

Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho: Orientações Práticas





Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho: Orientações Práticas



Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

Conselho de Administração

Presidente

Gabriela Baumgart

Vice-presidentes

Leonardo Pereira

Leonardo Wengrover

Conselheiros

Alberto Messano

Cristina Lucia Duarte Pinho

Deborah Patricia Wright

Eduardo Shakir Carone

João Laudo de Camargo

Sergio Ephim Mindlin

Diretoria

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Márcia Aguiar

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

Créditos

Esta publicação foi desenvolvida por um grupo de trabalho (GT) formado por membros da Comissão de Pessoas, Comissão de Conselhos de Administração, Comissão de Conselho do Futuro e membros do Centro de Pesquisas do IBGC. Compuseram o GT: Henri Vahdat (coordenador), Adriana Adler, Andrea Destri, Antonio Herbert Duarte Ferreira, Caroline Carpenedo, Célia Assis, Eduardo Camargo Oliva, Eduardo Vieira Mattos, Jacques Sarfatti, Joaquim Rocha, José Mario Ferreira, Marcelo Godinho, Mauricio Pereira Ignacio, Neusa Maria Bastos Fernandes, Pedro Braga Sotomaior Karam, Sandra Denes e Thomas Brull.

Agradecimentos

À contribuição especial de Adriana Adler, Célia Assis, Eduardo Vieira Mattos, Jacques Sarfatti, Joaquim Rocha, José Mario Ferreira, Pedro Braga Sotomaior Karam e Thomas Brull que, juntamente com o coordenador do GT, compuseram o núcleo editorial responsável pela direção deste projeto em sua etapa final.

Aos profissionais que participaram da audiência restrita, cujas colaborações foram apreciadas e muitas delas inseridas no documento final, melhorando sua qualidade: Guilherme Cavalieri, Luiz Carlos Cabrera, Luiz Fernando Dalla Martha, Patrícia Pellini, Ricardo Reisen e Wilson Carnevalli Filho.

A todas as pessoas e organizações que contribuíram com o desenvolvimento desta publicação na etapa de audiência pública, o nosso muito obrigado: Alberto Messano, Antonio Pinatti, Artur Neves, Daniele Gonçalves Lins, Emerson Siécola, Flávia Rita Tanabe, Israel Aron Zylberman, Jéssica Reaach, José Luíz Munhós, José Maria Rabelo, Marco Antonio Pentead, Maristela Steinwandt Prado, Monica Neves Cordeiro, Paulo Zaccharias Neto, Pedro Maciel, Renan Perondi, Rui Leopoldo Hess de Souza, Sandro Márcio da Silva e Valdir Viana.

A todas as pessoas que foram entrevistadas de forma exploratória: Adner Uema, Antonio Botelho, Caroline Carpenedo, Celso Antonio Alves, Cláudia Elisa Pinho Soares, Eduardo Marques, Fernando Camargo, Gabriel Stoliar, Jacques Horn, Luis Augusto Figueira, Paulo Cezar da Silva Nunes, Maria Antonietta Russo, Maria Carolina Gomes, Maria Helena Santana, Moacir Salzstein, Patricia Coimbra, Ricardo Reisen de Pinho, Salo Sibel, Sandra Guerra, Simone Barbieri, Tatiana Cirio, Thiago Rocha, Valéria Marretto, Vivian Broge e Wilson Carnevalli Filho, que inspiraram as reflexões e recomendações desta obra, o nosso muito obrigado.

Produção

Redação e apoio: Henri Vahdat, Eduardo Vieira Mattos, Luciana Del Caro e Pedro Sotomaior Karam; **revisão ortográfica e gramatical:** Juliana Caldas; **revisão de provas:** Eduardo Vieira Mattos e Pedro Braga Sotomaior Karam; **Supervisão de identidade visual:** Diogo Siqueira; **Projeto gráfico, diagramação e capa:** Kato Editorial; **Imagem da capa:** Shutterstock.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

I59c Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho: Orientações Práticas / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. – São Paulo, SP : IBGC, 2021.
47 p. ; 18cm x 25,5cm. – (IBGC Orienta)

Inclui índice e bibliografia
ISBN: 978-65-86366-57-0

1. Governança Corporativa. 2. Assessoramento. 3. Conselho. I. Título. II. Série.

2022-452

CDD 658.4
CDU 658.114

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4
2. Governança Corporativa 658.114

Sumário

Apresentação	6
Introdução	10
1. Composição e responsabilidades do comitê de pessoas	15
1.1 Composição	15
1.2 Responsabilidades	17
1.3 Dinâmica do comitê	19
1.4 Remuneração e avaliação dos comitês	19
2. Relacionamento com conselho de administração, diretoria executiva e demais comitês de assessoramento	21
2.1 Relacionamento com o conselho de administração	21
2.2 Relacionamento com a diretoria executiva	22
2.3 Relacionamento com os demais comitês de assessoramento	23
3. Agenda temática dos comitês de pessoas que geram valor para as organizações.	25
3.1 Estratégia geral de pessoas	26
3.2 Cultura organizacional	27
3.3 Saúde, bem-estar e engajamento ..	28
3.4 Educação continuada	29
3.5 Avaliação de desempenho	30
3.6 Gestão de talentos	31
3.7 Remuneração e incentivos	32
3.8 Sucessão	33
3.9 Diversidade, inclusão e equidade (DIE)	34
4. O caminho à frente: apoiando os conselhos para o futuro	36
Referências Bibliográficas.	39
Anexo 1 - Modelo de Regimento Interno do Comitê de Pessoas do CA	41
Anexo 2 – Agenda Temática Anual do Comitê de Pessoas	47

Apresentação

Com o sucesso das organizações dependendo cada vez mais da atração, da retenção e do engajamento das pessoas, a gestão do capital humano se tornou um foco de atenção não apenas para a diretoria executiva, como também, há algum tempo, para o conselho de administração. As transformações sociais e tecnológicas e a complexidade do ambiente de negócios atual vêm impulsionando os conselhos a ampliarem a supervisão dos temas relacionados a pessoas para além das atribuições mais conhecidas, como seleção, remuneração e sucessão das lideranças executivas. A natureza do trabalho do século XXI envolve criatividade e inovação, construção de relacionamentos, colaboração e empatia, o que demanda que as organizações se esforcem para despertar o melhor nas pessoas, o máximo de seu potencial. Para isso, é fundamental ampliar a visão sobre o capital humano das organizações.

As evidências sugerem que a agenda de pessoas¹ vem ganhando relevância nos últimos anos². Ao mesmo tempo, os conselhos de administração devem estar

-
1. Observa-se uma evolução no uso de terminologias para caracterizar as pessoas e suas relações de trabalho nas organizações. Tendo iniciado, em meados do século XIX, como um departamento de relações industriais, por influência das mudanças trazidas pela Revolução Industrial às relações entre o capital e o trabalho, as práticas de gestão de pessoas, ao longo de sua história, passaram a adotar diferentes nomenclaturas à medida que a dimensão humana das organizações foi conquistando maior visibilidade e relevância para os negócios. Atualmente, dentre as designações mais frequentemente utilizadas, encontram-se: gestão de recursos humanos, do capital humano, de talentos, do corpo social, dentre outros. Dado o caráter estratégico alcançado pelo ativo humano, no entanto, no contexto da maioria das organizações, consideramos mais apropriado, sempre que possível, utilizar neste guia as expressões “pessoas”, “gestão de pessoas” e “capital humano”, uma vez que não se trata apenas de um departamento, setor, função ou recurso, mas de uma fonte de valor para as organizações. Essas novas referências são adotadas amplamente na literatura acadêmica, pelo mercado e por organismos internacionais de padronização, como o *Global Reporting Initiative* (GRI).
 2. De acordo com a pesquisa *Brasil Board Index 2021*, da consultoria Spencer Stuart, 61% das empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3 apresentavam comitês temáticos ligados a pessoas, gente, RHDO, cultura ou remuneração em 2021, frente a 55% em 2020. Já a 15ª edição da pesquisa *A governança corporativa e o mercado de capitais 2020–21*, da consultoria KPMG em conjunto com ACI Institute Brasil, levantou que o comitê de pessoas é o segundo mais frequente entre as companhias da amostra (241 companhias dos segmentos tradicional e diferenciados da B3): ele estava presente em 79 delas, em 2020, frente a 67, em 2019.

atentos ao seu contexto de negócios e às demandas das suas partes interessadas, para direcionar suas organizações para o futuro – e isso inclui, também, a atenção à temática pessoas.³

Com mudanças cada vez mais frequentes e complexas no ambiente de negócios, é natural que os conselhos não consigam, por vezes, dar conta de todas as demandas, passando o tema pessoas a concorrer com outras pautas igualmente importantes. Nesse contexto, as organizações podem se beneficiar da criação de comitês de pessoas para assessorar seus conselhos nos assuntos relacionados à gestão do capital humano, alinhando esses temas à estratégia da organização e fornecendo subsídios e recomendações para melhorar a qualidade das deliberações dos conselhos nessa área.

Esta publicação se propõe a explorar a contribuição que comitês de pessoas podem trazer a conselhos e suas organizações, por meio das boas práticas de governança. Para tanto, um grupo de trabalho formado por membros da Comissão de Pessoas

do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) pesquisou referências e foi a campo levantar as motivações e práticas de um conjunto representativo de organizações, listadas nos segmentos diferenciados de governança da B3 e presentes em dez diferentes setores empresariais. Foram conduzidas entrevistas com companhias que dispõem de comitê de pessoas, bem como com aquelas que ainda não o possuem. Nas empresas em que estes comitês já existem, verificou-se, adicionalmente, a sua amplitude de ação, a contribuição para os negócios e os desafios e oportunidades à frente.

As informações levantadas nas entrevistas foram analisadas e discutidas pelo grupo de trabalho, a partir do conhecimento e da experiência de seus membros, e aprofundadas por meio de literatura complementar nacional e internacional. O resultado está neste documento da série *IBGC Orienta*. Ele se destina aos agentes da governança que buscam elevar a qualidade da gestão do capital humano ao nível estratégico dos conselhos de administração, às organizações que possuem comitês de pessoas e desejam aprimorar as suas práticas, bem como àquelas que ainda não os possuem, mas querem conhecer mais sobre o tema e considerar a sua futura implementação.

3. Nesta publicação, sempre que for feita alguma referência a conselhos de administração, ela se aplica também a conselhos consultivos e deliberativos com outras denominações.

Resumo dos resultados do estudo conduzido pela Comissão de Pessoas

- A grande maioria das empresas entrevistadas dispunha de comitê de pessoas para apoio ao conselho. Nas companhias sem esse comitê, o tema pessoas é levado pelo diretor-presidente e tratado diretamente com o conselho de administração.
- Quando existem, esses comitês recebem diferentes nomenclaturas, sendo as mais frequentes: comitê de pessoas, de remuneração, de gente, de gestão do capital humano. Às vezes, em um mesmo comitê de assessoramento ao conselho, o tema pessoas aparece combinado com outros temas, como compensação, cultura, desenvolvimento organizacional, elegibilidade, ética, gestão, governança, nomeação, sucessão ou sustentabilidade;
- A constituição de comitês de pessoas decorre do processo de amadurecimento da governança das empresas e do fato de o tema passar a ser percebido como estratégico para a continuidade dos negócios, quer seja do ponto de vista de riscos ou de oportunidades. Frequentemente, a criação do comitê de pessoas é proposta pelo presidente do conselho ou por um conselheiro independente.
- A maioria dispõe de um regimento interno e suas pautas são, normalmente, estratégicas. Os conselhos querem saber, de maneira consolidada, quais são as políticas e práticas de gestão de pessoas para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Já as diretorias executivas querem saber, adicionalmente, como serão implementadas essas políticas e práticas, numa visão mais tática e granular.
- Os temas mais frequentemente articulados por esses comitês são os acordos de metas do C-Level, a seleção e a avaliação de conselheiros, membros externos de comitês e executivos-chave, as políticas de remuneração e incentivos, o desenvolvimento de diretores e potenciais líderes, o engajamento da força de trabalho, o direcionamento da cultura, a carreira e sucessão do diretor presidente, e os talentos-chave da organização.
- A remuneração de conselheiros pela participação em comitês de assessoramento, como o comitê de pessoas, ainda não é uma prática amplamente adotada nas companhias entrevistadas. Quando existe, esse adicional representa um percentual da remuneração paga pela participação no conselho de administração da empresa.
- Os principais desafios dos comitês de pessoas, conforme reportado pelas empresas participantes, são (1) ganhar uma orientação mais especialista e consultiva sobre temas de pessoas; (2) desenvolver uma capacidade de antecipação de tendências e um poder de provocar e influenciar inovações em gestão; (3) ampliar seu protagonismo, firmando-se como um órgão relevante de assessoramento dos conselhos e norteador dos negócios das empresas, na dimensão pessoas; e (4) buscar o equilíbrio entre o resultado para os negócios e o cuidado com as pessoas, tendo em vista o legado, a cultura e o propósito da organização. Devem, ainda, proceder a uma autoavaliação constante de suas atividades de modo a identificar oportunidades de melhoria na sua forma de atuação.

Na introdução, o leitor encontrará o contexto histórico que levou à criação dos comitês de assessoramento, conhecerá mais a respeito de suas vantagens e, também, sobre os eventos ou as motivações que levam, frequentemente, as organizações a instalar comitês de pessoas. O capítulo 1 é voltado para as questões estruturais desses comitês, como sua composição, principais responsabilidades, remuneração e avaliação. Em seguida, são tratados os relacionamentos do comitê de pessoas com as outras instâncias da organização: o conselho de administração, demais comitês de assessoramento e diretoria executiva. As agendas temáticas dos comitês de pessoas mais avançados são tratadas no capítulo 3. Por fim, no capítulo 4, são discutidas as tendências e os desafios

emergentes da sociedade e do ambiente empresarial que deverão entrar no foco dos conselhos de administração nos próximos anos e, por conseguinte, no radar dos comitês de pessoas.

Este documento não pretende discutir a implementação de cada um dos temas da gestão estratégica de pessoas nas organizações: seu foco restringe-se ao olhar que o comitê de pessoas deve ter sobre esses assuntos.

Finalmente, esperamos que este trabalho dê maior visibilidade a uma temática cada vez mais relevante para as organizações modernas e inspire a adoção de boas práticas relacionadas aos comitês de pessoas, contribuindo para o aprimoramento da governança corporativa das empresas do nosso país. Boa leitura!

Introdução

Em ambientes de negócio cada vez mais complexos e em transformação, os conselhos de administração lidam com um amplo conjunto de temáticas no seu processo decisório, e, para isso, podem recorrer à instalação de comitês de assessoramento (ou apoio) como importantes fóruns de análise e discussão qualificada, de produção de conhecimento e de formulação de recomendações e posicionamentos. Os comitês, em função de seu caráter consultivo, não deliberam, mas fazem recomendações. O poder de deliberação e decisão pertence ao conselho de administração.

Os comitês, apesar de não deliberarem, têm como finalidade o apoio ao conselho de administração na articulação e no direcionamento dos temas estratégicos da organização. Eles monitoram, supervisionam e orientam assuntos da competência do conselho que nem sempre dispõe de conhecimento especializado, tempo e dedicação necessários em temas específicos. Portanto, **dentre**

os benefícios que esses comitês podem proporcionar, estão os ganhos relacionados à melhoria da eficiência dos processos internos do conselho. Além de possibilitar um melhor aproveitamento do tempo e das contribuições individuais dos conselheiros, esses comitês, graças a sua composição e grau de especialização, podem contribuir para a realização de discussões mais amplas, analíticas e independentes, na medida em que incorporam em sua estrutura diferentes perspectivas, por vezes externas à organização, reduzindo potenciais vieses nos processos decisórios do conselho.

Adicionalmente, os comitês de assessoramento podem, também, contribuir para a melhoria da eficácia do conselho. Ao descentralizar uma parcela do seu trabalho, por meio de comitês técnicos de assessoramento, os conselhos de administração ampliam suas capacidades de monitoramento, supervisão, orientação, direcionamento estratégico e prestação de contas, melhorando o próprio desempenho.

Finalmente, para conselheiros de administração, a participação em comitês pode significar uma oportunidade para conhecerem melhor a própria organização.

A adoção de comitês de assessoramento pelos conselhos vem crescendo no Brasil e no mundo à medida que aumentam a percepção do valor agregado por esses órgãos, bem como as exigências regulatórias. O movimento foi iniciado nos Estados Unidos com os comitês de auditoria, que, a partir da década de 1940, passaram a ser recomendados pela *Securities and Exchange Commission* (SEC)⁴. Especificamente sobre os comitês de pessoas, impulsiona a sua adoção a exigência da SEC⁵, a partir de 2020, de divulgação das políticas

e práticas relacionadas a pessoas pelas empresas de capital aberto nos Estados Unidos. As organizações devem divulgar informações sobre as práticas de gestão de pessoas que são materiais para a compreensão dos seus negócios (o conceito de materialidade está relacionado aos fatores que são mais relevantes para cada empreendimento e setor econômico).

No Brasil, entre 2015 e 2021, o número médio de comitês de assessoramento, por conselho, cresceu de 2,1 para 2,9 nos segmentos diferenciados de governança corporativa da B3 (Níveis 1, 2 e Novo Mercado).⁶ Além das companhias abertas, as evidências demonstram que empresas familiares com conselho de administração também estruturam comitês. Em 2020⁷, 35% delas criaram comitês de apoio ao conselho – comitês de pessoas, riscos e auditoria foram os mais frequentes.

E os comitês de pessoas têm se destacado entre as companhias abertas brasileiras, reforçando a nova dinâmica na governança relacionada ao tema. No âmbito regulatório, a Instrução CVM 480/09 passou a exigir que as companhias abertas divulguem

-
4. Os comitês de conselhos começaram a ganhar relevância e a aparecer na cena da governança corporativa a partir de 1940, quando a *Securities and Exchange Commission* (SEC) recomendou às empresas de capital aberto o estabelecimento de comitês de auditoria formados por conselheiros externos. Eles se tornaram obrigatórios, em 2002, com a promulgação da lei Sarbanes-Oxley (SOX). Adicionalmente, a Bolsa de Nova York (NYSE) e a Nasdaq passaram a exigir, de suas empresas listadas, a constituição de comitês de remuneração e governança.
 5. Em 20 de agosto de 2020, a SEC regulamentou novas regras que exigem que as companhias divulguem um número maior de métricas relacionadas à gestão do capital humano em seus relatórios financeiros, tais como as utilizadas para acompanhar a atração, o desenvolvimento e a retenção de pessoas. A agência alegou que é preciso reconhecer a importância que os ativos intangíveis – em especial os recursos humanos – têm hoje para a geração de valor nas empresas inseridas em uma economia global.

-
6. De acordo com a pesquisa *Brasil Board Index 2021*, realizada pela consultoria Spencer Stuart, foram analisadas 211 empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança da B3.
 7. Segundo a 4ª edição da pesquisa *Retratos de Família*, da consultoria KPMG, em 2018, 35% dessas empresas criaram comitês; em 2017, 52%; e, em 2016, 39%.

Comitês de assessoramento ou de apoio ao conselho não se confundem com grupos de trabalho. Também não devem ser confundidos com comitês ligados ao diretor-presidente, os quais tratam, via de regra, de assuntos relacionados à gestão. Comitês de assessoramento são instalados por decisão própria do conselho de administração, ou em decorrência de exigências normativas, ou, ainda, por previsão estatutária determinando sua instalação.

informações sobre a remuneração de seus administradores. Em 2018, a B3, por sua vez, instituiu a obrigatoriedade de as empresas listadas no Novo Mercado adotarem processos de avaliação de desempenho para seus conselhos de administração, comitês de apoio e diretoria executiva.

De fato, dados de 2021 apontam que 61% das companhias listadas nos segmentos diferenciados da B3 apresentam comitês ligados a pessoas, cultura ou remuneração.⁸ O percentual foi inferior apenas ao de empresas com comitê de auditoria, instalado em 79% das companhias pesquisadas.⁹

Comitês de assessoramento podem ou não estar previstos no estatuto ou contrato social da organização. Quando

a regulamentação não estabelecer a obrigatoriedade de criação de comitês estatutários, haverá maior liberdade para se definir a forma de sua constituição.¹⁰ Comitês estatutários tendem a ser permanentes e são vistos como uma demonstração de compromisso de longo prazo da organização – já que, para extingui-los, é necessário alterar o estatuto ou contrato social da empresa. Recomenda-se que, sempre que os comitês não forem estatutários, constem no regimento interno do conselho.

A criação de comitês de pessoas obedece à mesma lógica dos demais comitês de assessoramento. Mas, afinal, quais são os fatores que vêm ocasionando o entendimento, por parte de conselhos de administração, de que é necessário qualificar as discussões estratégicas sobre pessoas e a existência de um comitê relacionado a essa temática seria importante?

Há diversas circunstâncias que levam uma organização a criar um comitê de assessoramento ao conselho, ainda que não haja obrigação legal para fazê-lo. Comitês podem ser criados,

8. De acordo com: Spencer Stuart, *Brasil Board Index*, 2021.

9. Vale lembrar que a adoção do comitê de auditoria é obrigatória para as empresas com ações listadas no Novo Mercado, para instituições financeiras, seguradoras e sociedades de economia mista, enquanto o comitê de pessoas é facultativo para todas as companhias. Para as empresas estatais, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16) determina a criação de comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para os conselhos de administração e fiscal. A lei não nomeia o comitê como de elegibilidade. Este nome é dado pelo Decreto nº 8.945/16 que a regulamenta.

10. A regulamentação do Novo Mercado exige que as empresas listadas tenham comitê de auditoria, mas ele não precisa ser estatutário.

por exemplo, em resposta a um processo de sucessão ou a uma crise. Independentemente do gatilho para a sua criação, no entanto, é importante que a decisão considere fatores como o porte da organização, a complexidade do negócio e o grau de maturidade de sua governança – ou seja, fatores como tempo, tamanho e composição do conselho, presença ou não de membros independentes¹¹, dentre outros¹².

Ao longo da evolução de uma organização e de sua governança, os temas com os quais o conselho precisa lidar vão se diversificando e ganhando complexidade. Também cresce a necessidade de informações, aprofundamento de análises, acompanhamento e gestão dos riscos, e interlocução com um número maior de partes interessadas. Sob essa perspectiva, os comitês de assessoramento são formados a partir da compreensão, por parte do conselho, de que determinado tema de sua competência, é estratégico para o negócio e poderá ser melhor articulado por meio de um comitê de apoio.

Atualmente, o sucesso das estratégias depende, ainda mais, da qualidade dos ativos intangíveis de uma organização –pesquisa e desenvolvimento (P&D),

capacidade de inovação, marcas, patentes, processos empresariais, reputação corporativa, cultura organizacional, relacionamento com partes interessadas –, com impacto determinante das pessoas para o alcance de bons resultados. Nesse sentido, os conselhos vêm reconhecendo a importância da gestão de pessoas para uma condução exitosa da estratégia de negócios.¹³

Embora cada conselho possa determinar com que profundidade irá articular as questões relacionadas a pessoas, os temas deverão continuar prioritários na agenda em decorrência de uma nova visão sobre o papel das organizações. O chamado capitalismo de *stakeholders*¹⁴ contempla um número ampliado de partes interessadas – tais como investidores, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros da cadeia de negócios, comunidades locais, governo e sociedade em geral¹⁵ –

-
11. Ver o item 2.4 “Classes de conselheiros”, na 5ª edição do *Código de melhores práticas de governança corporativa*, IBGC, 2015, p. 45.
12. Vide o trabalho *The Structure of Board Committees*, de Kevin D. Chen (Universidade da Pensilvânia) e Andy Wu (Universidade de Harvard).

13. KPMG, *Board oversight of human capital management*, 2020.

14. A expressão ganhou maior notoriedade após a divulgação de um manifesto durante a 50ª reunião do Fórum Econômico Mundial, em Davos (2020). O capitalismo das partes interessadas, ou *stakeholders*, se contrapõe ao capitalismo de acionistas (*shareholders*) e advoga que o setor produtivo direcione seu capital e conhecimento para investimentos capazes de promover sustentabilidade, igualdade e melhorias sociais.

15. The Conference Board, *Brave New World: creating long-term value through human capital management and disclosure*, 2021. Disponível em: <https://www.conference-board.org/topics/human-capital-benchmarking/brave-new-world-creating-value-through-HCM>.

cada vez mais crítico à preservação e geração de valor no longo prazo. Esse conjunto ampliado de públicos interessados tende a reforçar não apenas o acompanhamento e permanente avaliação das capacidades organizacionais atuais, como também a identificação das necessidades futuras relativas ao capital humano.

Temas relacionados a pessoas também têm sido impulsionados pelas demandas de investidores que enxergam um diferencial competitivo nas organizações que cuidam, de modo mais diligente, de seu ativo humano¹⁶. Se antes esses investidores dirigiam o olhar principalmente aos conselheiros e diretores estatutários, hoje demonstram interesse pelo conjunto inteiro dos colaboradores da empresa e pelo impacto que a organização pode causar nas comunidades em que atua. O aumento da importância dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) para a criação de valor sustentável e de longo prazo só vem a reforçar a relevância do componente pessoas, representado pelos pilares “S” e “G”.

16. Segundo pesquisa realizada pela Human Capital Management Coalition – entidade que reúne investidores institucionais com recursos superiores a US\$ 4 trilhões em ativos – esses investidores têm solicitado aos conselhos uma maior divulgação de métricas de RH relacionadas a demografia, estabilidade, composição, habilidades, saúde e segurança, produtividade, remuneração e incentivos da força de trabalho, dentre outros.

Temas relacionados a pessoas devem estar sempre no radar e ser foco de atenção dos conselhos, independentemente da existência de um comitê de apoio. A ausência deste último não significa que o assunto não necessita ser tratado pelo conselho.

É possível, ainda, que um mesmo comitê contemple a temática de pessoas com outras (como nomeação e governança, por exemplo). Nesses casos, é importante que um tema não se sobreponha aos outros – ou seja, que o comitê possa abordar todos os assuntos, considerando o momento e suas prioridades. É também comum que, à medida que determinado tema ganha maior complexidade, ocorra um processo de separação e especialização, com a criação de comitês dedicados.

Não há uma fórmula universalmente aplicável a todas as empresas. Em algumas, as questões estratégicas relacionadas a pessoas serão tratadas diretamente pelos conselhos de administração. Em outras, a densidade das análises e dos estudos requeridos e a importância que a liderança da organização atribui ao tema justificarão a criação de um comitê de pessoas. O mais importante é que, independentemente do cenário, o assunto seja tratado de maneira sistemática e alinhada à estratégia, aos valores e ao propósito da organização.

1. Composição e responsabilidades do comitê de pessoas

Neste capítulo, serão abordadas as práticas relacionadas a composição, responsabilidades, remuneração, avaliação e dinâmicas de funcionamento e relacionamento do comitê de pessoas.

1.1 Composição

Três aspectos devem ser levados em conta em relação à criação de um comitê de pessoas: é preciso que o órgão tenha um caráter estratégico, agregue capacidade crítica à organização e seja composto, majoritariamente, por membros do conselho. Observadas essas orientações gerais, há flexibilidade na determinação de sua composição, cujo **tamanho recomendado é de três a cinco membros.**

O quadro de profissionais que irão compor o comitê é fundamental para o seu bom desempenho. Seus membros devem dispor de legitimidade,

independência, conhecimento e experiência, e capacidade de interlocução com a diretoria executiva e com o conselho. Eles não precisam ser, necessariamente, especialistas em gestão de pessoas, mas devem ter afinidade com o tema e ser capazes de fazer os questionamentos necessários, levando em conta a estratégia da organização e a importância do capital humano para sua execução. Nas empresas familiares, a presença de um membro da família no comitê é uma prática importante para disseminar a identidade e a cultura corporativas.

A falta de conhecimentos específicos sobre gestão de pessoas no conselho pode dificultar o tratamento de questões estratégicas. Quanto mais distantes estiverem os conselheiros de administração da agenda de pessoas, mais importante se torna a presença, no comitê, de um membro externo especialista

no tema.¹⁷ Mesmo quando há um conselheiro de administração familiarizado com o assunto, o comitê pode se beneficiar da consulta a especialistas externos – sua participação pode agregar isenção, capacidade crítica e enriquecer as discussões com novas perspectivas, o que é desejável em órgãos colegiados.

A atuação em conselhos e comitês pressupõe, sobretudo, visão estratégica e não apenas experiência executiva – aspecto que deve ser considerado por parte de membros de comitês com histórico de atuação como executivos e não como conselheiros ou especialistas externos em fóruns colegiados.

Para não comprometer a independência e o alcance estratégico dos comitês de conselhos, não se recomenda que executivos da organização sejam membros efetivos, mas que participem das reuniões sempre como convidados para compartilhar informações e prestar esclarecimentos.

Dessa forma, é boa prática que o comitê tenha sessões exclusivas com seus membros permanentes, sem a

presença de convidados – ocasiões em que devem ser discutidos temas que estão fora da alçada dos executivos. Em todas as reuniões (as exclusivas e as que contam com convidados), **seus participantes devem estar atentos a potenciais conflitos de interesse e, conseqüentemente, se abster das discussões em que estejam conflitados.**

Como o número de comitês vem aumentando nas empresas,¹⁸ é comum que os conselheiros participem de mais de um comitê – o que pode ser positivo para se evitar a sobreposição de trabalhos entre os órgãos, especialmente se tratam de temas afins. Além disso, essa participação pode contribuir para uma maior familiarização do conselheiro com a organização, melhorando o seu desempenho.

Por outro lado, deve-se levar em conta que essa participação múltipla pode, eventualmente, acarretar para o conselheiro sobrecarga de trabalho, limitar sua contribuição nos colegiados de apoio e promover concentração de poder. Se houver restrição ao número de comitês que um conselheiro pode participar, ela deve estar expressa no regimento interno do comitê ou do conselho. Uma prática observada nas empresas objeto deste estudo foi a limitação da participação de

17. De acordo com o *Código das melhores práticas de governança corporativa*: “comitês do conselho devem, de preferência, ser formados apenas por conselheiros. Caso não seja possível, devem ser compostos de forma que um conselheiro seja o coordenador, e a maioria de seus membros também seja formada por conselheiros” (IBGC, 2015, p. 59).

18. Conforme a pesquisa: Spencer Stuart, *Brasil Board Index*, 2021.

conselheiros em **até dois comitês**. Pelos mesmos motivos, deve-se evitar que um mesmo conselheiro acumule o cargo de coordenador em mais de um comitê.

A qualidade da coordenação de um comitê de pessoas é fator-chave para o seu bom funcionamento, pois é o que determina, em grande parte, a capacidade de planejamento, orquestração e direcionamento dos assuntos desse colegiado. Cabe à coordenação definir, de maneira alinhada com as diretrizes e agenda do conselho de administração, as reuniões, pautas e prioridades do comitê e manter um ambiente de respeito, participação e colaboração entre todos os participantes. Além disso, a coordenação exerce um papel importante de interlocução com a diretoria executiva e, em especial, com a diretoria de pessoas da organização, funcionando como um elo que permite ao conselho compreender o contexto e a cultura, sem interferir na gestão executiva. A coordenação do comitê pode também contar com o apoio do *governance officer* para desempenhar um papel de suporte, sempre sob a sua liderança.

Em função dessas atribuições, que vão além das discussões referentes à gestão do capital humano, a coordenação de um comitê de pessoas acaba demandando uma dedicação de tempo maior. Recomenda-se,

assim, que seu coordenador seja um conselheiro suficientemente integrado a dinâmica, processos e discussões do conselho, mantendo o alinhamento e facilitando a interlocução entre as diferentes instâncias.

Por fim, deve-se levar em conta a necessidade de renovação dos comitês de pessoas. Sob essa perspectiva, recomenda-se que os mandatos dos conselheiros e de membros de comitês sejam coincidentes. É boa prática, também, que as empresas façam referência, no regimento interno do seu conselho ou de seus comitês, à duração dos mandatos e eventuais limites às reconduções.

1.2 Responsabilidades

É da responsabilidade do comitê de pessoas a articulação de temas de gestão de capital humano, da competência do conselho e estratégicos para a organização. Uma agenda temática de valor deve contar com temas como a estratégia geral de capital humano, saúde, bem-estar e engajamento, educação continuada, avaliação de desempenho, gestão de talentos, remuneração e incentivos, sucessão, cultura organizacional e diversidade, inclusão e equidade (DIE), dentre outros. As atribuições do comitê devem constar de um regimento interno, aprovado pelo conselho, contendo as regras sobre o funcionamento, a periodicidade das

reuniões, a composição, os deveres e as medidas a serem adotadas em caso de conflitos de interesse. Nas empresas de capital aberto, esses regimentos costumam ser abrangentes a ponto de abarcar múltiplas necessidades que podem surgir ao longo do tempo e variam de acordo com as realidades de cada organização.

Embora o comitê de pessoas lide com os mesmos assuntos que uma área de gestão de pessoas, os focos são notadamente distintos. A atuação do comitê é voltada à agenda estratégica e prospectiva, com o objetivo de subsidiar o conselho de administração com recomendações que poderão ou não ser aceitas. Uma vez aprovadas, o conselho as traduz em direcionadores estratégicos que irão orientar as práticas, os processos e as políticas executadas pela gestão de pessoas no dia a dia da organização.

O papel da área de gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas é a responsável por planejar, qualificar e engajar o capital humano da organização. Para tanto, utiliza um conjunto de estratégias, políticas, programas e processos voltados ao desenvolvimento do capital humano e seu alinhamento com os objetivos e metas organizacionais.

Alguns temas relacionados a pessoas podem ser abordados também por outros comitês. É importante que as atribuições do comitê de pessoas e dos comitês em geral estejam devidamente delimitadas em regimentos e na agenda anual do conselho para não haver sobreposições e sim complementariedade entre os órgãos de governança. A área de governança ou o *governance officer* podem contribuir na promoção desse alinhamento.

Um exemplo prático é o processo de nomeação de conselheiros de administração, que tanto pode ser objeto de discussão de um comitê de pessoas quanto de outros colegiados de apoio, como o comitê de governança. A renovação da composição do conselho poderá fazer parte do escopo de trabalho do comitê de pessoas, que apoiará o conselho nesse processo, haja visto que poucas companhias brasileiras contam com comitês dedicados à nomeação ou elegibilidade.¹⁹

19. É o caso das estatais, para as quais há obrigatoriedade da criação de comitês estatutários para avaliar a contratação de administradores e conselheiros fiscais. No Decreto nº 8.945/2016, que regulamenta a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16), esse comitê é chamado de comitê de elegibilidade.

1.3 Dinâmica do comitê

É importante que haja uma periodicidade definida para as reuniões do comitê de pessoas e que elas estejam contempladas no calendário anual do conselho, ocorrendo, idealmente, antes das reuniões deste. Cada organização deve definir a periodicidade de acordo com as suas necessidades. Em situações especiais ou de crise, a realização de reuniões extraordinárias pode ser necessária.²⁰

Os membros devem receber materiais prévios, quando houver, com a devida antecedência, para que a participação nas reuniões seja produtiva. Cada reunião deve gerar uma ata a ser revisada e aprovada por todos os membros do comitê, contendo o registro da pauta e das discussões. Posteriormente, a ata deve ser entregue, ou disponibilizada via portal, ao conselho de administração, como uma forma de prestação de contas da atuação do comitê. O mesmo procedimento vale para outros materiais produzidos pelo comitê, tais como pareceres e pesquisas, que servirão de embasamento para a tomada de decisões por parte do conselho. Mais informações sobre o

²⁰. Os regimentos dos comitês das empresas pesquisadas, no âmbito do processo de elaboração deste documento, geralmente estipulam a realização de oito a doze reuniões por ano. Na prática, a maioria das empresas realiza dez reuniões, excluindo os meses de julho e dezembro.

relacionamento entre o comitê de pessoas e o conselho são apresentadas no capítulo 2 (item 2.1).

1.4 Remuneração e avaliação dos comitês

A remuneração dos membros do comitê de pessoas deve incentivar a participação qualificada. Algumas organizações não remuneram os conselheiros pela participação em comitês. Outras, os remuneram com um adicional (fixo ou percentual). Há, ainda, aquelas que remuneram a participação em apenas um comitê. A participação não deve servir de mero atrativo para a compensação de profissionais, o que poderia desvirtuar o papel do comitê de apoio.

A remuneração dos membros do comitê deve ser prevista pela administração, orçada anualmente e divulgada nos termos da regulamentação aplicável. É importante também que o comitê de pessoas seja avaliado, de modo a permitir a identificação de oportunidades de melhoria no exercício de seu papel como órgão de assessoramento. O escopo e o modelo dessa avaliação devem seguir os utilizados pelo próprio conselho de administração.

Existe um caminho de amadurecimento e evolução nos processos de avaliação de conselhos nas organizações que

nunca os realizaram, sendo recomendável que os comitês de conselho também sejam avaliados – mais informações sobre processos de avaliação podem ser encontradas em guia da série IBGC Orienta.²¹ Em se tratando do comitê de pessoas, a sua avaliação se torna ainda mais relevante – tendo em vista que um dos temas tratados pelo comitê é a avaliação de desempenho da organização. Nesse sentido, além de protagonista ele deve também dar o exemplo, uma vez que supervisiona os processos de avaliação do conselho, de seus órgãos de apoio e da diretoria. Sobre o papel do comitê de pessoas nos processos de avaliação do conselho, ver também item 2.1.

21. O guia *Avaliação de conselhos*: orientações práticas detalha os processos de avaliação de desempenho e orienta como implementá-los. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24358>.

2. Relacionamento com conselho de administração, diretoria executiva e demais comitês de assessoramento

Embora o comitê de pessoas tenha a sua atuação predominantemente voltada à melhoria do desempenho do conselho de administração e de seus órgãos auxiliares, também permanece em constante interação com a diretoria executiva: leva orientações e direcionamentos do conselho para a gestão executiva e, quando pertinente, pode acolher ponderações relevantes da diretoria para serem avaliadas pelo conselho. Sua atuação potencializa o diálogo entre as instâncias, reforçando as relações de confiança entre elas. A partir de suas próprias análises e do entendimento sobre a temática de pessoas, pode fazer recomendações tanto para o conselho quanto para a gestão executiva.

Alguns aspectos devem ser levados em conta para que essa interação ocorra de maneira produtiva e benéfica para todos os agentes da governança, mitigando possíveis tensionamentos.

Neste capítulo, abordamos as interações do comitê de pessoas com o conselho, com a diretoria executiva e com os demais comitês de assessoramento.

2.1 Relacionamento com o conselho de administração

Comitês são constituídos pelos conselhos de administração com um determinado mandato, ou escopo de atuação, e prestam contas de seu trabalho de monitoramento, supervisão e assessoramento (formal ou informalmente) por meio da participação em reuniões do conselho, da produção de estudos, pareceres, recomendações ou de orientação de políticas. Os comitês têm o seu regimento interno aprovado pelo conselho e a ele respondem exclusivamente.

Nessa perspectiva, o comitê de pessoas define a sua agenda

temática a partir das diretrizes delineadas pelo conselho de administração. No entanto, é importante que o comitê também disponha da prerrogativa de sugerir temas e fazer proposições – uma vez que ele conta, normalmente, com especialistas na sua composição. Em outras palavras, **o comitê deve também provocar discussões relativas à gestão de pessoas no âmbito do conselho** e colocar o colegiado a par das tendências, práticas de mercado e demandas das partes interessadas.

Além das atas, que devem ser disponibilizadas após cada reunião, o comitê pode elaborar relatórios para o conselho – recomenda-se que o conselho especifique a periodicidade e a forma como gostaria de receber esses reportes. Ao estudarem determinado assunto, os comitês devem fazer recomendações de voto e, com antecedência, entregar o resultado de suas análises e material de apoio que irá subsidiar o processo decisório do conselho.

Recomendações dos comitês ajudam, mas não condicionam a decisão do conselho, como também não eximem os conselheiros de examinar as questões de maneira atenta e diligente, já que a responsabilidade de decisão do conselho não pode ser delegada aos seus órgãos auxiliares. Sugere-se **que os conselhos**

reservem um espaço em suas reuniões para reporte das atividades dos comitês.

O comitê de pessoas costuma também interagir com o conselho por conta dos processos de avaliação do colegiado maior – principalmente, naquelas organizações em que não há um comitê de governança. O envolvimento com esse processo, contudo, não deve implicar necessariamente a condução dessa avaliação pelo comitê de pessoas. Significa, isso sim, que o comitê de pessoas pode ajudar no planejamento, na seleção de consultores externos e na sensibilização dos membros do conselho para a importância do processo.²²

2.2 Relacionamento com a diretoria executiva

Na relação do comitê de pessoas com a diretoria executiva, é fundamental que estejam bem delineados os papéis, as responsabilidades e os campos de atuação, de modo que não haja interferências ou sobreposição de funções. Como mencionado anteriormente, enquanto a gestão cuida do dia a dia da organização e implementa a estratégia de pessoas, os comitês de pessoas direcionam a sua atuação à análise prospectiva

22. Conforme a obra: IBGC, *Avaliação de conselhos: orientações práticas*, 2020, p. 21.

de mudanças ou tendências e das demandas do negócio, propondo soluções alinhadas com as estratégias da organização.

O comitê precisa dar autonomia e liberdade à diretoria para que implemente as diretrizes aprovadas pelo conselho da maneira como julgar mais adequada. Caso a diretoria não realize o que se espera, o comitê pode fazer recomendações, mas não deve tomar para si o trabalho da gestão. Cabe ao conselho, via comitê de pessoas, supervisionar e orientar os trabalhos, porém sem interferir.

A agenda do comitê de pessoas não deve ser capturada pelas demandas da diretoria executiva, já que o objetivo do comitê é assessorar o conselho e não ser um instrumento da gestão. A liderança da gestão de pessoas pode levar informações e outras questões para a apreciação do comitê. Sua presença, no entanto, não deve determinar a agenda do comitê.

O comitê de pessoas e a diretoria executiva também se relacionam durante os processos de seleção do diretor-presidente e diretores estatutários. A indicação de pessoas para posições estratégicas pode passar pelo comitê. Muitas empresas consideram que, ao contratar diretores, estão contratando potenciais sucessores ao cargo de diretor-presidente. Assim, a

participação do comitê de pessoas, nessas ocasiões, pode evitar a contratação de pessoas sem potencial para serem futuros sucessores.

Os contatos do comitê de pessoas com a gestão executiva devem ocorrer ordenadamente, por meio do coordenador do órgão e com apoio do *governance officer*. Deve-se procurar evitar demandas isoladas, ou não planejadas, por parte de membros do comitê aos executivos da empresa.

2.3 Relacionamento com os demais comitês de assessoramento

Quando houver mais de um comitê de assessoramento, o conselho de administração deve, em adição aos regimentos internos, estabelecer quais assuntos ficam na alçada de cada comitê, ou se há assuntos que precisam ser tratados conjuntamente – já que é comum certos temas serem transversais a toda a organização. Nesses casos, os coordenadores dos comitês também poderiam se reunir para alinhar melhor os trabalhos.

A organização tende a se beneficiar dessa atuação conjunta, já que diferentes comitês aportam conhecimentos e abordagens complementares na análise de questões. Há vários temas que

podem ser estudados por mais de um comitê de apoio ao conselho. Um deles, por exemplo, é o tema da remuneração variável – pauta tipicamente do comitê de pessoas, mas que, por suas implicações de risco e *compliance*, pode ser objeto de uma discussão conjunta com o comitê de riscos ou de auditoria.

Nas companhias em que há comitê de fusões e aquisições assessorando o conselho, o comitê de pessoas pode também ser chamado a participar de discussões para avaliar as questões culturais envolvidas no processo de aquisição de uma nova empresa.

3. Agenda temática dos comitês de pessoas que geram valor para as organizações

O comitê de pessoas define a sua agenda temática, ou seja, os assuntos que serão tratados ao longo do ano, a partir das diretrizes gerais dadas pelo conselho de administração. Além dessas orientações, deve também considerar o escopo do seu mandato – de acordo com as disposições do regimento interno, com o seu próprio entendimento sobre os temas relevantes para a organização e solicitações encaminhadas pela diretoria executiva. Conforme já ressaltado, ainda que a agenda do comitê incorpore propostas da gestão, ela não deve ser um espelho das necessidades da diretoria executiva.

A composição da agenda do comitê de pessoas, em geral, reflete a

importância atribuída pelo conselho de administração, e seu presidente, a essa temática. Alguns assuntos costumam ser fixos e recorrentes – como a remuneração e avaliação dos executivos e conselheiros. Outros são definidos a partir das necessidades e prioridades demandadas pelo dia a dia dos negócios.

Neste capítulo, são explorados os temas que costumam fazer parte da agenda dos comitês de pessoas mais efetivos e geradores de valor para os negócios. Contudo, sempre importa lembrar que toda organização possui as suas particularidades e especificidades, ainda que os assuntos possam guardar semelhanças.

3.1 Estratégia geral de pessoas

Consiste na definição dos direcionadores e das capacidades humanas e organizacionais necessárias ao bom desempenho da organização. Aborda aspectos relativos a atração, engajamento e desenvolvimento das pessoas. Mapeia as competências e habilidades disponíveis frente àquelas requeridas pela estratégia de negócio no presente e no futuro, identificando possíveis lacunas e os principais riscos associados ao fator humano.

O comitê de pessoas deve assegurar que a organização disponha de processos humanizados de gestão, alinhados com sua cultura e identidade. A estratégia geral de capital humano deve também contemplar os colaboradores terceirizados e demais integrantes da cadeia de valor, cuja seleção e padrão de relacionamento devem ser pautados pelos mesmos valores e critérios utilizados para os próprios colaboradores – tanto no que diz respeito ao *compliance* quanto aos aspectos de cultura e identidade organizacional.

Estratégia geral de pessoas

O que é?

É a responsável por definir os direcionadores e as capacidades humanas e organizacionais necessárias ao bom desempenho das estratégias de negócios.

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. A estratégia de pessoas viabiliza e sustenta o propósito e as estratégias de negócio da organização?
2. Ela articula a evolução, ou a transformação, da dimensão pessoas – conhecimentos, habilidades e atitudes – em linha com as necessidades dos negócios?
3. Endereça as demandas sociais e de governança da agenda ESG?
4. Quão flexível é para adaptar-se, em meio a um mundo em constante mudança, e preservar e criar valor para os negócios e demais partes interessadas?
5. O conselho de administração e a gestão executiva estão alinhados e comprometidos com a estratégia geral de pessoas?
6. Os riscos estratégicos, associados a colaboradores e funcionários terceirizados, estão contemplados nessa estratégia geral?
7. A organização acompanha e está atenta às mudanças na legislação trabalhista que afetam as relações entre as pessoas e a empresa?

3.2 Cultura organizacional

O conselho de administração e a alta liderança da empresa devem assegurar que o fortalecimento da cultura corporativa seja elemento fundamental da estratégia geral e dos programas de gestão de pessoas. Por representar o conjunto de crenças e valores compartilhados de uma organização, ou a sua essência, a cultura corporativa deve ser uma das pautas cruciais de atenção do conselho, que deve direcioná-la com a assessoria do comitê de pessoas.

Apesar de a cultura organizacional ser de difícil articulação, mensuração e monitoramento, ela é um ativo intangível altamente relevante, porque influencia a construção de um

ambiente seguro, inclusivo, estimulante e conectado ao propósito, o que permite que as pessoas contribuam com todo o seu potencial. Ela permeia, em última análise, todos os processos organizacionais.

Comitês de pessoas eficazes entendem a relação entre cultura e desempenho empresarial, e, por isso, vão além das pesquisas de clima ou de engajamento, buscando conhecer a cultura corporativa por meio de diagnósticos mais profundos e da interação com os líderes da companhia. Na etapa seguinte, após entender o curso das estratégias de negócios, articulam programas que visam tornar a cultura uma fonte de competitividade e fator de longevidade para a organização.

Cultura organizacional

O que é?

Conjunto de crenças, valores e comportamentos que modelam a forma de pensar, sentir e agir de uma organização, influenciando seus resultados de curto prazo e o processo de criação de valor no longo prazo.

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. A cultura atual viabiliza e promove o propósito e as estratégias corporativas?
2. As crenças e os valores da organização são praticados no dia a dia e orientam os processos decisórios?
3. A cultura é percebida como um diferencial competitivo e um fator de identidade?
4. Os líderes e gestores são percebidos como promotores da cultura organizacional?

3.3 Saúde, bem-estar e engajamento

Para uma organização fazer crescer a sua base de clientes, criar experiências únicas nas interações com a sua marca, se adaptar rapidamente às mudanças de mercado e ter resiliência para vencer tecnologias ou modelos de negócio disruptivos, precisa mais do que simplesmente uma força de trabalho – necessita de pessoas e equipes altamente engajadas. Sem engajamento ou motivação é praticamente impossível produzir, de modo sustentável, resultados positivos para os negócios. Pesquisas de mercado têm indicado, ano

após ano, que equipes com maior engajamento apresentam níveis mais baixos de absenteísmo e *turn-over*, cuidam melhor dos seus clientes, são mais produtivas e geram melhores resultados para os negócios.

Conscientes dessa realidade, comitês de pessoas devem assegurar que sua organização promove ações voltadas ao bem-estar integral de seus colaboradores – melhorando sua saúde física, emocional, psicológica, mental e social – e oferece um ambiente inclusivo com espaço para a expressão de opiniões e o alinhamento de expectativas entre os colaboradores e a liderança.

Saúde, bem-estar e engajamento

O que é?

Ambiente organizacional saudável e próspero que conjuga as expectativas e o propósito dos colaboradores com os da empresa, instigando a inovação e o crescimento organizacionais, por um lado, e a realização pessoal e profissional por outro.

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. Há programas voltados à promoção do bem-estar físico, emocional, psicológico, mental e social dos colaboradores?
2. Existem espaços adequados para expressão de opinião, troca de informações, alinhamento geral de expectativas entre os colaboradores e a liderança?
3. Existem pesquisas de clima e engajamento organizacional?
4. Há indicadores de saúde, bem-estar e engajamento – gerais para toda a organização e específicos para unidades de negócio e áreas funcionais? Os planos de ação são monitorados e acompanhados pela gestão e pelo conselho de administração?
5. Estamos engajando os melhores talentos da organização? Qual é a taxa de rotatividade (voluntária e involuntária)?
6. Qual é o percentual de pessoas afastadas por doenças ocupacionais e psicossociais (como transtorno de ansiedade, depressão ou estresse)?

3.4 Educação continuada

Educação continuada se refere a qualquer aprendizado depois da educação formal. Pode variar de seminários e cursos on-line a programas completos de graduação e pós-graduação. Algumas profissões exigem a educação continuada na forma de participação em conferências e simpósios, enquanto outras demandam testes, certificações ou formação superior, por exemplo.

As rápidas e profundas mudanças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e ambientais têm exigido da força de trabalho uma permanente atualização, levando as organizações a criarem políticas e programas voltados a capacitação e aperfeiçoamento contínuos dos

seus quadros profissionais. Os programas de educação continuada devem contemplar todos os níveis da empresa, inclusive suas estruturas de governança, pois auxiliam no alcance de objetivos e metas e promovem uma atuação em consonância com o propósito da organização.

Em se tratando de conselhos de administração e de seus órgãos de assessoramento, recomenda-se que exista um orçamento aprovado para esta finalidade, pelo presidente do conselho, de modo a apoiar o processo de indução (*on-boarding*) de novos conselheiros e especialistas externos e apoiar a atualização permanente de todos os membros do sistema da governança da empresa, potencializando a sua capacidade de contribuição para o negócio.

Educação continuada

O que é?

Conjunto de políticas, programas, processos e tecnologias que proporciona, à gestão e ao conselho da empresa, oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento, impulsionando as carreiras e o desenvolvimento pessoal e contribuindo para a competitividade e longevidade da organização.

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. A empresa possui um modelo de competências que atende as necessidades atuais e futuras dos negócios da organização?
2. As ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) estão integradas ao processo geral de avaliação do desempenho organizacional – gestão e conselho?
3. O orçamento atual para ações de T&D é compatível com as necessidades da empresa e de seu conselho? É comparável com os investimentos dos seus pares de mercado?
4. De que forma a organização está suprindo a sua demanda por novas competências na gestão e no conselho?
5. Existe um programa de indução (*on-boarding*) e de aperfeiçoamento para novos e atuais conselheiros e demais membros dos órgãos de governança?

Metodologia de T&D 70:20:10

Uma boa prática observada nas empresas é a utilização do modelo 70:20:10, que combina vários formatos de treinamento e desenvolvimento e permite aos colaboradores não apenas desenvolver seu conhecimento, como também melhorar seu desempenho. Segundo esse modelo, na média, 70% do aprendizado profissional advém de nossas experiências do dia a dia no ambiente de trabalho (treinamento *on-the-job*), isto é, por meio do exercício das nossas responsabilidades e da participação em projetos e iniciativas da própria organização; 20% decorrem de orientação e devolutivas de terceiros (o que inclui as práticas de *coaching* e mentoria); e só 10% resultam de treinamentos formais, como cursos, congressos, seminários e certificações. Esse modelo advoga que as pessoas aprendem e se desenvolvem, fundamentalmente, por meio da prática.²³

23. Conjunto de referências oriundas de pesquisas empíricas desenvolvidas pelos professores Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do Center for Creative Leadership, da Carolina do Norte (EUA), que mostra que a aprendizagem é predominantemente um processo não linear, aproximando-se da complexidade do mundo real.

3.5 Avaliação de desempenho

Consiste no sistema por meio do qual busca-se observar, mensurar e reconhecer comportamentos e resultados alcançados, visando a melhoria da produtividade das pessoas e, por consequência, da organização. Serve de base e se articula com outros processos relativos a pessoas, como educação continuada e decisões envolvendo remuneração, carreira, promoção e sucessão.

As organizações podem se beneficiar tanto da avaliação de desempenho dos quadros de gestão quanto do conselho e de seus órgãos de assessoramento. Em ambos os casos, o comitê de pessoas pode apoiar o processo. Para orientações mais detalhadas sobre o processo de avaliação de conselhos, consulte o guia *Avaliação de conselhos*: recomendações práticas, da série IBGC Orienta.

Avaliação de desempenho

O que é?	Questões-chave para o comitê de pessoas
Conjunto de políticas, processos, procedimentos e tecnologias, por meio dos quais a organização estabelece objetivos e metas e mede o desempenho dos colaboradores e lideranças, bem como do seu sistema de governança para o alcance e a superação de resultados para o negócio.	1. A companhia possui metodologia e ferramentas para a avaliação do desempenho dos seus quadros de gestão e sistema da governança? 2. A metodologia e as ferramentas de avaliação são aderentes aos valores da companhia? 3. O processo de avaliação é considerado legítimo pelos avaliados? 4. O sistema de avaliação gera insumos para os programas de T&D, movimentações, mapa de talentos e planos de sucessão? 5. O processo de avaliação promove o alinhamento da organização com a sua estratégia corporativa? 6. O escopo e o modelo de avaliação do conselho e de seus órgãos de assessoramento estão adequados ao estágio de maturidade da governança da empresa?

3.6 Gestão de talentos

Enquanto a estratégia geral de pessoas trata da atração, do engajamento e do desenvolvimento de pessoas em toda a organização, a gestão de talentos se concentra naquele conjunto de colaboradores que demonstra alto potencial e capacidade de execução para desempenhar funções críticas conforme a estratégia da organização (com as mesmas finalidades de atração, engajamento e desenvolvimento).

Para articular a gestão de talentos é fundamental conhecer, além das pessoas, as necessidades da organização e as oportunidades de carreira que ela oferece. Uma das

ferramentas que ajuda a organizar esse processo é o mapa de talentos, que reúne informações sobre funções críticas, competências necessárias, candidatos disponíveis e seu grau de prontidão. A gestão de talentos também está relacionada a programas de mentoria, por meio dos quais profissionais mais maduros compartilham conhecimentos e experiências com talentos jovens. Esses programas podem contribuir para a melhoria dos processos de diversidade e inclusão em postos-chave da organização.

Cabe ao comitê de pessoas conhecer e acompanhar o desenvolvimento e a evolução dos talentos executivos, críticos para organização.

Gestão de talentos

O que é?

Estratégias, políticas, programas e processos para atração, desenvolvimento e engajamento de pessoas de alto potencial, em linha com as necessidades dos negócios, e para o provimento contínuo de talentos para todas as posições-chave da organização.²⁴

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. A organização dispõe de lideranças e de um ambiente de trabalho que reconhece, estimula e promove talentos internos?
2. A organização dispõe de um mapeamento dos talentos de alto potencial? Essas pessoas e suas competências são acompanhadas de perto?
3. Há algum programa de mentoria ou aceleração de crescimento para os talentos?
4. A atual proposta de valor dos funcionários (*Employee Value Proposition*²⁵) tem sido capaz de atrair talentos do mercado?
5. Os talentos estão alocados em posições de maior valor para os negócios?

²⁴. Definição adaptada de: IBGC, *Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente*, 2011.

²⁵. Consiste em um conjunto exclusivo de benefícios oferecidos por uma empresa – na forma de propósito, crenças e valores, qualidade da liderança, ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e carreira, remuneração e benefícios, dentre outros – para atrair, engajar e reter os melhores talentos.

3.7 Remuneração e incentivos

Uma das atribuições mais importantes do conselho de administração e do comitê de pessoas é o estabelecimento de políticas de remuneração que promovam o alinhamento dos interesses dos executivos e conselheiros com a estratégia global da empresa. A remuneração e os incentivos são sinalizadores poderosos do direcionamento da empresa e devem ser equilibrados com a geração de valor econômico para a organização. Para promover e reforçar esse alinhamento no curto, médio e longo prazos, sugere-se incorporar indicadores ESG aos modelos de remuneração e incentivos.

A correta definição de uma filosofia de remuneração pressupõe encontrar o perfeito equilíbrio entre a estratégia da empresa, a valorização dos executivos, a competitividade mercadológica e os custos associados. A discussão qualificada sobre tal filosofia e sobre as práticas de remuneração para conselheiros de administração e

diretores-executivos (administradores, diretores eleitos e/ ou estatutários) deve ser conduzida pelo comitê de pessoas. Metas demasiadamente ambiciosas podem aumentar o apetite a riscos²⁶ para além dos níveis estabelecidos pelo conselho de administração, acarretando problemas no longo prazo.

A remuneração do conselho e de seus órgãos de assessoramento, por sua vez, deve ser diferente (incentivos, métricas e prazos) daquela adotada para a diretoria, em função da natureza e dos papéis distintos desses órgãos. Caso a organização utilize remuneração variável para os conselheiros, não deve atrelá-la ao alcance de resultados de curto prazo.

26. De acordo com a publicação: IBGC, *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*: "O apetite ao risco está associado ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca e na realização de sua missão. Ele deve ser estabelecido pelo conselho de administração (CA) (ou pelos sócios, caso a organização não possua conselho), levando em conta o melhor interesse da organização, e serve como ponto de referência para a fixação de estratégias e para a escolha dos objetivos relacionados a essas estratégias".

Remuneração e incentivos

O que é?

Políticas e modelos de reconhecimento e recompensa que vinculam níveis e formas de pagamento à avaliação de potencial, desempenho e geração de valor para a organização.

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. As práticas e políticas de remuneração e incentivos estão alinhadas com a cultura, os valores e a estratégia corporativa da organização?
2. O modelo de remuneração alinha os incentivos com o desempenho e a qualidade das entregas?
3. A remuneração e os incentivos dos administradores estão alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da companhia e são compatíveis com a geração de valor para os acionistas e demais partes interessadas?
4. A filosofia de remuneração promove o compartilhamento de riscos do negócio com o corpo executivo da organização?
5. A política de remuneração total suporta e estimula a agenda ESG?
6. A remuneração dos conselheiros e dos membros externos dos comitês de apoio considera as condições de mercado, suas qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade?

3.8 Sucessão

Sucessão é um processo empresarial que busca assegurar que a gestão disponha de talentos – internos ou externos –, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade dos negócios da organização.

O conselho de administração na sua missão de proteger e valorizar o patrimônio da organização deve estruturar, conduzir e acompanhar o processo de sucessão da principal liderança executiva (CEO), dos demais executivos-chave, bem como de seus próprios conselheiros.

Esse planejamento não deve ser visto simplesmente como um evento, mas como um processo contínuo que prepara e orienta mudanças nas posições-chave da organização com o objetivo de assegurar seu crescimento e sua sustentabilidade.

O comitê de pessoas, ao auxiliar o conselho a desempenhar essa atribuição, deve ter em conta não só as demandas presentes, mas principalmente as necessidades futuras de conhecimentos, habilidades e experiências decorrentes da evolução das estratégias do negócio.

Renovação dos conselhos

O comitê de pessoas auxilia o processo de sucessão do diretor-presidente. Mas a quem cabe cuidar da renovação ou sucessão do conselho, incluindo o seu presidente?²⁷ Como muitos membros do comitê de pessoas são também conselheiros, podem estar sujeitos a conflitos de interesses nessa matéria.

A decisão sobre como conduzir essa questão **cabe aos acionistas**, e não há uma resposta única. Há organizações que contratam consultorias externas para coordenar o processo de renovação; outras, criam comitês de nomeação (que podem ser temporários) ou recorrem ao comitê de governança, ao *governance officer*, ou mesmo à área de pessoas, dentre outros.

²⁷. Mais informações podem ser encontradas em: IBGC, *Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente*, 2011. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22125>. Acesso em: 10 fev. 2022.

O que é?

“Processo contínuo que prepara e orienta mudanças na liderança com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e a longevidade da organização.”²⁸

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. Quais posições são críticas para o crescimento e a sustentabilidade da organização, hoje e no futuro?
2. Há sucessores (na empresa e no mercado) mapeados para essas posições? Qual é o grau de prontidão para as posições da diretoria executiva?
3. O conselho de administração está diretamente envolvido no processo de sucessão do diretor-presidente e da diretoria executiva? Essas posições estão contempladas no mapa de riscos da companhia?
4. Há planos de desenvolvimento para a preparação de sucessores?
5. Há planos de retenção para sucessores que já estão prontos, e cuja oportunidade ainda não chegou?
6. Quais os riscos identificados no processo? Existe um plano de mitigação para estes?

3.9 Diversidade, inclusão e equidade (DIE)

Quando tratamos de diversidade, inclusão e equidade, estamos falando sobre como acolher, incluir, considerar e engajar pessoas de todas as origens e formações no ambiente de trabalho. Ambientes diversos podem impactar, positivamente, o comportamento individual e coletivo.

Em empresas que estão na vanguarda dessa agenda, os colaboradores experimentam mais autonomia, tanto no que diz respeito ao exercício de suas identidades quanto as diferentes formas de trabalho. Como

consequência, essas organizações apresentam índices melhores do que a média de mercado em relação a vários indicadores, como atração de talentos, felicidade no trabalho, colaboração com pares, formulação e proposição de novas ideias, soluções e orientação ao cliente, reduzindo riscos e gerando resultados para o negócio.

A verdadeira compreensão e o real compromisso com a diversidade, no entanto, implicam mais do que o importante desafio de aumentar a representação da diversidade em termos de gênero, raça ou cor, etnia, origens geográficas e culturais,

²⁸. IBGC, *Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente*, 2011, p. 9.

orientação sexual, pessoas com deficiência, idade, classes sociais, religião, experiência de vida e, ainda, outras dimensões. O aumento da variação demográfica em um ambiente que não valoriza, inclui e respeita as diferenças não potencializa os benefícios da diversidade. É por meio dos processos adicionais de inclusão e equidade que a organização se torna capaz de destravar todo o potencial da sua força de trabalho, o que envolve senso de pertencimento, valorização e incorporação das diferenças, igualdade de oportunidades, justiça e respeito²⁹.

A diversidade cognitiva (ou de pensamento) amplia o leque de competências disponíveis, possibilitando acesso a diferentes

29. IBGC, *Diversidade, inclusão e equidade*: um imperativo estratégico às organizações, 2021.

perspectivas e alternativas para a formulação de soluções de melhor qualidade aos desafios organizacionais e à análise estratégica. Também contribui para a capacidade de reagir de maneira mais ágil, criativa e inovadora.

O comitê de pessoas tem um importante papel na agenda de DIE, na medida em que assessora o conselho de administração na definição de políticas e programas, alinhando objetivos e metas de diversidade com as estratégias de negócio e estimulando medidas concretas e intencionais.³⁰

30. Mais informações sobre o papel dos conselhos e lideranças na diversidade e inclusão podem ser consultadas na *Agenda positiva de governança*, do IBGC. Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com/>. Acesso em: 10 fev. 2022.

Diversidade, inclusão e equidade (DIE)

O que é?

Princípio orientador dos negócios que possibilita pluralidade de perspectivas, visões e experiências em todos os níveis da organização e um desenvolvimento mais pleno da força de trabalho.

Questões-chave para o comitê de pessoas

1. Qual é o grau de envolvimento do conselho de administração com a temática da DIE?
2. A tríade diversidade, inclusão e equidade está inserida nas estratégias de crescimento e sustentabilidade dos negócios?
3. Avaliação de gestores, lideranças executivas e do conselho leva em conta metas de DIE?
4. Como estão os índices de DIE na gestão (em todas as posições, sejam administrativas ou operacionais, incluindo as de apoio e as executivas) e no conselho e em seus órgãos de assessoramento?
5. Quais são as iniciativas planejadas para se melhorar os índices atuais de DIE?
6. A organização considera o princípio da DIE na atração, na seleção, no desenvolvimento e na promoção de seus talentos?

4. O caminho à frente: apoiando os conselhos para o futuro

As expectativas com relação ao papel dos conselhos de administração estão sendo redefinidas em meio a um ambiente de negócios mais volátil, incerto e complexo, que é afetado pela grande velocidade das mudanças tecnológicas e pelo crescimento das demandas sociais.

Cada vez mais, para além das questões relacionadas ao *compliance*, os conselhos são demandados, efetivamente, **a zelar pelo pensar estratégico³¹, pelos talentos, a cuidar dos riscos da organização e a entregar resultados sustentáveis.** Além disso, estão sendo chamados a exercer sua liderança em questões que, no passado, permaneciam sob a responsabilidade da diretoria executiva – como propósito,

reputação corporativa, diversidade, cultura e sustentabilidade – e a lidar com desafios emergentes como transformação digital e segurança cibernética, dentre outros.

Todas essas mudanças estão redefinindo as linhas de responsabilidade entre o conselho e a direção executiva, demandando, dos atuais e novos conselheiros, uma liderança mais ativa, crescente responsabilidade e comprometimento pessoal, e conhecimentos, habilidades e experiências em maior consonância com as necessidades da organização e suas partes interessadas.

As prioridades tradicionais desses colegiados relativas à supervisão dos negócios e da liderança executiva permanecem praticamente inalteradas. Há, no entanto, **novas responsabilidades relacionadas à preservação e à criação de valor econômico futuro** para as quais os conselhos devem dar crescente atenção:

³¹. Ver mais na publicação da série IBGC Orienta: O pensar estratégico nas organizações e o papel de seus órgãos de governança. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24514>. Acesso em: 10 fev. 2022.

- i. A articulação do **propósito**, ou da razão de ser da organização, por exemplo, ajuda a criar uma forte âncora e a proteger a empresa, quando da reformulação de suas estratégias de negócios, além de fortalecer os vínculos com os atuais colaboradores, atrair novos talentos, energizar a liderança, facilitar a tomada de decisões, criar agilidade e promover alinhamento e engajamento em toda a organização.
- ii. A supervisão da **reputação corporativa**, por sua vez, em um mundo globalmente interconectado, protege a “licença social” da organização para operar, haja vista que, hoje, uma única história negativa, propagada pelas mídias sociais, tem o potencial de causar sérios danos à reputação de uma empresa, afastando seus consumidores, clientes e investidores.
- iii. Já o direcionamento dos programas de **diversidade, inclusão e equidade** melhora o DNA da organização, tanto nos níveis da gestão quanto nas estruturas de governança, aproximando-a de suas partes interessadas – clientes, fornecedores, parceiros de negócio e comunidades em que opera – cada vez mais heterogêneas, possibilitando que, apoiada por uma maior riqueza de formações, experiências, perspectivas e pontos de vista, a empresa possa antecipar oportunidades e entregar mais valor a esses múltiplos públicos.
- iv. A orquestração da **cultura corporativa** é ainda outra iniciativa que pode gerar benefício material à empresa, na medida em que contribui para sintonizar crenças e valores compartilhados, isto é, a identidade corporativa da organização, com sua jornada estratégica.
- v. A liderança da **agenda de sustentabilidade**, por outro lado, amplia o valor da organização devido à crescente importância dessa temática para um número cada vez maior de partes interessadas – como consumidores, clientes, acionistas, investidores, colaboradores e comunidades locais – e para a sociedade em geral. O conselho deve se certificar de que as práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) são parte integrante dos modelos de negócio da empresa e são acompanhadas e estimuladas ao longo de toda a sua cadeia de negócios, criando ecossistemas empresariais socialmente responsáveis.
- vi. A orientação da estratégia de **transformação digital** é ainda outra iniciativa de valor que pode mudar o equilíbrio de forças na arena competitiva de uma empresa. Ao priorizar

investimentos em determinadas tecnologias transformadoras – como computação em nuvem, *e-commerce*, *data analytics*, inteligência artificial, robótica, *machine learning* e internet das coisas, dentre outros –, o conselho revigora o modelo de negócios da empresa, promove uma maior integração, otimização e agilização de suas operações, melhorando, ao mesmo tempo, a experiência de seus consumidores e clientes com os produtos e serviços da marca.

- vii. Finalmente, ao guiar o planejamento da empresa para a construção de suas estruturas de defesa, ou **segurança cibernética**, enquanto orientam a agenda de transformação digital, os conselhos previnem que suas operações on-line permaneçam frágeis e vulneráveis a ataques ou crimes cibernéticos, cada vez mais frequentes e sofisticados, evitando a descontinuidade dos negócios da organização.

Todos esses movimentos, e certamente alguns outros que virão, indicam um crescimento das responsabilidades dos conselhos: **apontam para novos desafios da governança, para a necessidade de uma articulação mais ampla e ágil, pelos conselhos, dos rumos estratégicos das organizações, e para uma colaboração mais profunda com o time executivo para endereçá-los.**

Com a ampliação do mandato dos conselhos, uma questão que se coloca é saber quão preparados esses colegiados se encontram – em termos de conhecimentos, habilidades e experiências – para lidar com um futuro que já começou. Nesse contexto, comitês de pessoas podem, e precisam, dar uma importante contribuição aos conselhos a que servem.

A abordagem prospectiva e um campo de visão expandido, para além dos limites da organização, são recursos essenciais para que comitês de pessoas possam apoiar conselhos do futuro. Igualmente importante é a capacidade de interpretar as prioridades e expectativas de uma gama cada vez maior de partes interessadas e ajudar a organização a avançar, gerar valor para esses múltiplos públicos e ser, por eles, valorizada.

Em suma, na medida em que as relações entre as organizações, a força de trabalho, os mercados e a sociedade são redefinidos, **comitês de pessoas devem se manter abertos ao novo e à experimentação, ampliar o seu protagonismo, desenvolver uma orientação mais especialista e consultiva, aprofundar as suas capacidades de reconhecer tendências e de provocar e influenciar mudanças**, de modo a poder apoiar, mais efetivamente, seus conselhos, ajudando a criar ambientes de trabalho mais humanizados e um futuro mais sustentável e próspero para as suas organizações.

Referências Bibliográficas

Center for creative Leadership. *The 70-20-10 Rule for Leadership Development*. 2020. Disponível em: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>. Acesso em: 10 fev. 2022.

Chen, Kevin D.; Wu, Andy. *The Structure of Board Committees*. 2016. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51853>. Acesso em: 10 ago. 2021.

Human Capital Management Coalition. *The investor-first approach to human capital reporting: balancing fundamental metrics and tailored principles for optimal analysis and decision-making*. Maio 2021. Disponível em: https://www.hcmcoalition.org/_files/ugd/ee804c_5898f8a9285047b2af29c3b9a0348822.pdf. Acesso em 10 fev. 2022.

Ibgc (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Agenda positiva de governança*. Disponível em: www.agendapositivadegovernanca.com. Acesso em: 18 ago. 2021.

____. *Diversidade, inclusão e equidade: um imperativo estratégico às organizações*. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24443>. Acesso em: 10 fev. 2022.

____. *Avaliação de conselhos: recomendações práticas*. São Paulo: IBGC, 2020.

____. *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. São Paulo: IBGC, 2017.

____. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015.

____. *Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente*. São Paulo: IBGC, 2011.

KPMG. *Retratos de família: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras*. 4ª ed., 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/02/empresas-familiares-resiliencia.html>. Acesso em: 18 ago. 2021.

____. *Board oversight of human capital management*. 2020. Disponível em: <https://boardleadership.kpmg.us/relevant-topics/articles/2020/board-oversight-human-capital-management.html>. Acesso em: 10 ago. 2021.

KPMG & ACI Institute Brasil. *A governança corporativa e o mercado de capitais. 2020/2021*. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/03/governanca-corporativa-gerenciamento-riscos.html>. Acesso em: 15 set. 2021.

Laloux, Frederick. *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência*. 2017.

Mc Kinsey & Company. *The search for purpose at work*. 2021.

ONU Brasil (Organização das Nações Unidas). *Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 18 ago. 2021.

Spencer Stuart. *Brasil Board Index*. 2021.

The Conference Board. *Brave New World: creating long-term value through human capital management and disclosure*. 2021. Disponível em: <https://www.conference-board.org/topics/human-capital-benchmarking/brave-new-world-creating-value-through-HCM>. Acesso em: 15 set. 2021.

Anexo 1 - Modelo¹ de Regimento Interno do Comitê de Pessoas do CA

Capítulo I - Do Comitê de Pessoas¹

Artigo 1º O Comitê de Pessoas (Comitê) é um órgão de assessoramento, vinculado diretamente ao Conselho de Administração, de caráter permanente, regido pelo disposto no Estatuto Social da Organização e neste Regimento Interno².

Artigo 2º O comitê não tem função deliberativa e reporta-se ao Conselho de Administração, atuando com independência em relação à Diretoria Executiva.

Capítulo II - Da Composição do Comitê

Artigo 3º O Comitê será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, sendo³: (i) até ... membros do Conselho de Administração, dos quais, pelo menos ... deverão ser Conselheiros(as) Independentes; e (ii) até ... membros externos, os quais deverão possuir reconhecida experiência relacionada às matérias pertinentes ao Comitê e respeitar o disposto no artigo 4º abaixo, todos(as) com mandato de ... anos, podendo ser reconduzido(a)s por iguais e sucessivos mandatos.

§ 1º A função de membro(a) do Comitê é indelegável, devendo ser exercida respeitando-se os deveres de lealdade e diligência, bem como evitando-se quaisquer situações de conflito que possam afetar os interesses da Organização e de seus acionistas.

-
1. Este modelo foi elaborado a partir da adaptação do Regimento Interno do Comitê de Pessoas e Remuneração da B3 S.A - Brasil Bolsa, Balcão) e da consulta a outros documentos públicos de Cias. brasileiras de capital aberto.
 2. O Comitê de Pessoas também pode ser regido pelo Regimento Interno do Conselho de Administração.
 3. As quantidades, mínima e máxima, de membros do Comitê irão variar de acordo com o segmento de atuação, maturidade do sistema de governança e estratégia da organização.

§ 2º Nos casos de vacância de cargo(s) de membros(as) do Comitê, competirá ao Conselho de Administração nomear os(as) substitutos(as), nos termos de seu Regimento Interno, observado o disposto no caput deste artigo.

Artigo 4º Somente podem integrar o Comitê as pessoas que, além dos requisitos previstos neste Regimento, atendam às seguintes condições:

- a. possuam considerável reputação e notórios conhecimentos previstos nas políticas e normas internas da Organização, em especial nas matérias pertinentes ao Comitê;
- b. não integrem a Diretoria da Organização ou de suas controladas;
- c. não sejam cônjuges ou parentes até segundo grau de membros da administração da Organização ou de pessoas que possuam vínculo empregatício com a Organização ou com suas controladas;
- d. não ocupem cargos em sociedade que possa ser considerada concorrente da Organização ou de suas controladas;
- e. possuam efetiva disponibilidade para se dedicar ao cargo de membro(a) do Comitê, independentemente do cargo de membro(a) do Conselho de Administração da Organização e de cargos que eventualmente ocupem em outras entidades, como membro(a)s do Conselho de Administração e/ou como executivo(a)s.

Artigo 5º O Conselho de Administração deve eleger, dentre os membros do Comitê, um(a) Coordenador(a), a quem caberá a representação, organização e coordenação de suas atividades. O coordenador, preferencialmente, deverá ser um conselheiro de administração.

§ 1º Compete ao(à) Coordenador(a) do Comitê:

- a. convocar, instalar e presidir as reuniões do Comitê, nomeando o(a) Secretário(a) da Mesa⁴, entre os presentes, que será o(a) responsável pela elaboração da ata da reunião;
- b. assegurar a eficácia e o bom desempenho deste órgão social;
- c. representar o Comitê no seu relacionamento com o Conselho de Administração, com a Diretoria Executiva e junto às auditorias interna e externa, organismos e comitês internos, assinando, quando necessário, as correspondências, convites e relatórios a eles dirigidos;

4. Caso a organização disponha de um *Governance Officer*, este(a) profissional poderá ser o(a) Secretário(a) da Mesa.

- d. convocar, em nome do Comitê, eventuais participantes das reuniões, conforme o caso, nos termos do artigo 7º a seguir; e
- e. cumprir e fazer cumprir este Regimento.

§ 2º Na sua ausência ou impedimento temporário, o(a) Coordenador(a) será substituído(a) por outro(a) membro(a) do Comitê por ele(a) indicado(a).

Capítulo III - Do Funcionamento do Comitê

Artigo 6º O Comitê deverá se reunir, ordinariamente, no mínimo, ... vezes ao ano⁵, ou, extraordinariamente, por solicitação do(a) Coordenador(a) ou de qualquer de seus membros(as).

§ 1º As convocações das reuniões do Comitê devem ocorrer com o simultâneo encaminhamento da pauta, com antecedência mínima de ... dias⁶ da data da reunião, exceto quanto aos assuntos que exijam apreciação urgente.

§ 2º A pauta das reuniões deve ser elaborada pelo(a) Coordenador(a), sendo que os(as) demais membros(as) podem sugerir assuntos adicionais a serem apreciados pelo Comitê.

§ 3º As reuniões se instalarão com a presença da maioria dos(as) membros(as) do Comitê.

§ 4º As recomendações e pareceres do Comitê devem ser aprovados por maioria de votos dos(as) membros presentes.

§ 5º As reuniões do Comitê devem ser realizadas, preferencialmente, na sede da Organização, ou, a critério do(a) Coordenador(a) do Comitê, em qualquer de suas filiais ou em outro local considerado adequado.

§ 6º É permitida a participação de parte ou de todos(as) os membros(as) nas reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê por meio de sistema de conferência telefônica, videoconferência ou qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação do(a) membro(a) do Comitê e a comunicação com todas as demais pessoas presentes à reunião, devendo, nessas hipóteses, os(as) membros(as) do Comitê assegurarem que os assuntos tratados não serão acompanhados por terceiras pessoas não autorizadas. Os(As) membros(as)

5. O número mínimo de encontros no ano irá variar de acordo com o segmento de atuação, maturidade do sistema de governança e estratégia da organização.

6. O prazo de antecedência mínima também irá variar de acordo com o segmento de atuação, maturidade do sistema de governança e estratégia da organização.

do Comitê que participarem das reuniões nos termos desse parágrafo serão considerado(a)s presentes na reunião e deverão assinar a correspondente ata.

§ 7º Os(As) membros(as) do Comitê que tenham efetivo ou potencial conflito de interesse com quaisquer dos temas discutidos deverão se retirar das reuniões durante o período em que o assunto for debatido, podendo ser convidado(a)s a prestar informações.

Artigo 7º O Comitê pode convocar para participar de suas reuniões Diretores(as) e colaboradores(as) internos(as) e externos(as) à Organização cujos assuntos, constantes da pauta, sejam pertinentes à sua área de atuação.

Parágrafo único. O(A) Diretor(a)–Presidente⁷ da Organização será convidado(a) a participar das reuniões do Comitê sempre que necessário.

Artigo 8º Os assuntos, recomendações e pareceres do Comitê serão consignados nas atas de suas reuniões, as quais serão assinadas pelos(as) membros(as) do Comitê presentes, e delas deverão constar os pontos relevantes das discussões, a relação dos presentes e a menção às ausências justificadas.

Parágrafo único. Os documentos de suporte das reuniões devem ser arquivados na sede da Organização, e/ou na plataforma do portal de governança corporativa.

Capítulo IV - Das Atribuições e Responsabilidades do Comitê

Artigo 9º Compete ao Comitê, dentre outras matérias eventualmente previstas no Estatuto Social:

- a. estudar os temas de sua competência e elaborar propostas ao Conselho de Administração da Organização, disponibilizando material necessário ao exame pelo Conselho;
- b. elaborar o seu regimento interno, contendo as regras operacionais para o seu funcionamento, submetendo-o, bem como as respectivas alterações, à aprovação do Conselho de Administração;
- c. propor ao Conselho de Administração e revisar anualmente a política de remuneração e demais benefícios a serem atribuídos aos(às) administradores(as) da Organização e aos(às) membros(as) dos órgãos de assessoramento do Conselho;

7. Também denominado(a) presidente(a), diretor(a) geral, CEO ou country manager, em função do tipo de organização e seu segmento de atuação.

- d. propor ao Conselho de Administração, anualmente, a remuneração dos(as) administradores(as) da Organização, a ser submetida à Assembleia Geral de acionistas;
- e. revisar e submeter ao Conselho de Administração as metas e objetivos relativos aos planos de remuneração para o(a) Diretor(a)-Presidente e propor ao Conselho o resultado da avaliação de seu desempenho;
- f. revisar e submeter ao Conselho de Administração a proposta do(a) Diretor(a)-Presidente para as metas e objetivos relativos aos planos de remuneração do(a)s principais executivo(a)s e avaliar o processo comandado pelo(a) Diretor(a)-Presidente para avaliação deste(a)s, acompanhando a implementação das suas conclusões e ações resultantes;
- g. acompanhar as ações tomadas para garantir a adoção, pela Organização, de uma estratégia geral de gestão de pessoas⁸;
- h. zelar pelo preparo adequado da Organização, e com a necessária antecedência, para a sucessão do C-Level⁹;
- i. estimular e acompanhar a adoção, em todos os níveis da Organização, de práticas referentes aos princípios de diversidade, inclusão e equidade; e
- j. discutir sobre outras matérias eventualmente submetidas ao Comitê pelo Conselho de Administração.

Artigo 10 Além das responsabilidades previstas no artigo acima, o Comitê deve:

- a. zelar pelos interesses da Organização, no âmbito de suas atribuições; e
- b. apreciar os relatórios emitidos por órgãos reguladores sobre a Organização, nas matérias atinentes às competências do Comitê.

Artigo 11 Aplica-se aos(às) membros(as) do Comitê o disposto no Estatuto Social, no Código de Conduta e Ética, nas Políticas de Divulgação de Informações, de Negociação de Valores Mobiliários da Organização e de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações de Potencial Conflito de Interesses, assim como os deveres e responsabilidades dos(as) administradores(as) previstos na legislação e na regulamentação em vigor, no que couber.

Artigo 12 Os(As) membro(a)s do Comitê devem¹⁰ receber remuneração adicional àquela que receberem com relação ao cargo de membro(a) do Conselho de

8. Estratégia para a gestão do capital humano da organização.

9. O C-Level compreende todas as posições de direção da organização como presidente(a), vice-presidentes(as) e demais executivos(as)-chave.

10. Ao seu critério, a Organização pode decidir que a participação em comitês de assessoramento justifica ou não remuneração adicional aos membros do conselho.

Administração da Organização, a qual será definida e aprovada pelo Conselho de Administração.

Capítulo V - Das Disposições Gerais

Artigo 13 O Comitê pode solicitar a contratação de especialistas externos e ter acesso a informações eventualmente necessárias para o exercício de suas atividades.¹¹

Artigo 14 As recomendações do Comitê não são vinculantes, cabendo ao Conselho de Administração da Organização a tomada de decisões com base nos estudos e nas propostas apresentados pelo Comitê.

Artigo 15 O presente documento deve ser divulgado no site da Organização após a sua aprovação pelo Conselho de Administração.

Responsáveis pelo documento:

Responsável	Área
Elaboração	Comitê de Pessoas
Revisão	Diretoria Jurídica
Aprovação	Conselho de Administração

11. Como, por exemplo, para conduzir o processo de avaliação do Conselho de Administração e de seus Órgãos de Assessoramento.

Anexo 2 – Agenda¹ Temática Anual do Comitê de Pessoas

Jan-Fev	Mar-Abr	Mai-Jun	Jul-Ago	Set-Out	Nov-Dez
					1 2
3 4					
	5 6 7 8				
		9 10 11 12 13			
			10 11 12 13		
				10 11 12 13	
					10 11 12 13 14

1. Proposição de direcionadores para a estratégia geral de pessoas;
2. Proposição da agenda temática anual do Comitê de Pessoas para o CA;
3. Validação da avaliação anual de desempenho e das movimentações no C-Level;
4. Validação da proposta de PLR para o C-Level;
5. Exame dos planos de desenvolvimento individual para o C-Level;
6. Exame da remuneração e incentivos, de médio e longo prazos, para os administradores;
7. Exame dos planos de carreira e sucessão para os administradores;
8. Exame dos acordos de metas do C-Level;
9. Avaliação da pesquisa de clima/engajamento organizacional;
10. Avaliação de estratégias, políticas, planos e práticas de gestão de talentos e desenvolvimento organizacional;
11. Monitoramento dos riscos associados à gestão do capital humano;
12. Orientação e acompanhamento de projetos especiais (p. ex., ESG, cultura, educação continuada, saúde e bem-estar, marca empregadora);
13. Assessoramento ao CA, Comitês e Diretoria Executiva em demandas adicionais (p. ex., contratação de conselheiros/executivos, fusões e aquisições);
14. Supervisão da avaliação do CA e dos órgãos de assessoramento.

- Temas referentes ao exercício anterior
- Temas referentes ao novo exercício social
- Temas com recorrência mensal, anual ou bianual

1. O modelo, aqui apresentado, constitui um exemplo de agenda temática anual de um Comitê de Pessoas de Conselho. Esta agenda poderá variar, em conteúdo e forma, em função do tipo de organização, do seu segmento de atuação e do nível de maturidade de suas práticas de gestão de pessoas, dentre outros.



Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo e região 11 3185 4200
Outras localidades 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

“A natureza do trabalho do século XXI envolve criatividade e inovação, construção de relacionamentos, colaboração e empatia, o que demanda que as organizações se esforcem para despertar o melhor nas pessoas, o máximo de seu potencial. Para isso, é fundamental ampliar a visão sobre o capital humano das organizações.”

Patrocínio:

