



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

Para a próxima década, conselhos preparados serão aqueles que incluírem competências humanas em sua composição e derem voz formal ao CHRO nas discussões estratégicas

Leandro Souza de Pinho (\*)

**O**s conselhos vivem uma virada estrutural. A pressão por resultados continua, mas forças tecnológicas, sociais e culturais exigem decisões que considerem o 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.

O contexto de volatilidade, incerteza e complexidade deixou de ser conceito e virou rotina. O antigo RH administrativo cedeu espaço a pautas de decisão de Conselho: sucessão, cultura, liderança e desenho organizacional.

A disputa por talentos tornou urgente mapear habilidades críticas, investir em aprendizado contínuo e alinhar propósito, desenvolvimento e flexibilidade. People analytics passa a ser ferramenta de governança: identifica lacunas, prevê turnover, mede engajamento



e orienta decisões com base em dados.

Diversidade e inclusão também migraram do campo reputacional para o desempenho. Estudos da McKinsey e BCG mostram que empresas com lideranças diversas apresentam melhores resultados financeiros e mais inovação. Casos como Magazine Luiza, Natura&Co e Petrobras demonstram avanços concretos impulsionados por metas e políticas consistentes.

Cultura e governança são indissociáveis. Cultura é o que guia as decisões quando ninguém está olhando; governança é o que garante coerência entre discurso e

prática. Sem essa harmonia, a execução falha; com ela, a estratégia ganha tração.

A busca por resultados imediatos não pode ignorar o custo humano. Bem-estar, engajamento e rotatividade afetam produtividade, reputação e valor de longo prazo. Cabe ao RH fornecer ao Conselho dados sobre saúde organizacional, custo de substituição e riscos de burnout, permitindo equilibrar performance e sustentabilidade.

A tecnologia também exige supervisão ética. IA e automação transformam recrutamento, avaliação e desenvolvimento, mas

demandam transparência e proteção de dados. Boards precisam compreender essas fronteiras para governar com responsabilidade.

Para a próxima década, conselhos preparados serão aqueles que incluírem competências humanas em sua composição e derem voz formal ao CHRO nas discussões estratégicas. É hora de monitorar indicadores de engajamento, diversidade, clima e prontidão de competências com o mesmo rigor aplicado aos resultados financeiros, estruturando sucessões sólidas e tratando cultura como ativo mensurável.

Governança efetiva nasce quando o RH ocupa o centro da estratégia. Boards que não incorporarem pessoas, cultura e liderança estarão despreparados para o que vem. O passo seguinte é claro: 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.

(\*) Conselheiro Deliberativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-MG), Presidente do Conselho de RH da ACMinas e Superintendente de RH no Verdemar.

## Como ter um salário mínimo de renda passiva?

Especialista mostra os caminhos mais acessíveis para quem deseja começar com aportes de até R\$ 200. Construir uma renda passiva equivalente a um salário mínimo no Brasil - atualmente em R\$ 1.518 - é um objetivo que exige planejamento de longo prazo, disciplina e um bom entendimento das estratégias de investimento. Atingir essa meta é plenamente viável — mesmo para quem começa com aportes baixos, como R\$ 100 ou R\$ 200 por mês — desde que o investidor saiba onde aplicar, reinvesta os rendimentos e tenha clareza do tempo necessário para alcançar o montante ideal.

Paulo Cunha, CEO da iHUB Investimentos, afirma que ter disciplina ao longo desse processo é fundamental para o sucesso e qualquer pessoa pode alcançar: "Com planejamento, disciplina e tempo, qualquer brasileiro pode viver de renda passiva — mesmo que comece com pouco", afirma Cunha.

A chave está em escolher os ativos certos para cada perfil de risco, diversificar entre renda fixa, fundos imobiliários e ações com foco em dividendos, e manter uma rotina de aportes mensais. "Com um rendimento líquido médio entre 0,7% e 0,8% ao mês, é possível atingir os R\$ 1.518 mensais de renda passiva acumulando cerca de R\$ 190 mil a R\$ 305 mil, dependendo da estratégia adotada", explica.

Quanto investir para viver de renda passiva - A quantia necessária para obter R\$ 1.518 mensais pode variar de acordo com o ativo escolhido:

- Renda Fixa conservadora (CDI): cerca de R\$ 189.750;
- Fundos Imobiliários (FIIs): entre R\$ 189.750 e R\$ 216.850;
- Ações de dividendos: entre R\$ 253.000 e R\$ 303.600.

Paulo explica que o segredo está na composição equilibrada da carteira. "A diversificação não é apenas uma proteção contra perdas, é uma estratégia inteligente para garantir renda estável em diferentes cenários econômicos."

Sendo assim, o investidor que combina ativos com diferentes comportamentos — como renda fixa atrelada à inflação, fundos imobiliários de setores resilientes e ações de empresas boas pagadoras de dividendos — consegue reduzir os riscos e aproveitar oportunidades em diferentes fases do ciclo econômico.

Começar com pouco é possível - Um investimento mensal de R\$ 200, com rendimento médio de 0,7% ao mês, pode levar cerca de 26 anos para garantir um salário mínimo de renda passiva. "Com R\$ 100, o prazo sobe para 34 anos, mas o mais importante é começar. A disciplina, o reinvesti-

mento e o tempo fazem a diferença. Com R\$ 100 ou R\$ 200 por mês, não se constrói riqueza rápida, mas se constrói liberdade. Desde que haja tempo, reinvestimento e clareza de propósito", comenta.

Reinvestir os rendimentos é o motor da construção patrimonial. Paulo exemplifica: "Investindo R\$ 200 por mês, sem reinvestir, o investidor acumula R\$ 24 mil em 10 anos. Reinvestindo, esse valor ultrapassa R\$ 34 mil. É o efeito dos juros compostos. Essa diferença pode antecipar a liberdade financeira em anos", afirma.

"O reinvestimento é o que separa o poupar do verdadeiro investidor", completa.

Inflação e juros: aliados e vilões - O cenário econômico influencia diretamente a estratégia de quem busca renda passiva. A inflação corrói o poder de compra. Por isso, ativos como Tesouro IPCA, FIIs atrelados a IGP-M ou IPCA e ações de empresas com capacidade de repassar preços são fundamentais.

Em momentos de juros altos, a renda fixa tende a ser mais interessante. Já com juros baixos, o investidor precisa migrar parte do portfólio para ativos de maior retorno — e, consequentemente, mais risco — como ações e imóveis.

## Design como estratégia invisível: o poder silencioso por trás das marcas premium

Pedro Burgos (\*)

cada elemento visual é capaz de transmitir sofisticação.

*Em um cenário em que produtos e serviços se tornam cada vez mais semelhantes, o verdadeiro diferencial das marcas premium não está apenas na qualidade ou na inovação tecnológica, mas na forma como elas são percebidas*

**E**ssa percepção é moldada por uma força silenciosa e, muitas vezes, invisível: o design. Mais do que um exercício estético, o design é uma estratégia de comunicação e posicionamento que atua no campo do simbólico, traduzindo valores, promessas e sensações antes mesmo de qualquer interação direta com o produto. Ele é a linguagem que define o que a marca quer dizer, mesmo quando não diz nada.

O design nas marcas de alto padrão não é sobre ornamento, mas sobre intenção. Cada escolha visual, tátil ou espacial é resultado de uma decisão estratégica voltada a reforçar a percepção de exclusividade. A tipografia minimalistas, a harmonia das cores, o uso inteligente do espaço em branco, o toque de um material nobre ou a sobriedade de uma embalagem elegante, tudo é construído para comunicar distinção e confiança. São detalhes que passam despercebidos em um primeiro olhar, mas que moldam o imaginário coletivo sobre o que é premium.

O consumidor, antes mesmo de experimentar o produto, já sente que está diante de algo especial. Essa é a essência do design como estratégia invisível: criar significado e desejo sem precisar recorrer a discursos explícitos.

Enquanto marcas comuns buscam chamar atenção por meio do excesso, as marcas premium dominam a arte da contenção. O silêncio visual se torna símbolo de autoridade. Não há necessidade de gritar para ser notado quando

O poder do design está justamente em sua capacidade de agir de forma quase imperceptível. Ele influencia comportamentos, desperta aspirações e consolida posicionamentos de marca de maneira orgânica. Cada interação visual reforça uma promessa: a de que o que está por trás daquele símbolo é raro, refinado e desejável. Em um mercado saturado de mensagens explícitas e campanhas efêmeras, o design se destaca como uma força duradoura, que constrói valor no longo prazo.

Ser premium não é apenas custar mais; é fazer o consumidor sentir que há algo intangível naquele produto ou serviço, algo que o diferencia sem precisar explicar. O design é o canal por onde essa mensagem silenciosa é transmitida. Ele dá forma à identidade e ao propósito, tornando a experiência visual uma extensão do próprio DNA da marca. Em última instância, o design é o que transforma o comum em aspiracional, o produto em símbolo, e o consumo em ritual. É nessa dimensão invisível, mas profundamente estratégica, que reside o poder silencioso por trás das marcas premium.

(\*) Sócio fundador e CMO da Agência Digitais. Formado em Design pela Hochschule Anhalt (Antiga Bauhaus – Dessau).

