.

Com a tendência de manutenção dos juros em patamares elevados e o aumento das retomadas de imóveis em todo o país, especialistas acreditam que o volume de leilões continuará crescendo nos próximos meses, tornando ainda mais importante a busca por orientação jurídica especializada antes de qualquer decisão.