GOVERNANÇA ORGÂNICA

ExpoCongregaRH

Comitê de Pessoas na Prática: papel, composição e agenda estratégica

Michelle Squeff

01 de outubro, 9h10, Arena Uniodonto, ExpoCongregaRH, PUCRS, Porto Alegre



Michelle Squeff



CEO & Founder Governança Orgânica | Conselheira de Administração | Governance Officer



































ExpoCongregaRH

Comitê de Pessoas na Prática: papel, composição e agenda estratégica

AGENDA

Apresentação
O que é Governança Corporativa
Governança Corporativa Aplicada
Sistema de Governança
Benefícios da Governança
Comitês de Pessoas como Comitês de Assessoramento ao Conselho
Papel e objetivos do Comitês
Composição
Funcionamento
Diretrizes para o Regimento Interno
Pautas Estratégicas - Calendário Temático
Q&A interativo

O que é Governança Corporativa

TEORIA

Sistema formado por

5 princípios

regras · estruturas · processos

pelos quais as organizações são
dirigidas e monitoradas

GOVERNANÇA CORPORATIVA

AS REGRAS DO JOGO

PRÁTICA

Como organizamos e administramos o negócio

Como gerimos a empresa

Quais processos, premissas e combinações adotamos

Da definição do sistema à aplicação no dia a dia do negócio.

CON20
GRE26
GARH

GO
GOVERNANÇA
ORGÂNICA

10 exemplos de governança aplicada nas empresas

SEPARAÇÃO PATRIMONIAL
Empresa × família

ESTRUTURA DO NEGÓCIO
Ltda. • S.A. • Conselho

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
Contrato social • Estatuto

AGENDA ESTRATÉGICA
Planejamento • Reuniões efetivas

DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS
Critérios e combinações

REMUNERAÇÃO PELO TRABALHO

PRESTAÇÃO DE CONTAS

RITOS E PROCESSOS
Previsibilidade • Consistência

ORÇAMENTO E RESULTADO
Sustentabilidade

ÉTICA E CONDUTA
Código de ética e conduta

Governança aplicada se traduz em regras, estruturas e processos que organizam a tomada de decisão.

GRE26 GARH

GOVERNANÇA ORGÂNICA

Benefícios da Governança

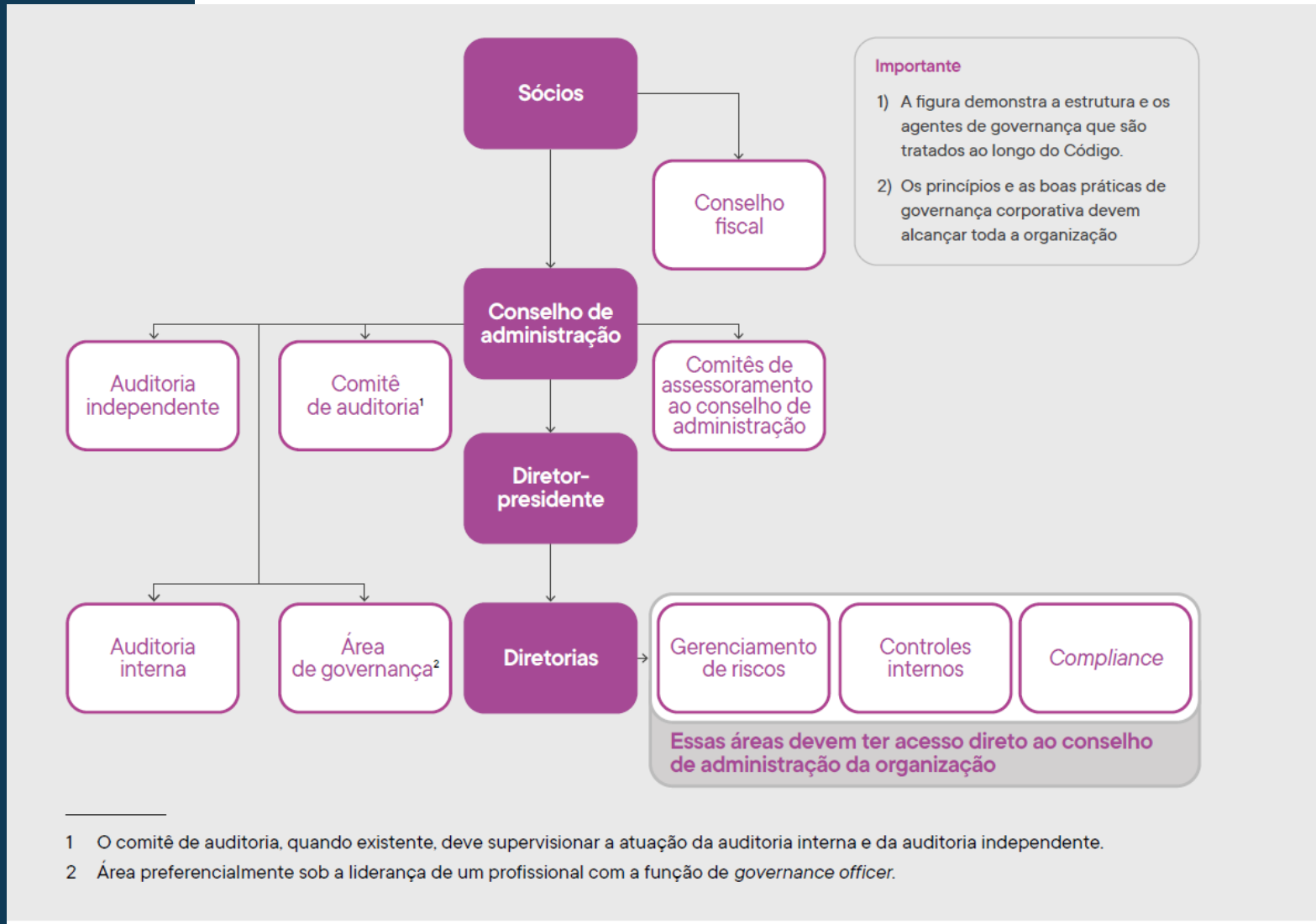


CONGREGARH 2026

GOVERNANÇA ORGÂNICA

Sistema de Governança





Como se estrutura o Sistema de Governança da organização?
Existe Conselho (consultivo, deliberativo, de administração, conselho fiscal)?
Possui Comitê de Pessoas?

CON20 GRE26 GARH

GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

Panorama dos Comitês de Pessoas no Brasil

Quatro estudos, diferentes recortes, um olhar sobre a presença e a agenda de Pessoas na governança

VILA NOVA PARTNERS

Liderança Empresarial 2025

80%

das empresas do Ibovespa possuem Comitê de Pessoas, Cultura e Remuneração

67% em 2023 → 80% em 2025

81 empresas do Ibovespa

BOARD INDEX

Spencer Stuart | 2025

50%

das empresas possuem comitês ligados a Pessoas, Recursos Humanos, Indicação e Nomeação

54% dos integrantes dos comitês também são membros do Conselho

118 empresas dos segmentos especiais da B3

FDC + NEO

Conselhos que agregam valor | 2024

34%

possuem comitês ligados a Pessoas, Gente, RH, Remuneração, Desenvolvimento Organizacional ou Cultura

Categoria de comitê mais frequente na amostra

Empresas de capital fechado

BOARD TRENDS

Evermonte Institute | 2025

57,9%

apontam sucessão e desenvolvimento de liderança entre os principais desafios dos Conselhos

3% dos Conselheiros têm Recursos Humanos como principal área de origem profissional

133 conselheiros

Estudos com universos, classificações e metodologias distintos. Os percentuais não são diretamente comparáveis.

CON20
GRE26
GARH

GO
GOVERNANÇA
ORGÂNICA

Comitê de Pessoas: papel e objetivos

Órgão de assessoramento ao Conselho

1 APROFUNDAR

Temas de pessoas que exigem análise especializada e maior dedicação.

2 RECOMENDAR

Levar ao Conselho análises, alternativas e recomendações para decisão.

3 ANTECIPAR

Identificar tendências, riscos e impactos relacionados a pessoas, liderança e cultura.

4 ACOMPANHAR

Monitorar políticas, indicadores e temas estratégicos definidos pelo Conselho.

O Comitê não substitui o Conselho nem a gestão: qualifica a discussão e a tomada de decisão.

CON20 GRE26 GARH

GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

Composição do Comitê de Pessoas

Composição deve refletir a agenda estratégica do Comitê e as competências necessárias para assessorá-la.

Conselheiros

Conexão com a estratégia
Visão sistêmica
Responsabilidade perante o Conselho

Especialistas externos

Conhecimento técnico
Referências de mercado
Visão independente

Executivos convidados

Contexto e informações
Apoio às discussões
Participação conforme a pauta

3 a 5 membros

Mandato definido

Coordenação clara

Diversidade de perfis

Disponibilidade

Ausência de Conflitos de Interesses

Independência

Presidência preferencialmente exercida por conselheiro.

Plano de trabalho do Comitê

1 → **2** → **3** → **4** → **5**

Mandato	Prioridades	Entregáveis	Indicadores	Agenda
O que o Conselho espera do Comitê?	Quais temas são críticos para o negócio?	Que análises e recomendações serão produzidas?	O que deve ser acompanhado ao longo do ano?	Quando cada tema será discutido?

O plano de trabalho transforma o mandato do Comitê em uma agenda objetiva, previsível e conectada ao Conselho.

Diretrizes para o Regimento Interno

1. Finalidade e escopo de atuação
2. Composição, mandato e critérios de indicação e convidados
3. Competências e atribuições
4. Presidência
5. Periodicidade, convocação e quórum
6. Registro das recomendações, encaminhamentos
7. Reporte ao Conselho
8. Suporte da área de Governança

O Regimento delimita o papel do Comitê e evita sobreposição com as atribuições do Conselho e da gestão.

CONGRE26 GARH

GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

Principais temas na agenda dos Comitês de Pessoas

- Sucessão e pipeline de liderança
- Remuneração e incentivos
- Cultura e valores
- Talentos e posições críticas
- Desenvolvimento de lideranças
- Diversidade e inclusão
- Engajamento e clima
- Estrutura organizacional
- Avaliação da alta liderança
- People analytics e indicadores
- Riscos relacionados a pessoas
- Futuro do trabalho e IA

A agenda deve ser seletiva: temas relevantes para a estratégia e para as responsabilidades do Conselho.

CON20
GRE26
GARH

GO
GOVERNANÇA
ORGÂNICA

Calendário Temático – Comitê de Pessoas

JAN–FEV

Estratégia de pessoas
Metas e indicadores
Plano anual

MAR–ABR

Remuneração e incentivos
Metas da liderança
People analytics

MAI–JUN

Talentos e sucessão
Pipeline de liderança
Desenvolvimento

JUL–AGO

Cultura e clima
Engajamento
Diversidade e inclusão

SET–OUT

Riscos de pessoas
Saúde e segurança
Temas regulatórios

NOV–DEZ

Avaliação da liderança
Remuneração variável
Plano do próximo ciclo

CON20
GRE26
GARH

GO
GOVERNANÇA
ORGÂNICA

Pessoas na pauta da Governança

“Atuar em conselhos é exercer a arte de formular boas perguntas.”

Inspirados nessa frase, antes do CongregaRH lançamos uma enquete e convidamos profissionais de governança e gestão de pessoas a formular perguntas estratégicas para impulsionar as discussões nos Conselhos e Comitês.

CON20
GRE26
GARH

GO
GOVERNANÇA
ORGÂNICA

Pessoas na pauta da Governança

Contribuições selecionadas da enquete

1. Como a Cultura Organizacional pode contribuir para a formação e envolvimento das pessoas na estratégia da empresa?

2. Quais pontos são os mais importantes para formular e executar nossa estratégia de pessoas?

3. A cultura atual carrega a estratégia para seu objetivo?

4. Se as decisões e as práticas diaria mais toleradas e informais da nossa organização fossem expostas publicamente, qual delas o Conselho teria alguma dificuldade em defender diante da sociedade e dos acionistas?

5. Os nossos planos e modelos de remuneração tem alinhamento com a estrategia e direcionam os executivos na direção adequada?

6. Se pudéssemos enxergar a cultura da nossa organização pelas decisões que tomamos e não pelos valores que declaramos... o que ela diria sobre quem somos hoje?

7. Qual o nosso papel quanto a sucessão das principais lideranças da empresa, a fim de preservar as conquistas e garantir um futuro, se possível, ainda melhor?

8. Que escolhas de liderança fazemos hoje que ampliam ou restringem as possibilidades de sucessão amanhã?

9. Qual é a maturidade da governança na Empresa? O que tem para melhorar?

GRE26 GARH

GOVERNANÇA ORGÂNICA

Pessoas na pauta da Governança

E na sua organização?
Quais delas também deveriam estar na pauta do seu Conselho?

Participe da enquete e compartilhe como temas relacionados a pessoas, cultura e liderança chegam à agenda de Conselhos e Comitês.

E formule também a sua pergunta catalisadora.

pt.surveymonkey.com/r/33JXDTL

PARTICIPE DA PESQUISA
Aponte a câmera para o QR Code

CON20
GRE26
GARH

GO
GOVERNANÇA
ORGÂNICA

Q&A interativo

1. Quando criar um Comitê de Pessoas?
2. Por onde começar a implantação do Comitê?
3. Quais indicadores acompanhar?
4. Como montar o calendário anual de temas do Comitê?
5. Quais os erros evitar na estruturação de Comitês?
6. Como se preparar para atuar em Comitês?
7. Como encontrar vagas para atuar em Comitês de Pessoas?
8. Quanto ganha um membro de Comitê?
9. Atuar em Comitês pode ser um caminho para chegar aos Conselhos?

CON20 GRE26 GARH

GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

REFERÊNCIAS

GOVERNANÇA CORPORATIVA

COMITÊS DE PESSOAS

Referências – Sobre Governança Corporativa

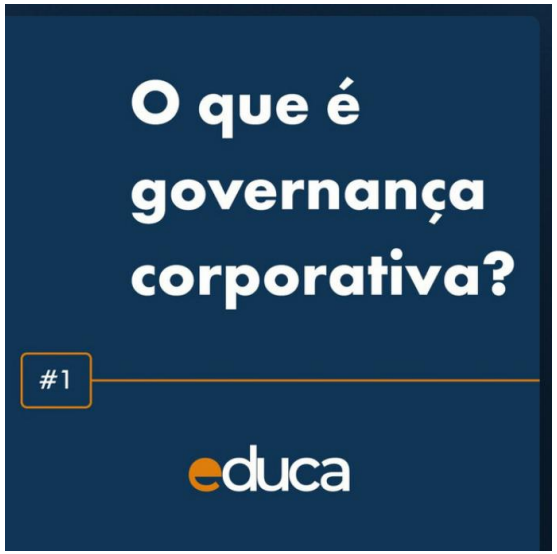
Código Melhores Práticas IBGC (2023)



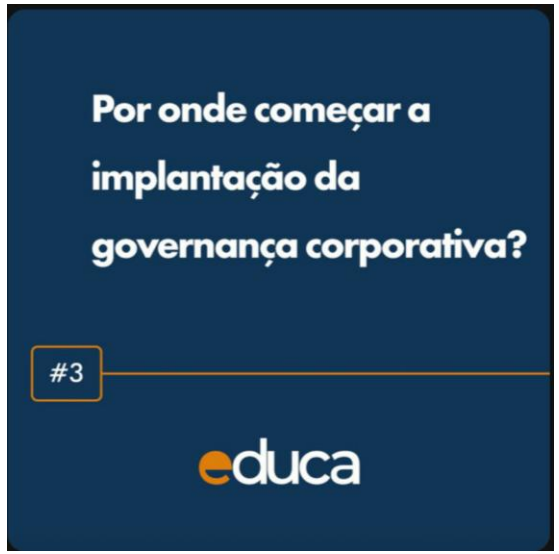
Comitê Pessoas IBGC (2023)



Podcast (2020)



Podcast (2020)

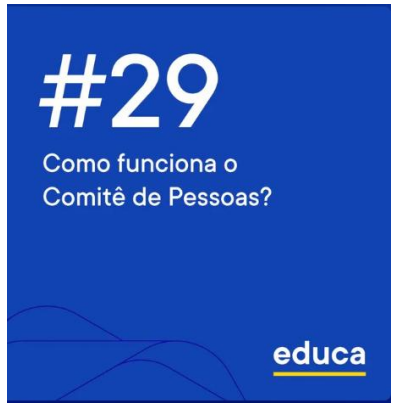


CON20 GRE26 GARH

GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

Referências – Comitê de Pessoas, Cultura e Governança

Podcast IBGC (2021)



Podcast IBGC (2022)



Artigo (2022)



Podcast IBGC (2023)



Artigo IBGC (2024)



CON20 GRE26 GARH

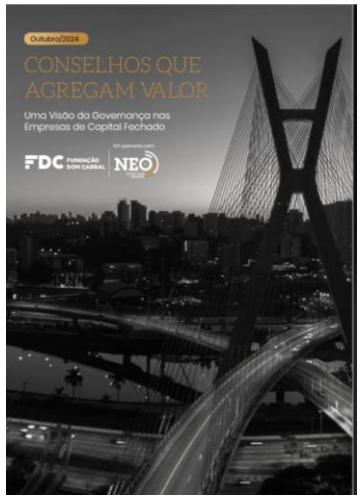
GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

Referências – Comitês de Pessoas e Tendências

Board Index Brasil Spencer Stuart (2025)



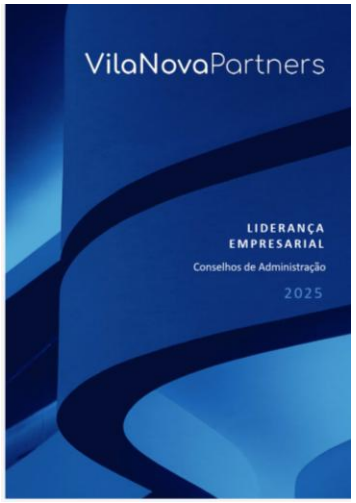
Conselhos que agregam valor FDC Neo (2024)



Board Trends – Evermonte (2024)



Liderança Empresarial Vila Nova Partners (2025)



CON20 GRE26 GARH

GO GOVERNANÇA ORGÂNICA

Obrigada!

GOVERNANÇA ORGÂNICA

Michelle Squeff

michelle@governancaorganica.com.br

www.governancaorganica.com.br

www.linkedin.com/company/governanca-organica

(51) 99242-9118