

# COMITÊ DE PESSOAS

Assessoramento ao Conselho de Administração



# **PALAVRA DA PRESIDENTE**

## **Gestão de Pessoas aliada a Governança Corporativa.**

Quando criamos o Squad de Governança entendemos a importância de potencializar os Recursos Humanos como parte fundamental nos negócios e na estratégia das empresas utilizando ferramentas e estruturas de Governança para o crescimento dessas áreas e dos profissionais.

O jeito de fazer gestão traz novas tendências e a governança refere-se aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento, e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como colaboradores e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos.

A área de Gestão de Pessoas traz inovação e atualmente atua em aplicar esses mecanismos com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações, pode-se entender governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas, buscando melhorias nos processos e claro uma melhor gestão.

Em meio a um cenário volátil e imprevisível, as tecnologias disruptivas aliadas à expertise se tornam as maiores aliadas para manter o progresso dos negócios e a capacidade de se moldar perante as diversas e constantes mudanças de contextos se tornou indispensável.

Mas como estar preparado para tudo isso?

O conteúdo construído pelo Squad de Governança traz as tendências e boas práticas nesse sentido.

Boa leitura.



**Tânia Machado**  
**Presidente HUBRH+ ABPRH**

# PALAVRA DA VICE-PRESIDENTE DO SQUAD DE GOVERNANÇA

Estamos vivendo a Quarta Revolução Industrial, marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. Neste novo momento, o modelo de sociedade baseado em máquinas mecânicas dá lugar a um modelo baseado em máquinas computacionais, fragmentado em *bits e bytes*, hipertextual, complexo, não linear.

No contexto de transformação digital aumenta a quantidade de tecnologias disponíveis e pessoas conectadas no planeta, ampliando-se a interdependência entre elas e a complexidade no mundo, exigindo uma sofisticação maior na administração das organizações.

Neste cenário, é essencial o direcionamento dos Conselhos de Administração para abraçar as mudanças tecnológicas e o seu impacto na gestão das pessoas e das organizações, indo além das análises contábeis e financeiras tradicionais.

Os comitês de Assessoramento ao Conselho têm papel fundamental de aprofundar a capacitação do conselho no exame de matérias cuja complexidade exige uma forma tutorial de educar, simplificando ou até orientando direcionamentos para suas análises.

# PALAVRA DA VICE-PRESIDENTE DO SQUAD DE GOVERNANÇA

Com o objetivo de demonstrar a relevância do Comitê de Pessoas, como órgão de Assessoramento ao Conselho de Administração, o Squad Governança, do HUBRH+ ABPRH, elaborou o E-Book – Comitê de Pessoas com o objetivo de demonstrar a importância de **eleva a profissão de Recursos Humanos, capacitando pessoas e ambientes de trabalho, e avançando as práticas de Recursos Humanos, além de incentivar o aprimoramento dos órgãos sociais, inclusive os técnicos e consultivos das empresas.**

O propósito desse e-book é instigar a reflexão para ir além do modelo tradicional **de concentração em aspectos exclusivamente dedicados a remuneração, nomeação, elegibilidade e sucessão de diretores e presidentes executivos**, especialmente lembrando a reflexão da Martha Gabriel, ícone na América Latina nas áreas de tendências, tecnologias e inovação, a qual menciona que **“uma pessoa mediana empoderada por tecnologia torna-se melhor do que o maior expert humano trabalhando sem tecnologia”**.

Finalmente, considerando que o que nos diferencia das máquinas são a **Emoção, Ética e Empatia** e que é muito baixa a participação de especialistas de Recursos Humanos nos Comitês de Pessoas, vislumbramos uma oportunidade para contribuir com o desenvolvimento desses profissionais para avançar na sua trajetória de carreira, no apoio aos Conselhos de Administração.

Deixo meu abraço afetuoso e desejo a todos uma ótima leitura!!!!



Ana Giovanoni  
Vice-Presidente Squad de Governança

# COMITÊS DE PESSOAS

O HUBRH+ ABPRH tem como objetivo elevar a profissão de Recursos Humanos, capacitando pessoas e ambientes de trabalho, e avançando as práticas de Recursos Humanos, além de incentivar o aprimoramento dos órgãos sociais, inclusive os técnicos e consultivos das empresas.

Nesse contexto, o e-book a seguir busca apresentar aspectos relevantes relacionados a Comitês de Pessoas, órgãos de assessoramento a conselhos de administração emergentes, que superam o modelo tradicional de concentração em aspectos exclusivamente dedicados a remuneração, nomeação, elegibilidade e sucessão de diretores e presidentes executivos.

Através de análise de empresas que compõem segmentos especiais da B3, associados a maior maturidade de seus processos de governança corporativa, contexto, frequência, mandato, atribuições, concentração por segmento de atuação, presença de especialistas funcionais e diversidade de gênero relacionados a Comitês de Pessoas são abordados.

Esperamos que as contribuições seguintes a (o) apoiem em sua jornada de aprendizado contínuo sobre temas de Pessoas, a (o) preparando para interações produtivas com Comitês de Pessoas, como membro desse importante comitê de assessoramento, ou como conselheiro (a) de administração dedicado (a) ao avanço da agenda social.

# METODOLOGIA

1

Os dados incluem informações sobre **251 empresas listadas nos segmentos especiais de Governança Corporativa da B3**: 204 empresas no Novo Mercado (NM), 27 empresas no Nível 1 e 20 empresas no Nível 2.

2

As empresas mencionadas foram identificadas através de listagem contida em [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/ren-da-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/ren-da-variavel/empresas-listadas.htm), em setembro de 2021.

3

Os dados associados a Comitês de Pessoas e órgãos de governança equivalentes foram obtidos através dos sites corporativos dedicados a Relações com Investidores e Governança Corporativa das respectivas empresas no período de setembro a outubro de 2021.

# CONTEXTO

Segundo o IBGC, “em meio a uma acirrada disputa de talentos no mercado de trabalho, manter um profissional engajado e motivado tem sido uma tarefa cada vez mais difícil.”

Dados recentes publicados pelo Gallup através do State of the Global Workforce 2021 Report confirmam que globalmente, o engajamento de funcionários em 2020 alcançou 20%, apresentando, portanto, redução de 2% sobre **níveis já inexpressivos de envolvimento e entusiasmo em ambientes de trabalho**, e demonstrando o impacto da crise pandêmica de COVID-19. De fato, “funcionários relataram maior preocupação, estresse, raiva e tristeza em 2020 do que no ano anterior”, segundo o Gallup.

Nesse contexto, segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), “**muitas empresas tem investido fortemente na criação de um órgão especializado**” em assessorar seus conselhos de administração na criação de políticas que tornem a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos centrais para a estratégia de negócios.



# COMITÊ DE PESSOAS\*

## FREQUÊNCIA NAS EMPRESAS

**38,7%**

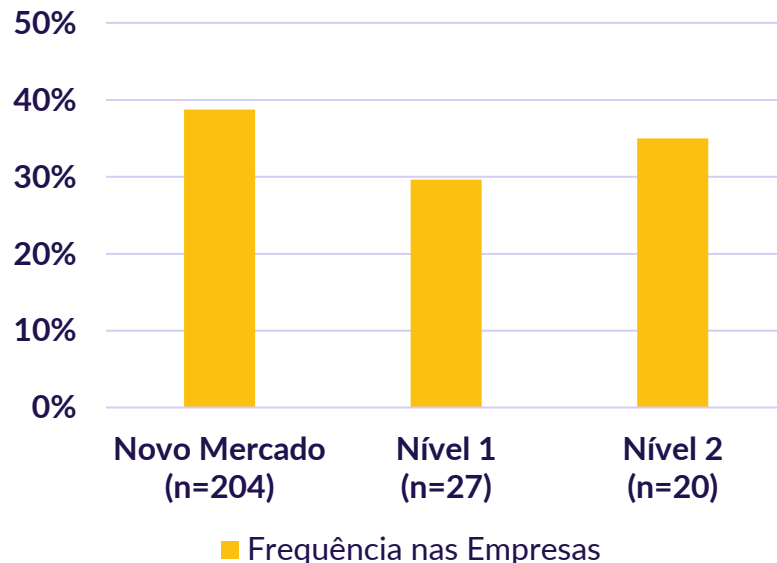
das empresas no Novo Mercado (B3)

**29,6%**

das empresas no Nível 1 (B3)

**35,0%**

das empresas no Nível 2 (B3)



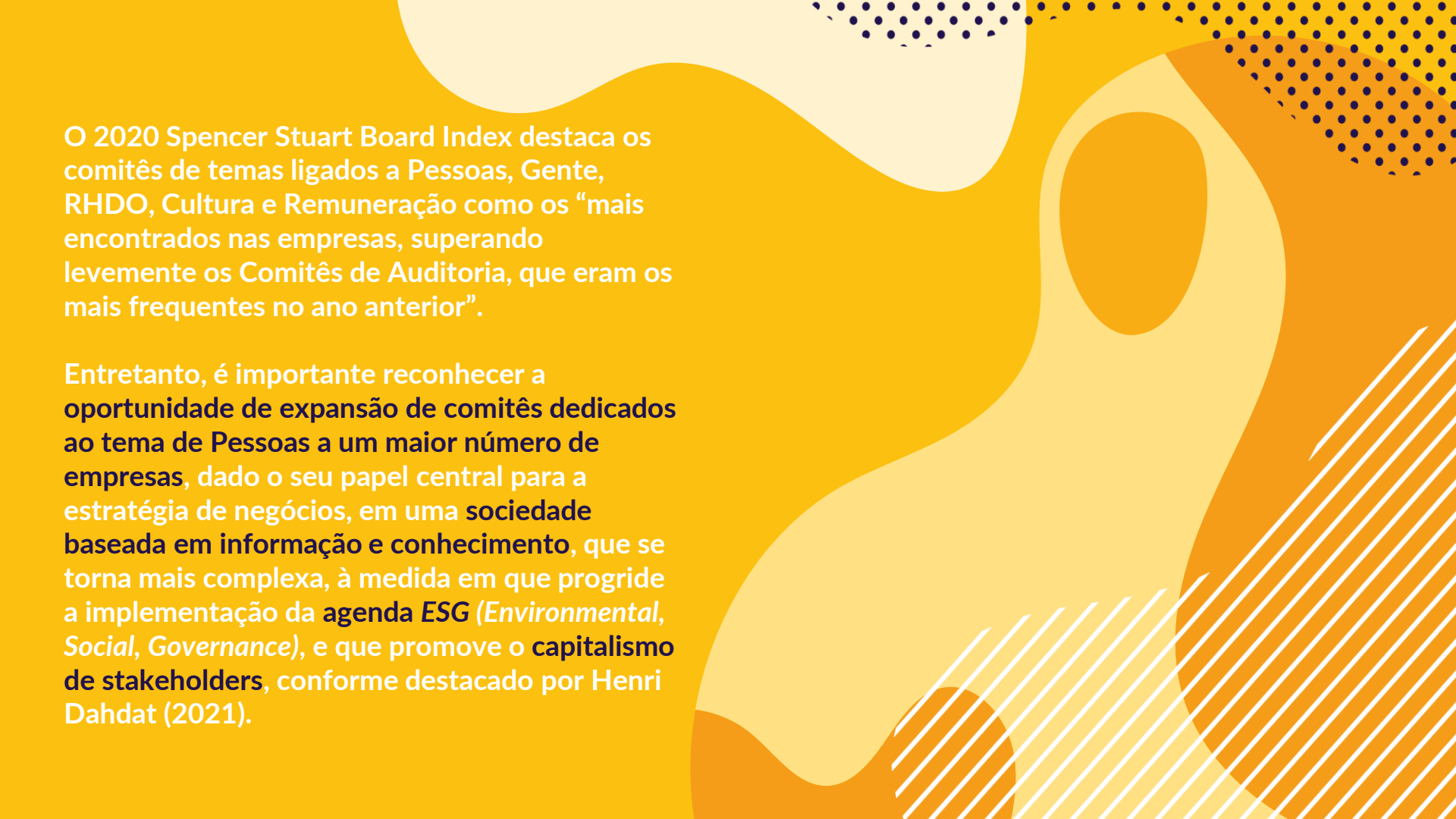
\* Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, cujos títulos incorporam os temas Pessoas, Gestão de Pessoas, Gente, Recursos Humanos, Remuneração, Cultura, Talentos, Diversidade e Inclusão e Desenvolvimento Pessoal e Corporativo, exceto comitês exclusivamente dedicados aos temas de Remuneração, Nomeação, Elegibilidade e Sucessão.



# COMITÊ DE PESSOAS FREQUÊNCIA NAS EMPRESAS

O 2020 Spencer Stuart Board Index reflete dados correspondentes a **31 de dezembro de 2019**, equivalentes a 190 empresas listadas nos segmentos especiais NM (143), N1 (26) e N2 (21), tendo reportado **104 empresas (55%)** contendo comitês de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração, conforme último relatório anual publicado pelas empresas – os Formulários de Referência 2020, em referência ao ano fiscal de 2019 - apresentados à CVM.

O número equivalente a **30 de setembro de 2021**, identificado através da presente pesquisa, é de **109 empresas** contendo comitês ligados a tais temas, conforme dados divulgados através dos respectivos sites corporativos dedicados a Relações com Investidores e Governança Corporativa. O número na mesma data é de **94 empresas**, quando excluído de empresas com comitês exclusivamente dedicados aos temas de Remuneração, Nomeação, Elegibilidade e Sucessão.



O 2020 Spencer Stuart Board Index destaca os comitês de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração como os “mais encontrados nas empresas, superando levemente os Comitês de Auditoria, que eram os mais frequentes no ano anterior”.

Entretanto, é importante reconhecer a oportunidade de expansão de comitês dedicados ao tema de Pessoas a um maior número de empresas, dado o seu papel central para a estratégia de negócios, em uma sociedade baseada em informação e conhecimento, que se torna mais complexa, à medida em que progride a implementação da agenda *ESG (Environmental, Social, Governance)*, e que promove o **capitalismo de stakeholders**, conforme destacado por Henri Dahdat (2021).

# COMITÊ DE PESSOAS MANDATO

Conforme Reshmi Paul e Jeff McLean (2021), há uma “**tendência emergente de companhias**” internacionais “**explorarem a experiência em gestão de talentos de seus conselheiros com mais rigor**”. Por exemplo, algumas companhias, incluindo JPMorgan Chase, Walmart, e DuPont, tem expandido o mandato de seus tradicionais comitês de remuneração para estruturas híbridas com títulos como “**Comitê de Remuneração & Desenvolvimento de Lideranças**” e “**Comitê de Pessoas e Remuneração**”.

No Brasil, observamos movimento equivalente em uma série de companhias listadas nos segmentos NM, N1 e N2 da B3, tais como AES Brasil Energia, B3, Banco do Brasil, BR Malls, Cielo, Localiza, Marfrig, Totvs, Vale, Banco BMG, Eletrobrás, Banco Inter e Renova Energia, que utilizam **estruturas híbridas** com títulos como “**Comitê de Pessoas e Remuneração**”, “**Comitê de Pessoas, Elegibilidade e Remuneração**”, “**Comitê de RH e Remuneração**”, “**Comitê de Gente e Remuneração**”, “**Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos**”, “**Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração**” e “**Comitê de Talentos e Remuneração**”.

# COMITÊ DE PESSOAS MANDATO



Adicionalmente, é possível observar movimento emergente de companhias listadas, que tem adotado **comitês de assessoramento ao conselho de administração exclusivamente dedicados ao tema de Pessoas**, e independentes do (s) comitê (s) responsável (is) pelos temas de Remuneração, Nomeação, Elegibilidade e Sucessão de membros da Diretoria Executiva e/ou do Conselho de Administração.

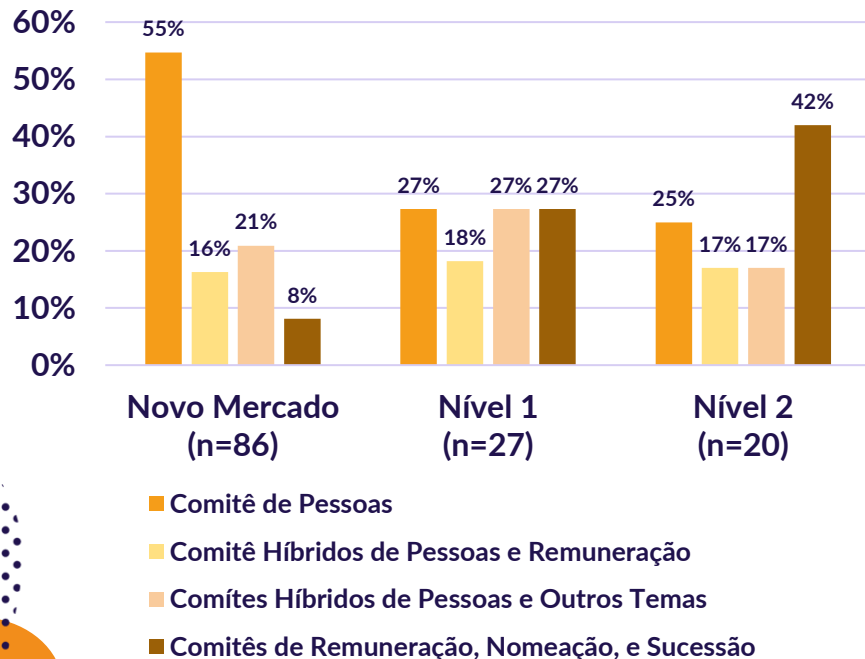
Exemplos de companhias que já implementaram tal prática são Anima, Carrefour, C & A, Cosan, Cyrela, JBS, JHSF, Lojas Renner, Magazine Luiza, Natura, Pague Menos, Porto Seguro, Raia Drogasil, Ultrapar, Alpargatas, Itaú, Klabin e Petrobrás, cujos comitês apresentam títulos tais como “Comitê de Pessoas”, “Comitê de Recursos Humanos”, “Comitê de Gestão de Pessoas”, “Comitê de Gestão de Recursos Humanos”, “Comitê de Gente e Cultura”, “Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional”, “Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional” e “Comitê de Diversidade e Inclusão”.

# COMITÊ DE PESSOAS MANDATO

Além disso, há companhias listadas que adotaram estruturas híbridas em seus comitês de assessoramento ao conselho de administração, incorporando temas aos comitês de remuneração, que ultrapassam os limites de tópicos tais como nomeação, elegibilidade e sucessão. Exemplos de tais companhias são BRF, CCR, CBD (Pão de Açúcar), Embraer, Equatorial, Hapvida, Ser Educacional, Vivara, e Marcopolo, cujos comitês apresentam títulos como “Comitê de Pessoas, **Governança**, Organização e Cultura”, “Comitê de Gente e **Governança**”, “Comitê de Recursos Humanos e **Governança Corporativa**”, “Comitê de Pessoas e **ESG**”, “Comitê de Pessoas e **Sustentabilidade**”, “Comitê de Governança, Gente e **Sustentabilidade**”, “Comitê de Gente, Gestão e **Governança**”, “Comitê de Pessoas, Cultura e **Governança**”, “Comitê de Gente, Nomeações e **Governança Corporativa**”.

Como podemos observar, os tópicos **Governança Corporativa, Sustentabilidade, e ESG** destacam-se no conteúdo de comitês com essa particular característica híbrida, e indicam potencial área de desenvolvimento para profissionais de recursos humanos cujos planos de carreira envolvem a participação em comitês de assessoramento a conselhos de administração.

# DENTRE AS EMPRESAS QUE POSSUEM COMITÊS DE PESSOAS...



55%

Possuem comitês exclusivamente dedicados ao tema Pessoas no NM

16%

Possuem comitês híbridos de Pessoas e Remuneração no NM

21%

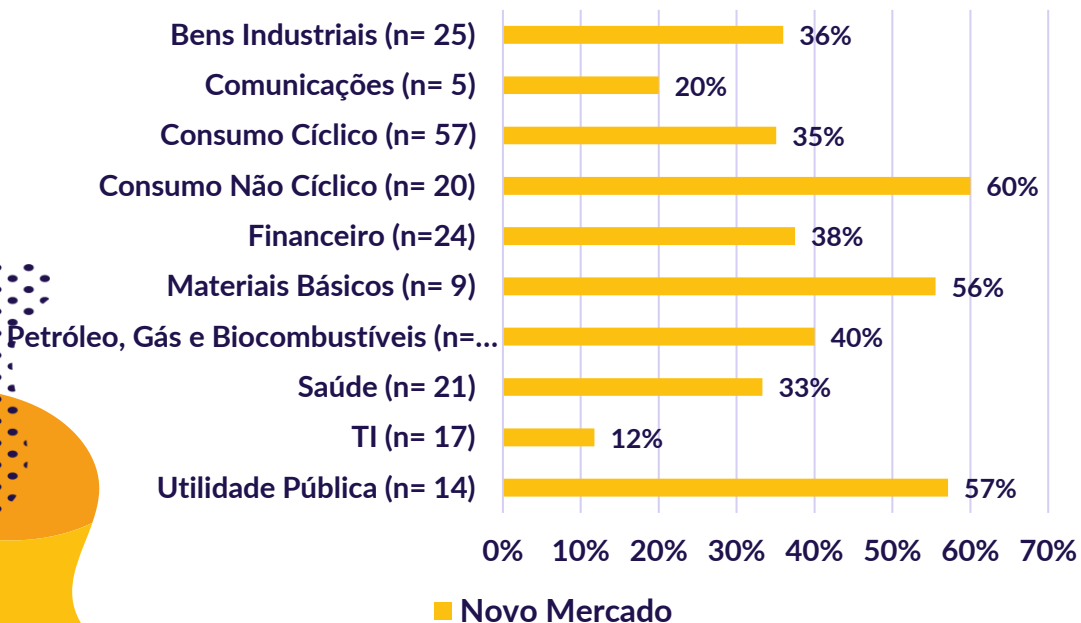
Possuem comitês híbridos de Pessoas e outros temas não relacionados a Remuneração no NM

8%

Possuem comitês dedicados exclusivamente a Remuneração, Nomeação e Sucessão no NM

# SETORES DE ATUAÇÃO B3 (NM)

## CONCENTRAÇÃO DE COMITÊS DE PESSOAS



Os setores de atuação que compõem o Novo Mercado que se destacam por apresentar o maior percentual de companhias com Comitês de Pessoas e equivalentes são Consumo Não Cíclico, Utilidade Pública e Materiais Básicos, com 60%, 57% e 56%, respectivamente.

Por outro lado, o setor de Consumo Cíclico apresenta o maior número de companhias com Comitês de Pessoas e equivalentes, por representar 28% (n=57) do número de companhias no Novo Mercado.

Já os setores de Tecnologia da Informação e Comunicações destacam-se negativamente da média, com percentuais de 12% e 20%, respectivamente, indicando maior oportunidade de evolução em relação a esse importante aspecto da governança corporativa.

# ATRIBUIÇÕES DE COMITÊ DE PESSOAS\*

- Subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, no que se referem a:
  - **Desenvolvimento organizacional,**
  - Planejamento e desenvolvimento de pessoas,
  - **Remunerações e benefícios dos executivos,**
  - Acompanhamento e direcionamento das questões ligadas à área de Sistemas de Gestão.
- **Acompanhar projetos e processos relativos a pessoas, garantindo o seu alinhamento com a visão estratégica da organização**
- Discutir e propor políticas de remuneração e incentivos para colaboradores e administradores, bem como planos de opção de compra e/ou de ações para os administradores
- **Discutir e propor critérios de avaliação de desempenho e competências para colaboradores e administradores**
- Formular e acompanhar indicadores de desempenho, produtividade e gestão da empresa
- **Acompanhar o plano de sucessão da organização.**

## Fontes:

- <https://ri.naturaeco.com/pt-br/naturaco-holding-s-a/conselho-e-comites/>
- <https://ri.rd.com.br/show.aspx?idCanal=bDye9P3YbB9d0W8xWn2+XQ==>



# ATRIBUIÇÕES DE COMITÊ DE PESSOAS HÍBRIDO COM TEMAS DE GOVERNANÇA

- Assessorar o Conselho na definição das políticas de remuneração, desenvolvimento de pessoas e treinamentos, compensação de executivos e colaboradores, propondo constantes melhorias e acompanhando práticas de remuneração de mercado
- Dar apoio nos processos de avaliação, seleção e desenvolvimento das principais lideranças
- Aconselhar o Conselho na formulação e prática da cultura organizacional, monitorando e encorajando o comportamento das lideranças
- Recomendar ações que alinhem as expectativas de acionistas e executivos
- Avaliar e recomendar melhorias aos métodos de recrutamento da Companhia
- Recomendar planos de sucessão
- Avaliar e acompanhar os programas de participações nos resultados e programas de opções de compra de ações da Companhia
- Avaliar e recomendar práticas de gestão e treinamento
- Acompanhar a gestão do clima organizacional, recomendar adequações e revisões.

Fonte:

- <https://ri.brf-global.com/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>

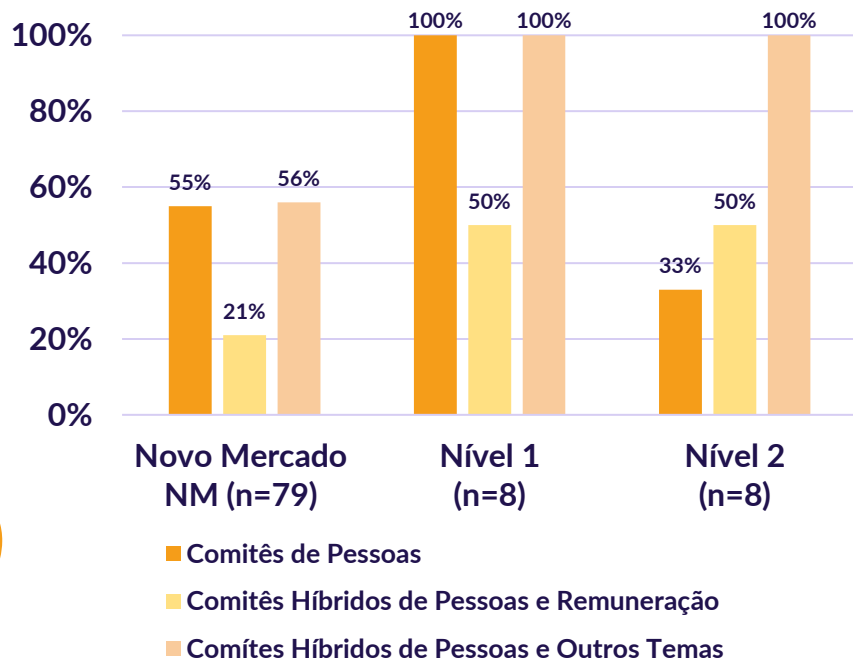
# ATRIBUIÇÕES DE COMITÊ DE PESSOAS HÍBRIDO COM REMUNERAÇÃO

- Examinar candidatos a serem nomeados para a Diretoria da Companhia, conforme indicação do Diretor Executivo Chefe, submetendo sua recomendação ao Conselho de Administração para a respectiva eleição
- Apresentar ao Conselho proposta de distribuição da remuneração global anual entre os Diretores e os Conselheiros, baseando-se em padrões praticados no mercado de tecnologia da informação, bem como acompanhar o pagamento da remuneração e, no caso desta não acompanhar os padrões praticados no mercado de tecnologia da informação, comunicar ao Conselho
- Opinar sobre a outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos Administradores e Empregados da Companhia
- Opinar sobre a participação dos Diretores e Empregados da Companhia nos lucros
- Examinar os métodos de recrutamento e contratação adotados pela Companhia e por suas controladas, mediante utilização de parâmetro de companhias brasileiras similares
- Identificar, na Companhia e em suas controladas, potenciais futuros líderes para Companhia e acompanhar o desenvolvimento das suas respectivas carreiras
- Acompanhar a elaboração e implementação de um plano de sucessão de executivos da Companhia, com o objetivo de assegurar que a gestão disponha de profissionais para a contratação ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para o bom desempenho e para a preservação de valor da Companhia, mantendo o referido plano sempre atualizado para o acompanhamento periódico pelo Conselho, sendo que o plano de sucessão do Diretor Presidente será acompanhado pelo Presidente do Conselho
- Acompanhar o processo de avaliação anual dos executivos da Companhia, com base na verificação do atingimento das metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos ambientais, sociais e de governança), alinhadas com os valores e princípios éticos da Companhia
- Propor a forma de divulgação da remuneração dos Administradores na Proposta da Administração à Assembleia Geral e no Formulário de Referência e
- Proceder à autoavaliação de suas atividades e identificar possibilidades de melhorias na forma de sua atuação.

Fonte:

- <https://ri.totvs.com/#>

# PRESENÇA DE ESPECIALISTAS EM RH EM COMITÊS DE PESSOAS\* I NM



55%

dos Comitês de Pessoas possuem membro especialista em RH (NM)

21%

dos Comitês Híbridos de Pessoas e Remuneração possuem membro especialista em RH (NM)

56%

dos Comitês Híbridos de Pessoas e Outros Temas Não Relacionados a Remuneração possuem membro especialista em RH (NM)

\* Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, cujos títulos incorporam os temas Pessoas, Gestão de Pessoas, Gente, Recursos Humanos, Cultura, Talentos, Diversidade e Inclusão e Desenvolvimento Pessoal e Corporativo, exceto comitês exclusivamente dedicados aos temas de Remuneração, Nomeação, Elegibilidade e Sucessão.

# PRESENÇA DE PROFISSIONAIS FEMININAS EM COMITÊS DE PESSOAS

53%

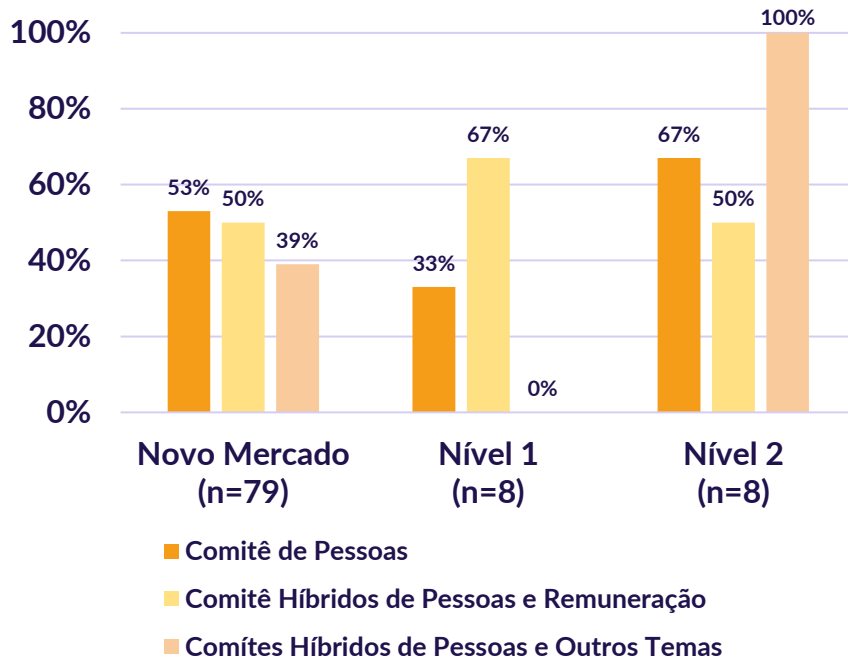
dos Comitês de Pessoas possuem pelo menos 1 profissional feminina em sua composição (NM)

50%

dos Comitês Híbridos de Pessoas e Remuneração possuem pelo menos 1 profissional feminina em sua composição (NM)

39%

dos Comitês Híbridos de Pessoas e Outros Temas Não Relacionados a Remuneração possuem pelo menos 1 profissional feminina em sua composição (NM)



\* Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, cujos títulos incorporam os temas Pessoas, Gestão de Pessoas, Gente, Recursos Humanos, Cultura, Talentos, Diversidade e Inclusão e Desenvolvimento Pessoal e Corporativo, exceto comitês exclusivamente dedicados aos temas de Remuneração, Nomeação, Elegibilidade e Sucessão.

# CONCLUSÕES

- Comitês de Pessoas são frequentes em empresas de alta maturidade em seus processos de governança corporativa, conforme segmentos especiais B3 (Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2).
- Conselhos de Administração devem considerar fortemente a constituição de Comitês de Pessoas como órgão de assessoramento, quando não existente, dada a criticidade dos temas de Capital Humano na determinação da estratégia de negócios e na construção de um futuro sustentável, em ambientes exponencialmente mais complexos.
- Comitês de Pessoas Híbridos são comuns e representam um ponto de transição entre o modelo tradicional dedicado exclusivamente a temas de Remuneração, Elegibilidade, Nomeação e Sucessão e o modelo emergente de comitês dedicados prioritariamente a temas de Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos Organizacionais.
- Governança Corporativa e ESG (Environmental, Social and Governance) são potencial área de desenvolvimento para profissionais de recursos humanos cujos planos de carreira envolvem a participação em comitês de assessoramento a conselhos de administração.
- Atribuições de Comitês de Pessoas são abrangentes e requerem conhecimento funcional. Portanto, Comitês de Pessoas que não possuem membro especialista devem apoiar-se consistentemente em especialistas externos na condução de sua respectiva agenda. De fato, a ausência de profissionais de RH na composição de Comitês de Pessoas é habitual, até mesmo em empresas listadas no Novo Mercado (45%, vide página 16) e introduzem riscos à qualidade de seu processo decisório.
- Cerca de metade (NM) dos Comitês de Pessoas não possuem profissionais femininas em sua composição. A baixa diversidade de gênero é incompatível com o verdadeiro progresso da agenda ESG nas organizações e impõe obstáculos à inovação produzida pelo órgão de assessoramento. Conselhos de Administração devem abordar essa questão com determinação e senso de urgência.

# REFERÊNCIAS

1. [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)
2. <https://hbr.org/2021/05/your-board-needs-a-people-committee>
3. [https://open.spotify.com/episode/2ga3NoLhaLP3MI5JYGXoFC?go=1&sp\\_cid=c9b70c487919975f4b40b2655e759f64&utm\\_source=embed\\_player\\_p&utm\\_medium=desktop&dl\\_branch=1&nd=1](https://open.spotify.com/episode/2ga3NoLhaLP3MI5JYGXoFC?go=1&sp_cid=c9b70c487919975f4b40b2655e759f64&utm_source=embed_player_p&utm_medium=desktop&dl_branch=1&nd=1)
4. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-350777>
5. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/brasil-board-index>
6. <https://ri.naturaeco.com/pt-br/naturaco-holding-s-a/conselho-e-comites/>
7. <https://ri.rd.com.br/show.aspx?idCanal=bDye9P3YbB9d0W8xWn2+XQ==>
8. <https://ri.brf-global.com/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>
9. <https://ri.totvs.com/#>
10. Sites corporativos das empresas listadas nos segmentos especiais (NM, N1 e N2) da B3 relacionados a Relações com Investidores e Governança Corporativa

## Autora

**Isabela Hollanda** – Embaixadora HUBRH+ ABPRH, com 17 anos de experiência na indústria farmacêutica multinacional, através de múltiplas posições de liderança em negócios, no Brasil e na África do Sul, tendo mais recentemente ocupado as posições de Ethics & Compliance Officer e Diretora de Recursos Humanos na Eli Lilly do Brasil.