



# EXECUTIVOS DE **CAPITAL HUMANO** EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

**ABRHH** CONECTAR,  
INSPIRAR  
**MG**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# Sumário

1. Introdução	03
2. Prefácio	05
3. Estratégia humana no topo: por que os conselhos precisam de líderes de RH	07
4. O futuro dos conselhos: por que o RH será indispensável	11
5. Decisões que impactam pessoas: a visão do RH nos conselhos	15
6. Diversidade e Inovação: o impacto do RH na governança do futuro	19
7. As 10 habilidades que todo RH precisa para atuar em conselhos	23
8. Inteligência emocional nos conselhos: o diferencial do profissional de RH	27
9. Governança com alma: o papel do RH na transformação dos conselhos	32
10. O RH no poder: como a gestão de pessoas está moldando a governança	37
11. O caminho das pedras: como se tornar um conselheiro de RH	42
12. RH e ESG: como os profissionais de pessoas podem liderar nos conselhos	47
13. Compliance, risco e cultura: o papel do RH na governança	51
14. Fale a língua do CEO: traduza pessoas em resultados	55
15. RH no Conselho: como alinhar estratégia de pessoas aos negócios	60
16. Métricas que importam: como o RH influencia o Conselho	64
17. Conselhos Digitais: como o RH ajuda a governar a transformação tecnológica	68

# Apresentação do E-book



Este e-book nasce para organizar, em linguagem direta e aplicável, a virada que já acontece na governança: pessoas deixaram de ser “tema de apoio” e passaram a definir a velocidade e o alcance da estratégia. Ao longo dos capítulos, mostramos como o olhar de RH qualifica decisões do board em frentes críticas: sucessão executiva e riscos humanos; cultura como ativo (e não discurso); transformação digital com ética de dados e requalificação contínua; diversidade, inclusão e saúde organizacional como vetores de inovação; métricas que conectam clima, engajamento e produtividade ao P&L; e a inteligência emocional que torna o colegiado mais coeso e competente para decidir sob pressão.

A proposta é simples e exigente: tratar capital humano com o mesmo rigor de caixa, margem e risco, porque nenhuma ambição estratégica se sustenta sem gente capaz, motivada e no contexto certo para executar.

Aqui você encontrará um roteiro prático para o RH ocupar cadeiras estratégicas, no topo da gestão ou em conselhos de administração. Mostramos por que conselhos precisam de líderes que entendem de gente, dados e negócio ao mesmo tempo; como estruturar sucessão com método e previsibilidade; que indicadores importam (turnover crítico, prontidão de competências, mobilidade interna, segurança psicológica, produtividade, ROE/Rentabilidade associados a indicadores operacionais); e como traduzir iniciativas em retorno financeiro e mitigação de riscos reputacionais e regulatórios.



Em paralelo, discutimos o papel dos comitês como instrumentos de equilíbrio e apoio: menos “operar”, mais “orquestrar” prioridades, calibrar trade-offs entre curto e longo prazos e blindar a execução contra vieses, inclusive os que distorcem a meritocracia. Mérito, aqui, não é bordão, mas processo com critérios claros, transparência e correções consistentes de desigualdades, terreno em que o RH está mais preparado do que qualquer outra área para liderar. Quando o humano entra no começo da conversa, a estratégia ganha chance real de virar resultado

Em meio a tanto ruído e opinião superficial, a ABRH-MG se posiciona como curadoria confiável e referência nacional em conteúdo que une crítica e pragmatismo. Há 59 anos, a entidade não apenas acompanha, mas lidera a transformação do trabalho antecipando tendências, reinventando-se e criando oportunidades onde outros veem obstáculos. Na gestão 2025–2027, o foco é acelerar a agenda de mudanças com o Comitê de People & Business — um fórum para executivos C-Level que conecta diagnóstico, boas práticas e decisão. Relevância, aqui, não se mede pelo tempo, mas pela atitude: somos estratégicos por tradição, inovadores por essência e humanos por convicção

O que este e-book entrega, portanto, é um chamado à ação. Governança com propósito acontece quando o olhar humano entra na sala com a mesma força da estratégia e das finanças. RH no conselho não é gesto de boa vontade, mas alavanca de competitividade, reputação e perenidade. Se o papel do conselheiro e dos comitês é orquestrar, cabe ao RH trazer partitura e metrônomo: dados que importam, rituais que funcionam e histórias que provam impacto. O futuro das empresas será decidido por quem souber juntar performance e pessoas, lucro e legitimidade. É essa ponte que convidamos você a atravessar.



**David Braga**  
Presidente ABRH-MG



## Prefácio

# A revolução silenciosa do capital humano

---

Há transformações que chegam com ampla comunicação e reconhecimento, e há aquelas que mudam tudo em silêncio. A que vivemos agora pertence à segunda categoria. Enquanto o mundo discute tecnologia, algoritmos e inteligência artificial, uma força discreta, mas decisiva, redesenha o futuro das organizações: a consciência de que pessoas são o centro da estratégia, e não coadjuvante dessa transformação.

Por muito tempo, o discurso corporativo tratou o capital humano como um custo, um recurso, uma variável a ser controlada. Mas as empresas que prosperam hoje e que sobreviverão amanhã, são as que compreenderam que gente é o ativo mais sofisticado que existe, e que governar com base nessa premissa é o diferencial competitivo mais difícil de copiar.

Não se trata apenas de colocar o RH “na mesa das decisões”. Trata-se de reconhecer que nenhuma decisão é realmente estratégica se não considerar o impacto humano que ela gera. Estratégia é feita de pessoas, sustentada por valores e executada por quem acredita. Não há algoritmo que substitua isso.

Este livro é um convite para repensar o modo como lideramos, desenvolvemos e avaliamos o talento, não como um processo, mas como uma filosofia de gestão. É um chamado à coerência: que a governança fale de resultados, mas também de relações; que o lucro ande junto com o legado; e que o humano volte ao centro, sem perder o rigor do negócio.

Se estamos entrando em uma era de máquinas inteligentes, que sejamos líderes conscientes. Se o futuro é digital, que a liderança seja essencialmente humana. O que este e-book propõe é simples e profundo: transformar propósito em performance, e performance em perenidade.

A ABRH-MG, com quase seis décadas de história, cumpre neste projeto um papel de curadoria confiável: separar ruído de evidência, opinião de prática. A agenda 2025–2027 sob a liderança do Presidente David Braga acelera essa travessia por meio do Comitê de People & Business, fórum que aproxima o C-Level, compartilha aprendizados e transforma boas intenções em rituais de gestão. Este livro reflete essa ambição: ser útil, aplicável e imediatamente acionável, para organizações que precisam decidir melhor e mais rápido. Porque no fim, o que sustenta qualquer estratégia não é o plano, mas as pessoas que acreditam nele.

Este é, portanto, um convite à ação. Se conselhos orquestram prioridades, cabe ao RH trazer a partitura: dados que fundamentam, rituais que funcionam e histórias que provam impacto. O futuro das empresas será decidido por quem souber unir performance e pessoas, lucro e legitimidade. Que estas páginas ajudem você e seu conselho a atravessar essa ponte, com técnica, ética e a convicção de que governança de verdade começa (e termina) nas escolhas que fazemos sobre gente.



**Leyla Nascimento**  
Presidente ABRH Brasil



---

# Estratégia humana no topo: por que os conselhos precisam de líderes de RH?

Por Mariana Moura



# Estratégia humana no topo: por que os conselhos precisam de líderes de RH?

---

Quando uma estratégia dá certo, não é sorte: há metas claras, números no verde, boa execução e, acima de tudo, pessoas capazes de transformar um slide em realidade. Cada vez mais conselhos percebem que não basta definir o rumo; é preciso garantir quem vai conduzir o barco, como vai trabalhar e com quais capacidades. Por isso, executivos com repertório robusto em Recursos Humanos deixam de ser “diferencial simpático” e se tornam alavanca estratégica.

## Capital humano na pauta de decisão

Empresas que se destacam tratam o capital humano com o mesmo peso do financeiro e do tecnológico. Se a vantagem competitiva nasce de cultura, liderança e capacidades organizacionais, então esses temas devem estar na pauta do Conselho como item de decisão. O olhar de RH traz perguntas essenciais: temos as pessoas certas nos lugares certos? As metas de negócio estão casadas com metas de gente? Os incentivos estimulam os comportamentos que queremos ver em campo?



## Sucessão como segurança estratégica

Planos sólidos de sucessão para CEO e executivos-chave não se improvisam: exigem método para mapear potencial, avaliar prontidão, desenhar trilhas de desenvolvimento e manter alternativas de curto e médio prazos. Quando o Conselho não se antecipa, a empresa paga caro em volatilidade, perda de foco e risco reputacional. Um conselheiro com repertório em capital humano transforma sucessão em processo, não em correria.

## **Cultura como ativo que acelera (ou trava)**

Cultura não é pôster: é o conjunto de escolhas reais quando ninguém está olhando. Impacta reputação, inovação, ética, produtividade e segurança. O olhar de RH no Conselho funciona como tradutor entre estratégia e cotidiano: alinha valores a práticas, identifica incoerências e cobra rituais que sustentem o que se declara. Sem esse filtro, a organização pode falar bonito e agir na direção contrária.

## **Estratégia ancorada na capacidade instalada**

É comum aprovar planos ambiciosos sem medir a capacidade instalada: competências disponíveis, tempo de ramp-up, custo de aprendizado, gargalos de liderança. O olhar de gente conecta ambição a realidade, ajusta rota e evita apostas que dependem de talentos que a empresa ainda não tem. Em vez de apenas aprovar, o Conselho orchestra: decide, prioriza, acompanha e destrava.

## **Transformação digital e ESG no radar do board**

Duas agendas atravessam todas as companhias. Na transformação digital, RH sustenta upskilling e reskilling, métodos ágeis, gestão de mudança e equilíbrio entre produtividade, engajamento e bem-estar em contextos híbridos, além do debate sobre uso ético de dados e IA na gestão de pessoas. Em ESG, traduz diversidade, equidade e inclusão em metas de negócio, estrutura política que protege a reputação, fortalece a marca empregadora e instala people analytics para o Conselho acompanhar riscos e oportunidades humanos com a mesma disciplina dos indicadores financeiros.

## **Por que ainda há poucos líderes de RH nos conselhos?**

Persistem barreiras históricas: a imagem do RH como área operacional, a predominância de perfis jurídico-financeiros e uma linguagem que nem sempre conversa com o P&L. Soma-se a dificuldade de provar impacto direto quando métricas de gente não se conectam ao resultado. São barreiras mais de cultura e percepção do que de capacidade: estratégia só se sustenta quando encontra competência, liderança e cultura à altura.

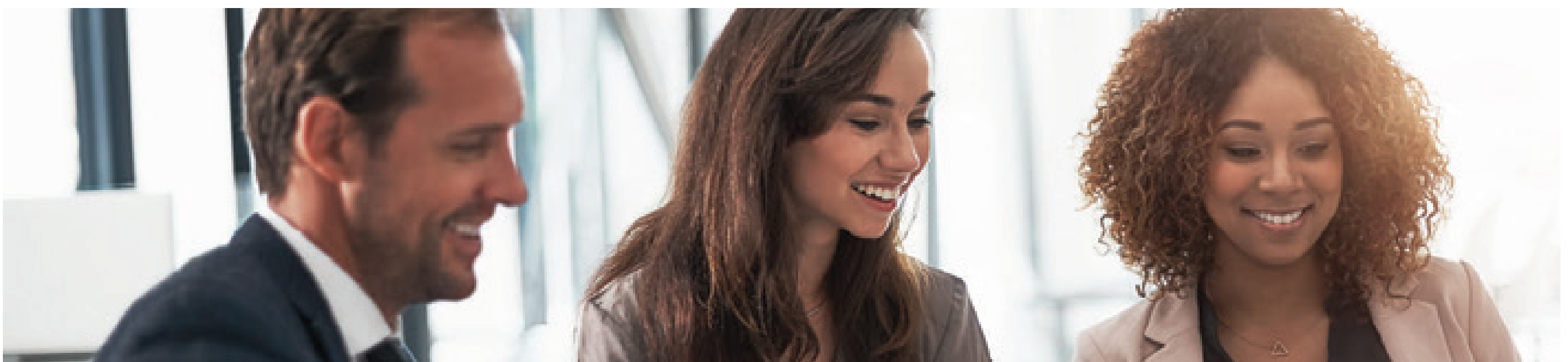


## Como se preparar para ocupar a cadeira

Cresce a demanda por conselheiros que entendam de pessoas, dados e negócio ao mesmo tempo. Para quem vem dessa trilha, o recado é claro: desenvolver fluência financeira, formação em governança, experiência em decisões colegiadas e trânsito fora do RH (finanças, operações, inovação, investidores). Vale ampliar repertório em transformação digital, analytics, diversidade e ética. Não é abandonar a origem, mas ampliá-la e levá-la ao centro do debate estratégico.

## O que o Conselho deve pedir (e medir)?

Aos acionistas e conselheiros: tratem gente com o mesmo rigor de caixa, margem e risco. Peçam evidências: quais projetos de pessoas geraram impacto financeiro? Como evoluíram turnover crítico, tempo de contratação, absenteísmo, segurança e qualidade? Qual o payback de um programa de líderes? Onde benefícios diferenciados reduziram custos? O RH deve responder com dados e histórias, combinando números que sustentam decisões e exemplos do que muda na prática.



## Competitividade é humana

Nenhuma estratégia se sustenta sem pessoas. O capital humano não é custo inevitável; é o motor que transforma planos em resultados, cultura em reputação e inovação em valor. Colocar líderes de RH no Conselho não é boa vontade, mas escolha de competitividade. Quando a visão humana entra no topo, a empresa deixa de depender da sorte da execução e passa a governar sua capacidade de entregar. É daí que nascem os bons resultados.



**Mariana Moura** é Diretora de Pessoas e Cultura na Cimento Nacional, com 20+ anos em cultura organizacional, talentos, sucessão e M&As. Lidera Saúde e Segurança, ESG, D&I, Comunicação e Relações Sindicais, conduzindo integrações e transformações culturais em alta complexidade. Presidente do Conselho Deliberativo da ABRH-MG, tem passagens por Coca-Cola, AngloGold Ashanti, Gerdau e CRH Brasil.





---

# O futuro dos conselhos: por que o RH será indispensável?

Por Leandro Pinho

# O futuro dos conselhos: por que o RH será indispensável?

---

## **Virada de chave na governança**

Os conselhos vivem uma mudança estrutural: a pressão por resultados permanece, mas forças tecnológicas, sociais, regulatórias e culturais exigem decisões que considerem capital humano com a mesma seriedade dos números. Digitalização, ESG, bem-estar, propósito e agilidade deslocaram o RH de área de suporte para parceiro estratégico do board, com influência direta no rumo das companhias.

## **Do estável ao incerto: o novo normal**

O contexto VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) saiu do discurso e virou rotina. Crises sanitárias, instabilidades políticas e mudanças climáticas pressionam cadeias e operações. Em paralelo, automação e IA eliminam tarefas repetitivas e exigem requalificação contínua; modelos remotos e híbridos pedem nova liderança, governança de cultura a distância e comunicação clara. O Conselho precisa antecipar riscos e oportunidades de gente e não apenas reagir.

## **RH sobe à pauta estratégica**

O antigo RH administrativo (folha, recrutamento, compliance) deu lugar a temas de decisão de Conselho: sucessão executiva, desenvolvimento de líderes, cultura e desenho organizacional para a mudança. A literatura e a prática corroboram: Dave Ulrich posiciona o RH como parceiro de negócio e agente de mudança; Jeffrey Pfeffer evidencia o custo de ignorar a dimensão humana; Daniel Denison relaciona traços culturais à eficácia; estudos recentes e o IMD reforçam que boards envolvidos em decisões de RH governam melhor.



## **Talentos escassos e novas competências**

A corrida por skills torna urgente mapear habilidades críticas (horizonte de três a cinco anos), criar aprendizado contínuo (mentoria, job rotation, formação executiva) e alinhar a proposta de valor a propósito, desenvolvimento e flexibilidade. People analytics deixa de ser modismo: identifica lacunas, prevê turnover, mede engajamento e calibra intervenções. Ao acompanhar esses indicadores, o Conselho enxerga a capacidade instalada para executar a estratégia.

## **Diversidade como vetor de desempenho**

Diversidade e inclusão saem do campo reputacional e entram no desempenho. Estudos de McKinsey e BCG apontam correlação entre diversidade em liderança/conselhos e melhores resultados financeiros e de inovação. Casos no Brasil (Magazine Luiza, Natura&Co, Petrobras, Vale) mostram metas e políticas evoluindo sob pressão de investidores e sociedade. Cabe ao RH garantir pipelines diversos, contratação justa, inclusão real (não só números), equidade salarial e reporte ao board.



## **Cultura e governança vivas**

Cultura é ativo: normas, crenças, estilo de liderança e tolerância ao risco moldam decisões. Estruturas de governança com papéis claros, accountability e transparência permitem supervisão estratégica melhor. Sem cultura coerente e governança viva, a execução capenga; com coerência, ela acelera.



## Curto prazo x sustentabilidade

Resultados trimestrais são legítimos, mas ignorar bem-estar, rotatividade e engajamento cobra pedágio em produtividade e risco. O RH deve informar o Conselho com dados de saúde organizacional, custo de substituição, sinais de burnout e impactos reputacionais; métricas que qualificam trade-offs entre ganho imediato e longevidade do negócio, hoje também presentes nos relatórios ESG.

## Tecnologia com ética e evidência

Automação, IA e analytics já transformam recrutamento, avaliação, formação e engajamento, permitindo decisões baseadas em evidência. O papel do RH é garantir uso ético e transparente, sem viés e com privacidade. Multiplicam-se casos de análises preditivas para risco de saída e de IA para ampliar diversidade. O Conselho precisa supervisionar essa fronteira, entendendo riscos e potenciais.

## Agenda mínima para os boards

Para encarar a próxima década com capacidade real de execução, os conselhos devem incluir competências humanas na própria composição e dar voz formal ao CHRO nas discussões estratégicas, monitorando KPIs de gente como engajamento, turnover voluntário, diversidade, bem-estar, clima de inovação e prontidão de competências, enquanto estruturam planos de sucessão robustos, investem em tecnologia de RH com supervisão ética, tratam a cultura como um ativo mensurável (e não um discurso) e equilibram curto e longo prazos com métricas financeiras e humanas.

## Onde a governança ganha tração

O RH precisa ocupar o centro da governança. Boards que não incorporarem explicitamente pessoas, cultura e liderança estarão mal-preparados para o que vem. Falta dar o passo seguinte: trazer o RH para o coração das decisões, onde a estratégia encontra a execução, porque nenhum plano se sustenta sem gente capaz de torná-lo real.



**Leandro Pinho** é Mestre em Administração, pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas e psicólogo. Superintendente de RH no Verdemar há mais de 22 anos, liderando a transformação da área e projetos premiados. É ex-presidente da ABRH-MG (2022-2024) e atual conselheiro deliberativo; desde 2025, preside o Conselho de RH da ACMinas e atua como professor convidado em várias instituições acadêmicas.



---

# Decisões que impactam pessoas: a visão do RH nos conselhos

Por Marcos Silva



# Decisões que impactam pessoas: a visão do RH nos conselhos

---

## **Toda decisão é também sobre gente**

Nos conselhos de administração, cresce o consenso: toda decisão estratégica tem efeito direto sobre pessoas. Ignorar esse impacto derruba produtividade e engajamento, dificulta atrair e reter talentos e arranha a marca empregadora. Em um ambiente de redes sociais e olhar público permanente, escolhas que afetam colaboradores ganham narrativa, reação e risco reputacional. Considerar pessoas não é gentileza, mas estratégia para sustentar resultado e perenidade.

## **Quando o humano entra na conta, a decisão melhora**

Empresas que pesam efeitos sobre as equipes decidem melhor: equilibram metas financeiras com bem-estar, transparência e previsibilidade. Isso reduz ruído, preserva confiança e estabiliza turnover e absenteísmo. Tratar o tema como “soft” custa caro (desmobilização, perda de conhecimento, passivos, desperdício em recrutamento e treinamento). Não basta decidir: é preciso comunicar claramente, envolver lideranças e planejar a transição.

## **O papel do RH: traduzir pessoas em linguagem de negócio**

Conselhos se convencem com métricas e impacto. O RH deve levar: custo de reposição em 90 dias, tempo até produtividade, correlação entre engajamento e receita/qualidade, dados de clima, rotatividade e saúde organizacional. Fica evidente que desenvolvimento, reconhecimento e liderança não são benevolência, mas gestão de margem.



## **Como o board molda cultura no longo prazo**

Orçamento sinaliza o que a empresa valoriza: só curto prazo ou equilíbrio entre performance, pessoas e sociedade? A escolha de executivos define estilo de liderança; a meritocracia explicita como resultados são alcançados. Em crises, a resposta do topo: tom, decisões e compromissos deixam marca no clima e nos valores. Mesmo fora do dia a dia, o Conselho comunica ética, responsabilidade social e respeito pelo modo como decide.

## **O elo entre discurso e prática: RH**

Para que estratégia, valores e propósito saiam do papel, o RH deve orquestrar a execução: desenvolvimento, sucessão, avaliação de desempenho, diversidade & inclusão, remuneração e benefícios, reconhecimento. Essa engrenagem garante coerência entre o que se declara e o que se vive; sem ela, o propósito inspira, mas as práticas puxam na direção contrária.



## **Mudanças estruturais: reestruturações, fusões e aquisições**

Reestruturações, fusões e aquisições geram medo e insegurança. Com o RH desde o início, mapeiam-se riscos de resistência, apoia-se a liderança, cuida-se da comunicação e faz-se diagnóstico cultural das empresas envolvidas. Entender valores e práticas facilita a integração e reduz perda de talentos, preservando a operação e a confiança.

## **Diversidade, inclusão e saúde mental como estratégia**

Por responsabilidade social, exigência legal e vantagem competitiva, diversidade, inclusão e saúde mental pertencem à pauta do Conselho. Empresas diversas inovam mais e dialogam melhor com seus públicos. Para sair do discurso: metas, indicadores, capacitação e reforço de comportamentos inclusivos. A coerência começa no topo: conselheiros e executivos modelam o que a organização valoriza.

## Indicadores humanos na mesa do Conselho

Um board moderno acompanha engajamento, rotatividade voluntária, absenteísmo, diversidade/representatividade, saúde e bem-estar, clima de inovação e integridade (canais de denúncia e resolução). Esses números conversam com os financeiros: resultado sustentável nasce do encontro entre capacidade técnica e qualidade das relações.

## Decidir com dados de gente muda o jogo

Quando decisões críticas consideram também dados de pessoas, a empresa troca o “somos só números” por uma visão completa de valor. A perspectiva de longo prazo vira prática: nas fases boas, investe-se para acelerar; nas difíceis, ajusta-se com respeito, preservando condições de retomada. Os dilemas continuam, mas os trade-offs ficam mais qualificados e o custo oculto de escolhas apressadas, menor.

## Preparando conselheiros e executivos

Ver além dos números requer conteúdo, evidência e estrutura: formação sobre impactos humanos nas contas, estudo de casos e métricas que incentivem atenção ao tema. E requer assento para o RH com o mesmo peso dos demais. O legado de um Conselho que coloca o ser humano no centro é profundo: mantém foco em performance, sustenta uma cultura inovadora e diversa e cria ambientes onde as pessoas querem e conseguem dar o seu melhor; base de organizações mais adaptáveis, coerentes e duradouras



**Marcos Silva** - Conselheiro da ABRH-MG e Vice-Presidente de Recursos Humanos na Komatsu, Marcos Silva possui 25 anos de carreira em grandes organizações como Gerdau, ArcelorMittal, Stellantis e Komatsu. É graduado em Administração de Empresas pela PUC Minas e pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas e Relações do Trabalho pela Fundação Dom Cabral (FDC). Com sólida experiência internacional, atuou em expatriações — Luxemburgo e Argentina —, trazendo uma visão global e estratégica sobre gestão de pessoas, cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças.





---

# Diversidade e Inovação: o impacto do RH na governança do futuro

Por Alexandre Sena

# Diversidade e Inovação: o impacto do RH na governança do futuro

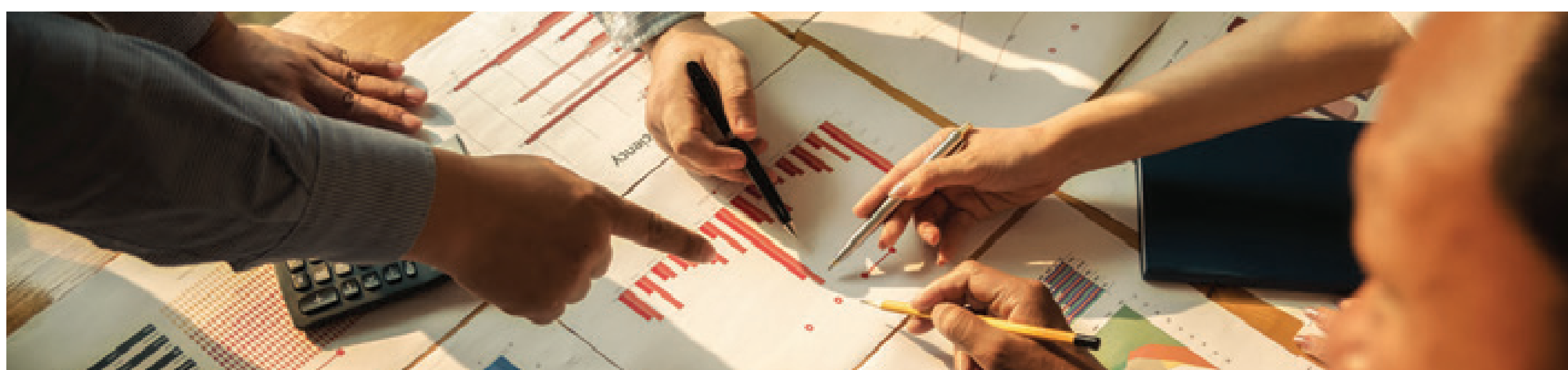
---

## Diversidade e inovação estão na mesa do conselho

Diversidade e inovação deixaram de ser pauta aspiracional para virar critério de competitividade. O que antes soava como compromisso social hoje pesa em desempenho, reputação e longevidade. Nesse cenário, o RH ganha centralidade: conhece a organização por dentro, lê o clima, identifica capacidades e resistências e tem legitimidade para conduzir mudanças que tocam diretamente as pessoas. Se a governança quer mirar o futuro sem perder o pé no presente, precisa do RH no centro da discussão.

## Traduzindo em linguagem de negócio e métricas

Integrar diversidade e inovação à governança exige tratar esses temas como agenda de gente com objetivos, metas e decisões de investimento claras. O RH deve construir indicadores que conversem com o board: além de finanças, medir clima, sucessão e prontidão de competências. Quanto mais diversa a empresa, maior sua capacidade de aprender e responder a adversidades; quando o RH comprova essa relação com dados, a conversa sai do “deve ser” e entra no “como fazer”.



## Divergência com respeito: combustível criativo

A diversidade que impulsiona inovação é ampla (gênero, raça, idade, origem, pensamento) e só floresce quando há espaço seguro para divergência. Cabe ao RH pavimentar esse terreno: selecionar líderes que escutam, criar rituais de escuta, regras simples de convivência e proteger quem questiona com boa-fé. Sem confiança, a divergência vira conflito improdutivo; com confiança, vira fonte de ideias e melhoria contínua.



## **Processos sem viés e sucessão transparente**

Reduzir vieses em recrutamento, promoção e sucessão é decisivo. O caminho inclui desenvolvimento de lideranças, seleção inclusiva e critérios de avaliação compreendidos por todos. O RH pode ampliar a participação de grupos sub-representados, ajustar descrições de vagas, diversificar fontes e revisar filtros que excluem talentos na prática. Em sucessão, transparência e previsibilidade preparam perfis distintos para chegar aos lugares onde se decide.

## **Diversidade também no board**

A transformação começa no topo: conselhos mais plurais reduzem o risco do “pensamento único” e enriquecem análises. O RH pode influenciar políticas de composição mais inclusivas, trabalhar diversidade desde a base da liderança e sustentar o tema com evidências de impacto. Quando o board reflete a pluralidade da organização e da sociedade, as decisões ganham nuance e legitimidade.

## **Ritos que tiram a inovação do papel**

Ambientes inovadores e inclusivos são construídos no cotidiano. Práticas como feedback frequente, tolerância responsável ao erro, canais de escuta e mecanismos confiáveis de denúncia deixam claro o que é aceitável. O RH coordena esses ritos, zela pelo funcionamento e acompanha resultados. Quando as pessoas percebem que a empresa aprende com falhas, cresce a disposição para experimentar e a inovação entra na rotina.

## **ESG, cultura e coerência**

A agenda ESG dá método e prioridade. Diversidade e inovação dialogam com o pilar Social e quando conectadas a compromissos reconhecidos (como iniciativas do Pacto Global) ganham legitimidade. Cultura é o motor: ambientes de medo e punição travam a inovação; silos e falta de diálogo inviabilizam inclusão. Com o apoio da liderança, o RH precisa fazer escolhas visíveis, rituais que aproximem áreas, espaços de convivência que estimulem colaboração e mensagens consistentes sobre o comportamento esperado.

## Inclusão digital e pontes entre gerações

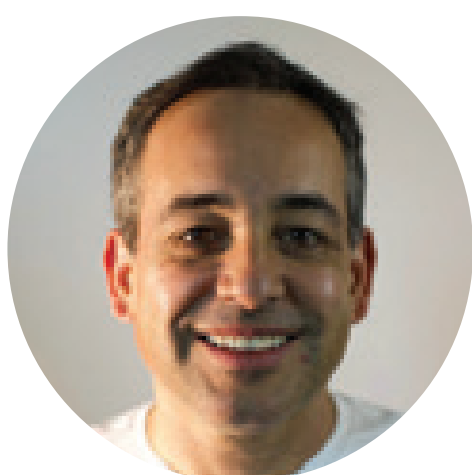
Com a aceleração tecnológica, inclusão digital virou condição de cidadania corporativa. Programas como mentoria reversa – profissionais mais digitais apoiando colegas menos digitais – têm baixo custo e alto impacto: aceleram aprendizado, aproximam pessoas e reduzem barreiras. É inovação pela via da troca, não apenas da ferramenta.

## Medindo impacto de verdade

Medir transforma intenção em gestão. O RH pode cruzar representatividade com pipelines de projetos e programas de inovação aberta, acompanhando se a diversidade gera novas soluções, melhor experiência do cliente e eficiência. Vale acompanhar ideias apresentadas, taxa de avanço, perfil dos times e resultados; o mesmo para clima, rotatividade e promoções. Números contam histórias que ajudam o conselho a calibrar rumos.

## Equilíbrio entre resultado e perenidade

Conciliar pressão por resultados com o compromisso com diversidade e inovação é um teste de maturidade. Parte das lideranças mira o trimestre, enquanto mudanças culturais operam em médio e longo prazos. Não se trata de abrir mão de métricas, e sim de reconhecer curvas de aprendizado e retornos que vêm da consistência. Para avançar, é preciso educar (com dados e casos), exemplificar (o topo praticando o que defende) e escolher (promover quem sustenta esse futuro). Diversidade e inovação não são modas; são a forma mais inteligente de preparar a empresa para um mundo que não para de mudar, e cabe ao RH destravar essa agenda no coração da governança.



**Alexandre Sena** – Executivo de Recursos Humanos, com carreira consolidada em empresas nacionais dos setores de engenharia, energia, financeiro e setor público. Atuou em organizações como Grupo Sada, Georadar, Direcional Engenharia, Cohab Minas, Fidens e Banco Real, sempre com foco em desenvolvimento organizacional, cultura e gestão estratégica de pessoas. Conselheiro da ABRH-MG, é pós-graduado em Gestão de Pessoas e participante do Programa Triple A pela Fundação Dom Cabral (FDC), possui MBA em Recursos Humanos pela BI International e é graduado em Administração de Empresas pela FEAD.





---

# As 10 habilidades que todo RH precisa para atuar em conselhos

Por Renata Horta

# As 10 habilidades que todo RH precisa para atuar em conselhos

---

Chegar ao board muda o papel do RH. Deixa-se o terreno operacional e entra-se em uma arena de decisões que mexem no rumo da empresa. Não basta conhecer gente e processos; é preciso entender negócios, falar a língua das finanças, lidar com riscos e construir consenso sob pressão de tempo. A seguir, as dez habilidades que tornam o profissional de RH um conselheiro completo e realmente útil.

## **Conhecimento do negócio**

Entender o modelo de receita, a cadeia de valor e o impacto do produto/serviço na sociedade é o ponto de partida. Sem essa visão, qualquer contribuição fica frágil. O conselheiro de RH precisa enxergar o todo: clientes, competição, alavancas de margem e dependências críticas.

## **Visão estratégica (do tático ao estrutural)**

A área de pessoas migrou do tático para o estratégico e isso pede leitura de cenários, definição de prioridades e clareza sobre trade-offs. O RH no Conselho ajuda a traduzir objetivos de longo prazo em capacidades organizacionais: quais competências teremos e quando.



## **Influência e construção de pontes**

Em conselhos, decisões acontecem por persuasão qualificada. O RH precisa articular interesses, mediar divergências e gerar consenso entre perspectivas distintas. É conexão entre dados, argumentos e pessoas para chegar a soluções sustentáveis.



## **Fluência financeira**

Não há espaço para “caixa-preta” de números. O conselheiro de RH deve dominar orçamento, ROI, custo de capital humano e efeitos de folha e benefícios na DRE. Quando cultura e finanças caminham juntas, gente deixa de ser vista como custo e passa a ser alavanca de valor.

## **Comunicação assertiva**

Reuniões de Conselho têm tempo curto. Cada fala precisa ser objetiva, embasada e acionável. Traduzir dados em mensagens claras, formular pedidos concretos e provocar reflexão são habilidades que separam quem opina de quem move a decisão.

## **Capacidade analítica e pensamento crítico**

O board decide com base em fatos, logo o RH deve trazer indicadores confiáveis, análises preditivas quando fizer sentido e testes de viabilidade para projetos de gente (p. ex., sucessão, reskilling, mudanças de arquitetura de cargos). É assim que se ganha respeito e espaço de fala.

## **Leitura do contexto regulatório e político**

Mudanças trabalhistas, regras de governança e exigências setoriais afetam estratégia e risco. Um conselheiro de RH precisa acompanhar tendências, avaliar impactos e orientar conformidade sem engessar a empresa antecipando riscos que podem virar passivos.

## **Gestão de riscos aplicada a pessoas**

A matriz de risco deve incluir capital humano: sucessão de posições críticas, dependência de talentos escassos, clima, saúde organizacional e questões de conduta. Definir mitigações e gatilhos de monitoramento ajuda o board a proteger valor.

## **Letramento ESG (com D&I no centro)**

ESG não é relatório; é direcionador de decisões. O RH traz metas e métricas para diversidade, equidade e inclusão, converte políticas em resultados e assegura coerência entre discurso e prática. Isso sustenta reputação, atração de talentos e resiliência do negócio.

## Orquestração da execução

Planos morrem sem execução. O conselheiro de RH precisa garantir entrega: desenvolvimento e sucessão, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, reconhecimento, além de programas de mudança. É a engrenagem que assegura coerência entre valores, propósito e práticas.

## Como tudo se conecta no Conselho

Essas habilidades não atuam isoladas. O conhecimento do negócio dá contexto às finanças; a análise de dados fortalece a comunicação; a visão regulatória informa a gestão de riscos; a pauta ESG pressiona por coerência na execução. Quando o RH leva esse pacote completo à mesa, o board decide melhor sobre gente, dinheiro e estratégia ao mesmo tempo.



## Bônus: cultura como vantagem competitiva

A maior habilidade de um conselheiro, especialmente vindo do RH, é ler a cultura da companhia com precisão. Entender rituais, símbolos, crenças e os “atalhos” que acontecem fora do organograma permite avaliar o que é executável e o que é ilusão de PowerPoint. Nessa disputa por espaço, o profissional de RH larga na frente: conhece o tecido social da empresa, fala com as áreas, percebe sinais fracos e antecipa resistências. É essa inteligência, humana e prática, que transforma estratégia em resultado e assegura perenidade.



**Renata Horta** é administradora (UFMG), com pós em Desenvolvimento Humano e Marketing, MBA e formação de conselheira pela Fundação Dom Cabral. Constrói pontes entre estratégia e gente, com entregas em cultura organizacional, compliance, riscos e ESG. Traz repertório plural — aviação, mídia & entretenimento, previdência complementar e bens de consumo. Hoje é Diretora de Cultura, Gente e Gestão na Hypofarma, impulsionando performance com coerência cultural





---

# Inteligência emocional nos conselhos: o diferencial do profissional de RH

Por Cristiane Ávila

# Inteligência emocional nos conselhos: o diferencial do profissional de RH

---

Nos conselhos de administração, técnica sem leitura humana já não basta. Decisões de alto impacto passam por dinâmicas de confiança, clima e cultura. Profissionais de RH, acostumados a traduzir intangíveis em evidência, conectam engajamento, saúde organizacional e comportamentos de liderança a riscos e oportunidades de negócio e elevam a qualidade da governança.

## O que a pesquisa mostra

Estudos brasileiros ajudam a explicar essa virada. A Fundação Dom Cabral apontou, em diagnóstico com gestores, que os maiores desafios de liderança são interpessoais, não apenas técnicos. Em 2024, a mesma instituição atualizou o recorte: lacunas em agilidade, inovação e responsabilidade pedem desenvolvimento socioemocional contínuo. A mensagem é clara: sem inteligência emocional (IE), a estratégia perde tração.



## Como a IE melhora decisões

Conselheiros emocionalmente competentes combinam dados racionais, intuição informada e inteligência coletiva. Em crises ou transformações, autocontrole, empatia e resiliência preservam o discernimento sob pressão e mantêm o colegiado coeso. Os resultados são alternativas mais robustas e aderentes à realidade das pessoas que executarão as escolhas do board.



## O papel único do RH

Cabe ao RH orquestrar o desenvolvimento emocional do Conselho e de sua liderança: propor e facilitar avaliação 360°, coaching executivo, workshops de IE e trilhas de formação específicas para conselheiros. Essas práticas ampliam autoconsciência, reduzem vieses de leitura e criam linguagem comum para tratar tensões sem personalizar conflitos, um ganho direto para a governança.

## Conflitos que viram avanço

A literatura em gestão colegiada mostra que grupos com maior maturidade emocional transformam tensão em ideia. Em vez de silenciar dissensos ou escalar atritos, conselhos com IE estimulam a divergência produtiva: escuta ativa, checagem de premissas, questionamentos feitos com respeito. Decide-se melhor e mais rápido, com menos custo político.

## Performance com propósito

A boa governança não separa resultado de pessoas. Documentos do ecossistema de governança no Brasil reforçam que performance duradoura exige propósito, ética e sensibilidade humana. Na prática, conselhos que tratam IE como competência crítica conseguem calibrar curto e longo prazo, evitando decisões que geram adesão no papel e resistência na execução.



## Confiança como ativo

Sem confiança, não há execução. IE sustenta confiança por meio de empatia demonstrável, coerência entre discurso e prática e rituais de feedback. Organizações que cultivam esses comportamentos reportam melhorias em moral, criatividade e inovação; sinais concretos de que o ambiente favorece a entrega.

## **Indicadores que importam ao Conselho**

A inteligência emocional também se evidencia no painel certo: o RH deve apresentar, de forma regular, taxas de engajamento (com sua ligação às metas estratégicas), rotatividade executiva e suas causas, índices de confiança interna e de segurança psicológica, além de leituras de cultura incorporadas às avaliações de governança com dimensões comportamentais. Esses indicadores não competem com os financeiros, mas conversam com eles e ajudam a explicar por que certas estratégias ganham velocidade enquanto outras travam na execução.

## **Se o humano fica fora da equação**

Ignorar o fator humano leva a decisões mecânicas e desconectadas do cotidiano: desalinhamento, resistência de stakeholders, ruído reputacional. O custo aparece depois, em retrabalho, perda de talentos críticos e projetos que não saem do papel, mesmo com business case impecável.

## **IE, diversidade e ESG**

A inteligência emocional viabiliza conversas autênticas sobre diversidade e inclusão, reduzindo defensividade e ampliando compromisso real. Isso fortalece o pilar Social do ESG: metas fazem sentido, indicadores saem do relatório e entram no dia a dia, e o debate deixa de ser formalidade para virar transformação.



## **Tecnologia com gente no centro**

Automação e IA reconfiguram funções. O Conselho precisa enxergar ansiedades e expectativas que acompanham esse movimento. Com IE, decide-se onde investir em upskilling, quando acionar reskilling e como comunicar mudanças sem paralisar times. A transição tecnológica ganha rumo e humanidade.



## Vantagem competitiva emocional

Conselhos emocionalmente inteligentes tomam melhores decisões, mantêm coesão sob pressão e aumentam a probabilidade de execução. O RH, pela formação e pela prática, é o guardião dessa competência: traduz clima e cultura em risco e valor, propõe rituais, mede efeitos e sustenta coerência entre o que a empresa promete e o que ela faz. Em tempos de incerteza, essa é a vantagem competitiva menos copiada e a mais decisiva.



**Cristiane Ávila** é executiva de RH com ampla experiência nos segmentos de Tecnologia, Educação, Esporte e Lazer, atuando na implantação de modelos estratégicos de Gente & Gestão. Liderou projetos de Transformação Digital, Cultura, Gestão de Clima, Carreira, Compliance, Liderança, incluindo aplicação de Inteligência Artificial em diversas iniciativas da área de Pessoas. Conselheira, professora, mentora e facilitadora de programas de desenvolvimento, com sólida atuação em governança, inovação e integração cultural em ambientes corporativos e de M&A.



---

# Governança com alma: o papel do RH na transformação dos conselhos

Por Rúbia Spíndola



# Governança com alma: o papel do RH na transformação dos conselhos

---

Falar em “alma” é admitir que decisões corporativas vão além de planilhas: carregam valores, propósito e impacto social. Trata-se de integrar empatia, ética e responsabilidade ao processo decisório, reconhecendo que o Conselho não governa apenas estruturas jurídicas e econômicas, mas uma comunidade de pessoas, relações e significados.

## **Do número ao sentido: como o RH amplia o olhar do Conselho**

Para influenciar o board, o RH precisa estar perto do negócio e das lideranças. Ao traduzir desafios estratégicos em soluções de gente e trazer métricas como engajamento, desenvolvimento, pool de talentos para sucessão, clima, bem-estar e diversidade, a área demonstra valor concreto. Relatórios claros, conversas frequentes com comitês e proximidade com a alta direção aumentam a capacidade de influenciar decisões.

## **Propósito, ética e valores na agenda estratégica**

Propósito vira pauta do Conselho quando se converte em práticas mensuráveis: programas de ética, metas de diversidade, indicadores de impacto social e políticas socioambientais. O RH conecta esses índices à sustentabilidade do negócio e evidencia riscos de negligenciar conduta e valores, oferecendo segurança técnica para investir em temas considerados intangíveis.

## **Pessoas e resultados não são opostos**

Uma visão centrada em pessoas convive bem com metas de performance. Transparência sobre objetivos, compartilhamento de desafios e convite à corresponsabilidade, inclusive nas decisões difíceis, geram coerência entre discurso e prática. O resultado é o engajamento genuíno e execução com mais adesão, equilibrando um posicionamento transparente sobre os objetivos de negócios e o cuidado com as pessoas.

## **Escuta ativa e empatia como método**

O RH pode institucionalizar a escuta com feedback estruturado, pesquisas pulse, e-NPS e grupos focais. Esses mecanismos aproximam o Conselho do cotidiano da organização e evitam decisões unilaterais. Treinamentos e workshops de sensibilização ampliam a empatia e a capacidade de ler realidades diversas sem perder o rigor inerente aos altos padrões de governança.

## **Diversidade que legitima decisões**

Conselhos plurais em gênero, raça, idade, trajetória e repertório produzem debates mais ricos e reduzem o risco de pensamento único. Cabe ao RH orquestrar processos seletivos inclusivos, preparar lideranças diversas e garantir fóruns de diálogo respeitoso. Diversidade aqui não é simbólica: melhora a qualidade e a legitimidade das decisões.

## **Preparando líderes para a cadeira do Conselho**

Formar futuros conselheiros é preparar executivos para equilibrar performance e propósito. Assessments comportamentais, planos de desenvolvimento e capacitações em governança ética ajudam a construir autoconhecimento e visão sistêmica. Mentoria e coaching reforçam que, em conselhos, influenciar a organização é tão relevante quanto entregar números e caminhos estratégicos, resultando em negócios sustentáveis.





## **Transparência e confiança com stakeholders**

A boa governança começa por accountability real: acordos claros, ética e confiança entre conselheiros. Antes dos indicadores, existe um time responsável pela estratégia e pelo futuro da empresa. O RH atua como guardião de coerência, aproximando o que se declara do que se pratica e reduzindo riscos de reputação.

## **Cultura como alicerce estratégico**

A cultura orienta como se decide, executa e aprende. O RH pode traduzi-la para o board, mostrando como impacta performance, reputação e o engajamento das pessoas. Quando a estratégia respeita a identidade organizacional e ajusta, com o Conselho, os passos da evolução cultural, evitam-se rupturas e contradições que drenam energia e impactam os resultados.

## **ESG, inclusão e sustentabilidade no centro**

ESG, inclusão e sustentabilidade deixaram de ser opcionais. O RH demonstra como essas agendas afetam clientes, mercados e financiamento, atratividade e jornada dos colaboradores, além de acompanhar e conduzir métricas e planos de ação com impacto social, em equidade e práticas ambientais. Assim, deixam de ser externas e passam a integrar o jeito de ser da governança.

## **O desafio: técnico e humano juntos**

Muitos conselhos confiam em dados financeiros, mas resistem a métricas de bem-estar e impacto social. O papel do RH é desenhar métodos que tornem o humano alinhado e complementar ao técnico, mostrando evolução e valor ao longo do tempo. Governança técnica e governança humana são dimensões de uma mesma estratégia.

## O horizonte: resultado com propósito

Para liderar a transformação, o RH precisa combinar influência, domínio do negócio e suporte real às áreas. Competências para o futuro, mentalidade digital, liderança, cultura e sucessão formam a espinha dorsal que sustenta a estratégia. Ao provocar reflexões, trazer dados e construir narrativas consistentes, o RH ajuda a formar conselhos que unem resultado, ética e propósito e mostram, na prática, que empresas que cuidam de gente e da sociedade tendem a ser mais resilientes, admiradas e lucrativas.

---



**Rúbia Spíndola** – Vice-Presidente do Conselho Deliberativo da ABRH-MG, é uma executiva com ampla experiência em liderança estratégica nas áreas de Pessoas, Cultura e ESG, atuando na promoção de transformações organizacionais, processos de integração pós-fusão e fortalecimento dos pilares de inovação, diversidade e propósito empresarial. Construiu sua trajetória em empresas de grande relevância, como o Grupo Fleury, o Laboratório Hermes Pardini e o Banco Mercantil do Brasil. Possui qualificação para atuação em Conselhos e Comitês de Pessoas, com visão integrada de RH, qualidade, relações trabalhistas e departamento pessoal, contribuindo para a eficiência operacional e o fortalecimento da governança corporativa.





---

# O RH no poder: como a gestão de pessoas está moldando a governança

Por Maria de Lourdes Aguiar

# O RH no poder: como a gestão de pessoas está moldando a governança

---

Nos últimos anos, o RH saiu do papel de área de suporte e ganhou voz nas discussões de Conselho. A pressão por transparência em capital humano e ESG ampliou o escopo: além de resultados financeiros, os boards querem entender cultura, sucessão e retenção de talentos. Some-se a isso a mudança de mentalidade, pessoas como ativos e não custos e o aumento de exigências regulatórias sobre diversidade e equidade. Resultado: o RH tornou-se parceiro indispensável, levando dados, análises e previsões sobre pessoas.

## **Competências que influenciam o board**

Para pesar nas decisões, o RH precisa dominar análise de dados de pessoas e conectar programas a métricas de negócio (produtividade, retenção de clientes, crescimento). Também é decisivo liderar gestão de mudanças: conselhos aprovam transformações que exigem jornada cultural clara. E, cada vez mais, a promoção de diversidade, equidade, inclusão e pertencimento (DEI&P) entra como alavanca de inovação, reputação e resultado.

## **Talento a serviço da estratégia**

Desenvolvimento gera valor quando traduz a estratégia em competências do futuro. O caminho: mapear habilidades críticas, identificar lacunas e criar trilhas de capacitação alinhadas ao que o Conselho aprovou. Líderes devem ser corresponsáveis por metas de aprendizado conectadas a entregas concretas. Quando o board vê formação impactando mercado, inovação e risco, enxerga o RH como eixo da governança.

## **Decisão com lastro de cultura**

Estratégia floresce ou fracassa no terreno da cultura. Cabe ao RH traduzir direcionadores estratégicos em comportamentos, incentivos e métricas de aderência. Monitorar riscos culturais (assédio, fraudes, condutas antiéticas) e apresentar diagnósticos de clima, segurança psicológica e engajamento fortalece a governança e previne crises de reputação.



## **Engajamento como indicador de risco e execução**

Programas de engajamento reduzem rotatividade, elevam produtividade e preservam conhecimento crítico. Para o Conselho, engajamento é termômetro de execução: organizações que mantêm pessoas mobilizadas em mudanças mostram musculatura para atravessar ciclos difíceis. Daí a cobrança por relatórios periódicos de engajamento, retenção e sucessão.

## **Mostrar valor em números**

Investimento em pessoas precisa virar evidência. Capacitação atrelada a ganhos de produtividade, satisfação do cliente e eficiência convencem o board. Em paralelo, o RH deve evidenciar redução de riscos: treinar líderes em ética, segurança e diversidade evita litígios e crises. Quando cada real investido se traduz em economia futura ou vantagem competitiva, o debate muda de tom.

## **Medições que viram estratégia**

Indicadores que ligam gente a resultado sedimentam a conversa: turnover voluntário, absenteísmo, tempo de preenchimento de vagas, mobilidade interna, engajamento, diversidade por nível e prontidão de sucessão. Painéis comparáveis aos financeiros permitem ao Conselho ver a evolução lado a lado com o desempenho de mercado – e tratar o capital humano como ativo de governança.



## **Quando a pluralidade vira vantagem**

Diversidade precisa falar a língua do negócio: equipes plurais decidem melhor e inovam mais. Além da agenda regulatória (como igualdade salarial), o foco em pertencimento é o que libera o potencial das pessoas. Cabe ao RH colocar o tema na pauta do Conselho com metas, planos e acompanhamento consistente.

## Ética operacional, resultado real

Governança sólida pede políticas claras, prevenção e canais de denúncia confiáveis. Ambientes com segurança psicológica reduzem riscos ocultos. No pilar social do ESG, o RH conecta voluntariado, bem-estar e equidade a reputação e valor de mercado e leva dados desses impactos para orientar decisões estratégicas.

## Formação para a cadeira do Conselho

Desenvolver futuros conselheiros requer combinação de governança corporativa, finanças, riscos e liderança de pessoas. Treinamentos em DEI&P e experiências práticas, participação em comitês e projetos transversais ampliam a visão sistêmica. O RH garante pipeline pronto para funções de Conselho e dá robustez à sucessão.



## Desafios na balança entre cultura e números

A pressão por curto prazo e a resistência cultural são barreiras reais. Muitas iniciativas de cultura e engajamento demandam tempo para maturar. O papel do RH é traduzir intangíveis em métricas e demonstrar, com evidência, que investir em pessoas é investir em performance inclusive em um cenário de IA e automação, que exige equilibrar eficiência digital com o fator humano.



## O próximo passo do RH na governança

O futuro pede um RH analítico, integrado a indicadores de negócio: prever engajamento, mapear riscos de sucessão e correlacionar programas de gente a métricas financeiras via people analytics. Ao aprofundar DEI&P, sustentabilidade e bem-estar com vínculo claro a reputação e valor, o RH consolida seu papel de curador do capital humano. De área de suporte a protagonista: é assim que a gestão de pessoas passa a moldar a governança e o futuro dos negócios.



**Maria de Lourdes Aguiar** - Psicóloga e executiva com mais de 20 anos de experiência em gestão de pessoas, atua como Diretora de Gente e Gestão da Telemont, liderando estratégias de desenvolvimento humano, formação de lideranças e transformação organizacional. Reconhecida como Top Voice e Top Creator RH no LinkedIn, exerce forte influência no ecossistema de recursos humanos. É conselheira da ABRH-MG e da ACMinas, além de ocupar posições de liderança em entidades como SINDIMEST/DF, FENINFRA e CONTIC.

Eleita entre os RHs mais admirados do Brasil pelo Grupo Gestão RH, integra o TOP 50 Executivos de Destaque em Recursos Humanos (7th Experience) e o Top 100 Personalidades do RH 2025 (TOTVS). É vencedora do Prêmio Ser Humano – MG na categoria Profissional de Destaque em Gestão de Pessoas e coautora do livro *Relações Trabalhistas: O Desafio do Gestor*.



---

# O caminho das pedras: como se tornar um conselheiro de RH

Por Silvano Aragão



# O caminho das pedras: como se tornar um conselheiro de RH

---

Antes de mirar o board, fortaleça o básico: domínio sólido de Recursos Humanos e entendimento claro de como funciona um Conselho. Procure formações específicas (FDC, IBGC), participe de programas de governança e busque vivências que testem liderança, tomada de decisão colegiada e visão de longo prazo.

## Competências que abrem portas

Quem se destaca combina estratégia, governança corporativa, noções financeiras (P&L, ROI, orçamento) e comunicação de alto impacto. Some a isso habilidades interpessoais: escuta, negociação e networking. Em conselhos, a capacidade de influenciar sem autoridade direta vale ouro.

## Trajetória que conecta pessoas e negócio

Leve o RH para perto da estratégia. Entre em comitês, puxe projetos interdepartamentais, lidere iniciativas que exponham você ao CFO, COO e áreas de risco e compliance. Em paralelo, complemente a base com cursos de finanças e gestão: entender alavancas de margem e risco muda a qualidade da sua contribuição.



## Vivência internacional: quando faz diferença

Experiências fora do país ampliam repertório de governança e diversidade cultural, fortalecem a adaptabilidade e ampliam a rede. Não é requisito absoluto, mas é um diferencial, sobretudo para companhias com conselhos globais ou investidores estrangeiros.

## **Formação e certificações que contam**

Diplomas e certificações em governança sinalizam domínio técnico e compromisso com boas práticas. Trazem linguagem comum ao diálogo do board e aumentam a credibilidade diante de conselheiros de finanças, jurídico e auditoria.

## **Networking e associações: a vitrine certa**

Aproximação com associações de governança e participação ativa em eventos, grupos e cursos encurtam caminhos. Relacionamentos consistentes geram convites para comitês e projetos especiais, muitas vezes o primeiro passo para uma cadeira efetiva.

## **O papel do conselheiro de RH (e o que o diferencia)**

O executivo de RH conduz a operação e entrega rotinas; o conselheiro de RH define rumos, calibra riscos humanos e acompanha a execução pela lente da governança. Menos “como fazer”, mais “o que priorizar” e “quais impactos” em cultura, sucessão e capacidade organizacional.

## **Currículo com foco em governança**

Monte um board résumé. Destaque experiências estratégicas, atuação em comitês, participação voluntária em conselhos de associações/ONGs, resultados mensuráveis (ex.: redução de turnover crítico, tempo de contratação, sucessão pronta). Personalize para cada organização, mostrando como sua experiência endereça os riscos e metas daquele conselho.

## **Comitês como porta de entrada**

Auditoria, Pessoas/Remuneração e Sustentabilidade/ESG são trampolins. Eles comprovam que você domina processos de governança, lê indicadores, lida com trade-offs e sustenta discussões sensíveis (ética, remuneração, cultura, risco).



## **Erros que atrasam a chegada**

Dois tropeços comuns: subestimar o networking e apresentar um histórico excessivamente operacional. Outro ponto é ignorar formação em governança. Sem falar a língua do board, suas conquistas podem parecer táticas, mesmo quando não são.

## **Equilíbrio entre técnica e prática**

Não é “ou/ou”. Enquanto aprofunda governança, continue acumulando casos reais de transformação em gente e cultura. Busque projetos que unam as duas dimensões: sucessão de posições críticas com impacto no P&L, transformação digital com upskilling, ou modelos de remuneração variável atrelados a métricas ESG.

## **Tendências que favorecem o RH no board**

Três forças impulsionam a presença do RH nos conselhos: a centralidade de cultura e pessoas na estratégia, condição para uma execução consistente; a transformação digital e a IA, que demandam reskilling, ética de dados e gestão de mudança; e a pauta de ESG e diversidade, cada vez mais observada por investidores e pela sociedade. Quem domina esses temas e sabe traduzi-los em indicadores, riscos e prioridades torna-se peça-chave da governança.



## Transforme qualificação em visibilidade

Construa sua proposta de valor: em que riscos humanos você é referência? Traga evidências, números e histórias. Circule onde conselheiros estão, contribua com conteúdo, entre em comitês e mostre consistência. O assento no Conselho é consequência de preparo técnico, repertório estratégico e uma rede que reconhece sua capacidade de ligar pessoas e resultado.

---



**Silvano Aragão** - Diretor Executivo de Desenvolvimento Humano e Organizacional do Grupo Patrimar, conselheiro da ABRH-MG, professor da PUC Minas e presidente da Comissão de Políticas e Relações Trabalhistas do Sinduscon-MG. Possui mestrado em Administração, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), é especialista em Gestão de Negócios (FDC) e bacharel em Administração e Engenharia Civil.





---

# RH e ESG: como os profissionais de pessoas podem liderar nos conselhos

Por Júnia Rodrigues

# RH e ESG: como os profissionais de pessoas podem liderar nos conselhos

---

A agenda ESG deixou de ser opcional. Investidores, clientes, reguladores e a sociedade cobram transparência, responsabilidade e coerência entre discurso e prática. Cabe aos conselhos ancorar a estratégia ESG, definir metas, monitorar riscos e garantir que compromissos públicos tenham lastro interno – não apenas em relatórios, mas na rotina da empresa.



## A lacuna do “S” – e a chance do RH

Apesar dos avanços, o pilar Social segue sub-representado em muitos boards, historicamente dominados por perfis jurídico-financeiros e agendas centradas em compliance e resultado trimestral. Ficam de fora temas que definem a capacidade real de execução: qualidade das relações de trabalho, diversidade e inclusão com pertencimento, saúde e segurança, direitos humanos na cadeia de valor e impacto nas comunidades.

É justamente aí que o RH pode (e deve) assumir protagonismo, ocupando assentos ou atuando como voz consultiva para trazer materialidade social à mesa, conectar métricas de gente ao P&L (turnover crítico, absenteísmo, produtividade, prontidão de sucessão), traduzir riscos humanos em linguagem de governança e garantir coerência entre compromissos públicos e práticas internas. Ao pautar indicadores claros (DEI por nível, clima e segurança psicológica, fornecedores críticos com risco social), reforçar políticas efetivas de integridade e propor planos de ação com prazos e responsáveis, o RH ajuda o Conselho a tomar decisões mais completas, que equilibram desempenho, reputação e perenidade.



## **Quando o RH sustenta o ESG**

Três frentes de impacto do RH no ESG: o capital humano tratado como ativo de valor, com gestão de talentos que sai do administrativo e vira estratégia (atração, retenção e desenvolvimento conectados ao propósito, medidos por engajamento, rotatividade, absenteísmo e produtividade); a responsabilidade social com efeito coletivo por meio de programas de DEI, iniciativas sociais alinhadas ao core do negócio e políticas de saúde e segurança que reduzem riscos, ampliam legitimidade e aproximam stakeholders; e a governança ética que sustenta reputação, com códigos de conduta, canais de denúncia e treinamentos de integridade que funcionam de fato, papel em que o RH atua como ponte entre discurso e prática, prevenindo greenwashing e social washing.

## **Como falar a língua do Conselho**

Apresente indicadores de pessoas em termos de negócio – custo da rotatividade, ROI de capacitação, efeitos da diversidade na inovação e nos resultados – e traduza ações sociais como mitigação de risco e atração de capital responsável. Atue como guardião da coerência ESG, conectando compromissos (ODS, Pacto Global, SBTi, GRI, CDP) a processos verificáveis e levando a materialidade social para a pauta do board.

Participe da governança de crises e riscos, garantindo que decisões considerem impactos humanos (demissões, clima, relações sindicais, segurança) e monitore riscos emergentes como IA e trabalho, novas legislações e efeitos climáticos na saúde ocupacional. Por fim, influencie a cultura do próprio Conselho, estimulando diversidade em sua composição e introduzindo conceitos de liderança inclusiva, segurança psicológica e futuro do trabalho nas discussões estratégicas.

## **Benefícios de ter RH no board**

A presença da área reduz riscos e aumenta a previsibilidade ao antecipar fatores humanos e sociais que costumam gerar passivos e crises. Facilita o acesso a capital ESG, já que investidores pesam a consistência do “S” e do “G” tanto quanto os números financeiros. Fortalece a reputação, porque conselhos sensíveis à dimensão humana ganham legitimidade e confiança de clientes, talentos e comunidade. E dá lastro à estratégia de longo prazo: integrar capital humano e sustentabilidade amplia a capacidade de inovar, executar e permanecer relevante.

## O movimento que falta

Para conquistar espaço efetivo, o RH precisa alinhar linguagem, métricas e prioridades à governança: preparar materiais de decisão com evidências, sugerir metas factíveis e definir como medir avanço. Quando o board enxerga pessoas como fator de risco e de valor com números, prazos e responsáveis, o “S” deixa de ser discurso e vira gestão.

## É preciso liderar a virada

O futuro da governança passa pela centralidade do fator humano. Profissionais de RH prontos para traduzir ESG em indicadores, riscos e prioridades têm a oportunidade de conduzir suas organizações a um novo patamar de sustentabilidade, reputação e competitividade. Não é apenas ocupar uma cadeira: é liderar a transformação para que a estratégia seja executável, ética e duradoura.



**Júnia Rodrigues** - Executiva de Gestão de Pessoas com 26 anos de experiência, integrando desenvolvimento humano à estratégia e à agenda ESG. Atua para fortalecer a cultura organizacional a favor da estratégia de negócio por meio de um ciclo de pessoas integrado às práticas inclusivas e sustentáveis. Atualmente responsável pela Diretoria de RH e ESG da Patrus Transportes e Diretora do Comitê People & Business na ABRH-MG. Atuou em organizações como Unimed-BH, Hospital Risoleta Tolentino Neves e Jabil, liderando projetos de transformação organizacional, liderança e engajamento. Formação acadêmica pela UFMG: Doutorado e Mestrado em Administração (RH), além de Bacharelado em Psicologia.





---

# Compliance, risco e cultura: o papel do RH na governança

Por Alexandre Faria

# Compliance, risco e cultura: o papel do RH na governança

---

Nada ganha tração sem cultura. Uma empresa só é, de fato, séria quando seu jeito de trabalhar está chancelado por um programa de compliance vivo: princípios, políticas, comitês e responsabilidades claras. O RH tem protagonismo nisso, da escolha criteriosa do Compliance Officer (perfil técnico, reputação e aderência aos valores) à sustentação do Comitê de Compliance, Riscos e Antissuborno, garantindo que decisões com colaboradores, fornecedores e parceiros sigam a lei e os valores da organização.



## **Recrutamento e seleção como barreira de risco**

Compliance começa na porta de entrada. Cabe ao RH avaliar valores, histórico ético e convergência cultural já no processo seletivo. Essa triagem reduz desvios futuros e reforça padrões de conduta desde o início.

## **Alinhamento de valores e capacitação contínua**

O Código de Conduta deve ser claro, divulgado e cobrado. Na admissão, inclua termo de ciência e treinamento obrigatório (customizado por nível: operacional, tático, estratégico), com avaliação final. Reforce canais de Ouvidoria e Denúncias no onboarding e mantenha reciclagens periódicas (semestrais ou anuais), comunicando atualizações por intranet, lives e eventos de liderança. Líderes precisam de trilhas específicas: tolerância zero a não conformidades e exemplo pelo comportamento.



## **Identificação e gestão de riscos humanos**

O RH monitora indicadores que antecipam problemas: clima, segurança psicológica, absenteísmo, turnover crítico, relatos de assédio e discriminação. Ouvidoria (para conduta profissional e mediação) e Canal de Denúncias independente (para fatos potencialmente ilícitos) devem ser amplamente divulgados e operar com método e confidencialidade. Onde possível, a busca por certificações (como ISO 37001/37301) legitima processos e aponta melhorias.

## **Ponte entre alta administração e times**

Na prática, o RH traduz diretrizes do Conselho em regras operacionais simples, leva ao topo sinais do público operacional e participa de comitês de crise para que decisões considerem impactos humanos (demissões, relações sindicais, segurança, reputação). Esse fluxo de mão dupla diminui riscos e aumenta a previsibilidade.

## **Ferramentas de prevenção e controle**

A governança de integridade se apoia em rotinas como due diligence (fornecedores, parceiros e contratações), controles financeiros (proibições de caixa, auditorias independentes, revisão de transações), controles não financeiros (critérios de seleção e avaliação de fornecedores, recebimento e distribuição) e gestão de conflitos de interesse. O RH garante que políticas correlatas existam, sejam compreendidas e cumpridas.

## **Medindo aderência ao Código**

É preciso usar uma plataforma de e-learning ou universidade corporativa para registrar participação e notas em treinamentos, somada a pesquisas de percepção, checagens amostrais em auditorias internas e métricas de uso dos canais (tempo de resposta, taxa de fechamento e qualidade das tratativas). O objetivo é evidência, não sensação.

## **Diversidade e Inclusão fortalecendo governança**

D&I deve constar do Código de Conduta e ter política própria. Processos estruturados de diversidade reduzem risco de práticas discriminatórias, ampliam segurança psicológica e melhoram tomada de decisão. Trate D&I como indicador de governança, monitorado com metas, dados por nível hierárquico e ações corretivas.

## **Transformação digital, LGPD e novos riscos**

Com a tecnologia avançando, crescem os desafios de privacidade e segurança da informação. O RH, junto de Compliance e TI, apoia a criação de papéis e políticas (DPO, gestão de privacidade, políticas de segurança e de atendimento a titulares) e treinamentos específicos. Mantenha uma matriz de riscos atualizada (estratégicos, operacionais, de comunicação e regulatórios) reportada periodicamente ao Comitê e ao Conselho.

## **Equilíbrio entre performance, inovação e conformidade**

O desafio é traduzir conteúdo técnico em mensagens simples e aplicáveis, usando formatos variados (e-learning, gamificação, workshops rápidos) e calibrados por nível. Uma cultura de conformidade não freia o resultado: torna o ambiente mais seguro, eleva a confiança e reduz passivos, liberando energia para inovar e crescer de forma sustentável.

## **Princípios que viram rotina**

Quando o RH lidera cultura, integra compliance ao ciclo de gente e mede o que importa, a empresa reduz riscos, previne crises e sustenta reputação. Governança efetiva acontece no dia a dia nas decisões, nos rituais e nos exemplos e o RH é a engrenagem que conecta princípios à prática.



**Alexandre Faria** é Bacharel em Direito pela Faculdade Milton Campos, está na Vice-Presidência de Pessoas e Serviços Corporativos da AeC e lidera as diretorias de Pessoas, Ouvidoria, Endomarketing, Infraestrutura-Facilities-Suprimentos e Segurança Corporativa. Foi finalista e vencedor nos últimos três anos consecutivos como um dos executivos de RH mais admirados do país pelo Grupo Gestão RH chancelado pela FGV. É também Conselheiro da ABRH-MG.





---

# Fale a língua do CEO: traduza pessoas em resultados

Por Renata Santana

# Fale a língua do CEO: traduza pessoas em resultados

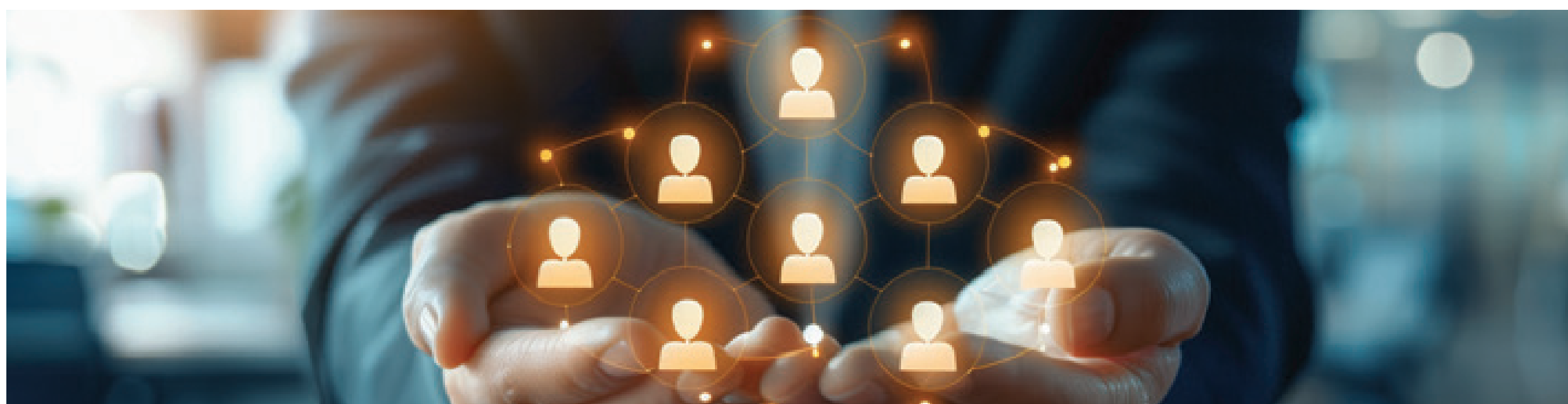
---

## Por que ainda há descompasso?

O ruído nasce quando o RH não parte da dor do business. Sem visão sistêmica, entender alavancas de receita, custo e risco, a área propõe iniciativas desenhadas “de dentro para fora”, pouco conectadas à estratégia. O resultado é previsível: ações superficiais, objetivos difusos e baixa credibilidade diante de CEOs e conselhos.

## Do clima ao caixa: como traduzir impacto

Engajamento, clima e cultura só ganham espaço na pauta quando viram indicadores de negócio. Isso significa vincular comportamentos desejados a métricas mensuráveis (turnover, produtividade, absenteísmo, NPS do cliente) e conectá-las à DRE (redução de despesa, aumento de receita). Quando a correlação é clara, o RH deixa de ser “apoio” e passa a ser gerador de valor.



## As métricas que o CEO valoriza

O que pesa na decisão: produtividade e eficiência (custo de pessoal/receita, ROI de iniciativas de gente, benchmark setorial); talentos críticos (turnover voluntário em posições-chave, tempo de contratação, permanência); cultura e engajamento (índices ligados a performance, absenteísmo, atratividade); e futuro da força de trabalho (sucessores prontos e evolução de competências alinhadas ao crescimento). Métricas isoladas interessam menos do que a relação causal com resultado.



## **Prove o retorno financeiro**

Cada ação precisa de hipótese de impacto, indicador, linha de base e comparação com o mercado. O RH deve mensurar e comunicar recorrentemente; levar dashboards à diretoria e ao Conselho, fechar o ciclo com análise e decisão. Muitas vezes, é preciso letrar a liderança sobre como comportamento, cultura e engajamento se convertem em produtividade, qualidade e receita.

## **Talento a serviço da estratégia**

Começa por entender o plano de crescimento: onde a empresa vai competir e como vencer. A partir daí, mapear competências críticas, cargos e pessoas-chave; construir trilhas (benchmarking, treinamento, exposição a desafios, PDI) e preparar sucessões. Lideranças entram como coautoras, com metas de desenvolvimento acopladas a resultados.

## **Dados que viram insight acionável**

Turnover, absenteísmo e produtividade refletem a qualidade da gestão. Quando derrapam, não basta punir o número: é preciso investigar as causas (liderança, carga de trabalho, processos, remuneração e clima) e direcionar ações específicas. Indicador sem diagnóstico vira ruído; com contexto, vira roteiro de melhoria.



## **O que é "falar a língua do negócio"?**

É traduzir cada iniciativa em prioridade, trade-off e indicador. Em vez de "programa de liderança", proponha: "reduzir turnover crítico de 18% para 12% em nove meses, com ganho estimado de X no EBITDA". Leve alternativas, custos, riscos e tempo de retorno. Essa objetividade muda a conversa.

## **Estratégia com nome e sobrenome: gente**

O RH ajuda o CEO a enxergar diferenciais quando conecta estratégia, cultura e resultado: menos tempo de ramp-up, squads mais produtivos, melhor experiência do cliente, menor custo de retrabalho. O argumento é simples: gente certa + contexto certo = execução que sustenta market share e margem.



## **People analytics como motor de decisão**

Analytics transforma dados dispersos em histórias com números: identifica riscos, prioriza alocação de recursos, comprova o efeito de intervenções. Apoia decisões de retenção, sucessão, capacitação e pay mix e mostra ao CEO onde cada real investido gera retorno.

## **Lugar do RH no Conselho**

Para deixar de ser suporte, o RH deve ancorar seu discurso em resultado, risco e execução. Leve casos, métricas e cenários; proponha metas e prazos; peça patrocínio para decisões estruturantes (sucessão, reorganização, cultura). O assento se conquista com contribuição estratégica e mensurável.

## **O preço de não mostrar valor**

Sem evidência, a área perde orçamento, equipe e relevância; e volta ao operacional. Pior: a empresa perde capacidade de executar a estratégia, porque os riscos humanos (rotatividade, skills gap, liderança fraca) não são geridos a tempo.



## As competências do RH-parceiro do CEO

Três blocos são inegociáveis: visão sistêmica e pragmatismo (entender P&L - Profit and Loss, priorizar, fazer escolhas), alfabetização em dados (transformar métricas em insight e plano) e influência (alinhamento entre áreas, narrativa clara, objetividade). Some resiliência e desapego ao “programa favorito”: vale o que move resultado e reforça a cultura.

## As competências do RH-parceiro do CEO

Três blocos são inegociáveis: visão sistêmica e pragmatismo (entender P&L - Profit and Loss, priorizar, fazer escolhas), alfabetização em dados (transformar métricas em insight e plano) e influência (alinhamento entre áreas, narrativa clara, objetividade). Some resiliência e desapego ao “programa favorito”: vale o que move resultado e reforça a cultura.



**Renata Santana** - Vice-Presidente da ABRH-MG e Diretora de Gente e Gestão no Grupo Frio Peças. Conselheira dos Comitês de Pessoas da AC Minas e da ChildFund Brasil. Psicóloga, pós-graduada em Gestão de Negócios e Gestão da Qualidade. Possui certificações em Formação de Conselheiros (incluindo Empresas Familiares com foco em ESG) e credenciais internacionais em Ambidestria Corporativa, Gestão de Mudanças, Coaching Executivo e Gestão de Empresas Exponenciais. Realizou imersões de negócios no Vale do Silício (EUA) e em Dubai (EAU).

Possui 25+ anos de experiência em liderança de Gente e Gestão nos setores de mineração, indústria, comércio, distribuição e serviços, conduziu projetos de cultura, desenvolvimento, estratégia, gestão e performance. Reconhecida como Destaque Executivo de Gestão de Pessoas – MG (2023) e HR Influencer – ChangeMaker (2º lugar Brasil em 2023 e 2024), além de múltiplos prêmios por iniciativas de RH, cultura e resultados.



---

# RH no Conselho: como alinhar estratégia de pessoas aos negócios

Por Valéria Plata



# RH no Conselho: como alinhar estratégia de pessoas aos negócios

---

Alinhar pessoas à estratégia exige uma leitura honesta do momento da empresa. Nem todo benchmark serve para todo modelo. O RH deve avaliar cultura, ciclo e prioridades antes de propor políticas. Implantar “o que todos fazem” sem aderência gera custo, frustração e pouco impacto.



## Dados com contexto, decisões com rumo

Indicadores correlacionais valem mais que números isolados: cruzar gente com finanças e risco dá contexto para decidir. Planejamento da força de trabalho para dois-três anos, mapa de sucessão para posições-chave, cenários de risco (“e se perdemos um líder crítico?”) e tendências de produtividade e eficiência ajudam a sustentar escolhas estratégicas.

## Prove o retorno: do investimento à DRE

Conselho decide com fatos. Relatórios devem trazer evolução, comparativos e projeções: sucessão antes/depois de programas, resultados comerciais após capacitação, vínculos entre treinamento, NPS e custo. Nem tudo aparece no curto prazo; por isso, explicita também o custo da não-ação e os riscos reputacionais.

## Do engajamento ao insight acionável

Engajamento e clima precisam dialogar com produtividade e evasão (quem decide sair e por que). Baixo desempenho pede leitura de estilos de liderança e de processos. Climas adversos tendem a elevar absenteísmo, agravar fatores psicossociais e afetar reputação. Leve esses sinais ao conselho com causas e planos.

## **Integre cultura, talento e governança**

O RH traduz cultura em competências e comportamentos esperados, garante políticas claras e dá visibilidade a riscos e oportunidades de capital humano. Talentos prontos para a estratégia e não o contrário tornam a governança mais previsível.

## **Desenvolvimento conectado à estratégia**

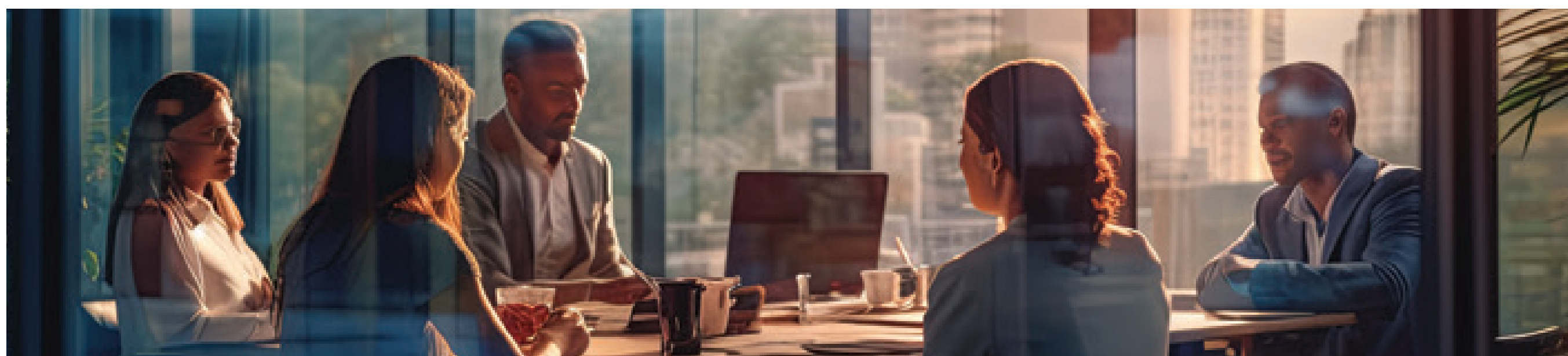
Converse com as áreas sobre metas e riscos, identifique gaps e desdobre em planos práticos (trilhas, PDIs, exposição a desafios). Programe indicadores de sucesso e revisões periódicas para ajustar rota. Programa sem métrica vira ritual; com métrica, vira gestão.

## **Prepare líderes para pensar como conselheiros**

A pressão do dia a dia puxa para a operação. Para ampliar o olhar, desenvolva três competências: leitura de cenários e tendências, gestão de riscos e influência/articulação. Traga temas de longo prazo para a agenda, com dados e dilemas reais, para treinar decisão colegiada.

## **Convença o Conselho sobre o valor de "gente"**

Resultados de pessoas são, em parte, intangíveis e de médio prazo. Monte narrativas estratégicas que liguem problemas do negócio às ações do RH e aos resultados esperados. Mostre trade-offs, prazos e retorno. Sem essa conexão, a pauta vira custo; com ela, vira alavanca competitiva.



## **People analytics como base de decisão**

Use dados para prever riscos, priorizar investimentos e demonstrar impacto: turnover crítico, tempo de contratação, ramp-up, mobilidade interna, correlações entre treinamento e qualidade, entre liderança e clima. Analytics é meio para decidir melhor, não um fim em si.



## **Diversidade, inclusão e inovação com propósito**

Ambientes de segurança psicológica ampliam repertório, experimentação e criatividade. Mais que programas pontuais, o desafio é criar condições para que as pessoas participem e proponham. Medo e excesso de protocolo matam engajamento; confiança habilita inovação.

## **Mitigue riscos de talento e cultura**

Mapeie posições críticas, tenha planos de sucessão, acelere sucessores e monitore risco de saída de perfis-chave. Antecipe gargalos de competências que possam travar crescimento ou expansão.

## **Evolução do RH para a governança**

O RH que o Conselho precisa é pragmático, sistêmico e responsável: lê o negócio, traduz dados em decisão, fala com clareza e evita romantizar relações de trabalho. Quanto mais a área sustenta discussões com evidências e propõe escolhas, mais se torna parceira essencial e não apenas suporte.



**Valéria Plata** - Executiva com mais de 25 anos de experiência em Recursos Humanos, é atualmente Diretora de Gestão de Pessoas da Direcional Engenharia S/A. Psicóloga formada pela USJT, possui pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos pela FGV-SP e especializações em People Management pela Ohio University e Change Management pelo MIT Sloan.

Ao longo de sua trajetória, atuou na liderança estratégica de RH em empresas como Racional Engenharia, Bimbo do Brasil, JBS S/A e Heineken Company. É fundadora da Adapt Consulting, consultoria especializada em gestão de cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças, onde atuou como Senior Advisor. Também é Mentora Executiva certificada pelo Great Place to Work (GPTW).



---

# Métricas que importam: como o RH influencia o Conselho

Por Marcos Horta



# Métricas que importam: como o RH influencia o Conselho

---

Em conselhos, boas histórias não bastam: decisões competem por recursos e precisam de lastro. Métricas são o idioma comum que conecta pessoas, cultura e execução ao que o board acompanha todos os meses: risco, caixa, margem e crescimento. Quando o RH traduz comportamentos, sucessão, engajamento e desenvolvimento em números comparáveis (baseline, meta, tendência e impacto financeiro), transforma percepções em evidência, prioriza o que move a estratégia e dá previsibilidade à execução. Sem esse radar, a empresa navega por impressão; com ele, enxerga causas e efeitos, calcula trade-offs e decide com velocidade e segurança.



## Cultura organizacional

Comece identificando quais competências culturais realmente diferenciam a empresa – aquelas que explicam por que alguns times performam melhor e porque certos rituais funcionam. Em vez de tratar cultura como discurso, traduza-a na Avaliação de Desempenho: explique como cada competência aparece nos critérios, mostre a nota geral e, sobretudo, a abertura por competência. A partir daí, traga um retrato fiel: quais áreas concentram as menores notas (e por que), quais times exibem evolução e quem são os “embaixadores da cultura”, profissionais com desempenho consistente nas competências-chave que podem mentorear outros. Assim, cultura vira um ativo gerenciável, com causas e efeitos claros sobre produtividade e qualidade.

## Talentos

O Conselho precisa enxergar previsibilidade. Mostre que o mapeamento de talentos dos níveis N1 e N2 está formalizado, com sucessores nomeados e prazos para prontidão. Conecte esse mapa a PDIs vivos para posições críticas com metas, responsáveis e marcos de evolução e a um orçamento de desenvolvimento aprovado e em execução. Acompanhe, no mesmo painel, a taxa de turnover de talentos-chave e as razões de saída. Quando a sucessão está clara e os planos avançam, a discussão sobre riscos humanos sai do campo da percepção e entra no terreno da governança.

Traga cenários “e se” (perdemos um diretor crítico; abriremos uma nova planta) e o tempo de ramp-up de cada sucessor. Mostre mobilidade interna (lateral e ascendente) e o funil de diversidade nesses pipelines. Talento é estoque e fluxo: sem evolução e diversidade, o risco estrutural cresce.

## Resultados e metas

Demonstre como o sistema de metas reflete os desafios estratégicos e como ele se conecta aos incentivos (PLR/ICP) e à política de Total Compensation. Descreva o “card” de metas – corporativas, individuais e discricionárias, validado pelos comitês, explicando regras de distribuição (gatilhos, aceleradores, deflatores e critérios de overperformance). Amarre finanças à operação: indique de que forma métricas como lucro, EBITDA, caixa e ROE (Return on Equity — Retorno sobre o Patrimônio Líquido) são sustentadas por indicadores operacionais (velocidade de vendas, produtividade, ticket, relação preço x consumo). Feche com calendário de apuração e pagamento para dar transparência e evitar ruídos.

## Experiência do colaborador

A experiência precisa ser acompanhada ao longo da jornada, do onboarding à saída. Apresente as notas de LnPS (avaliação de liderança pelos liderados) e eNPS (recomendação da empresa), com cortes por área e gestor, e explique como esses dados geram planos de ação com responsáveis, prazos e impacto esperado. Mostre, também, como iniciativas de engajamento foram redesenhadas a partir das pesquisas e quais resultados evoluíram depois das intervenções (redução de absenteísmo, melhora no atendimento, queda de retrabalho). Quando a experiência informa a gestão, ela deixa de ser “clima” e passa a ser variável de execução.



## Desenvolvimento de pessoas

Programas de desenvolvimento precisam nascer dos gaps do negócio. Explique como foram definidos por área (negócio e apoio), quais trilhas aceleram talentos e alimentam o pipeline de liderança e de que maneira o retorno é mensurado. Traga números que o board entende: percentual de promoções de participantes de programas de aceleração após 12 meses, ganho de produtividade em vendas/produção do grupo treinado em comparação a controles e retenção de talentos acelerados em 12 e 24 meses. Conecte, ainda, o desenho das trilhas a achados de LnPS/eNPS para mostrar que o investimento responde a causas reais, não a modismos.

## Como levar isso ao Conselho e ser ouvido?

Apresente tudo em dashboards visuais e comparáveis ao financeiro: linha de base, meta, tendência e benchmark externo quando disponível. Dê preferência a indicadores correlacionais (gente + resultado + risco), explicando de forma direta o nexos causal: por exemplo, “redução de turnover crítico de 18% para 12% em nove meses gerou economia de reposição de R\$ X e estabilizou a produtividade do time Y em Z%”. Em cada bloco, conte um caso curto: problema, ação, dado, impacto. Traga alternativas e trade-offs (“se priorizarmos A, adiamos B; o risco é C; o retorno esperado é D”) e encerre com um roteiro de decisão: prioridades, responsáveis, prazos e próximo checkpoint.



**Marcos Horta** é Diretor de Desenvolvimento Humano da MRV&CO desde 2009. Possui 33 anos de experiência nas áreas de Finanças, Administração e RH. Anteriormente, atuou como gerente executivo do Grupo Oi na área de Finanças e Orçamento, controller da VLI, controller da Butler Manufacturing Co., controller da PepsiCo e auditor na PwC e no Banco Credireal. É mestre em Administração (FEAD), possui Executive MBA pela Fundação Dom Cabral (FDC), é administrador pela PUC Minas e participou do programa HR Executive Suite Connection da Harvard Business School.



---

# Conselhos Digitais — Como o RH ajuda a governar a transformação tecnológica

Por David Braga



# Conselhos Digitais — Como o RH ajuda a governar a transformação tecnológica

---

A tecnologia deixou de ser projeto de área e virou questão de sobrevivência. Automação, IA generativa, dados em tempo real e modelos de trabalho híbrido pressionam estratégia, estrutura e competências. Nessa travessia, o Conselho precisa de uma voz que entenda gente, cultura e execução; e é aqui que o RH se torna peça de governança: traduz impactos sobre equipes, calibra ritmo de mudança e aponta riscos humanos que não aparecem no diagrama de sistemas.

## Do digital ao EBITDA

Transformação tecnológica só vale quando move o ponteiro do negócio. O RH ajuda a ligar investimento digital a objetivos claros (receita, margem, experiência do cliente), define quais funções mudam, quais desaparecem e quais nascem, e organiza a transição com prazos, responsáveis e marcos de entrega. É o antídoto contra pilotos eternos: prioriza o que escala, encerra o que não traciona e protege a operação durante o ramp-up.

## Talentos para o agora e para o depois

Em vez de tratar qualificação como “curso pontual”, o Conselho precisa encarar capacidade humana como carteira de ativos. O RH, munido de people analytics, lê onde o valor é criado, identifica competências vitais por área e projeta necessidade de quadros para os próximos 12–36 meses. A resposta vem em um mix sob medida: atualização de quem já domina o negócio (upskilling), requalificação para novas frentes (reskilling) e mobilidade interna que redistribui expertise. Mentoria reversa acelera a fluência digital, job rotation aproxima TI das áreas de negócio e comunidades de prática mantêm conhecimento circulando. O efeito é simples: menos “apagões” de talento e mais previsibilidade para executar a estratégia.

## **IA responsável, dados e transparência**

Algoritmos decidem recrutamento, remuneração e performance? O Conselho precisa enxergar as regras do jogo. O RH desenha diretrizes de IA responsável (não discriminação, explicabilidade, revisão humana), alinha privacidade e retenção de dados a políticas de segurança da informação e sustenta processos de auditoria. Assim, a empresa captura ganhos de eficiência sem criar vieses, passivos trabalhistas ou crises de reputação.

## **Cultura digital sem deixar ninguém para trás**

Tecnologia falha quando encontra medo. O RH trabalha a cultura para que experimentação, colaboração e aprendizado contínuo sejam seguros na prática: tolerância ao erro com responsabilidade, pós-mortem sem caça às bruxas e rituais que valorizem compartilhamento de código, dados e boas práticas. Ao mesmo tempo, garante inclusão digital: oferece suporte a quem tem menor familiaridade tecnológica e cuida de carga de trabalho para evitar burnout em ciclos de entrega mais curtos.



## **Segurança é comportamento**

Firewalls não bastam se as pessoas clicam onde não deveriam. O RH coloca segurança cibernética na rotina: campanhas de phishing simulado, trilhas obrigatórias por perfil de acesso, compromissos de líderes com boas práticas e consequências claras para descumprimentos. A combinação de educação contínua e incentivos corretos reduz a superfície de ataque e atende exigências de auditoria e clientes.



## **Métricas digitais que todo mundo entende**

Mostre um painel curto, direto e ligado ao resultado. Foque em: pessoas usando de fato as novas ferramentas (e não só licenças compradas), tempo para fazer as tarefas antes e depois da mudança, quanto do processo já está automatizado, queda de retrabalho e de erros, e quanto mais rápido os dados viram decisão. Para tecnologia, traga sinais de maturidade (quantas vezes lançamos melhorias, quantas falham, quanto tempo levamos para corrigir). Para IA, fale em precisão do modelo, checagem de viés e explicação simples de como ele decide. Some o lado humano: quantas vagas digitais foram preenchidas com gente de casa, quantos obtiveram certificações importantes e quantos squads estão completos. Sempre conecte ao negócio: o que isso fez com NPS, cancelamentos, ticket médio, custo de aquisição e margem. E encerre cada iniciativa com quatro linhas: qual problema resolvemos, quanto custou, qual foi o ganho e qual risco reduzimos.



## **Compras de tecnologia com olhar de gente**

Escolher fornecedor é também escolher como sua gente vai trabalhar. O RH participa do due diligence com TI, Jurídico e Riscos: avalia usabilidade, curva de aprendizado, suporte, requisitos de acessibilidade, governança de dados e plano de adoção. Contratos passam a incluir métricas de sucesso ligadas à utilização e à produtividade, não só a entregáveis técnicos.

## **Voz de RH na governança**

Para dar tração, o RH precisa de assento formal nas discussões de tecnologia: comitê de transformação, inovação/IA e pessoas. Cabe à área propor cadência de revisão (trimestral), trazer leituras de capacidade instalada, sugerir trade-offs entre velocidade e risco humano e manter a conversa conectada à estratégia. Onde há sucessão, clima e competências bem monitorados, projetos digitais saem do papel mais rápido e com menos sobressaltos.



## O que decidir nos próximos 12 meses

Definir princípios de IA responsável; mapear funções e skills críticos com projeção de três anos; priorizar trilhas de requalificação para grupos em risco; ajustar incentivos para premiar adoção e resultado; incluir segurança cibernética nos rituais de gestão; e criar um dashboard único que una gente, tecnologia e finanças. Com isso, o Conselho governa a transformação não pelo brilho da ferramenta, mas pela capacidade de a organização aprender, adaptar e entregar, de forma ética, sustentável e competitiva.



**David Braga** é presidente da ABRH-MG (gestão 2025–2027), CEO, board advisor e headhunter da Prime Talent Executive Search, empresa de busca e seleção de executivos, presente em 30 países e 50 escritórios pela Agilium Group. Conselheiro de Administração e professor da Fundação Dom Cabral, é vice-presidente do Conselho de RH da ACMinas e preside o Conselho de Administração da ONG ChildFund Brasil. Também assina colunas na BandNews, nos jornais Diário do Comércio, no O Tempo, no Hoje em Dia e na revista Encontro. Autor do livro “Contrato ou Demitido – Só depende de você”.



Patrocinadores de gestão ABRH-MG



Patrocinadores ABRH Premium



Patrocinadores e Parceiros | Prêmio Ser Humano 2025



Patrocinadores e Parceiros | RH Summit MG



# Informações ABRH-MG



[abrhmg.org.br](http://abrhmg.org.br)



[LinkedIn](#)



[@abrhminas](#)



[\(31\) 9 8873-6350](tel:(31)98873-6350)

## Corpo Executivo ABRH-MG



**David Braga**  
Presidente



**Renata Santana**  
Vice-Presidente



**Mariana Moura**  
Presidente do Conselho  
Deliberativo



**Rúbia Spíndola**  
Vice-Presidente  
do Conselho Deliberativo



**Dayse Guelman**  
Vice-Presidente Financeira



**Júlio Damião**  
Vice-Presidente  
do Conselho Deliberativo



# Sobre a ABRH-MG

---



Com 59 anos de trajetória, a ABRH-MG consolidou-se como uma das mais relevantes entidades de gestão de pessoas do Brasil, atuando de forma estratégica em âmbito regional e em estreita articulação com a ABRH-Brasil, que reúne 22 unidades em todo o país. Na gestão 2025–2027, a associação direciona suas ações a partir de pilares claros: conexões humanas, performance com resultados, disrupção e impacto social. A ABRH Brasil ocupa uma posição singular ao representar o Brasil em fóruns internacionais como a FIDAGH, presente em 15 países da América Latina, e a WFPMA, que atua em 93 países, sendo a única associação nacional de RH com estrutura física e organizacional robusta, reunindo cerca de 500 profissionais e conduzindo 17 congressos estaduais já consolidados.

No campo social, a ABRH-MG fortalece seu propósito por meio da parceria com o ChildFund Brasil, uma das organizações mais respeitadas do terceiro setor. Com 59 anos de atuação, o ChildFund foi reconhecido entre as 100 melhores ONGs do Brasil pela oitava vez.

Em 2024, o impacto gerado pela organização foi enorme! O ChildFund Brasil alcançou 1,3 milhão de pessoas no país. Essa parceria reforça o compromisso da ABRH-MG em unir excelência em gestão e responsabilidade social na construção de um futuro mais justo.

