SemeAd 2025
XXVIII Seminários em Administração

10, 11, 12, 13 e 14 de novembro de 2025
ISSN 2177-3866

Comitê de Pessoas nos Conselhos de Administração nas Empresas da B3

MARIA RITA SERRANO
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDILSON TEIXEIRA
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

KARINA COSTA PALTRINIERI RONQUI
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

ANDRE APARECIDO POLICENO JUNIOR
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

COMITÊ DE PESSOAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS DA B3

INTRODUÇÃO

A governança corporativa emerge como uma necessidade vital em resposta aos desafios impostos pelas crises financeiras, escândalos éticos e pela crescente complexidade das relações entre acionistas e gestores nas organizações (Vickneswaran, 2025; Bebchuk & Fried, 2004). Com o intuito de alinhar interesses entre os acionistas e a gestão, a criação de estruturas como os Comitês de Pessoas e Remuneração tornou-se central na estratégia corporativa das grandes organizações (Edmans, Gabaix & Jenter, 2017) . Esses comitês desempenham papéis relevantes no assessoramento das políticas remuneratórias e oferecer recomendações ao Conselho de Administração, e também, participar no direcionamento das práticas relacionadas à gestão estratégica de Recursos Humanos (RH), contribuindo para o alcance das metas de longo prazo das organizações (Huang & Floersch, 2022; Conyon, 2014).

Conforme destacado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (IBGC, 2022), o Comitê de Pessoas/Remuneração atua como assessor estratégico do Conselho de Administração, com atribuições que englobam formulação de políticas de remuneração, sucessão executiva e gestão de talentos. Assim, o comitê vai além das funções operacionais, promovendo o alinhamento de interesses entre executivos e acionistas e contribuindo para a criação de eficácia organizacional (Marquezan *et al*., 2023; Conyon & Sadler, 2010)

A importância estratégica desses comitês intensificou-se ainda mais com as transformações no ambiente corporativo global, marcado pela necessidade crescente de transparência, responsabilidade social e práticas inclusivas de gestão (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1999). Nesse cenário, grandes organizações brasileiras têm buscado implementar estruturas eficazes de governança corporativa, objetivando assegurar sustentabilidade em contextos cada vez mais dinâmicos e incertos. Dentre essas estruturas, destaca-se o papel desempenhado pelos Comitês de Pessoas/Remuneração, cuja missão envolve diretamente assessoramento para a eficácia organizacional como sucessão de lideranças, diversidade, cultura organizacional e incentivos alinhados ao desempenho (Huang & Floersch, 2022; Zucco, Oliva & Kubo, 2018).

Entretanto, apesar da relevância amplamente reconhecida desses comitês, verifica-se uma significativa heterogeneidade na forma como as empresas brasileiras divulgam e implementam tais práticas estratégicas (IBGC, 2022). A literatura existente aponta para uma lacuna na compreensão detalhada sobre como grandes empresas efetivamente adotam, estruturam e divulgam suas políticas associadas às práticas estratégicas de recursos humanos, bem como o grau de transparência das informações relacionadas aos Comitês de Pessoas (Burchman, 2020; Conyon, 2014; Conyon & Sadler, 2010).

Tal constatação suscita uma questão central nesta pesquisa: como o Comitê de Pessoas/Remuneração atua concretamente como agente orientador das práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos nas grandes organizações brasileiras?

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como o Comitê de Pessoas/Remuneração atua como direcionador estratégico para as práticas de Gestão de Recursos Humanos, especialmente nas maiores empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira (B3). Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos que consistem em analisar as práticas adotadas por esses comitês, em especial no que tange à sucessão executiva, remuneração e incentivos, gestão de talentos e cultura organizacional e também, avaliar as implicações práticas dessas políticas para a criação sustentável de valor organizacional.

A literatura destaca que organizações com políticas bem estruturadas e detalhadas sobre sucessão, gestão de talentos e educação continuada frequentemente obtêm melhores resultados financeiros e operacionais no longo prazo. Esses aspectos teóricos, embasados em autores

seminais como Bebchuk e Fried (2004), Jensen e Meckling (1976) e Conyon e Sadler (2010), e com atualização contemporânea pelos autores Vickneswaran (2025), Marquezan *et al*. (2023) e Edmans *et al*. (2017), que oferecem uma base conceitual consistente para orientar e aprofundar a análise empírica realizada neste estudo, possibilitando uma compreensão mais precisa sobre as práticas adotadas pelas empresas analisadas.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de aprofundar o entendimento sobre o impacto estratégico das práticas de governança corporativa direcionadas à gestão de pessoas, sobretudo no contexto brasileiro, dando sequência às discussões de Murphy (1999) e Zucco *et al*. (2018). Este artigo busca complementar as análises recentes apresentadas por Aguilera, Marano e Haxhi (2019), ao examinar empiricamente o papel dos Comitês de Pessoas na promoção de políticas eficazes e transparentes. Assim, o estudo contribui ao fornecer evidências que auxiliam gestores, acionistas e formuladores de políticas a promoverem a sustentabilidade organizacional e o desempenho competitivo. Em um ambiente cada vez mais desafiador e competitivo, compreender detalhadamente esses fatores estratégicos torna-se relevante para o desenvolvimento organizacional sustentável e eficaz.

Em relação à delimitação da pesquisa, optou-se por analisar as dez maiores empresas listadas na B3, escolhidas com base em sua receita anual, o que permite garantir uma representatividade significativa do mercado brasileiro. A análise restringe-se aos relatórios anuais e de sustentabilidade publicados pelas organizações no período mais recente (2023/2024), oferecendo assim uma visão contemporânea das práticas adotadas.

A lacuna abordada por este estudo reside na escassez de análises empíricas sistematizadas sobre o papel dos Comitês de Pessoas e Remuneração como agentes estratégicos de governança e de alinhamento das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas grandes empresas brasileiras. Embora a literatura internacional trate amplamente sobre as informações sobre práticas de comitês e governança corporativa, no contexto brasileiro observa-se uma deficiência em estudos que examinem, de forma comparativa e fundamentada em documentos públicos, como essas estruturas influenciam a transparência, a qualidade das práticas de RH e o alinhamento destas com os objetivos estratégicos organizacionais.

Assim, o presente artigo avança ao analisar a frequência, profundidade e abrangência das informações e ações voluntariamente divulgadas, permitindo uma avaliação do grau de aderência das empresas brasileiras às recomendações de governança e à efetividade dos Comitês de Pessoas para melhorar a eficácia organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentadas a seguir, as teorias e principais autores que ofertam o embasamento para essa pesquisa.

Governança e Conselho de Administração

O Conselho de Administração desempenha um papel relevante na governança corporativa, atuando como um mediador entre os interesses dos acionistas e a gestão executiva da empresa (Marquezan, Velho, Souza, & Degenhart, 2023). Segundo Fama e Jensen (1983), a principal função do conselho é garantir que os interesses dos acionistas sejam representados e que as decisões sejam tomadas levando em consideração os objetivos de longo prazo da organização. Isso se intensifica na presença de uma estrutura acionária concentrada, onde a monitorização do desempenho e das práticas de remuneração se torna ainda mais crucial para alinhar os interesses de agentes e principais, evitando assim o chamado custo de agência.

Aguilera, Marano e Haxhi (2019) destacam que o fortalecimento das práticas de governança corporativa em âmbito internacional demanda o aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento e controle, com ênfase na atuação de conselhos de administração e de comitês especializados, como o Comitê de Pessoas. Esses autores argumentam que a existência

de estruturas dedicadas à supervisão de temas relacionados à remuneração, sucessão e gestão de talentos contribui para a transparência, legitimidade e eficiência das decisões estratégicas. Tal perspectiva complementa estudos prévios sobre governança, evidenciando a importância desses órgãos na promoção de valor organizacional sustentável.

A inter-relação entre governança corporativa, relações entre administração e acionistas e metodologias de reporte revela-se fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e a preservação de padrões éticos e a governança corporativa estabelece uma estrutura para a tomada de decisões responsável, promovendo a confiança em um ambiente marcado por crescente supervisão (Vickneswaran, 2025). De acordo com o autor, o ambiente empresarial em constante transformação exige uma reavaliação criteriosa das estruturas de governança, das abordagens gerenciais e dos critérios de reporte, sendo que os marcos legislativos e a influência dos comitês de assessoramento exercem influência nas decisões de conselho.

Adicionalmente, a qualidade e a composição do conselho têm implicações diretas sobre a eficácia da governança corporativa. O conselho ideal combina diretores independentes com experiência diversificada e conhecimento do setor, o que, conforme a pesquisa de Adams e Ferreira (2007), promove uma melhor supervisão das atividades da gerência e facilita a elaboração de pacotes de remuneração que sejam justos e equitativos. De maneira comparável, a pesquisa abrangente conduzida por Marquezan *et al*. (2023) junto com Edmans *et al*. (2017) fornece um exame aprofundado dos mecanismos pelos quais estruturas de governança eficazes podem servir para aliviar e potencialmente resolver várias formas de conflitos organizacionais, estabelecendo comitês de pessoas/remuneração especializados que examinam e avaliam meticulosamente os intrincados incentivos apresentados a alta administração. Essa diversidade não apenas agrega valor às discussões estratégicas, mas também assegura que diferentes perspectivas sejam consideradas na tomada de decisões, contribuindo para o alinhamento de incentivos entre executivos e acionistas.

Por fim, a estrutura do conselho pode também refletir a prevalência de conflitos internos entre acionistas, como discutido por La Porta *et al*. (1999). Enquanto um conselho mais independente pode melhorar a supervisão e diminuir as informações assimétricas, uma alta concentração de poder em determinados acionistas pode levar a decisões que favorecem interesses pessoais ao invés dos coletivos. Portanto, a atuação do Conselho de Administração deve ser cuidadosamente planejada e continuamente avaliada, considerando tanto a composição do conselho quanto as dinâmicas de poder existentes dentro da organização para garantir uma governança eficaz e alinhamento de interesses no âmbito empresarial.

Os autores Zucco, Oliva e Kubo (2018) destacam que o Conselho de Administração desempenha um papel relevante na governança corporativa, especialmente em contextos de internacionalização das empresas brasileiras. O Conselho não apenas supervisiona a gestão organizacional, mas também orienta estratégias de longo prazo que se alinham com as melhores práticas de mercado (Zucco *et al*., 2018). Com a crescente necessidade de transparência e credibilidade, o Comitê de Pessoas, um subgrupo do Conselho, emerge como um facilitador essencial nas decisões relacionadas à gestão de talentos e remunerações, garantindo que estas estejam em consonância com os objetivos estratégicos da empresa (Zucco *et al*., 2018). Este arranjo ressalta a importância da cooperação entre os membros do Conselho e do Comitê de Pessoas, cuja atuação visa fortalecer a competitividade e a adaptação das organizações, refletindo o compromisso da governança com a eficácia e a responsabilidade (Oliva & Albuquerque, 2006).

O Comitê de Pessoas ou Remuneração, apesar de não deliberarem, têm como finalidade o apoio ao conselho de administração na articulação e no direcionamento dos temas estratégicos da organização e exerce tem um papel na estrutura de governança corporativa, especialmente na definição de políticas de compensação alinhadas aos objetivos estratégicos da organização Burchman (2020). Segundo Murphy (1999), o entendimento de que a remuneração deve estar

diretamente conectada ao desempenho organizacional é considerado para a retenção de talentos e motivação dos executivos. O comitê não apenas determina pacotes de remuneração, mas também estabelece métricas de desempenho que servirão de base para a avaliação de resultados, assegurando que as recompensas sejam distribuídas de maneira justa e equitativa. Isso é em grande parte corroborado por Goyal e Park (2002), que destacam que a efetividade do comitê de pessoas é amplamente influenciada pela sua independência e pela experiência dos membros em questões de remuneração e desempenho corporativo.

Além disso, a transparência nas decisões do Comitê de Pessoas tem se tornado um elemento para a confiança dos acionistas e a legitimidade da governança corporativa. Consoante a pesquisa de Bebchuk e Fried (2004), a falta de clareza nas práticas de compensação pode criar desconfiança entre os acionistas, resultando em um desalinhamento entre os interesses dos executivos e os objetivos dos acionistas. Esses autores afirmam que um comitê que opera com autonomia e transparência não apenas promove práticas de remuneração mais justas, mas também contribui para a mitigação de conflitos de agência. Portanto, a atuação do Comitê de Pessoas é essencial para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a responsabilidade e a *accountability*, refletindo de maneira direta na performance e na saúde a longo prazo da empresa.

Comitê de Pessoas ligados ao Conselho de Administração

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) delineia a atuação do Comitê de Pessoas ou Remuneração como um agente relevante na estrutura de governança corporativa, promovendo a integração entre a estratégia organizacional e a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Composto predominantemente por membros do conselho, o comitê de pessoas deve reunir profissionais com expertise em gestão de pessoas, o que lhe confere a legitimidade necessária para abordar assuntos estratégicos (IBGC, 2022).

Entre suas responsabilidades estão a formulação de políticas de remuneração, gestão de talentos, e a supervisão do desenvolvimento cultural dentro da empresa. A dinâmica do comitê é caracterizada por um funcionamento regular, pautado em uma agenda temática clara, que abrange não apenas questões financeiras, mas também aspectos de ética, diversidade e inclusão (IBGC, 2022). Assim, o comitê de pessoas se torna um direcionador para assegurar que as políticas de RH não só atendam às demandas imediatas, mas também se alinhem com os objetivos de longo prazo da organização, incluindo a adaptação a tendências emergentes e a preparação para futuras necessidades de capital humano (IBGC, 2022). Sua atuação proativa é fundamental para um alinhamento estratégico eficaz, contribuindo para a sustentabilidade e a eficácia organizacional em um cenário em constante transformação.

O Comitê de Pessoas ou Remuneração atua especialmente na definição de políticas que visam assegurar a eficácia das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) na organização Burchman (2020). Esse comitê é responsável por supervisionar as políticas de remuneração e benefícios, garantindo que estas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa e com as expectativas dos acionistas (Conyon, 2014). Para que a remuneração seja verdadeiramente estratégica, o comitê deve considerar não apenas a remuneração de executivos da alta administração, mas também como essas práticas influenciam o engajamento e a produtividade do restante da força de trabalho (Bebchuk *et al*., 2009). O Comitê de Remuneração ou Comitê de Pessoas, tem ampliado seu escopo para além da tradicional supervisão da remuneração executiva, incorporando temas estratégicos relacionados à gestão de recursos humanos, como diversidade, equidade, inclusão, engajamento e planejamento sucessório (Huang & Floersch, 2022). Essa ampliação reflete a crescente pressão de investidores e reguladores por maior transparência e responsabilidade em capital humano, posicionando o comitê como um importante orientador das práticas estratégicas de RH (Huang & Floersch, 2022). Segundo os autores, o comitê não apenas monitora métricas de desempenho

e riscos, mas também atua proativamente no desenvolvimento do talento organizacional, alinhando esforços para assegurar a sustentabilidade do pipeline de liderança e a adequação da força de trabalho às demandas futuras e, a integração de temáticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) e o enfoque em dados quantitativos e qualitativos reforçam seu papel como agente estratégico, contribuindo para a governança organizacional centrada nas pessoas. Assim, o Comitê de Pessoas emerge como peça-chave na articulação entre a governança corporativa e a gestão estratégica de capital humano.

A atuação do Comitê de Pessoas ou Remuneração também envolve a formulação de um ambiente de meritocracia e transparência, essenciais para a construção de uma cultura organizacional forte. Conforme abordado por Krauter (2013), as decisões do comitê sobre incentivos e desenvolvimento de talentos não apenas impactam o desempenho dos executivos, mas também criam uma base motivacional para todos os colaboradores. Ao alinhar as métricas de desempenho com as práticas de remuneração, o comitê ajuda a garantir que todos os níveis da organização estejam orientados para as mesmas metas, promovendo assim uma cultura organizacional coesa e focada nos resultados (Aguiar & Pimentel, 2017).

Além da remuneração, o Comitê de Pessoas ou Remuneração também é responsável pela definição de diretrizes para desenvolvimento e treinamento, aspectos fundamentais da GRH. Um estudo de Conyon e Sadler (2010) enfatiza a importância deste comitê em garantir que os programas de desenvolvimento sejam projetados para atender não apenas às necessidades imediatas da organização, mas também para alinhar-se com seu posicionamento estratégico a longo prazo. Isso implica que o comitê deve agir de forma proativa, acompanhando as mudanças no mercado e nas exigências operacionais para ajustar as práticas de GRH de maneira eficaz e pertinente.

De acordo com Daly (2012), o comitê de pessoas é responsável por estabelecer diretrizes que não apenas fomentam a conformidade com normativas legais, mas também promovem um forte alinhamento entre a estratégia corporativa e as ações de RH. Para fortalecer essa sinergia, é necessário que a GRH atue em práticas estratégicas como recrutamento e seleção, desenvolvimento e capacitação profissional, gestão de desempenho, e políticas de retenção, todas focadas na criação de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e o bem-estar dos funcionários. A implementação de avaliações de desempenho que se alinhem às metas organizacionais, assim como programas de desenvolvimento contínuo, garantem que os colaboradores estejam aptos a atender às demandas dinâmicas do setor público. Além disso, a designação de pacotes de compensação competitivos e atrativos é vital para a retenção de talentos.

Zucco, Oliva e Kubo (2018) argumentam que o Comitê de Pessoas ou de Remuneração exerce uma influência nas práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas maiores companhias brasileiras internacionalizadas, e esse comitê também é responsável por formular políticas de remuneração e planos de desenvolvimento de talentos que se alinham diretamente com as metas organizacionais, promovendo a eficiência e a transparência nas operações. A pesquisa indica que a atuação do comitê vai além da supervisão das compensações, entrando na esfera de decisões estratégicas que impactam a cultura e o desempenho organizacional (Zucco *et al*., 2018). Os autores complementa ao ressaltar que a implementação de políticas robustas de gestão de pessoas, guiadas por esse comitê, fortalece a confiança e a credibilidade da empresa no mercado, criando um ambiente propício à internacionalização e à atração de talentos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, com um delineamento documental, similar ao realizado por Kripka, Scheller e Bonotto (2015). Conforme articulado por Nunes,

Nascimento e Alencar (2016), a pesquisa descritiva pode ser definida como uma abordagem metodológica que envolve principalmente a observação sistemática de fenômenos específicos, em que dois ou mais grupos que exibem características análogas são submetidos à análise comparativa, permitindo que os pesquisadores identifiquem, documentem e analisem os vários atributos, fatores ou variáveis que estão intrinsecamente ligados ao fenômeno ou processo sob investigação. Consequentemente, esse tipo específico de pesquisa serve como uma ferramenta para expandir a compreensão e fornecer novos *insights* sobre uma realidade previamente estabelecida, aumentando assim a profundidade do conhecimento dentro do campo.

O objetivo desta pesquisa consiste em identificar e analisar as práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), estabelecendo diretrizes e impulsionando ações que fortaleçam o alinhamento entre a estratégia corporativa e a efetividade da área de Recursos Humanos. A perspectiva analítica adotada busca compreender em que medida o Comitê de Pessoas/Remuneração influencia a adoção de processos, políticas e programas que visam aprimorar o desempenho organizacional, promovendo, assim, maior coesão entre os objetivos estratégicos e a gestão do capital humano. A amostra foi de conveniência e composta pelas 10 maiores empresas listadas na B3, selecionadas com base em sua receita liquida de vendas do exercício finalizado em 2024, identificado pelo setor de atuação e segmento de listagem do nível de governança, conforme demonstrado no Quadro 1. Esses dados foram coletados na base de dados Economática®. Foram consideradas as empresas de capital aberto listadas na B3 e que adeririam aos níveis diferenciados de Governança Corporativa (NDGC).

As empresas que aderem aos NDGC da B3 comprometem-se a cumprir práticas e padrões de governança corporativa que vão além das exigências legais previstas na legislação brasileira. O NDGC é dividido em três categorias principais: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, cada um deles apresentando critérios específicos que buscam aumentar a transparência, a equidade e a responsabilidade corporativa.

A opção por analisar exclusivamente as 10 maiores empresas listadas na B3, selecionadas pelo critério de maior receita líquida no exercício de 2024, fundamenta-se em uma estratégia metodológica que visa garantir a relevância, comparabilidade e robustez dos dados analisados. Essas companhias possuem expressivo grau de representatividade setorial, influência nas práticas de governança e maior capacidade de divulgação de informações detalhadas e padronizadas, o que potencializa a qualidade da análise documental (Plumlee *et al*., 2015; IBGC, 2022). Ademais, a escolha permite controlar vieses advindos da heterogeneidade de porte e estrutura de divulgação presentes no universo total de empresas do NDGC, muitas das quais apresentam limitações no volume, na qualidade e na transparência dos dados publicados. Ao privilegiar grandes organizações, assegura-se foco nas empresas que, devido à sua relevância mercadológica e exposição a investidores, tendem a adotar práticas mais avançadas de governança corporativa, possibilitando inferências mais consistentes e comparáveis para o objetivo proposto nesta pesquisa.

Quadro 1 – Empresas selecionadas

Empresa	**Código Ticket**	**Setor**	**Segmento listagem NDGC**	**Receita Liquida Base 2024 R$ mil**
Petróleo Brasileiro SA - Petrobras	PETR4	Petróleo e Gás	Nível 2	490.829.000
JBS S.A	JBSS3	Alimentos	Novo Mercado	416.952.002
Vale S.A	VALE3	Mineração	Novo Mercado	206.005.000
Raizen S.A	RAIZ4	Agro e Pesca	Nível 2	197.541.732
Vibra Energia S.A	VBBR3	Petróleo e Gás	Novo Mercado	172.272.000
Marfrig Global Foods SA	MRFG3	Alimentos	Novo Mercado	148.860.959
Ultrapar Participações S;A	UGPA3	Petróleo e Gás	Novo Mercado	133.498.913
Carrefour BR – Atacadão S.A	CRFB3	Comércio	Novo Mercado	115.636.000

Braskem S.A	BRKM5	Química	Nível 1	77.411.000
Assai - Sendas Distribuidora SA	ASAI3	Comércio	Novo Mercado	73.819.000

Fonte: Elaboração própria conforme dados coletados na Economática

A análise focou em identificar como as informações sobre o Comitê de Pessoas/Remuneração são evidenciadas no Relatório de Sustentabilidade ou Relatório Anual do período de 2023 e 2024 nas empresas selecionadas, em consonância com a proposta de análise documental que busca extrair dados significativos de documentos oficiais, como proposto por Bardin (2011). Os documentos analisados foram coletados nas páginas institucionais das empresas, conforme demonstrado no Quadro 2, e organizados em um banco de dados próprio, que permitiu a comparação sistemática das informações. O processo de leitura e análise foi embasado em categorias e palavras-chave previamente definidas, as quais englobam critérios relacionados à governança, especificamente sobre a atuação do Comitê de Pessoas/Remuneração.

Ao adotar o *disclosure* como parâmetro de análise, buscou-se não apenas avaliar o grau de transparência, mas também superar limitações identificadas na literatura quanto à dificuldade de mensuração qualitativa da atuação estratégica dos comitês de pessoas (Plumlee *et al*., 2015; Reimsbach, Hahn & Gürtürk, 2018). Adicionalmente, foram observados os cuidados sugeridos por Dye (2001) e Verrecchia (2001) quanto à possibilidade de seletividade na divulgação, reconhecendo os limites éticos e a influência das estratégias de comunicação corporativa sobre a percepção dos *stakeholders*. Tal abordagem visa garantir uma avaliação crítica e comparativa do nível de transparência e alinhamento com princípios de responsabilidade social e governança.

Essa abordagem é consistente com as recomendações de Gil (2017) sobre a necessidade de um mapeamento claro e eficiente de dados que permita um diagnóstico adequado das práticas de gestão. Dessa forma, a pesquisa buscou entender como as diretrizes e ações do comitê de pessoas se alinham à estratégia organizacional.

Quadro 2 – Documentos e fontes de informação das empresas selecionadas

Empresa	Nomenclatura do Comitê	Relatório de Sustentabilidade	Estatuto e Politicas
Petróleo Brasileiro SA - Petrobras	Comitê de Pessoas	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/4f580e3a-c063-8d6f-0b11-f4a8f89a64dd?origin=1	https://www.investidorpetrobras.com.br/esg-meio-ambiente-social-e-governanca/administracao/
JBS S.A	Comitê de Governança, Remuneração e Nomeação	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/043a77e1-0127-4502-bc5b-21427b991b22/006ed28f-a0f7-a985-827b-d5b4a5dcb3ce?origin=1	https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/diretorias-conselhos-e-comites/
Vale S.A	Comitê de Pessoas e Remuneração	https://vale.com/documents/44618/429697/Relato+Integrado+Vale+2024.pdf/2a2958a5-6a68-3b71-867b-9c790c4dc244?version=1.0&t=1744635287383&download=false	https://vale.com/documents/d/guest/regimento-cpr-22-12
Raizen S.A	Comitê de Remuneração e Desenvolvimento	https://www.raizen.com.br/sustentabilidade/estrategia	https://www.raizen.com.br/items-files/item-1241-relatorio-anual-2223-pt.pdf
Vibra Energia S.A	Comitê de Governança, Pessoas e Remuneração	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/d243bdaa-0468-4f64-8c09-ba0bcee9789b/02dacb10-ad79-035c-2243-06031230ae1a?origin=1	https://ri.vibraenergia.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/
Marfrig Global Foods SA	Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e RH	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b8180300-b881-4e6c-b970-12ad72a86ec8/39565168-c917-3926-f3a0-0acbbe0eab8b?origin=2	https://ri.marfrig.com.br/governanca-corporativa/estatuto-politicas-e-regimentos/

Empresa	Nomenclatura do Comitê	Relatório de Sustentabilidade	Estatuto e Politicas
Ultrapar Participações S;A	Comitê de Pessoas e Sustentabilidade	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4282e939-a6dc-401d-a873-e3c28b7e48df/1b39c34e-5b9b-728c-0013-9a929c58f43c?origin=1	https://ri.ultra.com.br/governanca/conselhos-e-diretoria/
Carrefour BR – Atacadão S.A	Comitê de Talentos, Cultura e Integração	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/32539bbc-7be4-42e1-a485-98a052dc3a81/58356c8a-4e0d-c80a-1632-11be573f862a?origin=1	https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/governanca-corporativa/estatutos-politicas-e-codigos/
Braskem S.A	Comitê de Pessoas e Organização	https://www.braskem-ri.com.br/esg/visao-geral/	https://www.braskem.com/portal/RI/arquivos/regimentos/Regimento%20Interno%20CPO%20-%2009.11.2021.pdf
Assai - Sendas Distribuidora SA	Comitê de Governança, sustentabilidade e indicação	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ec14f0ab-c5d4-4b12-a413-b6cc7475ed98/804b864b-1df5-ba06-c9eb-0f44016fac6a?origin=1	https://ri.assai.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/

Fonte: Elaboração própria

A análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), foi a técnica escolhida para avaliar a profundidade e a frequência das menções às categorias e às palavras-chave nos relatórios. Essa metodologia tem como objetivo identificar padrões de evidência e compreensão relacionada à atuação do Comitê de Pessoas/Remuneração. Assim, os dados foram processados qualitativamente, permitindo uma leitura crítica das informações e um entendimento das práticas e estratégias organizacionais que influenciam a gestão de pessoas.

Essa análise não só atende à lacuna de pesquisa existente, mas também contribui para um melhor entendimento da conexão entre governança e gestão de pessoas, alinhando-se ao que diversas literaturas indicam sobre a importância dessa relação no contexto empresarial (Gil, 2017; Bardin, 2011).

O documento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022) sobre o Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho apresenta as categorias e agenda temática para a criação de valor nas organizações. Ao explorar as categorias críticas dentro dessa agenda, como Política de Sucessão, Remuneração e Incentivos, Estratégia Geral de Pessoas, Cultura Organizacional, Saúde e Bem-estar, Educação Continuada, Avaliação de Desempenho, Gestão de Talentos e Diversidade, Inclusão e Equidade, verifica-se uma visão abrangente sobre o papel estratégico do comitê. Estas categorias, além de serem integradas e sinérgicas, revestem-se de especial importância ao possibilitar a identificação clara das iniciativas de recursos humanos dirigidas pelo comitê.

Com base nas informações extraídas de relatórios financeiros e de Relação com Investidores (RI), o Quadro 3 ilustra como a atuação do Comitê de Pessoas/Remuneração não apenas alinha as políticas de RH aos objetivos estratégicos da organização, mas também promove a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Assim, ao mapear e analisar essas categorias, será possível captar a efetividade das ações do comitê em sua função de direcionador para a governança corporativa, assegurando que as práticas de gestão de pessoas estejam em consonância com as normas e expectativas organizacionais atuais.

Essas categorias, ao serem mapeadas e analisadas, permitem verificar de que modo o Comitê direciona as iniciativas de RH, promovendo práticas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do negócio.

Quadro 3 – Temas de análise nos Relatórios sob responsabilidade do Comitê de Pessoas

Categorias	Ações e Informações delineadas
Comitê de Pessoas / Remuneração	Existência e da estrutura do Comitê de Remuneração / Pessoas
Política de Sucessão	Ações do comitê visando estruturar, conduzir e acompanhar o processo de sucessão da principal liderança executiva (CEO), dos demais executivos-chave, bem como de seus próprios conselheiros.
Remuneração e Incentivos	Ações do comitê de pessoas visando o estabelecimento de políticas de remuneração que promovam o alinhamento dos interesses dos executivos e conselheiros com a estratégia global da empresa
Estratégia Geral de Pessoas	Definição dos direcionadores e das capacidades humanas e organizacionais necessárias ao bom desempenho da organização
Cultura Organizacional	Informações de programas que visam tornar a cultura uma fonte de competitividade e fator de longevidade para a organização
Saúde, bem estar e engajamento	Informações sobre ações voltadas ao bem-estar integral de seus colaboradores
Educação continuada	Ações e apoio de atualização permanente de todos os membros do sistema da governança da empresa, potencializando a sua capacidade de contribuição para o negócio.
Avaliação de desempenho	Sistema por meio do qual busca-se observar, mensurar e reconhecer comportamentos e resultados alcançados, visando a melhoria da produtividade das pessoas
Gestão de talentos	Ações para conhecer e acompanhar o desenvolvimento e a evolução dos talentos executivos, críticos para organização
Diversidade, inclusão e equidade	Ações na definição de políticas e programas, alinhando objetivos e metas de diversidade com as estratégias de negócio e estimulando medidas concretas e intencionais.

Fonte: elaborado pelos autores adaptado do IBGC (2022)

Para viabilizar a operacionalização proposta, adotou-se a técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (2011), estruturada nas seguintes fases: análise prévia, exploração do material e interpretação dos dados. Inicialmente, foi elaborado um checklist com as categorias e palavras-chave apresentadas no Quadro 3, orientando a leitura e o exame dos relatórios de sustentabilidade e políticas. Posteriormente, procedeu-se à análise sistemática desses documentos, realizada em duas etapas complementares: (a) leitura criteriosa pelos pesquisadores, visando identificar a ocorrência das categorias; e (b) análise do conteúdo verificando e categorizando trechos relevantes. Concluída essa etapa, foi elaborado um comparativo das categorias mais mencionadas, correlacionando-as à perspectiva de governança corporativa para reforçar a compreensão acerca do papel do Comitê de Pessoas/Remuneração no contexto analisado. Por fim, os resultados obtidos foram avaliados e discutidos à luz das referências teóricas adotadas, culminando nas considerações finais e em sugestões para futuras pesquisas que possam aprofundar o conhecimento sobre o tema.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Quadro 4 fornece uma visão abrangente do grau de ações e informações das categorias estratégicas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas analisadas.

Quadro 4 – Índices de Informação

Empresas	Petrobras	JBS	Vale	Raizen	Vibra	Marfrig	Ultrapar	Carrefour	Braskem	Assai
Comitê de Pessoas / Remuneração	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Política de Sucessão	x		x	x	x		x		x	

Empresas	Petrobras	JBS	Vale	Raizen	Vibra	Marfrig	Ultrapar	Carrefour	Braskem	Assai
Remuneração e Incentivos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estratégia Geral de Pessoas	x		x	x		x		x	x	x
Cultura Organizacional	x	x	x	x	x		x	x	x	
Saúde, bem estar e engajamento	x		x	x	x		x	x	x	
Educação continuada	x		x	x			x			
Avaliação de desempenho	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Gestão de talentos				x	x	x	x			x
Diversidade, inclusão e equidade	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Total Itens Evidenciados	**9**	**4**	**9**	**10**	**8**	**5**	**9**	**7**	**8**	**6**
Índice % de Informação	**90%**	**40%**	**90%**	**100%**	**80%**	**50%**	**90%**	**70%**	**80%**	**60%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Evidencia-se claramente que Petrobras, Vale, Raízen e Ultrapar destacam-se pela abrangência dos itens recomendados pelo IBGC (2022), o que demonstra uma gestão madura e bem estruturada da área de Recursos Humanos alinhada à criação de valor organizacional.

Entre os pontos fortes comuns dessas empresas está a atuação destacada do Comitê de Pessoas e Remuneração, que assegura o alinhamento estratégico entre os interesses organizacionais e os objetivos de gestão de pessoas, especialmente em categorias como sucessão, remuneração, diversidade, educação continuada e bem-estar integral dos funcionários. Essa abordagem robusta auxilia na retenção de talentos críticos, no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção de um ambiente inclusivo e diversificado.

Empresas como Braskem e Vibra também exibem alto índice de informação (80% e 90% respectivamente), com práticas avançadas especialmente nas políticas de remuneração, diversidade e cultura organizacional. Contudo, identificam-se lacunas específicas como na política de sucessão e gestão de talentos, indicando áreas potenciais para aprimoramento.

Carrefour apresenta resultados sólidos (70%), especialmente em cultura organizacional, diversidade e bem-estar, embora ainda careça de uma abordagem estruturada em sucessão e avaliação de desempenho, áreas estratégicas críticas para a sustentabilidade organizacional.

Por outro lado, JBS, Assaí e Marfrig revelam índices significativamente inferiores (40%, 60%, e 50%), destacando-se como pontos fracos importantes na gestão estratégica de pessoas. Essas empresas evidenciam uma necessidade clara de aprimorar práticas fundamentais como políticas de sucessão, gestão de talentos, educação continuada, saúde e bem-estar, avaliação de desempenho e cultura organizacional. A ausência dessas categorias pode comprometer a capacidade dessas organizações em gerar valor sustentável e manter uma vantagem competitiva robusta no mercado.

Em síntese, embora a maioria das empresas demonstre conscientização das categorias propostas pelo IBGC, algumas ainda apresentam deficiências em itens estratégicos essenciais, indicando uma necessidade de evolução em termos de governança e práticas de gestão de recursos humanos. A promoção dessas práticas pode contribuir significativamente para o desempenho organizacional e para a criação sustentável de valor no longo prazo.

Em conjunto com a estrutura analítica adotada, um exame meticuloso foi conduzido para verificar a ocorrência e a frequência de vários itens lexicais presentes nos relatórios examinados gerados pelas 10 organizações selecionadas, fornecendo assim uma visão

abrangente do cenário textual desses documentos. A Tabela 1 delineia uma classificação sistemática dos 50 itens lexicais mencionados com mais frequência, que engloba a quantificação desses termos específicos identificadas nos relatórios.

Tabela 1 – Frequência de Palavras

Rank	**Palavra**	**contagem**	***Rank***	**Palavra**	**contagem**
1	sustentabilidade	1.314	26	desempenho	577
2	operacional	1.276	27	carbono	575
3	empresa	1.137	28	sustentáveis	574
4	riscos	1.128	29	globais	561
5	meio ambiente	1.111	30	processo	523
6	brasil	1.093	31	cliente	509
7	gestão	1.089	32	financeira	498
8	estratégia	967	33	iniciativa	497
9	segurança	967	34	redução	490
10	governança	948	35	mudanças	486
11	emissão	830	36	políticas	476
12	projeto	813	37	objetivo	473
13	impacto	801	38	corporativa	462
14	energia	770	39	informações	461
15	resultados	711	40	cadeia de fornecimento	456
16	desenvolvimento	682	41	compromisso	454
17	social	663	42	empregado	453
18	produtos	658	43	produção	453
19	materiais	649	44	inovação	445
20	comunidade	637	45	práticas	440
21	colaborador	620	46	reduzir	439
22	integridade	618	47	resíduos	437
23	saúde	616	48	conselho	424
24	clima	598	49	mercado	414
25	fornecedores	578	50	público	411

Fonte: elaborado pelos autores

Consequentemente, por meio da intrincada nuvem de palavras demonstrada na Figura 1 a seguir, tem-se a oportunidade de observar a distribuição da classificação mencionada anteriormente, revelando que entre os termos mais proeminentes nos relatórios avaliados.

A análise das cinquenta palavras mais frequentes nos relatórios de sustentabilidade evidencia uma conexão significativa com as categorias centrais do estudo. Palavras como “gestão”, “estratégia”, “governança”, “colaborador”, “saúde”, “desempenho” e “políticas” figuram com destaque e apresentam relação direta com as práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos, destacando a relevância atribuída pelas empresas à governança e à gestão eficiente de pessoas. Termos como “colaborador” e “saúde” demonstram o cuidado explícito com o bem-estar e engajamento dos funcionários, corroborando o valor estratégico atribuído à qualidade de vida no trabalho. Além disso, o aparecimento frequente da palavra “estratégia” revela que as ações de recursos humanos não são isoladas, mas integradas à gestão organizacional como um todo. Contudo, a ausência explícita de termos diretamente associados a “sucessão” ou “educação continuada” entre os cinquenta mais frequentes indica menor atenção explícita dada pelas empresas a essas categorias.

Por outro lado, o destaque concedido a termos relacionados diretamente à sustentabilidade, tais como "sustentabilidade", "meio ambiente" e "riscos", embora menos diretamente relacionados às categorias específicas deste estudo, revela uma perspectiva estratégica ampliada onde questões ambientais e sociais permeiam a gestão de pessoas e governança corporativa.

O termo "governança", frequentemente mencionado, reforça a importância atribuída pelas organizações às práticas transparentes e estruturadas, fator crítico para o alinhamento

estratégico dos comitês de pessoas e remuneração. Contudo, nota-se um ponto fraco significativo na ausência explícita dos termos "diversidade", "inclusão" e "equidade", sugerindo que, embora algumas empresas já tenham implementado práticas robustas nesses campos, o tema ainda carece de destaque prioritário e comunicação assertiva nos relatórios de sustentabilidade. Assim, a análise da frequência de palavras sugere oportunidades para melhoria nas informações e ações realizadas pelas empresas, especialmente nas áreas de sucessão executiva e diversidade, visando fortalecer ainda mais o alinhamento estratégico das práticas de gestão de pessoas.

Figura 1 – Nuvem de Palavras

Fonte: elaborado pelos autores

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das categorias abordadas no estudo revela claramente que a presença efetiva do Comitê de Pessoas e Remuneração é um ponto em comum nas maiores empresas listadas na B3, com variações expressivas quanto à profundidade e transparência das informações divulgadas. De acordo com IBGC (2022), em 2021, 61% das empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3 possuíam comitês relacionados a pessoas, cultura ou remuneração, evidenciando a crescente adoção desses órgãos nas práticas de governança corporativa no Brasil. Embora a criação desses comitês seja facultativa, sua implementação tem sido impulsionada pela maior densidade das análises exigidas e pela valorização do capital humano no ambiente corporativo contemporâneo. O aumento na adoção desses comitês demonstra o amadurecimento da governança nas empresas brasileiras, demonstrado nesse estudo que na amostra selecionada das 10 empresas, todas possuem comitê de pessoas/remuneração.

Empresas como Petrobras, Vale, Raízen e Ultrapar destacam-se por sua maturidade nas práticas estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, demonstrando forte alinhamento entre as diretrizes do comitê e as estratégias corporativas, corroborando os estudos de Bebchuk e Fried

(2004) sobre a importância da transparência e clareza em processos de compensação. A importância da atuação desse comitê também é corroborada por Zucco, Oliva e Kubo (2018), que enfatizam o papel central do Comitê de Pessoas em orientar decisões estratégicas relacionadas à remuneração e gestão de talentos. Assim, essas empresas reforçam teoricamente as proposições de Murphy (1999), mostrando que políticas eficazes de remuneração devem ser diretamente conectadas ao desempenho organizacional para assegurar a retenção e motivação de talentos estratégicos.

Por outro lado, empresas como JBS, Assaí e Marfrig apresentam lacunas substanciais em categorias estratégicas críticas, como políticas de sucessão, gestão de talentos e educação continuada. Essa deficiência nas informações e ações, revela limitações na capacidade dessas empresas em alinhar adequadamente suas práticas internas às estratégias organizacionais, potencializando riscos relacionados ao custo de agência e ao desalinhamento de interesses entre executivos e acionistas, conforme discutido por Fama e Jensen (1983) e La Porta *et al*. (1999). Tais resultados sinalizam também a necessidade de maior atenção dos comitês dessas empresas à formulação e divulgação clara de políticas que promovam efetivamente a retenção e desenvolvimento dos talentos estratégicos, condições essenciais à sustentabilidade do desempenho organizacional no longo prazo. Este achado está alinhado com os argumentos de Conyon (2014), que aponta o papel crucial dos comitês de remuneração em assegurar que as práticas de RH sejam robustas e alinhadas às estratégias corporativas.

Finalmente, a análise léxica dos relatórios revela uma forte conexão entre as palavras mais frequentes e as categorias estudadas, especialmente destacando termos como “governança”, “estratégia” e “gestão”. No entanto, chama atenção a relativa baixa frequência explícita de termos diretamente ligados a práticas de sucessão e educação continuada, refletindo talvez um foco mais operacional e ambiental do que estratégico no sentido das políticas internas de RH. Isso indica um ponto crítico e uma oportunidade para as empresas aprofundarem e ampliarem suas práticas nessas áreas específicas, alinhando-se melhor com as recomendações do IBGC (2022). O estudo de Conyon e Sadler (2010) enfatiza exatamente esse aspecto, ressaltando que o desenvolvimento contínuo e a sucessão planejada são essenciais para uma estratégia de longo prazo eficaz, garantindo que as organizações não apenas respondam às demandas imediatas, mas também estejam preparadas para desafios futuros. Portanto, o aprimoramento desses pontos fracos evidenciados pelos resultados desta pesquisa poderia contribuir significativamente para melhorar o alinhamento estratégico das práticas de recursos humanos nas empresas avaliadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou analisar de que forma o Comitê de Pessoas e Remuneração atua como agente orientador para o Conselho de Administração, das práticas estratégicas da Gestão de Recursos Humanos em grandes organizações listadas na B3 visando a eficácia organizacional. Utilizando-se da análise de conteúdo, foram avaliados relatórios anuais e de sustentabilidade das dez maiores empresas brasileiras em receita. O estudo buscou verificar especificamente o grau de evidência de categorias críticas destacadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, como política de sucessão, remuneração e incentivos, estratégia geral de pessoas, cultura organizacional, saúde e bem-estar, educação continuada, avaliação de desempenho, gestão de talentos, diversidade, inclusão e equidade. De forma geral, os resultados apontam que embora exista uma aderência das empresas às diretrizes estratégicas, há discrepâncias em relação as informações e ações dessas categorias, sugerindo diferentes níveis de maturidade e comprometimento em relação à gestão estratégica do capital humano.

Empresas como Petrobras, Vale, Raízen e Ultrapar destacaram-se por seu alinhamento integral às diretrizes analisadas, revelando forte comprometimento com a gestão estratégica das

pessoas e valorização de práticas estruturadas e transparentes de governança. Esses resultados demonstram a relevância de práticas claras e transparentes na remuneração e gestão estratégica de talentos. Além disso, os resultados dessas empresas evidenciam a importância da integração entre governança corporativa e estratégias de recursos humanos, visando mitigar custos de agência e reduzir potenciais conflitos entre acionistas e gestores.

No entanto, os achados também indicaram que empresas como JBS, Assaí e especialmente Marfrig apresentam deficiências nas práticas das informações das categorias estudadas, particularmente nas áreas de política de sucessão, gestão de talentos e educação continuada. Essa lacuna sugere que há espaço para aprimoramento nessas organizações, o que poderia levar a uma melhor retenção e desenvolvimento dos talentos necessários para sustentar o crescimento organizacional e garantir a eficácia organizacional. A ausência ou insuficiência dessas práticas pode refletir desafios internos relacionados à governança ou possíveis limitações na capacidade estratégica das organizações em antecipar e preparar lideranças futuras.

Adicionalmente, a análise da frequência das palavras mais utilizadas nos relatórios de administração ou de sustentabilidade, reforçou a percepção de que, apesar da presença forte dos termos relacionados à governança corporativa, estratégia e gestão, houve menor destaque explícito aos termos associados diretamente às práticas de sucessão e educação continuada.

Essa constatação sugere que, embora reconheçam a importância das políticas de governança e gestão estratégica, algumas organizações ainda tendem a priorizar questões operacionais ou ambientais em detrimento de uma abordagem integrada e claramente definida de gestão de capital humano estratégico. Esse achado fornece uma perspectiva sobre onde as organizações ainda precisam evoluir e quais áreas específicas poderiam ser beneficiadas por maior atenção e detalhamento em relatórios futuros. Esses resultados também indicam possíveis caminhos para futuras pesquisas, que poderiam explorar com maior profundidade as razões por trás dessas lacunas e investigar os impactos dessas deficiências no desempenho operacional das empresas.

Reconhecem-se, entretanto, algumas limitações deste estudo. O recorte amostral restrito às dez maiores empresas brasileiras por receita líquida pode limitar a generalização dos resultados para organizações de menor porte ou de outros setores. Ademais, a análise baseou-se exclusivamente em documentos públicos (relatórios anuais e de sustentabilidade), não incorporando a perspectiva direta de gestores e membros de comitês, o que poderia enriquecer a compreensão sobre processos internos de decisão e implementação das práticas analisadas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do universo amostral para contemplar empresas de diferentes portes e setores, bem como a integração de métodos qualitativos, como entrevistas e estudos de caso, que permitam explorar em profundidade as percepções, motivações e desafios enfrentados pelos membros dos Comitês de Pessoas. Adicionalmente, investigações longitudinais poderão elucidar a evolução das práticas de governança de pessoas ao longo do tempo, especialmente em resposta às demandas de sustentabilidade e inovação.

Em resumo, este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre a interseção entre governança corporativa e gestão estratégica de recursos humanos, destacando caminhos para aprimoramento das práticas e consolidação de uma governança de pessoas orientada para a criação de valor e eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62(1), 217-250. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01207.x

Aguiar, A. C., & Pimentel, F. A. (2017). Executive compensation and labor productivity: Evidence from the Brazilian market. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 654-668. http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160228

Aguilera, R.V., Marano, V. & Haxhi, I. (2019) International corporate governance: A review and opportunities for future research. *Journal of International Business Studies* . 50, 457–498 (2019). https://doi.org/10.1057/s41267-019-00232-w

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bebchuk, L. A. Cohen, A. & Ferrell, A. (2009) What matters in corporate governance?. The Review of Financial Studies. 22 (2), 783-827. https://doi.org/10.1093/rfs/hhn099

Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2004). Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation. *Harvard University Press*.

Burchman, S. (2020) A new framework for executive compensation. *Harvard Business Review*.

Conyon, M. J. (2014). Executive Compensation and Board Governance in US Firms. The Economic Journal, 124 (574), F60-F89. https://doi.org/10.1111/ecoj.12120

Conyon, M. J., & Sadler, G. (2010). Shareholder Voting and Directors' Remuneration Report Legislation: Say on Pay in the UK. *Corporate Governance: An International Review*. 18(4), 296-312. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00802.x

Daly, J. L. (2012). *Human resource management in the public sector: Policies and practices* (1ª ed.). M.E. Sharpe.

Dye, R. A. Dye (2001) An evaluation of "essays on disclosure" and the disclosure literature in accounting. *Journal of Accounting and Economics*. 32(3), 181-235. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00024-6

Edmans, A.; Gabaix, X.; Jenter, D. (2017) Executive compensation: A survey of theory and evidence. *The handbook of the economics of corporate governance*, 1, 383-539. https://doi.org/10.1016/bs.hecg.2017.11.010

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. https://doi.org/10.1086/467037

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.) Atlas.

Goyal, V. K., & Park, S. (2002). Board leadership structure and CEO compensation. *Financial Review*, 37(2), 97-118. https://doi.org/10.1111/1540-6288.00037

Huang, A.; Floersch, R. (2022) The expanded role of the compensation committee. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, August 3.

IBGC (2022). *Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho: Orientações Práticas.* Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC Orienta. São Paulo, SP. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24549

Krauter, E. (2013). Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC),* 7(3). https://doi.org/10.17524/repec.v7i3.988

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ2015*, *2*.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115

Marquezan, L. H. F.; Velho, M. L. P.; Souza, F. S.; Degenhart, L. (2023) Influência do Conselho de Administração e Concentração Acionária no Desalinhamento entre Remuneração Executiva e Desempenho. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22 (1), 1-30. https://doi.org/10.51341/cgg.v26i2.3063

Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. *In Handbook of labor economics* (Vol. 3, pp. 2485-2563). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1573-4463(99)30015-1

Nipper, M., Ostermaier, A., & Theis, J. (2025). Mandatory disclosure of standardized sustainability metrics: The case of the EU Taxonomy Regulation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.3046

Nunes, G. C., Nascimento, M. C. D., & de Alencar, M. A. C. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *ID on line. Revista de psicologia*, *10*(29), 144-151. https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390

Oliva, E. C., & Albuquerque, L. G. (2006). Comitês Especializados, Profissionais de Recursos Humanos e Consultores: a quem cabe a gestão de pessoas da alta administração? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30. Recuperado em 05 abr. 2025. http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2190.pdf

Plumlee, M., Brown, D., Hayes, R. M., & Marshall, R. S. (2015). Voluntary environmental disclosure quality and firm value: Further evidence. *Journal of Accounting and Public Policy, 34*(4), 336–361. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.04.004

Reimsbach, D., Hahn, R., & Gürtürk, A. (2018). Integrated reporting and assurance of sustainability information: An experimental study on professional investors' information processing. *European Accounting Review, 27*(3), 559–581. https://doi.org/10.1080/09638180.2016.1273787

Verrecchia, R. (2001). Essays on disclosure. *Journal of Accounting and Economics* 32, 97–180. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00025-8

Vickneswaran, A. (2025). Corporate Governance, Management-Shareholder, and Reporting Practices: Navigating Transparency, Accountability, and Sustainable Decision-Making." *Governance Strategies for Effective Sustainable Development*. IGI Global. 1-14. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3011-1.ch001

Zucco, A., Oliva, E. C., & Kubo, E. K. M. (2018). The Role of the Personnel Committee in Largest Internationalized Brazilian Companies. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2), 288-304. https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1605