

SÉRIE

**E agora,
como seguir?**

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

O PAPEL DOS COMITÊS DO CONSELHO, EM ESPECIAL GENTE E GESTÃO



Por Mário Bardella Jr.

Os efeitos do distanciamento social, decorrentes da pandemia Covid-19, trouxeram drástica redução no *pipeline* dos novos projetos a uma certa empresa, comprometendo a manutenção da estrutura funcional existente. A direção tomou medidas acertadas! Usou o máximo que pôde dos incentivos governamentais para diminuir salários, gerenciou com responsabilidade as demissões que foram infelizmente necessárias, mas precisava ainda decidir como tratar os executivos que, ao contrário dos demais, estavam enfrentando jornadas mais longas, extenuantes, atuando com menos recursos para gerir a crise, vivenciado grande estresse. Assim, instalou-se o dilema: reduzir ou não os salários desses executivos? O assunto foi levado para o Conselho de Administração que solicitou a participação do Comitê de RH nas análises, colaborando na tomada de decisão.

Situação semelhante ocorreu com uma outra empresa de construção civil, que necessitava atender ao significativo volume de obrigações administrativas e legais em seu escritório central, decorrentes da venda de grande número de imóveis de um grande empreendimento, realizada dias antes da decretação do estado de emergência da Covid-19. Igualmente ao caso anterior, o Comitê de RH foi solicitado a ajudar na definição das ações necessárias naquela circunstância, em que era necessário proteger os empregados diante do alto risco de contaminação e ao mesmo tempo cumprir com todas as obrigações e prazos devidos aos compradores.

As várias pesquisas disponíveis no Brasil sobre as empresas que implementaram as práticas da Governança Corporativa - sejam empresas de capital aberto, holdings, empresas fechadas de familiares ou de sócios - indicam que ao redor de 50% delas têm seus Conselhos de Administração apoiados por Comitês de RH em suas decisões sobre o Capital Humano.

Destaco aqui, a diretriz que a MESA Corporate Governance tem adotado nos seus projetos de implantação de Governança Corporativa no Brasil e no exterior, no sentido de que os comitês especializados em “gente” atuem igualmente nas esferas da Governança Corporativa e da Gestão da organização. Tal diretriz propõe a criação de um Comitê de Gente, Gestão e Governança, visando assim a um amplo espectro de atuação no apoio aos Conselhos de Administração, tendo como pilar central as questões mais estratégicas do Capital Humano relacionadas às boas práticas de Governança e da Gestão da organização funcional.

O Comitê de RH apresenta-se no mercado com nomes diversos, como Comitê de Remuneração, Comitê de Gente, de Capital Humano etc. Na sua origem esses Comitês eram quase que exclusivamente dedicados aos sistemas e políticas salariais (à semelhança dos *Compensation Committees* das empresas abertas norte-americanas). Mas ao longo do tempo foi inevitável que tais Comitês, tanto no Brasil como no exterior, fossem solicitados a se envolver nos demais aspectos estratégicos relacionados ao Capital Humano. Temas como planejamento sucessório, avaliações de desempenho e de potencial, diagnóstico cultural, diversidade e inclusão, pesquisas de clima e outros, passaram a fazer parte da agenda dos comitês especializados em “gente”.

Nesse cenário, os Comitês especializados em “gente” passaram a ser valioso recurso para as decisões estratégicas dos Conselhos de Administração relacionadas ao seu Capital Humano. Normalmente são integrados por executivos-chave da própria organização, como o CEO, o Diretor de RH, Diretor funcional e contam também com um ou dois consultores independentes, especializados e muito experientes na gestão de RH. Esses membros independentes nos Comitês de “gente” trazem um olhar do mercado externo e com frequência ajudam as decisões a serem isentas das naturais influências das causas e preferências dos órgãos internos, ajudando assim o Conselho de Administração a tomar as melhores decisões diante dos interesses dos acionistas.

Menciono ainda um tema que tem sido levado ultimamente com mais frequência aos Comitês de “gente”. Refere-se aos processos de autoavaliação dos Conselhos de Administração, conforme determinam as melhores práticas de Governança Corporativa e também como estabelecem a Instrução 586 da CVM e o Regulamento do Novo Mercado da B3. As referidas autoavaliações podem tanto ser feitas por recursos internos das empresas como através de consultorias especializadas. Em ambos casos, os Comitês de RH podem ajudar, seja no processo de contratação do serviço externo ou propondo uma metodologia interna para os Conselheiros autoavaliarem o funcionamento do Conselho e posterior realização de uma discussão entre os Conselheiros.

Pode-se assim concluir que a atuação dos Comitês de RH permeia todas as áreas e funções da empresa propiciando que esta funcione como um organismo vivo e dinâmico.

Mário Bardella Jr. *é graduado em Administração com participação em vários programas de educação executiva no exterior e formação em Coaching nos EUA. Possui mais de 30 anos de experiência em gestão de pessoas. Antes de se tornar Consultor atuou por 12 anos como VP de RH para a América Latina na empresa Newell Rubbermaid. Atualmente integra Comitês de RH em empresas abertas; Conselhos Consultivos em empresas familiares e do Terceiro Setor.*

A série “E agora, como seguir?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link](#) para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de gestão. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: “Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”.