

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

ALBA ZUCCO

**O PAPEL DO COMITÊ DE PESSOAS DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DO
NOVO MERCADO DA BM&FBOVESPA**

**São Caetano do Sul
2015**

ALBA ZUCCO

**O PAPEL DO COMITÊ DE PESSOAS DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DO
NOVO MERCADO DA BM&FBOVESPA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2015**

Ficha Catalográfica

Z86p

Zucco, Alba

O papel do comitê de pessoas do conselho de administração nas empresas internacionalizadas do novo mercado da BM&FBOVESPA / Alba Zucco -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

184 p.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Comitê de Pessoas. 2. Conselho de Administração. 3. Governança Corporativa. 4. Internacionalização. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Tese defendida e aprovada em 28/04/2015 pela Banca Examinadora constituída
pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador) -USCS

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque - FEA-USP

Prof. Dr. Claudio Antônio Pinheiro Machado Filho - FEA-USP

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo - USCS

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim - USCS

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA
Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro

GESTOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Dedicatória

Aos meus pais Nair e Fernando, que me ajudaram a descobrir que com amor, dedicação, paciência e persistência, tudo se torna possível e conquistável. Aos meus queridos filhos André, Alexandre e Ana Beatriz, pelo apoio e motivação.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pelas bênçãos que me concede em todos os momentos e, principalmente, saúde e força, sem as quais esta conquista não seria possível. Ao professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva, orientador dedicado, que além de acrescentar conhecimentos valiosos, sempre contribuiu com assertividade os detalhes desta tese, incentivando e confiando. Aos professores Dr. Edson Kubo e Dr. Lindolfo Albuquerque, pela disposição e pelas contribuições, na banca examinadora de qualificação, apontando de forma clara e objetiva, os caminhos para o progresso da pesquisa. À Universidade Municipal de São Caetano do Sul e ao corpo docente do Programa de Pós – Graduação em Administração pela oportunidade e enriquecimento de conhecimentos e pelo comprometimento na realização dos estudos. As empresas, alvo desta pesquisa, que através de seus representantes, mostraram-se atenciosos fornecendo dados essenciais para a tese. À secretária do Programa de Pós – Graduação em Administração, Marlene Forestieri de Melo, que esteve sempre presente, com paciência, na orientação e atenção às questões acadêmicas-administrativas. Aos colegas de curso, José Luís, José Roberto, Edenis, Maria Helena e Raul pela força e apoio. A colega e amiga Darti, pelos preciosos momentos de amizade, carinho e entusiasmo. Ao colega e amigo Francisco Santana que sempre fortaleceu minha determinação. E finalmente, muito obrigada a todos que me incentivaram para esta conquista!

“A persistência é o menor caminho para o êxito”.

Charles Chaplin

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar o papel e a configuração do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração de empresas internacionalizadas de capital aberto. O referencial conceitual alicerça-se nos autores Silveira (2010), Silva (2010), Oliva e Albuquerque (2006) que tratam de Governança Corporativa, Conselho de Administração e Comitê de Pessoas, bem como em discussões em artigos nacionais e internacionais, demonstrando ser um assunto em expansão nas organizações e pouco explorado nos meios acadêmicos. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, cuja coleta de dados foi empregada a técnica de entrevista semiestruturada com conselheiros e membros que integram o Comitê de Pessoas em quatro empresas brasileiras internacionalizadas que estão listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. A análise dos dados foi com base na técnica de análise de categorias. Os resultados apontam que todas as empresas têm como fator principal da criação do Comitê de Pessoas, o estabelecimento de estratégias para a implementação de ações voltadas às pessoas, apresentando transparência, gerando credibilidade no mercado, principalmente no âmbito internacional. Demonstrando, portanto, que o papel do Comitê de Pessoas é subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às políticas de RH, à mediação e às estratégias de Gestão de Pessoas. Em sua configuração evidenciam-se as categorias principais, que contribuem para o desempenho do comitê. Entre elas destacam-se a composição, onde prevalece o número de conselheiros internos, a predominância do gênero masculino e ausência de estrangeiros. As características dos membros cuja formação acadêmica dominante é a administração, a média da idade é de 54 anos, os membros são efetivos e participam de outros comitês do CAD. Quanto à atuação, o formato das reuniões pode ser presencial e eventualmente virtual, tratando de assuntos relativos ao desenvolvimento de pessoas, planos de sucessão e remuneração dos executivos e conselheiros. O Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas dispõem de um regimento interno. Já a avaliação é feita de maneira formal, periódica e sistemática.

Palavras-chave: Comitê de Pessoas. Conselho de Administração. Governança Corporativa. Internacionalização.

Abstract

This research aimed to analyze the role and setting the People Committee of the Board of Directors of publicly traded companies internationalized. The conceptual frame of reference is based on the authors Silveira (2010), Silva (2010), Oliva and Albuquerque (2006) that deal with corporate governance, Board of Directors, and Committee were surveyed in national and international articles, proving to be a booming business in organizations and little explored in academia. As for the methodology, it is qualitative research, exploratory and descriptive character, according to Denzin and Lincoln (2006) and Vergara (2007). For the collection of data using the semi-structured interview technique with Independent advisers preferably belonging to the People Committee, in 4 Brazilian companies internationalized that are listed on the Novo Mercado of BM & FBOVESPA. Data analysis was based on technical analysis of categories. The results show that all companies have as main factor in the creation of the People's Committee, the establishment of strategies for the implementation of actions directed to people, showing transparency generating credibility in the market, especially in the international arena. Demonstrating that the role of the People Committee is subsidizing the Board of Directors in making decisions regarding RH policies, to mediation and people management strategies. In your configuration are the main categories that contribute to the performance of the Committee. Among them include the composition, where the number of internal advisers, the predominance of male gender and absence of foreigners. The characteristics of the members whose dominant is the Administration's education, the average age of 54 years, the members are effective and participate in other committees of the CAD. As for the acting, the format of the meetings can be face-to-face and virtual eventually, dealing with matters pertaining to the development of people, succession plans and compensation of executives and Board members. The People Committee of the surveyed companies has internal regulations. The evaluation is made formally, periodic and systematic.

Keywords: Committee of people. Board of Directors. Corporate Governance. Internationalization.

Lista de Figuras

Figura 1- Estrutura e desenvolvimento da pesquisa	- 27
Figura 2 - Fatores que disciplinam as corporações modernas.....	- 33
Figura 3 - Dimensões contemporâneas de fator humano na Governança Corporativa	- 34
Figura 4 - Classes de conselheiros	- 53
Figura 5 - Fatores do envolvimento do CA na estratégia	- 60
Figura 6 - Etapas do envolvimento da gestão estratégia no CAD	- 60
Figura 7 - Modelo de Organograma com Comitê de Pessoas no CAD	- 70
Figura 8 - Fatores que contribuem para a complexidade da GPI.....	- 84
Figura 9 - Modelo teórico de pesquisa	- 90
Figura 10 - Etapas da avaliação do Comitê de Pessoas	- 130

Lista de Gráficos

- Gráfico 1 - Participação feminina nos Conselhos de Administração – Empresas listadas na BM&FBOVESPA - 2011– 55**
- Gráfico 2 - Participação feminina nos Comitês de Pessoas das empresas internacionalizadas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA–108**
- Gráfico 3 - Formação Acadêmica dos membros do Comitê de Pessoas–113**

Lista de Quadros

Quadro 1 – Comparação das regras dos níveis de Governança Corporativa	– 47
Quadro 2 – Atividades do Conselho de Administração	– 59
Quadro 3 – Vantagens OLI- (ownership, location e internalization)	– 73
Quadro 4 – Características das organizações internacionalizadas	– 78
Quadro 5 – Síntese das categorias da configuração do Comitê de Pessoas do CAD	– 91
Quadro 6 – Papel do Comitê de Pessoas	– 93
Quadro 7 – Ranking das empresas listadas no Novo Mercado com Comitê de Pessoas	– 99
Quadro 8 – Dados de adesão ao Novo Mercado e a criação do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas	– 101
Quadro 9 – Tamanho do Comitê de Pessoas	– 104
Quadro 10 – Classes dos conselheiros no Comitê de Pessoas	– 106
Quadro 11 – Representação do gênero no Comitê de Pessoas	– 108
Quadro 12 – Estrangeiros no Comitê de Pessoas	– 111
Quadro 13 – Formação acadêmica dos conselheiros do Comitê de Pessoas	– 112
Quadro 14 – Qualificação necessária do membro do Comitê de Pessoas	– 114
Quadro 15 – Idade dos membros do Comitê de Pessoas	– 115
Quadro 16 – Fator idade dos membros na composição do Comitê de Pessoas	– 116
Quadro 17 – Ações internas do Comitê de Pessoas	– 117
Quadro 18 – Ações externas do Comitê de Pessoas	– 119
Quadro 19 – Frequência das reuniões do Comitê de Pessoas	– 120
Quadro 20 – Formato das reuniões do Comitê de Pessoas	– 122
Quadro 21 – Atividade do Comitê de Pessoas	– 124
Quadro 22 – Tempo de mandato do Comitê de Pessoas	– 126
Quadro 23 – Regimento interno do Comitê de Pessoas	– 127
Quadro 24 – Avaliação do Comitê de Pessoas	– 129
Quadro 25 – Ações do Comitê de Pessoas quanto às Políticas de Recursos	

Humanos	- 132
Quadro 26 – Envolvimento do Comitê de Pessoas no estabelecimento de valores, princípios morais e ou éticos	- 133
Quadro 27 – Consulta a diretoria executiva aos assuntos de Gestão de Pessoas/ RH antes das reuniões do comitê	- 137
Quadro 28 – Envolvimento nas questões da Gestão de Pessoas da empresa	- 139
Quadro 29 – Desafios do Comitê de Pessoas.....	- 143
Quadro 30 – Síntese das categorias da configuração do Comitê de Pessoas do CAD das empresas pesquisadas.....	- 150
Quadro 31 – Síntese do papel do Comitê de Pessoas do CAD das empresas pesquisadas	- 151

Sumário

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema de pesquisa	24
1.2 Objetivo geral	24
1.3 Objetivos específicos.....	24
1.4 Justificativa.....	25
1.5 Estrutura dos capítulos	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Governança Corporativa.....	29
2.2 Governança Corporativa no Mundo.....	35
2.3 Governança Corporativa no Brasil	44
2.4 Conselho de administração.....	49
2.4.1 Comitês do Conselho de Administração.....	61
2.4.2 O Comitê de Pessoas do Conselho de Administração	65
2.5 Internacionalização de empresas	71
2.5.1 Internacionalização de empresas brasileiras	79
2.5.2 Governança Corporativa e internacionalização empresarial	80
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	87
3.1 Tipo de pesquisa	87
3.2 Método da pesquisa	88
3.3 Modelo de pesquisa	89
3.4 Instrumentos de coleta e análise dos dados	94
3.5 Empresas Participantes da Pesquisa	97
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
4.1 Caracterização das empresas	100
4.2 Dados de adesão ao Novo Mercado e a data da criação do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.....	100
4.3 Composição do Comitê de Pessoas.....	103
4.3.1 Tamanho do Comitê de Pessoas	103
4.3.2 Diversidade do Comitê de Pessoas.....	104

4.3.2.1	Classes dos conselheiros no Comitê de Pessoas	105
4.3.2.2	Gênero no Comitê de Pessoas.....	107
4.3.2.3	Estrangeiros no Comitê de Pessoas	110
4.4	Características do Comitê de Pessoas.....	111
4.4.1	Formação acadêmica e qualificações	112
4.4.2	Idade dos membros do Comitê de Pessoas	115
4.4.3	Estilo de trabalho do Comitê de Pessoas	117
4.4.3.1	Foco Interno do Comitê de Pessoas.....	117
4.4.3.2	Foco externo do Comitê de Pessoas.....	118
4.5	Atuação do Comitê de Pessoas	119
4.5.1	Frequência das reuniões do Comitê de Pessoas	120
4.5.2	Formato das reuniões do Comitê de Pessoas	121
4.5.3	Formalidade de procedimentos do Comitê de Pessoas	123
4.5.4	Tempo de mandato do Comitê de Pessoas	126
4.5.5	Regimento Interno do Comitê de Pessoas.....	127
4.5.6	Avaliação do Comitê de Pessoas	128
4.6	Subsídios do Papel do Comitê de Pessoas	131
4.6.1	Políticas de Recursos Humanos.....	131
4.6.1.1	Ações do Comitê de Pessoas quanto às Políticas de RH.....	132
4.6.1.2	Ética.....	133
4.7	Mediação	136
4.7.1	Consulta a diretoria executiva de Gestão de Pessoas/RH	136
4.7.2	Envolvimento nas questões da Gestão de Pessoas da empresa	139
4.8	Estratégias de Gestão de Pessoas	142
4.9	Sínteses da análise do papel e configuração do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas	149
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
5.1	Verificar que interesses estratégicos levaram as empresas a criar o Comitê de Pessoas no Conselho de Administração.....	154
5.2	Investigar quais são os componentes do Comitê de Pessoas no Conselho de Administração.....	155

5.3 Identificar e analisar regimentos, atividades e contribuições estratégicas do Comitê de Pessoas às organizações.....	157
5.4 Observar como o Comitê de Pessoas, por meio do Conselho de Administração, influencia nas práticas de Gestão da empresa internacionalizada.	159
5.5 Coletar as perspectivas quanto aos principais elementos e ao funcionamento do Comitê de Pessoas nas empresas brasileiras internacionalizadas.	160
5.6 As tendências	160
5.7 Limitações da pesquisa	161
5.8 Pesquisas futuras	161
Referências	163
Apêndice A – Roteiro de entrevista	180
Apêndice B - <i>Briefing</i> da entrevista	181
Apêndice C – Carta de apresentação.....	183

1 INTRODUÇÃO

Uma das variáveis determinantes do desenvolvimento das organizações é o acesso às fontes alternativas de capital, essenciais para suprir as exigências de recursos para os investimentos produtivos. A obtenção de tais recursos está, cada vez mais, condicionada à forma de gestão, ou seja, é importante que a empresa seja gerida em conformidade aos princípios que caracterizam uma prática adequada de governança corporativa.

A função principal dos sistemas de governança corporativa é proteger os investidores minoritários e conciliar os interesses entre os acionistas (*shareholders*) e os diversos agentes que influenciam a organização (*stakeholders*), assegurando que a empresa seja gerenciada com transparência, equidade e obtenção de resultados (SILVA, 2010).

No Brasil, embora a sociedade não possua cultura de investir seus recursos em bolsa de valores, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos da América, há maior concentração de capital nas mãos de grupos econômicos e famílias, o que colabora para um maior controle formal do proprietário, divisão mais clara de responsabilidade e conseqüentemente redução dos riscos do negócio. Portanto, quanto menor a percepção de risco, maior é o estímulo de o investidor direcionar recursos para a empresa (OLIVA, ODDONE e ALBUQUERQUE, 2008).

Entre as principais iniciativas de estímulo ao investidor e aperfeiçoamento do modelo de governança das empresas do país, destaca-se a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo.

As empresas listadas neste segmento da Bolsa oferecem aos acionistas e investidores, de forma espontânea, melhorias nas práticas de governança corporativa, aumentando a transparência das companhias e divulgando maior volume de informações (OKIMURA, 2003).

Para possibilitar aos proprietários a gestão estratégica da empresa, monitorando ativamente a direção executiva, a lei das sociedades anônimas de capital aberto coloca esta responsabilidade ao Conselho de Administração (CAD). Nesse Conselho participam Conselheiros independentes, Conselheiros Externos indicados por grupos de controladores e alguns Conselheiros Internos, via de regra, o CEO (*Chief Executive Officer*) - Presidente da Diretoria. Para contribuir com os trabalhos do Conselho podem ser criados comitês que não possuem função deliberativa, mas de aprofundamento de diagnósticos e recomendações. (OLIVEIRA et al., 2004).

A prática de comitês do CAD é comum apenas nas grandes empresas de capital aberto, porém o hábito de formar comitês direcionados para a análise de assuntos específicos ainda é algo não muito utilizado no Brasil. Importa lembrar que nas empresas em que existem comitês do CAD, o de auditoria é o mais comum, embora haja outros criados ocasionalmente, a saber: os de finanças/investimentos, remuneração/recursos, humanos/gestão de pessoas, risco, sustentabilidade, estratégia e fiscal (OLIVEIRA, 2006).

Os estudos no âmbito dos comitês do Conselho de Administração têm se centrado, na sua maioria, nas relações entre a Governança Corporativa, CAD e comitês, porém sempre com um viés financeiro. Todavia, apesar de se mostrarem escassos e pouco explorados, oferecem alguns dados significativos que servirão como base nas discussões futuras desta pesquisa.

Fazendo uma avaliação das pesquisas realizadas na última década, verifica-se, que em âmbito nacional, Guerra (2009), identificou que há um predomínio de comitês ligados ao papel de controle, que representam mais que o dobro dos comitês ligados ao papel de direcionamento estratégico. Já Silveira (2004), apresentou um quadro do modelo das companhias abertas com estruturas informais e ausência de comitês.

Por outro lado, Pellegrini et al. (2004), analisaram aspectos de confiança nos comitês para estabelecimento de relacionamentos sólidos, mas com a intenção de reduzir custos de transação, reforçando o viés financeiro do assunto. Os primeiros pesquisadores que iniciaram um debate sobre a atuação dos Comitês de Pessoas no Brasil foram Oliva e Albuquerque (2006), que apresentaram e discutiram o papel, bem como as atividades desempenhadas pelos comitês especializados ligados aos CAD que lidam exclusivamente com a Gestão de Pessoas, embora o foco principal tenha sido no tema Remuneração da Alta Administração.

No que diz respeito às pesquisas internacionais, os pesquisadores: Hsien Liao e Wen-Hsin Hsu (2013) estudaram temas correlatos e verificaram as consequências da associação comum dos comitês de auditoria e de remuneração. Já Frankforter, Becton, Stanwick e Coleman (2012) investigaram os efeitos dos diversos fatores relacionados à nomeação e estrutura do comitê de remuneração; e Kaczmarek, Kimino e Pye (2012) analisaram a diversidade na composição dos comitês do Conselho de Administração.

No estudo de Conyon e He (2012) foi investigado se a governança corporativa afetava os incentivos salariais do CEO e os membros dos comitês do Conselho de Administração, a equidade das empresas na China. Moreira, Gonçalves e Oliveira

(2004), identificaram em um estudo do Governo das Sociedades na Europa, que em 60% das empresas existem comitês de auditoria e em 40%, há comitês de remuneração.

Para efeito desta pesquisa, o foco é exclusivamente o Comitê de Pessoas/ Recursos Humanos. Este Comitê ano a ano, vem se expandindo nas organizações. E, já se nota nas primeiras pesquisas realizadas, que o tema “PESSOAS”, vem integrando a pauta das reuniões dos CAD, bem como em congressos profissionais patrocinados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), diferentemente do que ocorria em passado recente, quando a prevalência nas pautas das reuniões do Conselho era de temas de auditoria e de finanças e esporadicamente políticas de recursos humanos.

No entanto, a discussão em torno das pessoas não fica limitada somente às políticas de recursos humanos, prioritariamente nomeação, avaliação, remuneração e sucessão, mas também em temas mais abrangentes, como a ética, disseminação e valores culturais, para que as organizações sejam bem-sucedidas na crescente busca por maior rentabilidade, principalmente no movimento de globalização e aspectos internacionais.

Segundo Lima e Aguiar (2011) esse processo de globalização reforça a visão do desenvolvimento do mercado de capitais nacional, que por sua vez, é categórico para o crescimento e competitividade internacional das empresas brasileiras, recompensando aquelas organizações que empregam os padrões de Governança Corporativa. Esta questão de globalização fez com que os mercados se expandissem, aumentando as possibilidades de atuação das empresas no exterior, mas também instigando ainda mais a concorrência e a competição entre elas.

Todavia, essa concorrência além de ter produtos competitivos para o mercado internacional, deve ter também uma gestão da empresa competitiva, incluindo mecanismos de governança, como por exemplo, a criação do Conselho de Administração e, desta forma, assegura que as empresas tenham um objetivo planejado por profissionais. Esses fatores garantem não só melhores resultados operacionais, mas também fazem com que a internacionalização seja parte da estratégia da empresa e não um movimento esporádico (LIMA; AGUIAR, 2011).

Na classificação das empresas internacionalizadas, normalmente, são apresentados os seguintes tipos (BARTLETT e GHOSHAL, 1992; CANALS, 1994):

- **Empresa exportadora** – Refere-se à etapa inicial do processo de internacionalização, sendo que as unidades operacionais ficam, normalmente, no país de origem;
- **Empresa multinacional** – Tenciona explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades em outros países. O objetivo da empresa multinacional seria a reprodução da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais;
- **Empresa global** – O modelo multinacional demonstrou algumas dificuldades se no final dos anos 70, houve uma tendência oposta, na qual a empresa adotava estratégias coordenadas com todos os países onde operava. Desta forma, o objetivo é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países;

- **Empresa transnacional** – É a empresa que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, capacidade de responder a mercados locais e flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A empresa transnacional “busca eficiência, não pela eficiência em si, mas como meio de alcançar competitividade global” (Bartlett e Ghoshal, 1992, p.85). Sendo assim, a receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado que engloba todos os envolvidos na organização.

Neste contexto Kitahara, Coelho e Feldman (2010, p.11) sugerem que a empresa típica da economia global, em sua definição genérica, seja denominada como empresa internacionalizada. Sendo definida como “aquela que expande estrategicamente suas atividades empresariais (organizacionais e/ou operacionais) para mercados estrangeiros por meio da inserção comercial e/ou produtiva”.

Infere-se a definição como a mais apropriada por dois motivos: primeiro, por permitir os termos exportadores, multinacionais, globais e transnacionais como específicos e mais característicos das tipologias de modelos e padrões adotados pela empresa e, segundo, por alcançarem vasto propósito, todas as possíveis manifestações organizacionais das empresas que preferem atuar em mercados estrangeiros (KITAHARA; COELHO; FELDMAN, 2010).

Ao se pensar na expansão da organização para o exterior, faz-se necessário rever a Gestão de Pessoas por uma perspectiva diante do contexto internacional, contribuindo com as estratégias de longo prazo, preservando os talentos, ao manter o capital humano (Hill, 2005).

1.1 Problema de pesquisa

Com base na discussão precedente, no que tange a identificar e difundir a contribuição que o Conselho de Administração pode dar à organização nas questões relativas à Gestão de Pessoas formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o papel e a configuração do Comitê de Pessoas em empresas internacionalizadas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros)?

Para responder ao questionamento proposto, esta pesquisa adota um objetivo geral, a fim de direcionar os objetivos específicos:

1.2 Objetivo geral

Analisar o papel e a configuração do Comitê de Pessoas em empresas internacionalizadas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, na perspectiva dos próprios membros do comitê.

1.3 Objetivos específicos

- a) Verificar que interesses estratégicos levaram as empresas a criar o Comitê de Pessoas no Conselho de Administração;
- b) Investigar quais são os componentes do Comitê de Pessoas no Conselho de Administração;
- c) Identificar e analisar regimentos, atividades, e contribuições estratégicas do Comitê de Pessoas às organizações;

- d) Observar como o Comitê de Pessoas, por meio do Conselho de Administração, influencia nas práticas de Gestão da empresa internacionalizada;
- e) Coletar as perspectivas quanto aos principais elementos e ao funcionamento do Comitê de Pessoas nas empresas brasileiras internacionalizadas.

1.4 Justificativa

Para as empresas brasileiras internacionalizadas se manterem no mercado cada vez mais competitivo, é recomendável a adoção de uma estrutura de governança, que privilegie métodos administrativos e organizacionais que minimizem os riscos e proporcionem a confiança do mercado internacional. Neste contexto, o Novo Mercado representa um novo patamar para o Brasil, que tem de forma voluntária, conseguido a adesão de empresas a regras mais rígidas de Governança Corporativa, proporcionando maior transparência e equidade no tratamento principalmente de acionistas minoritários das organizações.

Esta pesquisa apresenta quatro contribuições para o estado atual da literatura sobre Gestão de Pessoas e as práticas do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração.

Em primeiro lugar, trará informações da contribuição dos Comitês de Pessoas sob o ponto de vista humano, principalmente nas relações mais éticas da organização com seus colaboradores e, por conseguinte com a sociedade em geral.

Em segundo lugar, ao analisar os fatores que estão na base da formação do Comitê de Pessoas, o estudo proverá elementos capazes de auxiliar a construção de um modelo mais completo e integrado da estruturação deste Comitê. Em termos

pragmáticos, a construção deste modelo pode servir de espelho para as organizações que pretendam ter na estrutura do Conselho de Administração tal órgão.

Em terceiro lugar, fornecerá dados e reflexões sobre estratégias adotadas pelo Comitê de Pessoas nas empresas brasileiras internacionalizadas para permanecer no mercado internacional. Pois, devido à variedade de culturas corporativas, estas empresas podem obedecer aos regulamentos diferentes de Governança Corporativa dos países onde estão atuando e também às regras da bolsa na qual as mesmas estiverem listadas.

Em quarto lugar, permitirá a ampliação da produção científica nessa área, complementando as lacunas teóricas.

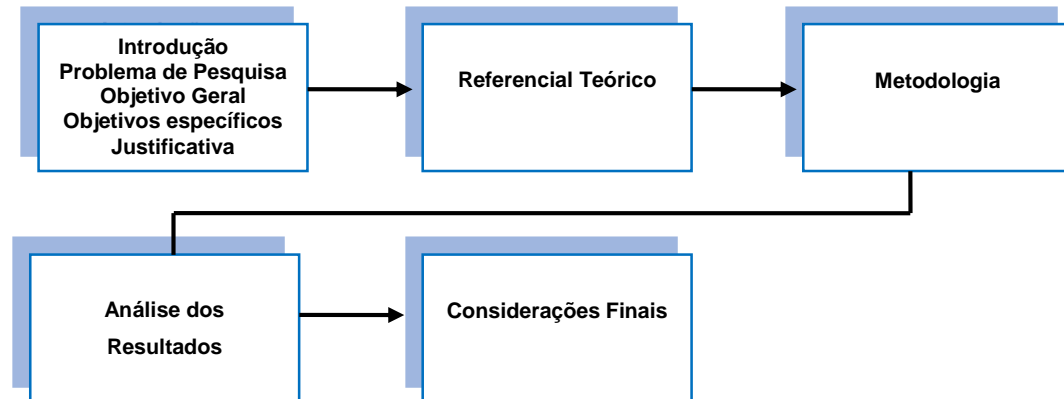
1.5 Estrutura dos capítulos

O objeto de estudo desta pesquisa é o Comitê de Pessoas do Conselho de Administração constituído pelas empresas (1) listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA; (2) Internacionalizadas.

Quanto à estrutura da tese, são apresentados 5 capítulos que abordam respectivamente, a introdução, o referencial teórico, a metodologia, bem como a análise dos resultados e considerações finais.

A Figura 1 representa a estrutura e desenvolvimento da pesquisa.

Figura 1- Estrutura e desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2015).

A introdução inclui os temas governança corporativa, conselho de administração, gestão de pessoas, comitê de pessoas do conselho de administração e internacionalização. Também insere o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

O segundo capítulo prioriza a apresentação e a discussão das abordagens teóricas fundamentais à estruturação do conceito de Governança Corporativa, Governança Corporativa no Mundo, Governança Corporativa no Brasil, Conselho de Administração, Comitês do Conselho de Administração, Comitês de Pessoas do Conselho de Administração e Internacionalização de empresas.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da tese, incluindo a abordagem dos métodos utilizados, os procedimentos e o tratamento dos dados qualitativos.

O quarto capítulo apresenta os resultados da tese, envolvendo o detalhamento do papel e configuração do Comitê de Pessoas. É exposto, portanto, o seu papel como subsídio ao Conselho de Administração quanto às estratégias de gestão de pessoas,

processos e políticas de Recursos Humanos; e sua configuração alusiva às suas categorias: composição; características; estrutura; atuação e avaliação.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais da tese sobre o papel e configuração do Comitê de Pessoas e sua importância no alinhamento de estratégias diante do contexto internacional. Além disso, são citadas as limitações da pesquisa, bem como as propostas de estudos futuros. Por fim, a tese é encerrada com a apresentação das referências bibliográficas e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

A expressão *Corporate Governance* tem sua origem em meados dos anos 80, sendo sua ideia integrada ao ativismo de grandes fundos de pensão americanos que elaborou as primeiras práticas recomendadas de governança corporativa que passaram, então, a serem utilizadas para monitoramento da gestão das companhias pelos investidores institucionais (SILVEIRA, 2010).

A Governança Corporativa passou a ser empregada com frequência manifestando a força de uma nova preocupação entre os gestores: a de garantir a sustentabilidade dos negócios que não estão sendo administrados por seus proprietários, evitando problemas éticos, financeiros ou de mercado, principalmente aqueles ocasionados por conflitos de interesse (MURITIBA; VASCONCELOS; MURITIBA, 2007).

Isto porque no final dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos e Europa, devido a uma série de escândalos em empresas tradicionais como os casos da Enron, WorldCom e Parmalat causados por inconsistências em suas informações gerenciais, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas, de forma a assegurar ética e transparência (IBGC, 2010).

Muritiba, Vasconcelos e Muritiba (2007) ressaltam que estes casos não afetaram somente os proprietários das organizações, mas também a sociedade, já que houve redução do número de empregos e inadimplência para com os

trabalhadores, o que acaba por ter um impacto social no ambiente onde a empresa está inserida. Isto fez com que estes adventos colaborassem para tornar a Governança Corporativa uma função mais estratégica.

Existem inúmeras definições de governança corporativa, mas todas apresentam coesão e seus conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas, trazendo consigo a ideia de garantir a continuidade da empresa.

De acordo como IBGC (2010) Governança Corporativa é o princípio pelo qual as sociedades são comanda das e monitoradas, compreendendo a integração ou entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a intenção de ampliar o valor da sociedade, promover seu acesso ao capital e colaborar para sua durabilidade.

Segundo Cadbury (1992) a Governança Corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas. Para Shleifeir e Vishny (1997) Governança é um conjunto de práticas pelos quais os fornecedores de recursos da empresa garantem a obtenção do retorno sobre seu investimento.

La Porta et al.(2000) definem Governança Corporativa como um conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). Na visão de Lodi (2000) ela é um sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderados pelo Conselho de Administração. E, de acordo com Grün (2003), a Governança Corporativa é uma nova maneira de organizar o relacionamento entre a

empresa e o mercado financeiro, e está embasada na transparência contábil e respeito a todos os acionistas.

Já Nascimento, Bianchi e Terra (2006) a definem como o esforço contínuo em alinhar objetivos da alta administração da empresa com interesses de acionistas ou proprietários, através da adoção de um monitoramento mais eficaz. Na mesma linha, Rotta, Hillbrecht e Neto (2005), conceituam que Governança Corporativa é o conjunto de práticas que alinham interesses das diferentes partes de uma organização com a finalidade de aumentar o valor da empresa.

A governança corporativa também pode ser conceituada de acordo com a Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), como:

[...]um conjunto de relações entre os gestores de uma companhia, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outros *stakeholders*. A governança corporativa também desenvolve a estrutura através da qual são estabelecidos os objetivos da companhia, os meios de obtê-los e as melhores formas de monitoramento (OECD, 2004).

Monks e Minow (2004) sustentam que a governança corporativa é um relevante conjunto de leis e regulamentos que busca garantir os direitos dos acionistas, oferecendo informações que possibilitem às partes interessadas (*stakeholders*) acompanhar as decisões empresariais proeminentes, possibilitando a avaliação dos atos da empresa e a representação destes em seus direitos.

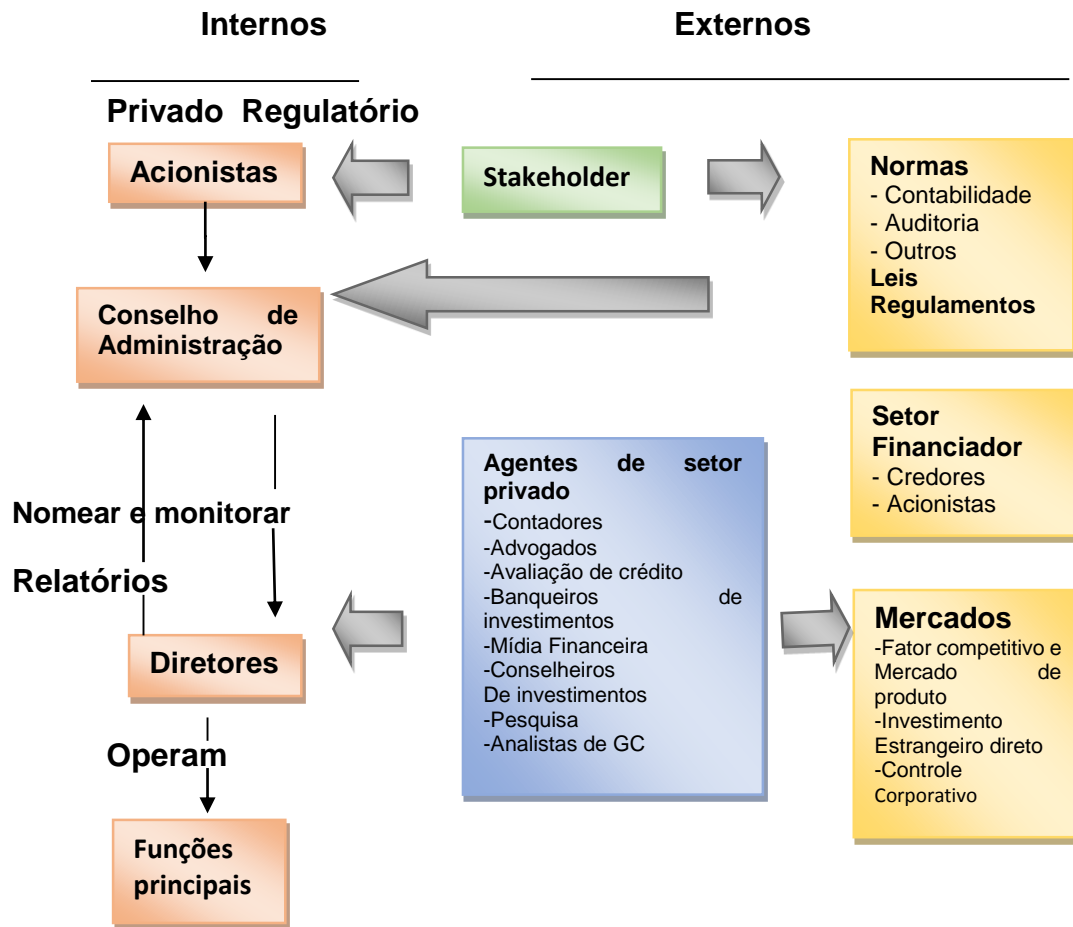
O IBGC(2010) aponta que quando não existe um bom sistema de governança corporativa, poderá ocorrer: (a) abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); (b) erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal); e,

(c) fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

A empresa que opta pelas boas práticas adota como linhas mestras: transparência, prestação de contas e equidade, permitindo assim uma administração ainda melhor, além de monitorar a direção executiva da empresa. (BM&FBOVESPA, 2014).

Muritiba (2009) ressalta que estas definições vão sendo criadas com o objetivo de controle de fatores internos e externos da Governança das organizações modernas. Internamente, está nas mãos de acionistas, conselheiros, administradores e gerentes, controlar as atividades e processos da organização para garantir a eficácia da estratégia da empresa. Externamente, a organização pode estar sujeita a normas de órgãos reguladores, instituições financeiras e do próprio mercado. A Figura 2 demonstra os fatores que disciplinam as corporações modernas.

Figura 2 - Fatores que disciplinam as corporações modernas

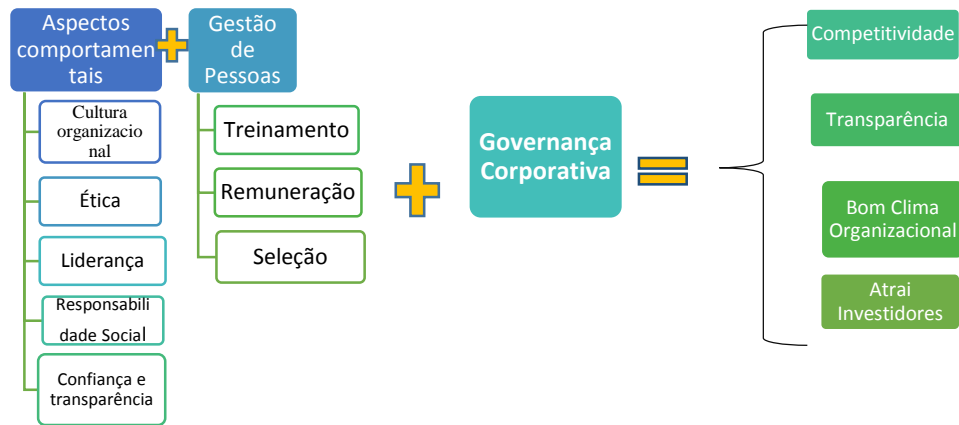


Fonte: Adaptado de Iskander e Chamlou (2000, p. 4).

Percebe-se que o termo Governança Corporativa sustenta muitos estudos sobre controle da administração ou sobre focos estritamente financeiros. No entanto, autores contemporâneos vêm adicionando duas dimensões de fator humano importantes da governança: a) aspectos comportamentais - cultura organizacional, ética dos funcionários, liderança, responsabilidade social e confiança; b) gestão das pessoas - visando a governança corporativa com foco no treinamento, remuneração e seleção, principalmente de conselheiros e CEOs (BUCHERONI et al.,2010).

A figura 3 demonstra as dimensões contemporâneas de fator humano na Governança corporativa.

Figura 3 - Dimensões contemporâneas de fator humano na Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Sobressaem na dimensão do Aspecto Comportamental, os fatores de confiança e transparência que são efetivos para o estabelecimento de relações duradouras, retomada da credibilidade ante os investidores e melhoria do clima organizacional. Estes fatores têm sido estudados por especialistas de gestão de pessoas, que associam as falhas nos sistemas de governança corporativa à perda de confiança nas empresas. Eles ressaltam que esforços para encontrarem direções que levem as empresas a retomarem sua credibilidade ou melhorarem seu clima organizacional unido às boas práticas de governança corporativa, melhoram a competitividade da empresa bem como o aspecto da transparência atraindo investidores (GREENFIELD, 2004).

Quanto à dimensão Gestão de Pessoas pode ser potencialmente explorada para atrair investidores éticos, alavancar novas relações de negócios, tanto interno quanto externo, catalisar a seleção e contratação de pessoas que se enquadrem

dentro destes perfis, realizar treinamentos contínuos visando a reciclagem e o aprimoramento de desempenho, estabelecer um ambiente de transparência, principalmente em relação à remuneração dos principais executivos de modo a refletir nas demais instâncias, consolidando sua imagem como empresa que pratica governança corporativa de modo integrado (BUCHERONI et al.,2010).

Sob essa ótica, Steinberg (2003, p.17) afirma que, “para muitos, Governança é ainda algo meramente ligado à adequação a normas do mercado aberto de ações, direitos de minoritários, relatórios financeiros, regulamentos jurídicos e coisas assim”. Ele estende o conceito de Governança, fundamentando-se na ideia de que “é um engano imaginar que praticar boa governança requer apenas que se acatem regulamentos”. Ao contrário, “tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valor no mais puro sentido humano”.

2.2 Governança Corporativa no Mundo

A partir dos processos de aprofundamento internacional da integração econômica, social, cultural, política, avanços tecnológicos e conseqüentemente a globalização, nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa tem se expandido nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento (IBGC, 2010).

Tanto empresas quanto países perceberam a necessidade de um conjunto de regras para que todas as operações fossem feitas de forma justa e confiável. Assim, foram criadas leis de proteção aos acionistas; conselhos de administração mais preparados; auditorias independentes; maior transparência nas informações e nas

atitudes tomadas; e processo decisório nas assembleias, de caráter justo e confiável (COLOMBO; GALLI, 2010).

Rotta; Hillbrecht e Neto (2005) ressaltam que a variedade de códigos de práticas de Governança Corporativa, demonstra que não há um modelo único de governança, por conta da diversidade de culturas corporativas verificadas nos diferentes países, resultado de variadas trajetórias e objetivos das empresas em cada um desses países.

Os documentos são o ponto de convergência com o propósito de aumentarem os padrões de governança nos mercados de forma a atrair e reduzir os custos dos investimentos.

As características e práticas locais mantiveram sua força. Enquanto algumas nações apresentam o modelo familiar como dominante, outras têm no capital difuso sua maior expressão (SILVEIRA, 2004).

Porém, a crise financeira global iniciada em 2008 nos Estados Unidos, e que se propaga até o momento, especialmente pela zona do Euro, tem sido infligida, entre outras coisas, às fragilidades na regulação, especialmente no que concerne aos mecanismos de controle e incentivos dos agentes do mercado de capitais (LO, 2009).

Ocorre que diversos países têm respondido à crise financeira com reformas em seus sistemas de governança, revelando um explícito movimento mundial de reconsideração da importância do papel das práticas de Governança Corporativa nos mercados de capitais, com consequentes reformas das normas aplicáveis às companhias que têm suas ações negociadas em bolsas de valores.

Nos Estados Unidos onde estão “as raízes da Governança Corporativa”, os mercados de capitais atingiram grande pulverização do controle acionário das

empresas (IBGC, 2010). E, a resposta americana em restaurar a confiança dos investidores, desacreditada no início deste século pelos escândalos financeiros corporativos, dentre eles o caso Enron Corporation e Worldcom, foi à aprovação em 2002, da *Sarbanes-Oxley Act*. Esta lei, apelidada de Sarbox ou ainda de SOX, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas. Inclui ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das organizações (PEAVLER, 2014).

As empresas estrangeiras podem listar suas ações em bolsas americanas através dos *American Depositary Receipts* (ADRs) que são certificados de depósito emitidos por bancos norte-americanos, representativos de ações de empresas sediadas fora dos Estados Unidos.

Os ADRs são cotados em dólares e são transacionados diretamente nas bolsas norte-americanas, tal como as ações das empresas sediadas nos Estados Unidos. As ações objeto de compra por parte de um investidor são depositadas num banco de custódia no país de origem que, por sua vez, dá uma instrução a uma instituição depositária nos Estados Unidos para emissão dos correspondentes ADRs (BANCO BIG, 2013).

Há diferentes tipos de programas que uma empresa pode escolher, dependendo de seus interesses. Uma escolha que a empresa deve arcar é listar ou não seu ADR numa bolsa americana (NYSE, Amex ou NASDAQ). Com isso, é possível obter uma maior visibilidade no mercado e aumentar a potencial liquidez do papel. Para tanto, é preciso um registro na *Securities and Exchange Commission*

(SEC)¹e atender às normas contábeis norte-americanas. Isso representa um maior custo de informação para a empresa, pois ela será obrigada a prestar contas ao mercado (CVM, 2012).

De acordo com a NYSE (2009), a regra 303- A11 refere-se à divulgação dos emissores estrangeiros listados que devem: “divulgar quaisquer normas significativas que sua governança corporativa / práticas difere das normas das empresas nacionais americanas sob NYSE”.

No entanto, esta mesma regra apresenta um comentário, ressaltando que os emissores estrangeiros devem conscientizar os investidores americanos enaltecendo que as práticas de Governança Corporativa de sua empresa diferem daquelas exigidas às empresas nacionais sob NYSE. Assim, emissores estrangeiros não necessitam apresentar uma análise detalhada, item por item dessas diferenças. Essa divulgação seria longa desnecessariamente complicada.

Além disso, este requisito não se destina a sugerir que um país tenha práticas de Governança Corporativa, melhores ou mais eficazes do que outro. A regra acredita que os acionistas americanos devem estar cientes das maneiras significativas que a governança de um emissor estrangeiro listado difere de uma companhia listada americana (NYSE, 2009).

Outra característica importante foi encontrada nos estudos de Coffee (1999) em relação às normas impostas às firmas estrangeiras listadas em bolsas americanas e que seriam úteis na melhoria da Governança Corporativa das empresas: a NYSE

¹ SEC: A missão do *Securities and Exchange Commission* é proteger os investidores, manter mercados justos, ordenado e eficiente, e facilitar a formação de capital.

requer que a firma tenha pelo menos dois conselheiros independentes no Conselho de Administração, auditores independentes e externos, e exigência de quórum qualificado para as assembleias.

Com base em Rotta (2004, p.55) “o modelo americano de governança corporativa está direcionado ao acionista utilizando mecanismos cujos objetivos consistem no alinhamento dos interesses da administração aos dos acionistas”. Esta é uma das razões pelas quais, nos Estados Unidos, as ações têm um valor maior quando comparadas com outros mercados.

Todavia, o resultado da elevada dispersão acionária verificada nos Estados Unidos é que os proprietários não conseguem administrar a empresa, pois tal tarefa exigiria um alto nível de coordenação. O que eles fazem é incumbir as responsabilidades administrativas a profissionais contratados.

Uma das características marcantes da Governança Corporativa nos países desenvolvidos é a grande importância que ela dá ao conselho de diretores, cujas funções são elaboradas pelos comitês que os compõem. Por exemplo, na Austrália, Bélgica, França, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos, os comitês são fortemente recomendados, em particular o de auditoria (ROTTA; HILLBRECHT; NETO, 2005).

De acordo com Rotta (2004), as estruturas de governança e de propriedade variam mesmo entre os países desenvolvidos. Assim, de um lado tem-se o modelo de Governança Corporativa americano onde bancos e demais instituições financeiras apresentam mínima influência sobre as estratégias das empresas. E, do outro, se tem os sistemas de Governança Corporativa das empresas japonesas e alemãs, sob forte influência dos bancos.

A Alemanha assumiu seu código de governança corporativa, com regras compulsórias e recomendações, no ano de 2002. O sistema alemão é marcado por um nível maior de concentração e participação acionária de longo prazo, deste modo possui baixa liquidez no mercado de capitais. Nesse sistema, as organizações possuem investidores que captam parcela significativa das ações e, por este motivo, podem gerenciar de forma mais eficaz. Essa concentração de propriedade dá ao investidor o incentivo e a capacidade para monitorar e controlar a administração (MARCHET, 2001; ROTTA, 2004).

O sistema de governança japonês e o alemão estão incluídos em um mesmo grupo, que possui como característica principal a presença de uma grande concentração de propriedade que gera incentivo e poder de monitorar e controlar a administração das empresas (Xu; Wang, 1997).

Uma particularidade do modelo japonês de Governança Corporativa é a existência do *keiretsu*, que é um termo japonês que designa um modelo empresarial onde há uma coalizão de empresas unidas por certos interesses econômicos formados a partir da compra de ações, dos negócios e empréstimos. A aglomeração de empresas apresenta concentração acionária cruzada, onde cada empresa do grupo possui uma participação acionária de todas as empresas do grupo. Os *keiretsu* apresentam três características: a) Cada um dispõe de um banco comercial em seu centro, acompanhado de uma ou mais companhias e indústrias. b) Todos os *keiretsu* mantêm conselhos mensais de presidentes como um fórum para a integração entre o alto escalão das firmas afiliadas. c) Costumam manter projetos executados entre as equipes de empresas participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009). Assim, no *keiretsu* bancário o acionista principal é o banco, enquanto que no *keiretsu* não

bancário o acionista principal é outra empresa (KAPLAN; RAMSEYER, 1996; ROTTA, 2004).

Jensen (1989) enfatiza que o modelo corporativo no Japão apresenta os acionistas praticamente sem qualquer poder, e o conselho de diretores composto quase que exclusivamente por pessoas que pertencem ao quadro da empresa. O *keiretsus* e utiliza muito da influência intercorporativa sobre a dívida da empresa e sobre a posse de grande volume de ações nas mãos dos bancos.

De acordo com Rotta (2004), embora o Japão tenha uma estrutura corporativa análoga à encontrada nos Estados Unidos, o controle não é separado da gestão. Portanto, enquanto nos EUA o conselho de diretores acolhe os interesses dos acionistas, no Japão a função do conselho é atender os interesses da empresa. Até porque os membros do conselho são empregados da empresa.

A França e a Itália também possuem um sistema interno de governança bastante forte. A diferença é que nesses dois países o principal investidor de grande parte das empresas é o Governo e não os bancos. Deste modo, nos anos 90, a Itália e a França promoveram a venda de muitas empresas estatais, por não terem sido capazes de impedir o sacrifício orçamentário (ROTTA; HILLBRECHT; NETO, 2005).

A Itália adotou um primeiro código de governança corporativa, de práticas voluntárias para as ações negociadas no mercado tradicional, mas baseadas no princípio frequentemente encontrado em países europeus de “*complain or explain*” (adote ou explique) em 1999. Porém, nos segmentos especiais de listagem denominados *STAR* e *Nuovo Mercato*, o código já foi alterado e atualizado em 2002 e 2006 (ROMANO, 2009).

A adoção de práticas de Governança Corporativa nos mercados emergentes recebeu um primeiro impulso do Banco Mundial preocupado em criar um ambiente seguro para investimentos. As crises que assolaram os mercados da Rússia, dos Tigres Asiáticos e da América Latina ao longo da década de 90, demonstraram não haver uma estrutura capaz de transmitir segurança ao investidor. Em resposta, o Banco Mundial promoveu reformas globais nos padrões de governança (ROTTA; HILLBRECHT; NETO, 2005).

Nos países emergentes, da América do Sul, as empresas foram obrigadas a adotarem padrões de Governança Corporativa que tiveram êxito em economias desenvolvidas. Tais padrões consistem em buscar a maior independência possível do conselho, revelar os relatórios financeiros e o desempenho da empresa, e compartilhar a propriedade da mesma (GOUVÊA et al., 2002).

Outros países, de propriedade concentrada e do grupo dos emergentes, dentre diversos, que consolidaram reformas importantes em seus sistemas de governança corporativa como respostas à crise financeira foram: Índia, China e Coréia.

A Índia, a partir de um código de governança corporativa de adoção voluntária, criado em 1998 pela Confederação de Indústrias da Índia, e que se tornou obrigatório no ano seguinte, vem evoluindo e modernizando sua exigência no sentido de aprimorar as práticas de Governança Corporativa (BALASUBRAMANIAN; BLACK; KHANNA, 2008).

A China, primeiramente em dezembro de 1997, através da China Securities Regulatory Commission (CSRC), emitiu o “*Guiding Opinion for Listed Corporations' Articles of Incorporation*” e, dois anos depois, a *Hong Kong Exchanges and Clearing*

(HKEx) emitiu um Código de Práticas de Governança Corporativa denominado “Appendix 14” (GELMAN, 2012).

Em consequência das pressões do Fundo Monetário Internacional no início dos anos 2000, o governo da Coreia instituiu uma série de medidas de reforma corporativa para as empresas cotadas. Dentre elas, a exigência de pelo menos 25% de membros independentes no Conselho de Administração, além de diversos novos requisitos de práticas de boa governança (CHOI; PARK; YOO, 2006).

Segundo Rotta (2004) quanto à União Europeia, os acionistas se organizam em blocos para poderem exercer, de fato, o poder nas companhias procurando incentivar e sistematizar a implementação das práticas de Governança Corporativa nos estados membros.

Silva (2010) enfatiza que de maneira geral, a comunidade internacional prioriza a Governança Corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade e esboça:

- O G8, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a Governança Corporativa um pilar da arquitetura econômica global;
- A OCDE desenvolveu uma lista de princípios de Governança Corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas;
- Banco mundial e FMI consideram a adoção de boas práticas de Governança Corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizados por sucessivas crises em seus mercados de capitais;
- Em praticamente todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da Governança Corporativa.

No entanto, Rotta, Hillbrecht e Neto (2005) destacam que diante desta realidade, as empresas têm agido em duas frentes. Na primeira, elas têm procurado atender o consumidor através de programas e políticas que visem melhorar suas operações internas e a interação com seu público alvo. Na outra, está o investidor, cada vez mais cauteloso e exigente ao decidir onde aplicar seu capital.

Além disso, tanto em mercados desenvolvidos como em economias emergentes o sucesso das corporações tem sido medido pelo êxito das privatizações, e frente às crescentes mudanças que difundem na dinâmica do comércio internacional, governos e empresas tem analisado estratégias que garantam ganhos em competitividade, acesso a mercados, diminuição dos riscos de operação, novas fontes de financiamento, entre outros (UNCTAD, 2006).

2.3 Governança Corporativa no Brasil

No Brasil, o debate em torno da governança corporativa intensificou-se bastante com a evolução da economia brasileira que tem sido assistida por movimentos intensivos nas empresas nacionais devido à quantidade recorde de *Initial Public Offering* (IPOs) ou lançamento do mercado de ações e emissões de ações, investimentos estrangeiros, fusões e aquisições e internacionalização. E, além das relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente investidores institucionais (IBGC, 2009).

Todos estes movimentos requerem e acendem a apreciação de uma Governança Corporativa eficaz e bem estruturada, pois em alguns casos a falta de requisitos mínimos de Governança Corporativa inibe que algumas empresas consigam tirar melhor proveito deste momento propício da economia e do mercado de capitais no Brasil (IBGC, 2010).

O mercado de ações no Brasil é um dos maiores mercados emergentes e a economia brasileira está entre as dez maiores do mundo. O Brasil realizou mudanças nas suas práticas de governança corporativa, uma vez que as companhias foram forçadas a ficarem mais competitivas com a abertura do mercado e com a privatização das estatais nos anos 90. Além disso, os investidores institucionais e estrangeiros se tornaram mais ativos (LEAL; OLIVEIRA, 2007).

Segundo Carvalho e Viegas-Lee (2013) neste cenário nas últimas décadas, com a estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real, o Brasil experimentou vários saltos de qualidade. Houve maior inserção da população no mercado consumidor. A economia se fortaleceu e as práticas corporativas se sofisticaram. A governança, então, se colocou como um fator importante para esse diálogo fundamental entre as empresas, seus acionistas, os investidores potenciais e a sociedade como um todo, na medida em que se permitiu fortalecer o relacionamento entre seus diferentes públicos.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança Corporativa, foi publicado em 1999 o primeiro código sobre Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O código trouxe inicialmente informações sobre o Conselho de administração e sua conduta esperada (SILVA, 2010).

O Brasil foi se inserido cada vez mais nessa tendência pelo aprimoramento contínuo da governança. Um marco desse processo foi a criação dos níveis de Governança Corporativa, em 2000, pela então Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), determinando regras específicas para as empresas que aderirem a novos códigos de conduta (COLOMBO; GALLI, 2010).

As empresas listadas ao aderirem qualquer um dos níveis, proporcionam aos seus acionistas investidores melhorias nas práticas de governança corporativa que expandem os direitos societários dos acionistas minoritários e aumentam a transparência (BM&FBOVESPA, 2014).

Além do mercado tradicional, passaram a existir segmentos diferenciados de governança: Nível 1, Nível 2, Novo Mercado e Bovespa Mais, segmento dedicado a empresas de pequeno porte interessadas em captar recursos no mercado de capitais. Segundo a BM&FBOVESPA (2014) esses são segmentos especiais, desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

O Quadro 1, mostra a comparação das regras de cada um dos níveis de Governança Corporativa. As empresas listadas nesses níveis oferecem aos acionistas e investidores, de forma espontânea, melhorias nas práticas de governança corporativa.

Quadro 1 – Comparação das regras dos níveis de Governança Corporativa

NÍVEL 1	<p>Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital.</p> <p>Realização de ofertas públicas de colocação de ações através de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.</p> <p>Divulgação de acordo de acionistas.</p>
NÍVEL 2	<p>Além das regras do nível 1.</p> <p>Estender as mesmas condições de venda de controle pelos controladores a todos os acionistas ordinários e 100% do valor para acionistas preferenciais.</p> <p>Conceder direito a voto às ações preferenciais em algumas matérias, principalmente nos que possam gerar algum conflito de interesses entre controlador e a companhia.</p>
NOVO MERCADO	<p>Além das regras dos níveis 1 e 2.</p> <p>Segmento do mercado principal da Bolsa que exige elevados padrões de governança corporativa e transparência.</p> <p>A proibição de emissão de ações preferenciais, sendo o capital dividido exclusivamente em ações ordinárias.</p>
BOVESPA MAIS	<p>Segue o mesmo princípio do Novo Mercado, porém os requisitos de listagem são mais apropriados para empresas com perfil que desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa.</p> <p>As empresas que se listam no BOVESPA MAIS, apesar de não ser obrigatório, tendem a migrar naturalmente para o Novo Mercado à medida que diversifiquem sua base acionária.</p>

FONTE: Adaptado de SILVEIRA (2004) e BM&FBOVESPA (2014).

Estas regras contemplam os direitos dos acionistas minoritários e aumentam a transparência das companhias, com a divulgação de maior volume de informações e de melhor qualidade (OKIMURA, 2003).

A decisão das empresas de listarem-se no Novo Mercado traz benefício aos investidores e a elas próprias, além de fortalecer o mercado acionário como alternativo de investimento (BM&FBOVESPA, 2014).

Carvalho e Viegas-Lee (2013), destacam que as regras do Novo Mercado representam um novo patamar para o Brasil que tem se inserido cada vez mais no

aprimoramento contínuo da Governança. Muritiba (2009) argumenta que com essas regras, a pulverização do capital das empresas, distribuída exclusivamente em ações ordinárias, cresce a necessidade por maior transparência e equidade nas organizações, e, sendo assim, os investidores estão acirrando a demanda por relatórios financeiros e práticas de boa Governança.

A adesão para o Novo Mercado é voluntária. São exemplos das regras: a criação de um Conselho de Administração composto por pelo menos cinco membros, com 20% de conselheiros independentes e mandato máximo de dois anos e a divulgação de relatórios trimestrais com demonstração de fluxos de caixa, relatórios consolidados revisados por um auditor independente e relatórios financeiros anuais em um padrão internacionalmente aceito. Além disso, a divulgação mensal de negociações com valores mobiliários da companhia pelos diretores, executivos e acionistas controladores (CARVALHO; VIEGAS-LEE, 2013).

De acordo com Silva (2010) outra contribuição à aplicabilidade das práticas de governança corporativa é a Comissão de Valores Imobiliários (CVM). Trata-se de uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, instituída pela Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, sendo a última alteração em 26 de fevereiro de 2002, que disciplina o mercado de valores mobiliários. A CVM exige de seus protagonistas (administradores, conselheiros, acionistas, controladores e minoritários e auditores independentes) padrões de conduta rigorosos do ponto de vista da ética e eficiência, tendo em vista que o seu funcionamento deve ser baseado em um direito e estreito relacionamento entre o investidor e o ofertante de títulos (CVM, 2012).

Entre as principais atribuições da CVM, que assegura a sobrevivência e o desenvolvimento desse mercado, está a promoção, expansão e funcionamento

eficiente e regular do mercado de ações estimulando as aplicações permanentes em ações de capital de companhias abertas. Em 2002, a CVM lançou a cartilha fornecendo uma orientação ao mercado com um conjunto de recomendações sobre as práticas diferenciadas de governança corporativa (CVM, 2012).

2.4 Conselho de administração

Com o surgimento do Novo Mercado, que é o segmento do mercado principal da Bolsa de Valores que exige elevados padrões de governança corporativa e transparência, o papel dos Conselhos de Administração passou a ser determinante para o andamento dos negócios da organização. Assim, com a pulverização das ações, o Conselho se constituiu como o órgão diretamente responsável pela Governança das organizações.

O IBGC (2010) estabelece que o Conselho de Administração seja um órgão colegiado incumbido do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

De acordo com Oliveira (2006) o Conselho de Administração (CAD) é o órgão deliberativo e estruturado com finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas. É o instrumento central de governança.

Por meio dele, o acionista, os *stakeholders*, o controle corporativo do mercado e as regras nacionais e internacionais interagem num complexo caminho para afetar

as ações das empresas e o monitoramento dos gestores (MARTINS e RODRIGUES, 2005).

Segundo o IBGC (2010), a atribuição do CAD consiste em zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas, afim que o interesse da organização sempre prevaleça. Além disso, o CAD deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e administrar divergências de opiniões.

Ainda de acordo com Gillan (2006) e Clarke (2007) o CAD das empresas tem a função essencial de monitorar as ações dos gestores no propósito de assegurar que seus interesses estejam alinhados aos dos acionistas, gerando valores para a organização na tomada de decisões.

No entanto, as melhores práticas e a inclusão de diversos códigos de conduta ocasionaram reformas à estrutura dos conselhos e à sua composição. Foram constituídos papéis e configurações que existem na formação e no trabalho dos CAD.

Conforme Zahra e Pearce II (1989); Stiles e Taylor (2001); Martins e Rodrigues (2005), os conselhos de administração possuem três papéis-chave. O primeiro pertinente à estratégia, com responsabilidades de controlá-la e influenciá-la. O segundo, pertinente ao controle sobre gerentes, diretores e os recursos da empresa. O terceiro, pertinente com serviços ou com o papel institucional exercido, aconselhando os gestores e suprindo uma face institucional para a organização em sua comunidade.

O IBGC (2010) dispõe que são responsabilidades do Conselho de Administração:

- Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
 - Estratégia;

- Estrutura de capital;
- Monitoramento dos riscos;
- Fusões e aquisições;
- Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente (CEO) e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor presidente;
- Escolha e avaliação da auditoria independente;
- Processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Relacionamento com partes interessadas;
- Sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);
- Política de gestão de pessoas;
- Código de Conduta.

É o responsável também por amparar e supervisionar sempre a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e as pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de requerer todas as informações necessárias a realização de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário (IBGC, 2010).

Quanto à configuração, no sentido da formação e o trabalho dos conselhos, são quatro as principais que afetam seus papéis e sua atuação e que contribuem indiretamente para o desempenho da organização: a composição dos conselhos de administração, suas características, estrutura e processo (Zahra e Pearce II, 1989; Pearce II e Zahra, 1992).

A composição faz referência ao tamanho e aos tipos de conselheiros que compõe o CAD da organização (Castaldi e Wortman, 1984; Martins e Rodrigues, 2005). O tamanho refere-se ao número de membros existentes no conselho.

Segundo o IBGC (2010) o tamanho do CAD depende do porte da empresa, e propõe que seja entre cinco e nove membros. Na última década pesquisadores começaram a sugerir que o Conselho deveria se transformar de uma associação indefinida de indivíduos para se tornar uma equipe efetiva (NADLER et al., 2006; NADLER, 2004; CARTER; LORSCH, 2004).

Todavia, o IBGC (2010) recomenda que não se tenha muitos conselheiros, pois conselhos eficazes são os que possuem menor número, usando certo balanceamento entre membros internos, externos e independentes. No entanto, para o CAD se tornar uma equipe, que atua em colegiado, é necessário um mínimo de integração entre os membros do conselho.

O tipo diz respeito à dicotomia que existe entre os conselheiros **internos** à organização que possuem algum papel executivo na empresa, e os **externos** a ela, que não possuem papel executivo, não possuem ações da empresa ou de subsidiárias e não trabalharam diretamente com o executivo principal em outras companhias (JENSEN, 1993; MARTINS E RODRIGUES, 2005; SILVA, 2010; MACHADO FILHO, 2006).

Silva (2010) destaca três classes de conselheiros: internos, externos e os independentes. A Figura 4 mostra o conceito de cada classe.

Figura 4 - Classes de conselheiros

INTERNOS OU INSIDERS	EXTERNOS OU OUTSIDERS RELACIONADOS	INDEPENDENTES OU OUTSIDERS
<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser diretores ou funcionários de alto nível da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que não trabalham na empresa, mas mantêm algum tipo de relação com a companhia, não são independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que não têm nenhum vínculo com a empresa, nem por meios secundários ou pessoais.

Fonte: Adaptado de Silva (2010, p. 177).

A literatura sobre governança tem inúmeros exemplos sobre a melhor maneira de composição, tamanho e independência dos conselhos. O Código das Melhores Práticas do IBGC destaca alguns parâmetros para a composição do conselho: a representatividade de acionistas, membros da gestão e membros externos (presença dos membros externos), separação das funções do diretor presidente (CEO) e presidente do conselho (*chairman*), rotatividade dos membros, pauta e frequência de reuniões, entre outras (MACHADO FILHO, 2006).

Jensen (1993) argumenta que a função de monitoramento do conselho seria mais efetiva se ele fosse composto principalmente por membros externos, fator este que o tornaria mais independente. O autor ressalta também que quanto menor a influência dos acionistas controladores sobre os membros do conselho, menor são as chances do conselho agir somente em benefício deles.

Nos Estados Unidos, os escândalos, levaram a um processo de revisão iniciado em 2002 pela NYSE que culminou com o lançamento, em 2004, de uma versão revisada do Manual de Companhias Listadas –*Listed Company Manual*– (NYSE, 2004) que prevê, expressamente, com relação à composição do Conselho de Administração, que os conselheiros independentes componham a maioria dos membros do órgão e

que sejam pessoas que não tenham qualquer vínculo material com a companhia listada, incluindo a posição de sócio, acionistas ou diretor de uma organização que tenha relação com a companhia.

No Brasil, a maioria dos conselheiros não é independente e mecanismos que poderiam ser usados para instalar esses conselheiros não são usados (SILVA, 2010).

Neste sentido, o código de melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC propõe, entretanto, que o CAD seja composto apenas por conselheiros externos e independentes. Os conselheiros externos e independentes são aqueles contratados por meio de processo formal e com atuação e qualificação bem definida (IBGC, 2010).

Estudos corroboram com o propósito de que, para o Conselho desempenhar seu papel de maneira eficiente, deveria ser composto principalmente por membros externos e independentes (FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983; LIPTON; LORSH 1992; JENSEN, 1993; DUTRA; SAITO, 2002; SILVEIRA, 2002; CORREIA; AMARAL; PASCAL, 2009).

A concepção de integração sustenta a cooperação e comunicação entre os membros do CAD que devem encontrar maneiras para expor suas visões e provocar os pontos de vistas uns dos outros sem desfazer o código de coesão (LEVRAU; VAN DEN BERGUE, 2007).

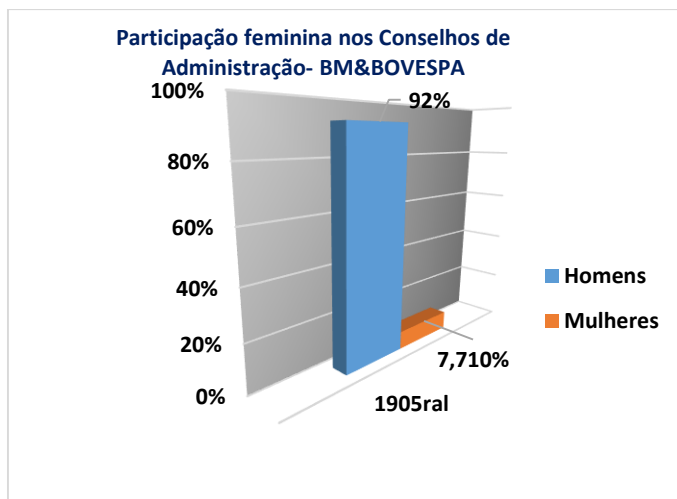
Outra caracterização relacionada ao tipo do conselho se implica à participação e representação das mulheres como membros.

O assunto diversidade de gênero nos CAD é recente e vem fazendo parte na pauta de discussões da Governança Corporativa no Brasil, mas começa a ganhar

força à medida que alguns países adotam regras obrigatórias ou adesões voluntárias à presença feminina na alta administração (IBGC, 2011).

Com o objetivo de quantificar a presença de mulheres nos CAD das empresas listadas em bolsa no Brasil, o IBGC (2012) apresentou um “Relatório de Mulheres na Administração de Empresas Brasileiras Listadas - 2010 e 2011”. Foi feito um levantamento de dados públicos em Formulário de Referência de 454 empresas listadas na BM&FBOVESPA em 2011, buscando analisar a situação nacional quanto à diversidade de gênero nos CAD. O resultado obtido foi que no ano de 2011, somente 7,7% mulheres ocuparam posições nos CAD das companhias brasileiras listadas, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Participação feminina nos Conselhos de Administração – Empresas listadas na BM&FBOVESPA - 2011



Fonte: IBGC (2011).

No âmbito internacional alguns países optam por regras compulsórias estabelecidas por lei ou como condições de listagem no assunto participação de mulheres nos conselhos. Como por exemplo, a Noruega, em legislação própria, obriga as empresas a terem 40% das vagas em Conselhos dedicadas às mulheres. Outros

países tentam estabelecer políticas ou regras para aumentar a participação feminina nos conselhos, mas muitos incidem em limitações ou preferem optar pela adesão voluntária a tal prática (IBGE, 2011).

No mesmo estudo do IBGC (2011), foi analisada a participação feminina nos conselhos de administração por nível de listagem da BM&FBOVESPA. Apurou-se que o Nível 1, é o segmento que apresenta o maior progresso, com 29,5% em 2011 nas posições ocupadas por mulheres. Já a menor participação de mulheres encontrada foi no nível de governança Novo Mercado com apenas 4%, o que não era de se esperar, uma vez que as boas práticas de governança deveriam relacionar-se com maior diversidade de gênero no conselho.

Arfken et al. (2004) notam determinadas vantagens da diversidade que incluem a inovação e criatividade, acarretando ao desenvolvimento de relações globais mais efetivas e alçando o espírito de independência dos membros. As pessoas com diferenças de gênero, etnia ou experiências culturais podem apresentar indagações que não surgiriam com pessoas de experiência tradicional.

Quanto à análise das características do conselho, percebe-se que pode ser realizada a partir de dois componentes: a formação e a experiência dos conselheiros espelhadas na idade e a formação acadêmica e valores, que influenciarão diretamente suas escolhas (Zahra e Pearce II, 1989; Martins e Rodrigues, 2005).

A estrutura diz respeito à organização do conselho, divisão do trabalho, formação de comitês e eficiência de suas operações. Especificamente, esses atributos se consolidam no número e tipos de comitês que os conselhos formam nas empresas, no curso de informações entre os conselheiros, comitês, diretores executivos, acionistas e o ambiente externo, e, principalmente, no modo como se configura a

liderança do conselho (Vance, 1983; Zahra e Pearce II, 1989; Martins e Rodrigues, 2005).

O processo aborda principalmente às atividades de tomada de decisão, por cinco elementos: a frequência e a duração das reuniões, a interconexão do conselho com o principal executivo da empresa, o nível de consenso entre os conselheiros, a formalidade dos procedimentos e a preocupação e envolvimento do conselho com sua própria avaliação (Vance, 1983; Zahra e Pearce II, 1989; Martins e Rodrigues, 2005).

Eisenhardt et al. (1997) apontam ainda o debate entre os membros, como outro aspecto imprescindível, que provoca a geração de ideias e gera críticas para atribuir diversas alternativas e discutir falsas concepções. Van Den Bergue e Levrau (2004) corroboram esta concepção em seu estudo, demonstrando que conselheiros percebem a ocorrência de debates objetivos como um critério indispensável para o desempenho do conselho.

Para Charan (2010) os conselhos ocupam um espaço crítico no moderno sistema de livre empresa, ou seja, desempenham um papel vital no aprimoramento do moderno capitalismo. Todos eles têm missão de garantir que a empresa mantenha bons controles sobre suas contas e operações; que também cumpra legislação sobre as sociedades anônimas e os rígidos controles legais trazidos pelas leis.

Andrade e Rosseti (2004) comentam que a missão geralmente aceita para o CAD é obter consenso para os propósitos estratégicos, alinhados às expectativas dos acionistas para os negócios e a gestão, exercendo o acompanhamento e a avaliação da diretoria executiva e dos resultados apresentados.

Este relacionamento entre a alta administração e os membros do CAD está intimamente ligado com a capacidade da empresa em gerir sua estratégia com

transparência e equidade e desenvolvimento dos princípios da Governança Corporativa (ERAKOVIC; GOEL, 2008).

No entanto, de acordo com Branco (2004), o CAD é um órgão deliberativo e exerce suas deliberações sempre em colegiado e que devem estar subsidiadas por declarações de voto e outras informações ou pareceres dos seus conselheiros presentes à reunião. A diferença entre o CAD e os membros da diretoria em termos de competência decisória, é que, as decisões do conselho somente têm validade se houver uma reunião de conselho de administração realizada em sintonia com a lei e nos casos aplicáveis no estatuto social; e a diretoria, que não é um órgão colegiado, mas tem poder decisório, toma certas decisões estabelecidas em reunião de diretoria.

Carvalho e Viegas-Lee (2013) afirmam que no cenário mundial, entre temas que têm sido debatidos com maior frequência estão a responsabilidade e o risco envolvidos no papel dos conselheiros. Os autores ainda argumentam que estabelecer no regimento definições claras para os papéis dos conselhos e do executivo da gestão da empresa e fazer avaliações constantes sobre a atuação de cada um, contribui para identificar o que ficou além ou aquém da responsabilidade do conselheiro.

Andrade e Rosseti (2004) dividem as atividades do CAD em quatro categorias: i) legais societárias e institucionais; ii) estratégicas; iii) relacionadas à gestão; iv) relacionadas a questões financeiras, fiscais e de auditoria. O Quadro 2 demonstra as categorias e atividades relacionadas do CAD.

Quadro 2 – Atividades do Conselho de administração

CATEGORIAS	ATIVIDADES
LEGAIS, SOCIETÁRIAS E INSTITUCIONAIS	Atender aos requisitos legais e estatutários. Zelar pelas crenças fundamentais e pelos valores da organização. Contribuir para o equilíbrio entre os interesses dos acionistas, dos gestores e demais <i>stakeholders</i> .
ESTRATÉGIAS	Obter consenso para os propósitos empresariais. Definir e comunicar expectativas de resultados para a diretoria executiva. Propor e acompanhar o desenvolvimento de projetos de alto impacto corporativo. Avaliar, homologar e monitorar a estratégia de negócios. Validar procedimentos e acompanhar a gestão de riscos corporativos.
RELACIONADOS À GESTÃO	Escolher, admitir, avaliar, fixar a remuneração e encaminhar a sucessão do principal executivo. Homologar as políticas nas áreas funcionais de recursos humanos, relações com investidores, tecnologia da informação e finanças. Contribuir na definição e monitorar códigos corporativos de melhores práticas.
RELACIONADAS ÀS QUESTÕES FINANCEIRAS, FISCAIS E DE AUDITORIA	Deliberar sobre a estrutura e o aumento de capital Definir políticas de destinação de resultados. Autorizar investimentos Homologar diretrizes para auditorias.

Fonte: Andrade e Rosseti (2004, p. 194).

No entanto, Mendes (2011) ressalta que o papel dos conselheiros na definição da estratégia há muito também tem sido objeto de debate, e que a grande questão é como potencializar a atribuição do CAD, tornando-o mais atuante na visão e na elaboração estratégica da empresa, em parceria com a alta administração.

Machado Filho, Marino e Conejero (2003) destacam a estratégia como um processo que não sobrevive por inércia, exigindo grande esforço e envolvimento para a implementação e a manutenção.

Mendes (2011) destaca ainda que o envolvimento do Conselho na estratégia compreende três fatores: participação nas reflexões e direcionamentos, nas etapas de gestão estratégica e nas decisões de investimento, como mostra a Figura 5.

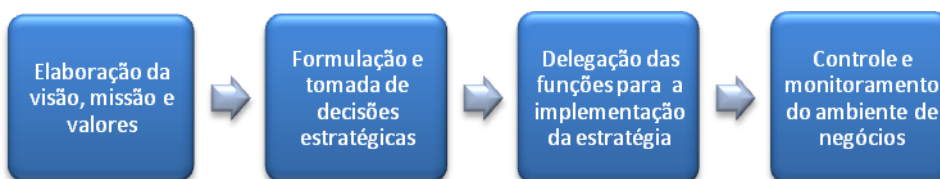
Figura 5 - Fatores do envolvimento do CA na estratégia



Fonte: Elaborada pela autora com base em Mendes (2011).

No envolvimento da gestão estratégica, para o Conselho, implica atuação em quatro etapas: i) premissas (elaboração da visão, missão e valores, ou seja, das definições empresariais básicas e dos princípios orientadores do negócio), ii) formulação (implica a análise das informações sobre o setor e a empresa e a tomada de decisões estratégicas), iii) implementação (implica a formulação de políticas e a orientação das iniciativas da empresa, bem como a delegação das funções para a implementação estratégica) e iv) controle (é todo o processo de avaliação estratégica e monitoramento do ambiente de negócios), como mostra a Figura 6 (MENDES, 2011).

Figura 6 – Etapas do envolvimento da gestão estratégia no CAD



Fonte: Elaborada pela autora com base em Mendes (2011).

Mendes (2011) colige que as atribuições do conselho estão baseadas em dois construtos: o controle financeiro e o controle estratégico. O controle financeiro é o característico da grande parte das empresas, que aloca os conselheiros como agentes de fiscalização da disciplina financeira da organização. É uma responsabilidade importante, mas básica. O controle estratégico é o diferencial, é mais que controlar as

finanças, mas sim controlar a estratégia da empresa de forma que as ações fiquem harmônicas com os objetivos dos acionistas. O controle estratégico, de certa forma, estuda a empresa antes que seja preciso fazer o controle financeiro.

De acordo com Adler (2007) os conselheiros devem preencher um conjunto de requisitos expressos nos manuais de governança (boas práticas do IBGC) e também atender à questão do ciclo de vida e prioridades da empresa. Pelo menos alguns deles devem ter o perfil muito coerente com as necessidades mais agudas da empresa.

E, apesar da legislação brasileira exigir obrigatoriedade da existência do CAD nas sociedades anônimas abertas, as boas práticas de Governança Corporativa recomendam que esse órgão seja criado em empresas de qualquer tipo (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2010).

Na esfera do CAD, em virtude de várias atividades solicitarem um grande lastro de tempo, foi necessário desenvolver um grau de especialização em questões dentro do campo de ação do referido órgão. Diante disso, optou-se por criar grupos menores de membros com conhecimento e experiência específicos: os comitês do conselho (IFC, 2010).

2.4.1 Comitês do Conselho de Administração

De acordo com o IBGC (2010) os comitês são órgãos acessórios do CAD e sua existência não requer a delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração. Assim, eles estudam o assunto de sua competência e preparam as propostas para o conselho, a fim de que as informações obtidas por

membro do Conselho ou comitê sejam disponibilizadas a todos os demais membros do mesmo órgão. Só o Conselho pode tomar decisões.

A quantidade de comitês deve observar o porte da organização, pois o número excessivo desses grupos pode reproduzir indevidamente a estrutura interna da empresa no Conselho e gerar interferência inoportuna na gestão (SILVA, 2010).

O Regimento Interno do Conselho deve, então, orientar a formação e a composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes que reúnam as competências e habilidades mais adequadas (IBGC, 2010).

De acordo com o IBGC (2010, p. 44)

Os comitês do Conselho devem ser preferivelmente formados apenas por conselheiros. Quando isto não for possível, deve-se buscar compô-los de forma que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência independente, e que a maioria de seus membros seja composta por conselheiros. Caso não haja, entre os conselheiros, algum especialista no tema a ser estudado, pode ser convidado especialistas externos. [...] Os comitês de Auditoria e Recursos Humanos, dada a grande possibilidade de conflitos de interesses, devem ser, de preferência, formados exclusivamente por membros independentes do Conselho, sem a presença de conselheiros internos (com funções executivas na organização).

Assim sendo, os comitês do CAD são formados por membros especialistas, e por membros independentes do conselho, escolhidos pela contribuição e que possam oferecer à organização o princípio básico de governança corporativa. Devem, portanto, incorporar ações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações, contemplando a gestão sustentável das empresas. Além disso, devem também desenvolver regras estabelecidas que valorizem o diagnóstico e aconselhamento da Alta Administração no processo decisório, funcionando como órgãos consultivos (OLIVA e ALBUQUERQUE, 2006; IBGC, 2010).

Em se tratando das qualificações e compromisso dos comitês, de acordo com o IBGC (2010), o CAD deve fornecer uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês. Cada comitê deve

adotar um Regimento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o assunto em questão.

Oliva e Albuquerque (2006) apresentaram e discutiram o papel, bem como as atividades desempenhadas pelos comitês especializados ligados aos CAD e que lidavam exclusivamente com a Gestão de Pessoas dos Conselheiros e Diretoria, e de que modo a área de Recursos Humanos se inseriu no processo. A pesquisa desenvolvida utilizou o método exploratório, por meio da realização de um *survey* e técnica de entrevista junto a 32 empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA. Os resultados indicaram que, em algumas empresas, a área de Recursos Humanos tem assento em comitês especializados e nos casos onde isso não ocorre, ela atua como prestadora de informações e na implantação das decisões oriundas do Conselho de Administração.

Já Silveira (2004) ao avaliar os mecanismos de Governança Corporativa e sua influência sobre o valor de mercado em 161 empresas abertas no Brasil, apresentou um quadro do modelo dessas organizações e observou que há estruturas informais e ausência de comitês no Conselho de Administração.

Guerra (2009) por sua vez, descreveu e explorou os papéis de controle, direcionamento e prestação de serviços dos comitês dos CAD e sua relevância no sistema de Governança Corporativa nas empresas listadas na BOVESPA. No estudo quantitativo considerou-se uma amostra não probabilística, por conveniência de 65 empresas listadas e 122 administradores. Foi observado que há um predomínio de comitês ligados ao papel de controle, que representam mais que o dobro de comitês ligados ao papel de direcionamento estratégico.

Em suas pesquisas, HsienLiao e Wen-HsinHsu (2013) propuseram argumentos teóricos e empíricos sobre os determinantes, bem como as consequências da associação comum dos comitês de auditoria e de remuneração. Usando 4.572 observações em empresas nos Estados Unidos, durante os anos fiscais de 2004 a 2008, os resultados indicaram que a associação comum não é recomendada para cumprir o papel de coordenação entre os comitês de auditoria e remuneração e que poderia colocar a eficácia desses comitês em risco. Portanto, as empresas que pretendiam reforçar as práticas de remuneração ou melhorar a qualidade financeira deveriam reexaminar suas estruturas de comitê para assegurar uma separação adequada de tarefa.

Frankforter, Becton, Stanwick e Coleman (2012) investigaram os efeitos dos diversos fatores relacionados à nomeação e estrutura do comitê de remuneração sobre a probabilidade de que empregam efeitos retroativos de opções de ações. Foi selecionada uma amostra de firmas dos Estados Unidos que tinha sido investigada por opções de ações e um grupo controle de similar porte de firma que não havia sido submetida a esse processo. Os resultados forneceram evidências relativas a fatores ou situações associadas com ações, que serão instrutivas em projetar soluções para reduzir a probabilidade de esquemas como efeitos retroativos de opções de ações. Deve-se, assim, considerar a firma, utilizando a nomeação de comitês e comissões constituídas com mais membros e exigir reuniões frequentes para que a administração possa ser mais bem posicionada para a execução eficaz das suas responsabilidades de controle de gestão.

Kaczmarek, Kimino e Pye (2012) estudaram a importância da diversidade em meio às capacidades e habilidades de administração como o principal mecanismo

institucional concebido para reforçar o processo de seleção de composição do CAD e do comitê de nomeação em termos de gênero e nacionalidade. Os autores reuniram três conceitos da psicologia social para criar a base teórica para o estudo da influência da diversidade: atração de similaridade, reprodução homossociais e identidade social. Os fortes resultados empíricos sugeriram que essas dimensões sócio-psicológicas eram aplicáveis às operações no comitê de nomeação e que tinham implicações para os resultados do processo de nomeação e seleção não só do CAD, como também para a composição e pré-requisito para a montagem de uma organização diversa. Por exemplo, nomear as mulheres e/ou estrangeiros no comitê de nomeação e no CAD aumentaria a probabilidade de uma maior representação de mulheres e/ou estrangeiros em toda a organização.

Com base nos artigos analisados, pode-se perceber que existem poucas referências aos comitês no CAD. As pesquisas investigadas tanto na literatura nacional como internacional procuraram explicar as relações entre a Governança Corporativa, CA e comitês com a empresa, porém não exclusivamente estudos sobre o Comitê de Pessoas.

2.4.2 O Comitê de Pessoas do Conselho de Administração

Até meados do séc. XX, a função de Recursos Humanos definia-se como simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas, na medida em que priorizava o instrumental e admitia apenas um agente consciente na complexa dinâmica que se estabelecia entre pessoas e organização. Tal perspectiva se esquecia do conjunto de relações essencialmente humanas

(sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais) que acontece entre pessoas e organizações (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009).

A necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da relevância em se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de uma abertura entre as necessidades previstas para a adoção dessas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam, em termos de pessoas, para implantá-las (ALBUQUERQUE, 1987). Foram assim, nesta fase, que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas, com as pessoas que nela trabalhavam. Casado (2002, p. 235) enfatiza nesse enfoque as características essenciais do indivíduo dentro do contexto organizacional:

Uma organização é composta de pessoas, que traz para seu interior suas necessidades, interesses, potencialidades e limitações. E esse significado parece estar definitivamente incorporado às políticas e ações contemporâneas de Gestão de Pessoas.

A fase estratégica foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1987), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se nova “alavancagem” organizacional do gerenciamento de recursos humanos, que, de posição gerencial, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

A variedade de abordagens conceituais na definição estratégica que englobe os diferentes sentidos levou Albuquerque (2002) a conceituar estratégia, para fins de análise, a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando-se os impactos das forças do ambiente e a competição.

As razões que envolviam a migração da administração de recursos humanos para a administração estratégica de recursos humanos, segundo Marras (2007), estavam vinculadas a: globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações; mudanças na filosofia de vida; mudanças de paradigmas tecnológicos que modificam, substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais e o perfil cultural da organização.

Sendo assim, a percepção por parte das organizações, de que as pessoas são o ponto central da eficiência e eficácia amplia a atuação da área de recursos humanos e faz com que estabeleça efetivamente relações com a estratégia organizacional.

Tais mudanças denotam as mudanças nas perspectivas da área de recursos humanos para uma configuração estratégica, na qual o ser humano passa a ser considerado como o ator principal na formulação e na realização dos propósitos organizacionais sumarizados na visão, na missão, nos objetivos e nas metas organizacionais. Esse novo vínculo com a estratégia global da empresa marca mais uma transição da área, que a denomina Gestão de Pessoas atuando na integração do quadro profissional voltado para o futuro, em prol do desenvolvimento da organização como um todo (DALMAU; TOSTA, 2009).

O processo de valorização das pessoas é mediado pelas recompensas por elas recebidas, com contrapartida de seu trabalho para a organização, entendida como atendimento às expectativas e necessidades dessas pessoas (DUTRA, 2004). Ainda segundo o autor, um sistema de Gestão de Pessoas, integrado e estratégico, proporciona maior sinergia entre suas partes e faz com que vários processos de gestão do sistema reforcem-se mutuamente, o que garante ao sistema maior efetividade, coerência e consistência.

Albuquerque (2002) enfatiza que a estratégia de Gestão de Pessoas deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional.

Dentro do campo de sua base funcional, deve conceber uma estrutura organizacional para que a função Gestão de Pessoas possa contribuir segundo Dessler (2003), com o fornecimento dos serviços aos gerentes de linha, todos com referente influência no processo decisório das organizações.

De acordo com Beatty (2003) alguns aspectos se sobressaem na atuação da Gestão de Pessoas notadamente em sua participação onde as decisões estratégicas são tomadas e na proposição de estímulos ao comportamento positivo e ético que encaminhe as pessoas para os interesses dos clientes, acionistas e públicos de sustentação da organização.

Sendo assim, a estratégia de Gestão de Pessoas será responsável por estabelecer e implantar os elementos da corporação, fundamentando-se no sentido de como cada atividade afetará o comportamento dos empregados. Portanto, a relevância atribuída aos trabalhadores da organização em sua gestão estratégica implicará no planejamento tomado pela corporação, de modo que as atividades organizacionais desenvolvidas estejam alinhadas com a estratégia da empresa e resultem em alto desempenho (TACHIZAWA et al., 2001; LACOMBE, 2005).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), tratar as pessoas estrategicamente consiste em maximizar a contribuição delas na criação de vantagens competitivas.

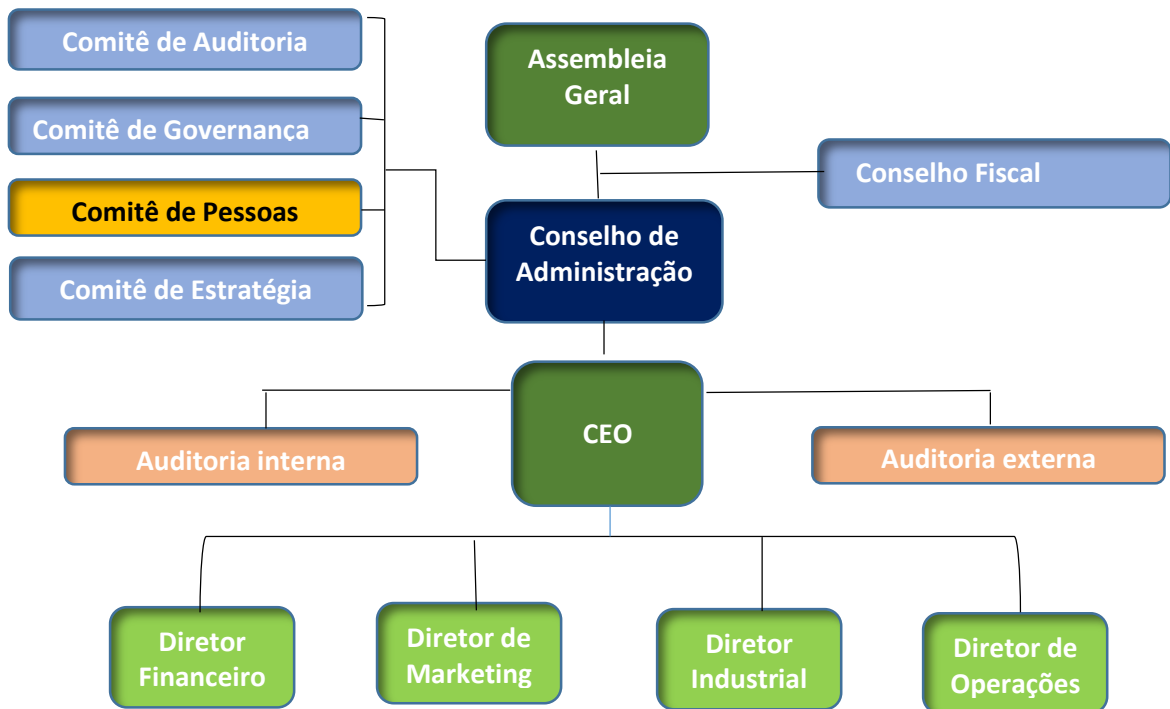
Sob essa ótica e visando à retenção e comprometimento dos colaboradores da Alta Administração, as empresas deliberaram por criar um órgão especializado ligado

ao Conselho de Administração que tratasse do assunto “pessoas”, ou seja, um Comitê de Pessoas.

Uma das maiores dificuldades das empresas é reter e manter motivados seus talentos. Pagar salários na média ou acima da média de mercado não é garantia de que os executivos resistirão às ofertas postas por outras empresas. A questão da compensação e motivação precisa ser assumida por um conselho em que haja massa crítica capaz de observar, analisar e prover soluções adequadas. Tal iniciativa implica em que o Comitê de Pessoas seja um órgão de assessoria ao CAD, pois sua missão é alinhar os interesses da empresa aos interesses dos Administradores. Este comitê se aprofunda nos estudos e leva ao conselho propostas delineadas para qual a empresa passe a contar com políticas mais eficazes e diferenciadas (STEINBERG, 2007).

A Figura 7 apresenta como exemplo um modelo de organograma de uma empresa que contém o Comitê de Pessoas no CAD.

Figura 7 - Modelo de Organograma com Comitê de Pessoas no CAD



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

De acordo com o IBGC (2010) o comitê de pessoas é o responsável por subsidiar o CAD na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de recursos humanos, no que se referem ao desenvolvimento organizacional, ao planejamento e desenvolvimento de pessoas, a remunerações e benefícios dos executivos.

Quando a área de Recursos Humanos nas organizações tem assento nos comitês ligados aos Conselhos de Administração, seu contato é com assuntos mais abrangentes, no que diz respeito às principais estratégias organizacionais. Nos casos em que a área de Recursos Humanos não tem assento em comitê especializado, a sua função é de auxílio na implantação dos modelos aprovados, principalmente no

que se refere à remuneração variável, importante alicerce estratégico para o alcance dos objetivos de longo prazo (OLIVA; ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com Bucheroni et al. (2010) as práticas de governança associadas aos aspectos de “pessoas” poderão ser norteadoras para toda a organização e servirão de modelo de conduta para os colaboradores, favorecendo um ambiente adequado de negócio, de relação de confiança e de clima ético dentro da organização.

Estes princípios são necessários tanto nas ações domésticas como em missões internacionais. Em ambos os casos, o comitê de pessoas deve considerar a sua exata definição de estratégia de Gestão de Pessoas, levando em consideração o local em que a organização atua. Ademais, em casos de internacionalização a matriz e a subsidiária devem possuir objetivos alinhados ao planejamento estratégico, reproduzindo na estratégia de Gestão de Pessoas Internacional (AGUZZOLI, 2007).

2.5 Internacionalização de empresas

A internacionalização determina um processo estratégico e uma decisão proeminente para as empresas que desejam sobreviver, num mercado cada vez mais competitivo. E, de acordo com Buckley e Ghauri (1999) internacionalização significa mudança de estado e envolve em mudanças dinâmicas em uma empresa.

Os estudos que analisam a internacionalização utilizam-se de diferentes lentes teóricas e demonstram que, em alguns aspectos, essas teorias não são necessariamente excludentes ou antagônicas (SUZIN; GONÇALO; GARRIDO, 2014).

Um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais é o de Jonh Dunning, talvez por ser uma abordagem que combina os vários fatores que

oferecem uma explicação das atividades das empresas multinacionais (STOIAN; FILIPPAIOS, 2008).

Segundo Dunning (1999) os principais agentes que levam uma empresa a se internacionalizar são a disponibilidade de recursos naturais, insuficientes nos países de origem; a existência de mão de obra barata, permitindo o barateamento da produção a custos tão baixos que compensassem os custos adicionais de transporte para outros mercados; e a atratividade dos mercados locais. Sua pesquisa notabilizou-se ao propor uma taxonomia de três aspectos essenciais na internacionalização das empresas e em produzir no exterior.

Essa taxonomia, conhecida como paradigma eclético, ou simplesmente como OLI (*ownership, location e internalization*) inclui os três vantagens: *ownership* (posse/ propriedade) é alcançada através da posse de ativos intangíveis como habilidades gerenciais e tecnologias frente aos concorrentes; *location* (localização) que surgem a partir do acesso a recursos e ativos que apresentam localização específica, como a mão-de-obra, proximidade com o mercado e as instituições que regulam o comércio e *internalization* (internalização) surgem através da cooperação entre diversas empresas que atuam no mesmo mercado e entre seus fornecedores (FRANCISCHINI, 2009).

A forma concreta como as empresas internacionalizadas atuam depende da combinação dessas três vantagens, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Vantagens OLI - (*ownership, location e internalization*)

Vantagens de posse/ propriedade- <i>ownership</i>	Vantagens de localização- <i>location</i>	Vantagens de internalização- <i>internalization</i>
<p>Acesso aos mercados, produtos e fatores.</p> <p>Diferenciação dos produtos.</p> <p>Diversificação dos riscos.</p> <p>Dotações específicas: pessoal, capitais, organização.</p> <p>Maior eficiência, coordenação e alavancagem dos recursos das diferentes localizações, melhorando as capacidades da empresa.</p> <p>Utilização dos recursos da empresa mãe (por ex: por meio de preços de transferência).</p> <p>Maior dimensão, economias de escala e de escopo.</p> <p>Experiência internacional.</p> <p>Flexibilidade na aquisição e produção, por melhor localização.</p> <p>Reconhecimento de oportunidades de fusões e aquisições.</p>	<p>Potencial de mercado.</p> <p>Diferenças nos preços dos <i>inputs</i>.</p> <p>Qualidade dos <i>inputs</i> (recursos naturais, mão de obra qualificada).</p> <p>Recursos financeiros.</p> <p>Custos dos transportes, comunicações e infraestruturas.</p> <p>Barreiras ao livre comércio (cotas de importação, tarifas).</p> <p>Distância espacial dos mercados e <i>inputs</i>.</p> <p>Políticas de investimentos; risco país.</p> <p>Incentivos fiscais do país.</p> <p>Distância física, língua e cultura.</p> <p>Clusters de empresas relacionadas, que aproveitam as externalidades da aglomeração.</p>	<p>Redução dos custos de transação.</p> <p>Proteção dos direitos de propriedade.</p> <p>Resolução de problemas de informação assimétrica entre fornecedor e comprador (imperfeição dos mercados).</p> <p>Diminuição dos custos câmbio.</p> <p>Possibilidade de acordos.</p> <p>Maneiras de evitar ou explorar as intervenções estatais (como tarifas alfandegárias ou incentivos ao investimento).</p> <p>Redução da incerteza do comprador e/ou do vendedor.</p> <p>Controle da oferta em qualidade e quantidade.</p> <p>Controle de vendas.</p> <p>Ganhos estratégicos.</p> <p>Internalização das externalidades positivas.</p> <p>Inexistência de mercados a prazo.</p>

Fonte: Adaptado de Dunning (1999).

Para Dunning (1999) a internacionalização das empresas está fundamentada na busca por recursos, mercados, ganhos de eficiência ou ativos estratégicos. Ainda, as vantagens surgem a partir da possibilidade de evitar os custos de negociação e o rompimento de contratos formalizados entre empresas (FRANCISCHINI, 2009).

Já a teoria que privilegia aspectos comportamentais na decisão de internacionalização acata ao “modelo de Uppsala”, criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) e vê a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre mercado internacional, aumentando o envolvimento e a complexidade de suas atividades no exterior.

Conforme Rocha e Almeida (2006) no modelo Uppsala, a decisão de internacionalizar não é uma sequência de passos planejados e determinados baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental, na qual estabelece uma aprendizagem sucessiva através do comprometimento com os mercados estrangeiros começando na abertura de vias de exportação, estabelecimento de subsidiárias até a decisão de internalizar processos produtivos.

O modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1990) é baseado em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;

- A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

Johanson e Vahlne (1990), não estavam preocupados em analisar os motivos da internacionalização, mas entender o processo, e com base nestes pressupostos, introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento.

Conhecimento refere-se ao mercado alvo, dado que ambiente no exterior é caracterizado, em grande parte, pela incerteza, tornando o processo de internacionalização uma decisão estratégica cautelosa, sendo seu aprofundamento e complexidade dado a partir de acúmulo de experiência. Já o comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos (KITAHARA; COELHO; FELDMANN, 2010).

Na teoria de networks, alinhada com a corrente comportamental, as iniciativas desenvolvem-se no relacionamento de novas redes (fornecedores, distribuidores, concorrentes, clientes, etc.), na expansão das atividades e nas operações internacionais. Esta teoria infere que a internacionalização não se trata de processo isolado, mas de um amplo fluxo de inserção em cadeias de relações empresariais internacionais. Com isso, para essa teoria, é fundamental analisar-se o relacionamento e posição da empresa em suas redes (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Para Fleury e Fleury (2007), o processo de internacionalização da empresa pode ser dividido em quatro vertentes:

- a) Econômica: que busca explicar a internacionalização como um movimento econômico racional;
- b) Comportamental: que considera a internacionalização como um processo dependente da aprendizagem e, posteriormente, dos relacionamentos;

- c) Estratégia competitiva: focada em competitividade e posicionamento estratégico no âmbito internacional, considerando a movimentação dos competidores;
- d) Recursos: entende a estratégia de internacionalização a partir dos recursos de competências da empresa.

Perks (2009) destaca que no processo tradicional de internacionalização as organizações primeiramente se tornam exportadora, amadurecem com o processo e depois passam a ter presença no exterior, tornando-se internacionais. Já o processo de rápida internacionalização trata de organizações que não se internacionalizam pelo processo tradicional, pois já são internacionais desde a sua fundação.

Allain e Lohbauer (2005) enfatizam que internacionalização de uma empresa inclui todo empreendimento de atuação no mercado internacional. Desse modo, uma empresa pode se internacionalizar das seguintes formas:

- Através de seus empenhos em organizar e ampliar a sua estrutura de comércio exterior seja na exportação ou na importação, através de um planejamento adequado de sua área comercial e logística;
- Pela instalação de uma representação comercial ou uma filial de distribuição de produtos no exterior, com o objetivo de expandir mercados, prestar assistência técnica, viabilizar a logística de transporte ou para até para fixação da marca da empresa;
- Pela composição de ativos no exterior, através de construção ou compra de uma planta industrial com o interesse de ampliar sua produção ou de diversificar os seus negócios;

- Por meio da aquisição ou fusão de empresas para que ocorra a associação ou incorporação às concorrentes no exterior, o que é uma estratégia de aumento de participação e eliminação de competição.

Galimberti e Fracasso (2008) destacam que a internacionalização é mais do que exportação e pode ser versada como entrada ou acesso aos mercados internacionais. Ela pode começar de diversas maneiras, pois são vários modos de entrada em países estrangeiros, entre eles a exportação, a implantação de subsidiárias de produção no exterior, as alianças estratégicas, as fusões e aquisições, a criação de Joint Ventures² e o licenciamento para comercialização.

A decisão de internacionalizar transforma o histórico da empresa, influenciando diretamente a sua estratégia (KONTINEN; OJALA, 2010). No entanto, para uma empresa ser caracterizada como internacional ela deve ter a presença física no exterior, o que pode ser feito por meio da abertura de subsidiárias. A princípio as empresas são exportadoras, porém em certo momento, percebe que se torna mais compensador abrir uma subsidiária. Isto porque a presença física da empresa no exterior pode poupar barreiras tarifárias impostas pelo governo que significariam altas taxas por se tratar de uma exportadora (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

Segundo Bartlett e Ghoshal (1992) as empresas internacionalizadas podem ser caracterizadas na seguinte forma:

- A concentração de atividades;
- O grau de adaptação e das necessidades locais;

²*Joint ventures*: ou empreendimento conjunto. É uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

- O modo de difundir o aprendizado na organização.

O Quadro 4 mostra estas características, assim como o contraste com os tipos de empresas.

Quadro 4 - Características das organizações internacionalizadas

Características	Empresa Exportadora	Empresa Multinacional	Empresa Global	Empresa Transnacional
Concentração	Centralização de tarefas-chave. Descentralização da distribuição.	Descentralização e independência das unidades nacionais.	Centralização. Escala global.	Dispersão, a interdependência e a especialização de tarefas.
Adaptação	Adaptação das competências da empresa-matriz.	Alta sensibilidade para oportunidades locais	Implementação de estratégias corporativas da empresa-matriz	Diferentes contribuições de unidades nacionais para operações globais.
Aprendizagem	Desenvolvimento de conhecimento na empresa-matriz e transferência para outros países	Desenvolvimento do conhecimento. Exploração em cada unidade nacional	Desenvolvimento e exploração do conhecimento na empresa-matriz	Desenvolvimento conjunto e exploração global.

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1992).

Amatucci e Avrichir (2008) argumentam que quando uma organização abre uma subsidiária ela passa a ser notada como empresa doméstica no local onde está, e pode usufruir dos mesmos benefícios das outras empresas do local, além da sua presença em outro país que pode caracterizar uma garantia de ascensão no mercado.

Este processo de expansão internacional das empresas era específico de países desenvolvidos, mas desponta a participação cada vez maior de empresas de países em desenvolvimento. A concorrência internacional, que até então não existia para a empresa, passa a conceber como um desafio, forçando a empresa a efetuar investimentos no seu processo de internacionalização (VALENTE, 2008).

2.5.1 Internacionalização de empresas brasileiras

As empresas brasileiras estão compreendidas neste contexto de internacionalização, e hoje se dão conta da necessidade de se adaptarem para que possam participar do mercado internacional. Elas têm procurado se tornar internacionais para expandirem seus negócios, se tornarem mais competitivas, ter acesso a tecnologias novas, assim como para se consolidar em mercados específicos (ATSUMI; VIVELLA; BRITO FREITAS, 2011).

Segundo a FDC (2013) as empresas brasileiras têm atuado em diferentes modalidades no exterior. Algumas possuem um escritório comercial para dar suporte às vendas que partem do Brasil, enquanto outras enviam produtos desmontados e os finalizam nos mercados de atuação. Além daquelas que realizam todas as etapas da cadeia de valor no país de destino. Empresas do setor de serviços, como bancos, construtoras e consultorias, geralmente possuem uma filial para atender seus clientes ou deslocam parte de seu pessoal para realizarem os trabalhos diretamente no local contratado.

Diante desse panorama, a internacionalização de empresas assume papel crucial, principalmente para as economias emergentes que formulam políticas para crescimento econômico sustentável. E a estrutura de Governança Corporativa de uma empresa pode determinar a capacidade de ajustes na formulação e aplicação de estratégias e ações que permitam aproveitar essas oportunidades, elevando seu nível de competitividade na acirrada concorrência internacional (UNCTAD, 2006).

2.5.2 Governança Corporativa e internacionalização empresarial

A governança corporativa tem sido vista como atrativo da internacionalização empresarial, à medida que demanda em uma redução da percepção de risco por parte dos investidores externos, influenciando positivamente a valorização e a liquidez das ações. Desse modo, almeja-se que os investimentos em governança corporativa podem ser realizados por algumas companhias abertas como estratégia para a atração da internacionalização do capital, por meio da captação de recursos estrangeiros, que é considerado como mecanismo de entrada em mercados externos (SANTANA, 2008; SOUZA, MURCIA e MARCON, 2011).

Ainda sob a ótica da Governança Corporativa, Minbaeva e Michailova (2004), referem-se à participação de expatriados sobre a gestão estratégica de rede de relacionamentos internacionais, assegurando o equilíbrio de interesses. Esta participação aponta à manutenção de canal de troca de informações, integração cultural, transmissão e uniformização de valores, regras e regulamentos à padronização de condutas da unidade de origem do expatriado para a unidade internacional.

Os expatriados são considerados pessoas estratégicas das empresas internacionalizadas que colaboram no controle gerencial, na transferência de conhecimentos e treinamentos dos locais, viabilizando as negociações internacionais e reduzindo os custos da transação (KUBO, 2011).

Também a respeito do relacionamento entre a internacionalização e a governança corporativa, Amaral et al. (2007) relatam que empresas que estão entre as maiores exportadoras ou têm presença nos mercados de valores internacionais possuem em média um indicador de qualidade de governança maior e

estatisticamente diferente das outras empresas. Destarte, a estrutura de governança de uma empresa determina a capacidade de ajustes na formulação e aplicação de estratégias e ações que permitam aproveitar oportunidades, elevando seu nível de competitividade na acirrada concorrência internacional.

Valente (2008) ressalta que no momento que a empresa abre-se para o exterior, desenvolve uma nova cultura e se vê obrigada a aprimorar seus processos administrativos e organizacionais. Com a internacionalização e a diversificação de mercados a empresa é conduzida ao aperfeiçoamento da sua estratégia mercadológica, de suas técnicas de produção e de comercialização e principalmente administrativa.

A administração da empresa é formada pelo reflexo e modelo da composição da alta administração, seja ela aberta (com pessoas que não pertencem à mesma família), ou fechada (composta por familiares), não somente nas empresas nacionais, como nas internacionais (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002; CARPENTER; GELETKANYCZ, SANDERS, 2004).

A alta administração de uma empresa tem influência na tomada de decisão no acesso em mercados internacionais, e consiste nas pessoas diretamente ligadas à estratégia da organização como: os proprietários, diretores, Conselho de Administração e sócios (ABEBE, 2010).

Dessa forma, sendo a governança corporativa a defesa dos interesses dos acionistas, e uma boa estrutura de governança é aquela que seleciona os mais hábeis conselheiros e os tornam responsáveis pelos investidores, torna-se relevante a influência da composição da Alta Administração, principalmente do Conselho de

Administração na estratégia, no desempenho da empresa, bem como a sua internacionalização (TIROLE, 2001; RIVAS, 2012).

De tal modo, quando há pessoas em experiência internacional compondo a equipe da alta administração, as empresas são mais propensas a escolherem acesso ao mercado estrangeiro no controle total, como *Greenfield*³ e aquisições a modos de controle compartilhado, como *joint ventures* (NIELSEN; NIELSEN, 2011).

Neste contexto, Almeida (2007) considera que se torna um desafio para as empresas que pretendem se internacionalizar, praticar mudanças na estrutura da governança, de modo a adaptar-se ao novo contexto no qual a empresa insere. Isso poderia ser agilizado com a introdução de membros internacionais nos Conselhos de Administração nas empresas internacionalizadas. Para tal, um dos principais desafios a serem superados é a procura por soluções estratégicas para transformar dificuldades em vantagem competitiva.

A internacionalização garante às empresas o ganho de competitividade necessário para se manter em um mercado cada vez mais concorrido. Segundo Urbash (2003), atuar no mercado global favorece o aprimoramento dos métodos administrativos e organizacionais de estratégias.

Como uma estrutura de governança, a internacionalização e a necessidade de atrair capital externo demandam uniformização de práticas, as empresas passam a ser vistas como sinônimo de transparência e ética, além de adquirirem confiança do mercado internacional e terem suas ações mais valorizadas (SILVA, 2010).

Nesse sentido, além do enfoque financeiro, das normas e dos aspectos regulatórios, torna-se relevante inserir nas melhores práticas de governança a

³*Greenfield*: modalidade de investimento direto na qual se inicia uma nova unidade totalmente “do zero”.

dimensão de recursos humanos, tratando assuntos concernentes a treinamento, remuneração e seleção, como também nos aspectos comportamentais relacionados à confiança, ética dos funcionários, cultura organizacional, liderança, responsabilidade social, dentre outros. Estas práticas de governança integradas à estratégia internacional de Gestão de Pessoas serão a orientação para toda a organização e terão na figura dos principais executivos e membros do conselho de administração seus maiores disseminadores e incentivadores (BUCHERONI et al. 2010).

Segundo Taylor et al. (1996) a empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização terá êxito proporcional à condução da efetividade de sua organização humana.

Os componentes estratégicos de uma empresa irão influenciar e moldar a questão de Gestão de Pessoas Internacional– GPI, que respectivamente ao desenvolvimento da organização de pessoas de uma empresa, necessita de estratégias de aprimoramento. Aguzzoli (2007) argumenta que a GPI é uma forma acatada às empresas internacionalizadas para que estas conduzam de modo efetivo e controlem eficientemente suas operações internacionais.

De acordo com Barreto et al. (2011) a GPI concede um sentido mais amplo para a função de Gestão de Pessoas, de modo a dar reforço às novas questões que aparecem devido à globalização e à internacionalização. Portanto, a Gestão de Pessoas deve ajustar suas práticas tradicionais, de modo a amparar as organizações a gerenciar e controlar a sua força de trabalho global ao longo de uma variedade de contextos sociais e culturais. Nessa conjuntura, um considerável desafio que se coloca é a gestão de pessoas sustentar concomitantemente a integração interna de

um sistema sinérgico e adaptá-lo às condições de cada contexto local e regional da organização (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008). Destarte, segundo Friedman (2007) algumas ações que se estabelecem para a gestão de pessoas das organizações internacionalizadas:

- Auxiliar a gestão em processos de fusões e aquisições internacionais;
- Equilibrar a necessidade de transferir melhores práticas do país de origem com a necessidade de adotar práticas locais;
- Criar um alinhamento ao longo de fronteiras, culturas e linguagens; entre outros.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) corroboram e afirmam que em comparação com a GP nacional, a GPI é mais complexa.

Os autores apresentam seis fatores que aumentam a complexidade da GP no contexto internacional, conforme a Figura 8.

Figura 8 - Fatores que contribuem para a complexidade da GPI



Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

Quanto aos fatores:

- a) As novas responsabilidades de GP: referem-se às várias atividades que não necessariamente se encontram no mercado nacional que incluem: tributação internacional, serviços internacionais de mudança e orientação, relações com o país anfitrião, serviços de tradução de idiomas, etc;
- b) A necessidade de uma perspectiva mais ampla na política de remuneração: estabelecer uma escala de remuneração justa e comparável, independentemente da nacionalidade;
- c) Maior envolvimento na vida dos trabalhadores: relacionado com o bem estar dos expatriados e suas famílias em questão como moradia, saúde, segurança e remuneração adequada;
- d) Gerenciamento da combinação de expatriados e trabalhadores locais: a mistura do pessoal depende de vários fatores, incluindo a experiência internacional da empresa, o custo de vida no local estrangeiro e as disponibilidades de pessoal local qualificado;
- e) Maior exposição ao risco: a exposição ao risco político e ao terrorismo pode obrigar a criação de medidas de segurança especiais;
- f) Influências externas do governo e da cultura: Fora da empresa se encontra o contexto muito mais amplo do país de acolhimento.

Neste contexto, Bucheroni et al. (2010) destacam que o simples fato de inserir a GPI nas práticas de Governança Corporativa pode levar a empresa a abrir sua visão e incorporar ações éticas, com alto grau de transparência, em seus planos estratégicos. Isto levará seus executivos e conselheiros a definirem valores, missão e objetivos, capazes de dar credibilidade e atrair investidores nacionais e internacionais em estabelecer negócios com uma empresa que possua práticas de governança de “pessoas”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação científica desenvolve-se ao longo de um processo que envolve fases e é determinada mediante a afluência dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas. Embora a ciência não disponha de receitas infalíveis para encontrar a verdade, propõe metodologias capazes de oferecer o planejamento de observações e experimentos e a análise e interpretação dos resultados (GIL, 2010).

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, pois aprofundou informações do Comitê de Pessoas existente no Conselho de Administração, e levantou elementos quanto à integração nas ações de Gestão de Pessoas da empresa. E, de acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa se constitui de uma abordagem investigativa que busca soluções para questões que realçam o modo como a experiência social é recriada, adquirindo significado característico. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa ressalta as qualidades das entidades, processos e significados que não são medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.

Já Richardson (2004), relata que a abordagem qualitativa oferece uma compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentados pelos objetos da investigação.

Patton (1980) e Glazier, Powell (2011) indicam que os dados qualitativos são: descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas

sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações.

3.2 Método da pesquisa

Em função de seu método, a pesquisa foi exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2010, p.27), “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Cooper e Schindler (2002, p.131) destacam que a pesquisa exploratória “permite o desenvolvimento de conceitos e formas mais claras, o que fica mais evidente em situações com temas ainda considerados novos em administração”. Deste modo, embora os comitês tenham sido objeto em pesquisas no contexto do Conselho de Administração, são raros os estudos no Brasil sobre Comitê de Pessoas cuja finalidade seja identificar a estrutura, a relevância estratégica e o diferencial competitivo no aprimoramento do processo de governança corporativa.

Quanto à pesquisa descritiva, segundo Gil (2010, p.27), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. O autor ainda relata que entre as pesquisas descritivas “salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, etc.”. Assim, buscou-se descrever os fatores que influenciaram na estrutura do Comitê de Pessoas, correlacionando-os e analisando-os, para compreender o fenômeno estudado.

3.3 Modelo de pesquisa

Em seguida, passou-se a escolha e a organização das categorias, formando a síntese da configuração e do papel do comitê de pessoas a partir do modelo de pesquisa.

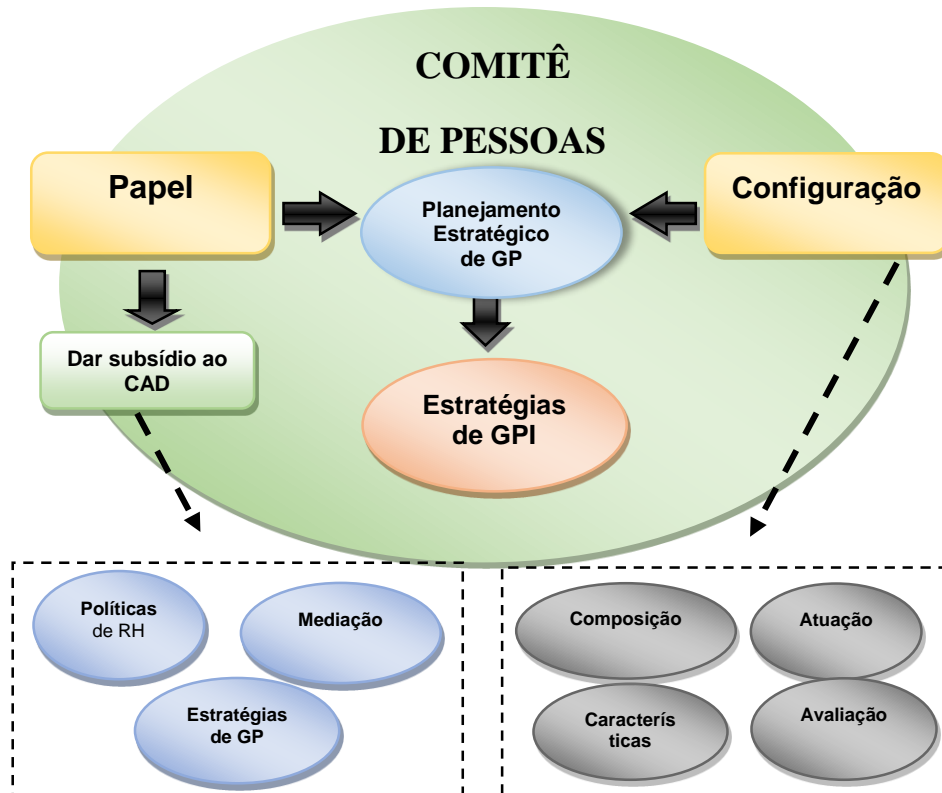
O modelo de pesquisa incide no levantamento teórico e demonstra as expectativas do pesquisador em esclarecer a pergunta de pesquisa e objetivos propostos.

Desse modo, o papel do comitê de pessoas é subsidiar o CAD na tomada de decisões relativas às políticas de RH, à mediação e às estratégias de GP.

Quanto à configuração, têm-se as categorias principais que contribuem para o desempenho e que afetam o papel do comitê: a composição do comitê, suas características, atuação e avaliação.

A figura 9 demonstra o modelo teórico de pesquisa.

Figura 9 - Modelo teórico de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2015).

Sendo assim, o papel e a configuração do Comitê de Pessoas alinhado ao planejamento estratégico de Gestão de Pessoas colaboram na estratégia de Gestão de Pessoas Internacional.

O Quadro 5 sintetiza as categorias da configuração do comitê de pessoas que existem na formação e no trabalho do comitê de pessoas.

Quadro 5 – Síntese das categorias da configuração do Comitê de Pessoas do CAD

CATEGORIAS	ÍTEMS	CONCEITO	
COMPOSIÇÃO	a) Tamanho	Número de membros existentes.	
	b) Diversidade	Classes	Externo
			Interno
			Independente
		Gênero	Masculino
	Feminino		
	Estrangeiros		
CARACTERÍSTICAS dos membros	a) Formação	Formação acadêmica e qualificações	
	b) Idade	Idade	
	c) Estilo de trabalho	Disposição para o foco de ações internas ou externas do domínio do comitê.	
ATUAÇÃO	a) Frequência de reuniões	Quantidade de reuniões	
	b) Formato	Presencial	
		Virtual	
	c) Formalidade de procedimentos	Atividades do comitê	
	d) Mandato	Tempo de mandato	
e) Regimento	Normas de funcionamento		
AVALIAÇÃO	Mensuração	Formas de avaliação para mensurar o comitê.	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em seguida são apresentados os conceitos operacionais das referidas categorias.

- A composição trata-se especificamente dos itens: tamanho e diversidade. Quanto ao tamanho diz respeito ao número de conselheiros que pertencem ao comitê. A diversidade refere-se à classe de conselheiros: **internos** que podem ser diretores ou

funcionários de alto nível da organização, e os **externos** a ela, que não mantêm vínculo atual com a organização, mas mantêm algum tipo de relação com a empresa, e os **independentes** que são aqueles que não têm vínculo com a empresa, nem por meios secundários ou pessoais. Outra distinção relacionada à diversidade se refere a participação e representação feminina e de estrangeiros no comitê (JENSEN, 1993; MARTINS e RODRIGUES, 2005; SILVA, 2010; MACHADO FILHO, 2011; ARFKEN et al., 2004; ADAMS e FERREIRA, 2009; ALMEIDA, 2010; NIELSEN e NIELSEN, 2011; IBGC, 2009).

- As características dos membros do comitê apresentam três itens: a formação acadêmica e qualificações e a idade. O terceiro componente é o estilo de trabalho que influencia a disposição para o foco interno, que diz respeito à participação interna dos membros para o aperfeiçoamento contínuo do comitê. E o foco externo que se refere a ações fora do domínio do comitê (ZAHRA e PEARCE II, 1989; CASTALDI E WORTMAN, 1984; MARTINS E RODRIGUES, 2005; IBGC, 2009).
- A atuação refere-se ao desempenho do comitê a partir de cinco itens: a) frequência - abordando a quantidade de reuniões; b) o formato - tanto presencial como virtual; c) formalidade de procedimentos - abordando quais são as atividades do comitê; d) Mandato – tempo e) regimento – em função das normas e procedimentos (ZAHRA e PEARCE II, 1989; VANCE, 1983; MARTINS e RODRIGUES, 2005; MACHADO FILHO, 2011; IBGC, 2009);
- A avaliação trata-se do processo de avaliação e formas para mensurar o comitê (VANCE, 1983; ZAHRA e PEARCE II, 1989; MARTINS e RODRIGUES, 2005).

O Quadro 6 demonstra o papel do Comitê de Pessoas e seus subsídios: políticas de RH, processos e estratégias.

Quadro 6 – Papel do Comitê de Pessoas

DIMENSÃO	ITENS	CONCEITO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
POLÍTICAS de RH	Ações do comitê	Planejamento e desenvolvimento de pessoas; remuneração, contratação e desligamento de diretores e executivos.	Albuquerque (2002); Dessler (2003); Oliva e Albuquerque (2006); Tachizawa et al., (2001); Lacombe (2005).
	Ética	Envolvimento e estabelecimento de valores, princípios morais e éticos.	Beatty (2003); Erakovic e Goel (2008); Bucheroni et al., 2010.
MEDIAÇÃO	Interface do comitê	Consulta a área de Gestão de Pessoas.	Dessler (2003); Branco, (2004); Andrade e Rosseti (2004); Steinberg, 2007; Vance, 1983; Zahra e Pearce II, 1989; Martins e Rodrigues, 2005).
		Envolvimento nas questões de Gestão de Pessoas.	
ESTRATÉGIAS de GP	Desafios	Desafios do Comitê de Pessoas em uma empresa internacionalizada.	Aguzzoli, 2007; Friedman, 2007; Bucheroni et al., 2010; Silva, 2010; Abebe, 2010; Kubo (2011).

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em seguida são apresentadas as definições dos subsídios do papel do Comitê de Pessoas.

- As Políticas de Recursos Humanos tratam-se: a) das ações do Comitê de Pessoas em subsidiar o CAD no que se concerne ao planejamento e desenvolvimento de pessoas e também referente à remuneração, admissão e desligamento dos executivos; b) e da ética que se dá através da adoção de políticas permeadas pelo envolvimento e estabelecimento de valores, princípios morais e éticos, transparência e respeito mútuo e outros que expressem na cultura organizacional e caracterizam as relações de trabalho;
- Mediação que consiste em facilitar a interface entre a diretoria executiva e o CAD em busca de informações necessárias da área de Gestão de Pessoas e no possível envolvimento nas questões da Gestão de Pessoas da empresa;
- As estratégias de Gestão de Pessoas incidem nos planos estratégicos de GP, que servirão como orientação para as ações dos executivos e os desafios da GPI.

3.4 Instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados

Os dados utilizados na pesquisa são de natureza primária e secundária (MARTINS, 2006). Os dados **secundários** foram obtidos em jornais, periódicos, anais de congressos e *sites* das empresas. Também foram feitas buscas no *site* das empresas sobre informações documentais principalmente no Formulário de Referência dentro do campo das Relações com os Investidores quanto à Governança

Corporativa. Ainda foram obtidos no sistema de registro da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que gera um fluxo permanente de informações ao investidor e no *site* do IBGC. De acordo com Gil (2010) diante das informações documentais torna-se possível obter dados referentes à estrutura e organização, à descrição dos cargos e funções de uma empresa, auxiliando na elaboração das pautas das entrevistas.

Para a coleta dos dados **primários**, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada com conselheiros ou membros que integram o Comitê de Pessoas, em quatro empresas brasileiras internacionalizadas que estão listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA (conforme apêndice 1 – Roteiro de Entrevista). As entrevistas semiestruturadas são bastante adequadas para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito dos fatos precedentes (GIL, 2010; DENZIN E LINCOLN, 2006).

Destarte, na entrevista semiestruturada, utilizou-se de um rol de questões que permitiu investigar as intenções, atitudes e fundamentos a respeito do papel e configuração do Comitê de Pessoas.

As entrevistas foram agendadas por telefone e por mensagens SMS – *Short Message Service*. Para facilitar o desenvolvimento da entrevista foi enviado via e-mail um *briefing* da entrevista (conforme apêndice 2 – *Briefing* da entrevista). Neste *briefing*, continha itens fundamentais como: apresentação da pesquisadora, o objetivo da entrevista, resumo da pesquisa e as empresas participantes.

Foi entregue a todos os entrevistados uma carta de apresentação da pesquisadora (conforme apêndice 3 – Carta apresentação), ressaltando que as informações obtidas seriam tabuladas de maneira agregada, não possibilitando que

os resultados individuais de cada empresa fossem conhecidos no relatório final da pesquisa, garantindo ao respondente sigilo e confidencialidade no tratamento dos dados.

As informações estiveram concentradas em um único respondente, com duração de aproximadamente 25 minutos. Todos os entrevistados aceitaram as gravações das entrevistas que posteriormente foram transcritas, e também contou com anotações da pesquisadora no momento da coleta dos dados. Godoi et al. (2006), recomendam a combinação de tais técnicas, uma vez que possibilitam coletar dados nem sempre obtidos com a expressão verbal do entrevistado, mas que enriquecem e completam os dados coletados.

Para análise e estruturação dos relatos verbais, resultantes das transcrições das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo orientada por categorias norteadoras preestabelecidas, derivadas de estudos estabelecidos no referencial teórico.

De acordo com Bardin (2011) a categorização fornece, por condensação, uma representação simplificada dos dados. Essa representação é de fundamental importância para a compreensão dos elementos de análise, pois, os agrupa em categorias análogas.

Para Vergara (2007) a análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito nas entrevistas a respeito de determinado tema.

3.5 Empresas e Sujeitos da Pesquisa

A população desta pesquisa foi limitada ao *ranking* das empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA (2014). O *ranking* em questão consiste na avaliação de empresas que tenham comitê de Gestão de Pessoas/Remuneração/Pessoas/ RH e que sejam internacionalizadas.

Foram pesquisados os formulários de referência das 132 empresas listadas no Novo Mercado (base 05/03/2014), disponível na CVM e/ou nas áreas de Relações com Investidores do próprio site das organizações e chegou-se em 51 empresas que apresentavam o Comitê de Pessoas, representando aproximadamente 39% do todo, de acordo com o Quadro 7.

Quadro 7 - *Ranking* das empresas listadas no Novo Mercado com Comitê de Pessoas

Nº	EMPRESA	COMITÊ / denominações
1	ALIANSCCE SHOPPING CENTER S.A.	REMUNERAÇÃO
2	ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES S.A.	REMUNERAÇÃO
3	B2W – COMPANIA GLOBAL DO VAREJO	NOMEAÇÃO/ REMUNERAÇÃO
4	BIOSEV S.A.	RECURSOS HUMANOS
5	BMFBOVESPA S.A. BOLSA DE VALORES MERC. FUT.	REMUNERAÇÃO
6	BRASIL INSURANCE PART. E ADMINISTRAÇÃO S.A.	REMUNERAÇÃO
7	BR MALLS PARTICIPAÇÕES S.A.	REMUNERAÇÃO
8	BCO BRASIL	REMUNERAÇÃO
9	BRF – BRASIL FOODS S.A.	PESSOAS
10	BROOKFIELD INCORPORAÇÕES S.A.	GESTÃO DE PESSOAS
11	CCR S.A.	RECURSOS HUMANOS
12	CETIP S.A. MERCADOS ORGANIZADOS	REMUNERAÇÃO
13	CIA HERING	REMUNERAÇÃO
14	CIELO S.A.	REMUNERAÇÃO
15	COSAN S.A. INDÚSTRIA E COMERCIO	REMUNERAÇÃO
16	CPFL ENERGIA S.A.	GESTÃO DE PESSOAS
17	CREMER S.A.	RECURSOS HUMANOS

18	CYRELA BRAZIL REALTY S.A EMPREEND E PART	PESSOAS
19	DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA	GENTE
20	DURATEX S.A.	PESSOAS
21	ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	REMUNERAÇÃO
22	EMBRAER S.A.	RECURSOS HUMANOS
23	EDP – ENERGIA S.A.	REMUNERAÇÃO
24	ENEVA S.A.	RECURSOS HUMANOS
25	ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.	REMUNERAÇÃO
26	ETERNIT S.A.	RECURSOS HUMANOS
27	FIBRIA CELULOSE S.A.	REMUNERAÇÃO
28	FLEURY S.A.	REMUNERAÇÃO
29	GAFISA	REMUNERAÇÃO
30	HRT PARTICIPAÇÕES EM PETRÓLEO S.A.	REMUNERAÇÃO
31	HYPERMARCAS S.A.	REMUNERAÇÃO
32	IOCHPE MAXION S.A.	REMUNERAÇÃO
33	JBS S.A.	GESTÃO DE PESSOAS
34	KROTON EDUCACIONAL S.A.	REMUNERAÇÃO/ RH
35	LIGHT S.A.	REMUNERAÇÃO
36	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	GESTÃO DE PESSOAS
37	MARISA LOJAS S.A.	REMUNERAÇÃO
38	LOJAS RENNER S.A.	REMUNERAÇÃO
39	MARFRIG ALIMENTOS S.A.	RECURSOS HUMANOS
40	MILLS ESTRUTURAS E SERV. DE ENGENHARIA S.A.	RECURSOS HUMANOS
41	MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	RECURSOS HUMANOS
42	NATURACOSMÉTICOS S.A.	PESSOAS
43	ODONTOPREV S.A.	RECURSOS HUMANOS
44	PARANAPANEMA S.A.	REMUNERAÇÃO
45	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPAÇÕES.	REMUNERAÇÃO
46	RAIA DROGASIL S.A.	PESSOAS
47	ROSSI RESIDENCIAL S.A.	REMUNERAÇÃO
48	SÃO MARTINHO S.A.	RECURSOS HUMANOS
49	TARPON INVESTIMENTOS S.A.	REMUNERAÇÃO
50	TIM PARTICIPAÇÕES S.A.	REMUNERAÇÃO
51	TOTVS S.A.	REMUNERAÇÃO/ GENTE

Fonte: BM&FBOVESPA (2014) e CVM (2014).

Das 51 empresas que apresentam Comitê de Pessoas, 7 são internacionalizadas de acordo com a tradicional classificação das empresas do *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras* (2013).

Das sete empresas, foi alcançado o seguinte resultado:

- Quatro empresas responderam à pesquisa.
- Duas empresas não aceitaram participar.
- Uma empresa não foi obtido contato com conselheiros.

Para desenvolver a pesquisa, foi feito contato com 4 membros do Comitê de Pessoas das empresas brasileiras internacionalizadas que estão listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA: 2 conselheiros, 1 diretor de governança e secretário do comitê, 1 diretor de relações humanas e coordenador do comitê. O contato foi realizado em reuniões e debates no IBGC e por meio de indicação de diretores executivos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da tese abordaram a análise do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração identificando suas atividades, regimentos e contribuições estratégicas nas empresas internacionalizadas.

Foram pesquisadas quatro empresas brasileiras internacionalizadas com Comitê de Pessoas em seu Conselho de Administração.

4.1 Caracterização das empresas

Quanto as caracterizações das empresas pesquisadas, 2 são prestadoras de serviços e 2 são indústrias.

Para garantir o sigilo e a confidencialidade da análise dos resultados do Comitê de Pessoas das empresas, estas foram identificadas como **W, X, Y e Z**.

4.2 Dados de adesão ao Novo Mercado e a data da criação do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas

Os dados de adesão ao Novo Mercado e a criação do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas para a apresentação dos resultados estão apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Dados de adesão ao Novo Mercado e a criação do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas

Empresa	Adesão ao Novo Mercado	Data da criação do Comitê
W	2006	10/01/2012
X	2006	11/05/2007
Y	2004	06/03/2001
Z	2006	09/08/2006

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Em relação à criação do comitê nota-se que a empresa Y já havia criado o comitê antes da adesão ao Novo Mercado. Em geral as empresas implantam o comitê no CAD após a adesão ao Novo Mercado. Porém nesta empresa Y, já havia na sua história, uma trajetória rumo à adoção de boas práticas de governança, implementando ações que aumentassem sua credibilidade no mercado, conforme mostra a citação abaixo:

Quando a empresa decidiu abrir seu capital, já havia percorrido um longo caminho no sentido de implantação de boas práticas, e tinha montado uma plataforma de governança muito bem estruturada. Seus balanços financeiros eram preparados de acordo com as normas internacionais, seu CAD incluía membros externos, com os comitês de auditoria e pessoas. Optou então lançar suas ações no Novo Mercado em 2004, por ser o segmento mais exigente da BOVESPA e oferecendo maior transparência (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Em contrapartida a empresa W, foi a que criou seu comitê no CAD recentemente. Embora haja uma exigência da legislação em estabelecer um comitê

de remuneração devido ao tipo de negócio, a empresa percebeu a importância de estar no Novo Mercado e adotar práticas de governança que vão além das exigências regulatórias brasileiras, oferecendo maior transparência.

No ano que completou 100 anos de listagem em bolsa, a empresa atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da BOVESPA, cristalizando o compromisso com transparência dos atos de gestão. Em 2012 criou o comitê de remuneração, órgão responsável por propor ao CAD políticas de remuneração variável. [...] Especificamente no tipo de negócio da empresa, os comitês de remuneração são uma exigência da legislação. Têm uma resolução nº 003921 do Conselho Monetário Nacional, que exigiu que a partir de 01/01/2012 empresas que pagam remuneração variável aos seus executivos, são obrigadas a estabelecer comitê de remuneração (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

A situação condiz com as profundas transformações na economia brasileira na década de 90, segundo a Fundação Dom Cabral (FDC) (2008), destacando a estabilização monetária e a privatização, que alteraram de forma significativa o ambiente empresarial, ao impactarem o jogo competitivo e as estruturas institucionais.

Essas mudanças requereram a maior preocupação com a governança das empresas e apontaram uma nova era para os CAD, que passam a se preocupar em agregar valor para as empresas, tornando-se mais dinâmicos no exercício de suas funções por meio dos comitês, dedicando mais tempo e energia às suas atribuições e estabelecendo estratégias oportunas.

Nesta ótica, a empresa X criou o Comitê de Pessoas para apresentar transparência, divulgando maior número de informações sobre suas atitudes, em relação as pessoas na empresa, gerando valores para os acionistas, principalmente no âmbito internacional.

A empresa vem se comportando como uma empresa de capital pulverizado, apesar de ter ainda acionistas relevantes, mas uma empresa voltada para o

mercado. Sob o ponto de vista de questões de recursos humanos somos uma empresa que precisamos dar satisfação aos seus acionistas com transparência e mostrar atitudes que efetivamente contribuam para a percepção de valor por parte dos acionistas, principalmente lá fora (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Já a empresa Z criou o Comitê de Pessoas por compreender ser essencial validar algumas decisões, principalmente quando se tratam de plano de sucessão, estratégias de desenvolvimento e capacitação das pessoas, no CAD. Desse modo a empresa passa a ser vista com transparência, adquirindo confiança no mercado.

É importante validar algumas decisões, principalmente quando se fala de plano de sucessão da companhia, quando se fala das estratégias de desenvolvimento e capacitação das pessoas. Assim achamos importante ter esse comitê, até porque ele está muito alinhado com a estratégia da companhia e contribui muito com a transparência e conseqüentemente mais confiança (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

4.3 Composição do Comitê de Pessoas

A categoria composição do comitê apresenta dois itens que proporcionam o entendimento da mesma: 1) tamanho: que apresenta o número de membros que compõem o comitê e 2) diversidade - que se subdivide em três subcategorias: a) classe (interno, externo e independente); b) gênero dos conselheiros do comitê e c) estrangeiros.

4.3.1 Tamanho do Comitê de Pessoas

Com relação ao tamanho é apresentado um resultado caracterizado quanto ao número de membros que compõem o comitê, como mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Tamanho do Comitê de Pessoas

Perguntada entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				MÉDIA
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Quantos membros compõem o comitê?	4	4	5	5	4,5

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que há uma similaridade quanto ao número de membros nos comitês das empresas pesquisadas. Todas se comportam de acordo com o código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC (2012) que propõe que cada comitê deve ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão.

4.3.2 Diversidade do Comitê de Pessoas

Além do tamanho, outro item relacionado à composição do Comitê de Pessoas é importante para capturar o efeito da adoção das melhores práticas de Governança Corporativa (2009) na dinâmica e funcionamento e, conseqüentemente, na efetividade do comitê. Este item está relacionado à diversidade quanto à classe, gênero e participação de estrangeiros no Comitê de Pessoas nas empresas pesquisadas.

Neste sentido, Arfken et al. (2004) observam algumas vantagens da diversidade que incluem o fomento de maior inovação e criatividade, conduzindo ao desenvolvimento de relações globais mais efetivas e elevando o espírito de independência dos membros. As pessoas com diferenças de gênero, etnia ou

experiências culturais podem apresentar questionamentos que não surgiriam com pessoas de experiência tradicional.

4.3.2.1 Classes dos conselheiros no Comitê de Pessoas

Considerando a natureza do vínculo dos conselheiros com a empresa, eles podem ser classificados como internos que possuem vínculo com a empresa, como CEO, diretores e funcionários; externos que não mantêm vínculo atual com a organização, mas mantêm algum tipo de relação com a empresa, e os independentes que não possuem qualquer vínculo com a empresa.

O Comitê de Pessoas deve ser formado, de acordo com o IBGC (2009), preferivelmente por conselheiros independentes, porém quando isto não for possível, deve-se buscar compô-lo de forma que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência independente, e que a maioria de seus membros seja composta por conselheiros. Caso não haja entre os conselheiros, algum especialista no tema a ser estudado, pode ser convidado especialista externo para compô-lo.

O Quadro 10 demonstra as classes dos conselheiros no Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.

Quadro 10 - Classes dos conselheiros no Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
O Comitê é composto por conselheiros independentes?	3 internos	-----	3 internos	3 internos	Os membros internos são a maioria.
	1 independente	4 independentes	1 independente	1 independente	
			1 não conselheiro	1 não conselheiro	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quanto à classe dos conselheiros que compõem o comitê, percebe-se no Quadro 12, que o número de conselheiros internos é maior nas empresas W, Y e Z. Contudo a empresa X é composta somente de conselheiros independentes.

Evidencia-se, adicionalmente, que o Comitê de Pessoas das empresas W, Y e Z pertencem ao CAD que não tem a maioria de membros independentes, o que contraria o recomendado pelo IBGC (2009).

As empresas Y e Z contam com membros que não são conselheiros.

Estes resultados demonstram que o Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas está formado preponderantemente por pessoas que têm alguma ligação com a empresa ou controlador majoritário.

Todavia, a participação de conselheiros independentes que não tenham nenhum vínculo com as empresas no Comitê de Pessoas pode ser considerada mecanismo central para a boa prática de Governança Corporativa, através do apoio, na fiscalização dos atos dos representantes, quer sejam eles a diretoria, quer sejam os acionistas controladores.

Entretanto, no Comitê de Pessoas a melhor prática é a composição, preferivelmente, com membros que detenham conhecimentos em Gestão de Pessoas/Recursos Humanos/Remuneração.

Além disto, o entrevistado da empresa Z destaca ainda que, não basta o conselheiro ser só independente, mas também ter uma relação com a história e ser especialista na atuação do negócio da empresa, para manter o foco.

O membro independente tem relações com a história do negócio da empresa e dá ao nosso Comitê de Pessoas a superioridade desejada sem perder o foco em nosso negócio. Esse membro do comitê é especialista no segmento de atuação da empresa (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

4.3.2.2 Gênero no Comitê de Pessoas

Embora não aponte uma posição a favor das mulheres nos Conselhos de Administração e conseqüentemente nos comitês, o IBGC (2009) aborda em seu código que, na composição destes, “deve-se buscar diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições”.

Este cuidado com a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento vem sendo investido desde a 3ª versão do código do IBGC, datada de 2004, e pode ser interpretada em favor da presença de mulheres nos conselhos, mas não por imposição legal, e sim por compatibilidade ou superioridade de competências.

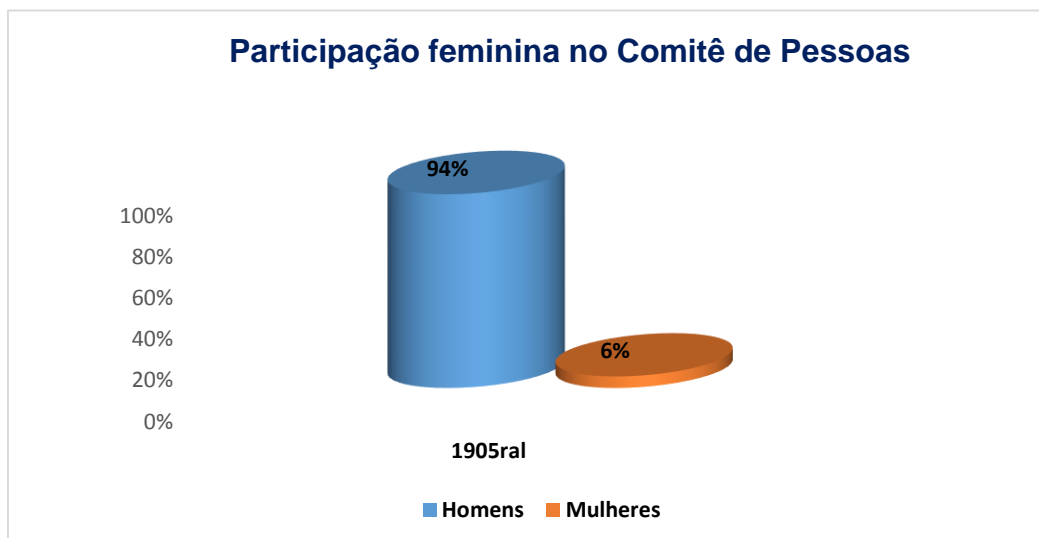
O Quadro 11 apresenta a participação e representação de gênero no Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.

Quadro 11 - Representação de gênero no Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Foi levada em conta a diversidade na sua composição? (Mulheres)	Não tem mulheres	Não tem mulheres	Não tem mulheres	1mulher	Apenas uma empresa tem mulher no comitê

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Destaca-se que uma entre as quatro empresas pesquisadas, tem no seu comitê de pessoas, uma mulher. As mulheres representam 5,6% de um total de 18 membros dos Comitês de Pessoas dessas empresas, contra 94,4% de homens. Com isso, nota-se que esse ainda é um cargo predominantemente masculino. Como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Participação feminina nos Comitês de Pessoas das empresas internacionalizadas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Embora todos entrevistados concordarem com a importância da diversidade no quesito gênero no comitê, apenas a empresa W, que não tem mulher na composição do comitê, relata que este assunto está na discussão do CAD. O entrevistado diz que há uma preocupação em formar conselheiras, já que a empresa tem mais de 50% de mulheres, e que a falta delas no comitê, fragiliza a instituição em relação a diversidade.

Mais de 50% do pessoal é formado por mulheres. Tem várias mulheres ocupando cargos de gerentes executivos, mas no primeiro escalão da empresa. O que eu chamo de primeiro escalão: conselho diretor, que são os 9 presidentes e 27 diretores estatutários e não tem nenhuma mulher. Porém, abaixo do diretor, tem várias gerentes executivas. Portanto este assunto vem sendo discutido muito no CAD, e há uma pretensão, da atual administração, em formar conselheiras. Este tema é uma preocupação da empresa que de fato fragiliza a instituição com relação à diversidade (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Todos os entrevistados ressaltam que o que importa é a competência do membro naquele momento vigente do comitê. Segundo eles, o que se busca é a complementaridade entre os seus integrantes, o desafio a ser enfrentado, independente do gênero.

Os entrevistados da empresa Y e Z, afirmam que não estão em busca e não há planos para trazer de mulheres para compor o comitê.

No caso, o comitê ao ser formado busca complementaridade entre os seus integrantes. Também uma preocupação que nós temos é para cada momento. Qual é a necessidade, qual é o desafio a ser enfrentado e qual é o nível de especialidade para aquele desafio, independentemente do gênero (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

O que podemos dizer é: que bom que uma pessoa tenha tantas qualidades e competências e ainda por cima ser mulher, por que a diversidade faz bem. Agora, nós não vamos ficar desesperadamente em busca de cotas ou este tipo de preenchimento (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Não há planos para trazer mulheres. A diversidade está mais no perfil das pessoas, da origem e experiência que elas têm. Isto que é importante (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

4.3.2.3 Estrangeiros no Comitê de Pessoas

Apesar de todas as empresas pesquisadas serem internacionalizadas, nenhuma delas tem estrangeiros na composição do Comitê de Pessoas.

No entanto, Martins et al. (2012) sugerem a participação de estrangeiros em conselhos e comitês por terem efeito positivo no valor das empresas internacionalizadas. Uma das explicações para esse fenômeno pode ser o conhecimento da influência cultural, que pode levar a tomarem decisões mais acertadas por conhecerem seu público alvo.

O Quadro 12 ilustra a participação de estrangeiros no Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.

Quadro 12 - Estrangeiros no Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Têm estrangeiros na composição do comitê?	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Contudo, o entrevistado da empresa Y menciona que pode haver possibilidade em ter estrangeiros no comitê, mas que no momento a empresa não sente a necessidade em tê-los. Também relata que quando tiverem conselheiros estrangeiros, poderão fazer parte do Comitê de Pessoas e não haverá nenhuma objeção.

Nós não estamos, no início desta jornada, sob ponto de vista de pensar em conselheiros internacionais. Pensamos em ter. É uma possibilidade que se desenha, mas hoje ainda não temos e também diríamos que não sofremos em função disto. Quando viermos a ter conselheiros internacionais, poderão fazer parte do Comitê de Pessoas, não haverá nenhuma objeção (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

4.4 Características do Comitê de Pessoas

As características do comitê são formadas por três itens: a) formação acadêmica e qualificações; b) idade; c) estilo de trabalho para o foco interno relativo às atividades e cumprimento do regimento e o planejamento do comitê; e o foco externo que trata das ações fora do domínio do comitê.

4.4.1 Formação acadêmica e qualificações

Dentre as qualificações que o IBGC (2012) considera fundamental que os conselheiros devam possuir, está a capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros, capacidade para trabalho em equipe e visão estratégica.

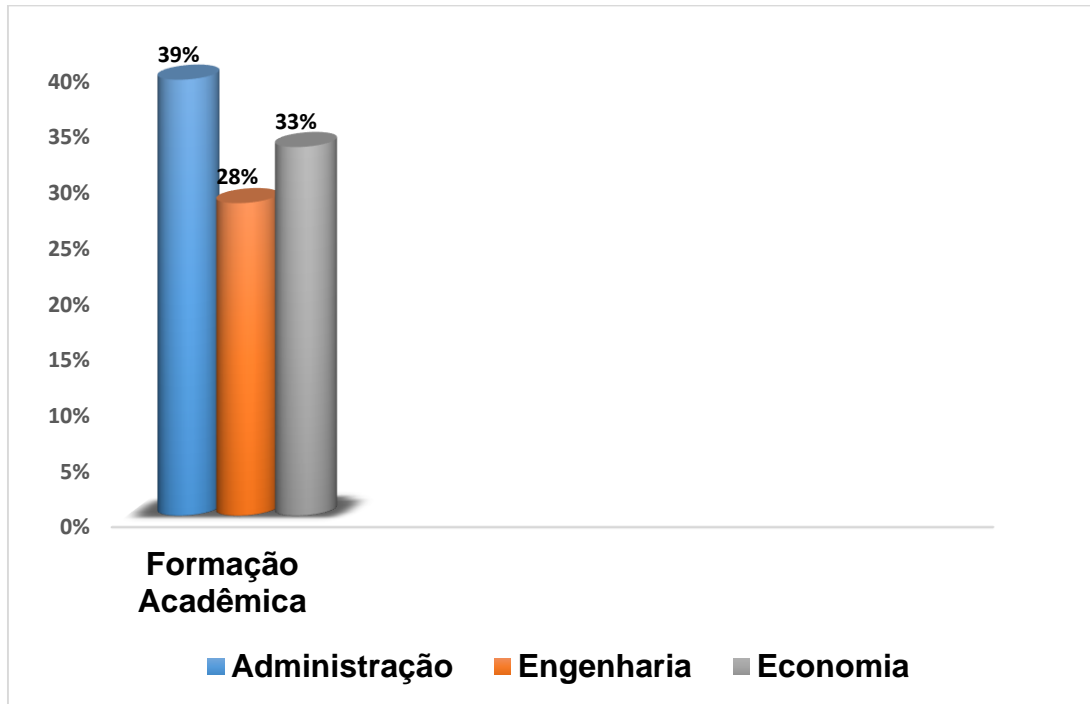
As formações acadêmicas mais comuns entre os conselheiros do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas são: graduação em Economia, Administração e Engenharia, de acordo com o Quadro 13.

Quadro 13 – Formação acadêmica dos conselheiros do Comitê de Pessoas

Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Aspectos convergentes
Administração Economia Economia Administração	Administração Administração Economia Economia	Engenharia Economia Engenharia Engenharia Administração	Economia Engenharia Engenharia Administração Administração	Administração e Economia

Fonte: Formulário de Referência (2014) das empresas pesquisadas.

Comparando os resultados dessa pesquisa no Gráfico 3, no que diz respeito à formação acadêmica com maior representatividade, observa-se que a Administração é a mais comum com 39%. Ao passo que a graduação em Engenharia e Economia representam 28% e 33%, respectivamente, dos membros do Comitê de Pessoas.

Gráfico 3 - Formação Acadêmica dos membros do Comitê de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Cabe aqui uma observação de Zingales (2000) de que, com o aumento da concorrência em nível mundial, as organizações requerem da alta administração um processo de inovação e a melhoria da qualidade que só podem ser gerados, não somente por pessoas talentosas, mas pelo estabelecimento de uma liderança tecnicamente qualificada.

Indagados quanto à qualificação necessária que um membro do Comitê de Pessoas precisa ter, os entrevistados das empresas foram unânimes em relatar que a experiência profissional é fundamental, de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14 - Qualificação necessária do membro do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Qual a principal qualificação necessária que um membro do Comitê de Pessoas tem que ter?	Experiência profissional	Experiência profissional Atualização	Experiência profissional Atualização	Experiência profissional	Experiência profissional e Atualização

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Os entrevistados das empresas X e Y ainda complementam que estar atualizado e ter visão do futuro são essenciais para contribuir nas reuniões do Comitê de Pessoas.

Para participar do comitê, os membros precisam ter grande experiência profissional. É importante estar sempre atualizado, principalmente porque aquilo que será discutido pelo conselho de administração balizará o futuro da companhia. Quanto mais preparado estiver, mais terá a contribuir nas reuniões do comitê (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Claro que é importante ter bagagem profissional, mas o que definirá o sucesso de um conselheiro do Comitê de Pessoas é a visão de futuro. Por isso, é importante estar atento ao que acontece tanto no ambiente macroeconômico quanto no setor em que a empresa está inserida (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Pode-se cogitar que o Comitê de Pessoas seja integrado de membros não só com áreas de formação acadêmicas distintas entre si, mas também habilidades necessárias para obterem resultados positivos para o CAD se forem capazes, no nível estratégico e no de monitoração, de se impor tecnicamente devido sua experiência profissional, estar atualizado e ser visionário.

O IBGC (2009) observa que, em face da necessidade de aperfeiçoar seu desempenho e atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que o membro do comitê busque aprimoramento constante das suas competências através da educação contínua.

4.4.2 Idade dos membros do Comitê de Pessoas

O que deve preponderar na atuação do membro do comitê é a sua efetiva contribuição para o CAD, sendo a idade um fator de peso relativo (IBGC, 2009).

O Quadro 15 demonstra a idade dos membros do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.

Quadro 15 - Idade dos membros do Comitê de Pessoas

Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Média
55	56	61	54	54
48	65	72	47	
55	62	61	42	
54	45	67	37	
		62	35	

Fonte: Formulário de Referência (2014) das empresas pesquisada

Assim, a média de idade dos membros do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas é de 54 anos.

Os entrevistados destacam que não é levado em consideração o fator idade dos membros na composição do Comitê de Pessoas nas empresas pesquisadas, de acordo com o Quadro 16.

Quadro 16 - Fator idade dos membros na composição do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
É levado em consideração o fator idade dos membros do comitê na composição do Comitê?	Não. A faixa etária é baixa.	Não. A faixa etária é alta.	Não. Não há uma regra.	Não Não há uma regra.	Não é levado em conta o fator idade na composição do comitê.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

De tal modo, na questão da pesquisa que investiga o fator idade dos membros do comitê, os entrevistados afirmam que não há uma norma e que a experiência profissional se torna essencial para um bom desempenho.

Dentre os quatro conselheiros do comitê, talvez eu seja o mais jovem. Existem outros de 60 a 65 anos, profissionais bastante experientes. Por enquanto não temos jovens exercendo essa função (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

O entrevistado da empresa W relata que a faixa etária dos membros do comitê é baixa, não por uma regra, mas porque é uma característica da empresa. A maioria são membros internos que começaram como menor aprendiz da empresa e tem mais de 30 anos de carreira e experiência, porém, com menos de 55 anos de idade. Afirma ainda que há na empresa um grande “celeiro de executivos”.

Quanto à idade são novos. Isto é uma característica da empresa. Uma boa parte, eu diria 1/3 ou mais dos dirigentes, ou diretores atuais e aqueles que hoje são conselheiros e estão nos comitês, começaram como menor aprendiz da empresa. Todos têm mais de 30 anos na empresa, mas com 55 anos de idade ou menos, com raríssimas exceções. Então há um grande celeiro de executivos na empresa (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

4.4.3 Estilo de trabalho do Comitê de Pessoas

O estilo de trabalho é a disposição para o foco interno, que são as ações internas para o aperfeiçoamento contínuo do comitê. E o foco externo que se refere a ações fora do domínio do comitê.

4.4.3.1 Foco Interno do Comitê de Pessoas

O foco interno diz respeito à participação dos membros no Comitê de Pessoas. Todas as empresas pesquisadas contêm membros efetivos e um coordenador no Comitê de Pessoas de acordo como Quadro 17.

Quadro 17 – Ações internas do Comitê de Pessoas

Ações internas				
Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	MÉDIA
3 efetivos	3 efetivos	4 efetivos	4 efetivos	3,5
1 efetivo coordenador	1 efetivo coordenador	1 efetivo coordenador	1 efetivo coordenador	1

Fonte: Formulário de referências 2014 das empresas.

Os membros do Comitê de Pessoas são escolhidos pelo CAD de cada empresa pesquisada. Tanto na empresa W como na empresa X, o coordenador do comitê é um conselheiro efetivo. Já nas empresas Y e Z o coordenador do comitê é um membro não conselheiro, que pertence a empresa, especialista no assunto de Gestão de Pessoas, que pode ser da diretoria executiva de GP.

O coordenador do Comitê de Pessoas tem função de elaborar procedimentos para solicitação de informações dos conselheiros para a pauta de discussões nas reuniões, sempre observando a necessidade do CAD. Após preparação das atas das reuniões, que geram deveres, deve distribuí-las para os membros do comitê e também sempre ter relacionamento com a diretoria de Gestão de Pessoas.

O coordenador do comitê procura definir a pauta da reunião observando as necessidades que o conselho pode ter e tentando antecipar aquilo que pode a vir ser discutido (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

As atas das reuniões geram deveres. O coordenador do comitê faz acompanhamento disto. Alguns são deveres mais de longo prazo, outros são deveres que não se estipula claramente a data para que sejam cumpridos, mas existe esta preocupação (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Participam das reuniões do Comitê de Pessoas os próprios membros e também outros profissionais convidados com experiência na área de Gestão de Pessoas, possibilitando uma prévia análise das matérias do assunto, que posteriormente é reportada ao CAD para subsidiar suas decisões.

Participa sempre: o diretor de pessoas, o diretor de controladoria que acompanha todos os indicadores da empresa e o diretor de estratégia. Estes três diretores são convidados a participarem das reuniões do comitê de remuneração. Não são membros, mas são convidados (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

A vice- presidente de pessoas está em todas reuniões. Ela é responsável por 100% daquilo que vai ser discutido (ENTREVISTADO DE EMPRESA Y).

4.4.3.2 Foco externo do Comitê de Pessoas

O foco externo se refere a ações fora do domínio do comitê, ou seja, participações em outros comitês da empresa.

O Quadro 18 demonstra as ações externas do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.

Quadro 18 - Ações externas do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Os membros pertencem a outros comitês?	4 Participam de outros comitês	4 Participam de outros comitês	4 Participam de outros comitês 1 não	4 Participam de outros comitês 1 não	Todos os membros conselheiros participam de outros comitês

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Todos os membros conselheiros das empresas pesquisadas participam de outros comitês. Os que não participam de outros comitês, não são conselheiros.

Sim. Eu, por exemplo, sou do comitê de RH e do comitê de riscos. Tem alguns conselheiros que estão em mais comitês. Eles podem estar até dois comitês (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

No comitê de remuneração dois membros pertencem a outro comitê. Eu fui indicado pelo CAD para o comitê de remuneração e o comitê de auditoria. O coordenador do comitê de auditoria, também faz parte do comitê de remuneração (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Compete à aprovação da Assembleia Geral de cada empresa, ainda de acordo com o IBGC (2009), o número máximo de comitês a serem ocupados por seus conselheiros.

4.5 Atuação do Comitê de Pessoas

A atuação do comitê versa a frequência, o formato das reuniões, a formalidade das atividades e as normas estabelecidas no regimento.

4.5.1 Frequência das reuniões do Comitê de Pessoas

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades dos temas a serem discutidos, de modo garantir a efetividade dos trabalhos do comitê.

A frequência das reuniões geralmente é bimestral, ocorrendo, portanto seis vezes ao ano de acordo com o Quadro 19.

Quadro 19 - Frequência das reuniões do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				MÉDIA
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Qual a quantidade de reuniões em 1 ano? (Base 2014)	6	5	6	6	6

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Observa-se que apenas uma empresa faz cinco reuniões anualmente, no entanto, pode aumentar esta quantidade devido as eventuais reuniões extraordinárias.

Ao coordenador do comitê cabe a elaboração de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias sempre que necessário.

No caso do comitê de RH são pelo menos ordinariamente 5 reuniões. Mas neste ano de 2014, tem tido reuniões extraordinárias. Então de 5 nós vamos completar 7 reuniões (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

A cada dois meses. Bimestral. Porém mantém reuniões sempre que necessário, observando no mínimo seis reuniões ao ano (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

Porém, devem ser evitadas muitas reuniões extras, pois os membros do comitê têm atividades que vão além do conselho da empresa.

Nós temos uma limitação de número de reuniões por ano e evitamos ficar criando reuniões extras, porque você está lidando com pessoas que tem atividades que vão além do conselho da empresa (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Em toda reunião do Comitê de Pessoas devem estar disponíveis as atas anteriores de reuniões e o regimento do comitê.

4.5.2 Formato das reuniões do Comitê de Pessoas

A reunião é uma prática essencial ao ambiente empresarial. O que mudou nos últimos anos foi a forma como ela decorre, pois o aperfeiçoamento tecnológico permitiu reduzir as distâncias e tornar o encontro virtual.

O Quadro 20 demonstra como é o formato das reuniões do Comitê de Pessoas das empresas entrevistadas.

Quadro 20 - Formato das reuniões do Comitê de Pessoas

Pergunta	Respostas das empresas pesquisadas	
----------	------------------------------------	--

da entrevista	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Aspectos convergentes
As reuniões são feitas presencialmente ou virtualmente ?	Presencial	Presencial/virtual	Presencial/virtual	Presencial	Não houve uma uniformidade nas respostas

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Embora todas as empresas pesquisadas pratiquem suas reuniões presencialmente, as empresas X e Y eventualmente também praticam reuniões virtualmente e utilizam ferramentas virtuais para aprovações de assuntos urgentes que possam surgir entre reuniões do Comitê de Pessoas.

É preparado um material no ambiente virtual, o mais didático possível, que acaba circulando pelos conselheiros do comitê, para obtenção de uma aprovação virtual.

No caso de alguma impossibilidade de conciliação de agenda, ou deliberar assuntos urgentes, fazemos reunião por vídeo conferência utilizando o *Messenger call video*, um recurso bastante avançado, até porque é uma empresa do mundo com sede no Brasil (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

No Comitê de Pessoas se evita ter reuniões virtuais, só quando necessário. O que existe é uma ferramenta virtual, que nós precisamos usar de vez em quando, para a aprovação de algum assunto. Há pouco tempo teve um assunto que surgiu entre reuniões, que tinha certa urgência, e não foi a primeira vez em que a área de pessoas prepara um material, que tenta ser a mais didático possível, e este acaba circulando pelos conselheiros do comitê, para a obtenção de uma aprovação virtual (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Entretanto, o entrevistado da empresa Y ressalta que só utilizam tal ferramenta virtual quando realmente é necessário, principalmente quando há dúvida na compreensão de todos sobre o tema discutido em reunião ou quando há uma

divergência na apuração dos votos para a aprovação. Neste caso, verifica-se se vale a pena esperar para levar o assunto a uma reunião presencial.

Nós tentamos não abusar desta ferramenta, só quando é realmente necessário. E mesmo assim, uma aprovação virtual pode parar no meio do caminho. Também é usada quando não se tem a certeza que todo mundo esteja devidamente compreendendo bem o tema ou quando há uma divergência. Por exemplo, algo que fosse um quatro a um. Então por quatro votos a um o comitê vai recomendar aprovação disso. Neste caso verifica-se se não vale a pena esperar um pouco mais para levar o assunto na reunião seguinte, aí presencial. Agora, quando der cinco a zero, tudo bem (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Observa-se que as empresas estão de acordo com o código das boas práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), que considera a participação por tele ou vídeo conferência nas reuniões do CAD e dos comitês sejam apenas em casos excepcionais.

4.5.3 Formalidade de procedimentos do Comitê de Pessoas

A formalidade de procedimentos aborda as atividades do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas.

As atividades do Comitê de Pessoas estão relacionadas com responsabilidades de subsidiar o CAD e estabelecidas nas pautas das reuniões, de acordo com o Quadro 21.

Quadro 21 - Atividades do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Quais as atividades do comitê?	Assessorar o CAD no estabelecimento da política de remuneração de administradores. Existe uma pauta com os referentes assuntos.	Apoiar o CAD. Existe uma pauta recorrente que vai tratar da política de remuneração e de recursos humanos.	Subsidiar o CAD na tomada de decisões relativas às estratégias, políticas e às normas de RH. Existe uma pauta anual que trata de sub processos de Gestão de Pessoas.	Auxilia o CAD a estabelecer os termos de remuneração e benefícios dos diretores e conselheiros. Tem uma pauta que trata de assuntos de pessoas.	Além de apoiar o CAD, o Comitê de Pessoas possui uma pauta que trata de assuntos da política de remuneração e Processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros aspectos relevantes, que devem ser preparadas pelo coordenador, depois de escutar os demais membros.

As atividades dos membros do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas nas reuniões, abordam discussões direcionadas aos assuntos referentes ao desenvolvimento de pessoas, planos de sucessão, remuneração e benefícios dos diretores executivos e conselheiros.

Todavia, devem comunicar o CAD no caso em que a remuneração não acompanhar os padrões praticados no mercado da empresa.

O comitê trata de todos os assuntos relativos a pessoas, ou seja, capacitação, desenvolvimento de pessoas, plano sucessório, como estão às questões sobre remuneração. Auxilia o CAD a estabelecer os termos de remuneração e benefícios a serem recebidos pelos diretores e conselheiros. Acompanha a execução das remunerações. E, no caso da remuneração não acompanhar os padrões praticados no mercado da empresa, comunicar ao CAD. Todos os temas relativos às pessoas são tratados no Comitê de Pessoas (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

A empresa X estabelece uma pauta recorrente que aborda, além de assuntos referentes ao estabelecimento da política de remuneração e de recursos humanos, também trata da recomendação da transferência de recursos para associações de empregados e entidades assistenciais, recreativas e de previdência privada.

Já a empresa Y, estabelece a pauta da reunião a partir da adoção de uma cadeia de processos. Um destes processos é chamado Macro Processo de Gestão de Pessoas que depois é cascadeado em subprocessos de atração e retenção, gestão de clima organizacional, remuneração, capacitação e desenvolvimento pessoal e de liderança.

Nós temos uma lógica de acompanhar os temas a partir da nossa cadeia de processos. A empresa adotou uma gestão para cadeia processos e um destes processos é chamado macro processo de gestão de pessoas e depois é cascadeado em subprocessos. Olhando estes subprocessos é que nós fazemos a pauta anual. Então há um subprocesso de atração e retenção, outro subprocesso de gestão de clima organizacional, outro de remuneração, outro de capacitação e desenvolvimento pessoal e outro de liderança” (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

As discussões realizadas nas reuniões das empresas pesquisadas são colocadas, pelo coordenador, nas atas, que são escritas em tempo, de uma forma clara e útil, aprovada ao final da reunião, para evitar possível perda de informações ou dúvidas posteriores sobre seu conteúdo.

Nas reuniões do CAD, o coordenador do Comitê de Pessoas apresenta um relatório com todas as questões relevantes abordadas nas reuniões do comitê, para uma possível deliberação e tomada de decisão no CAD.

4.5.4 Tempo de mandato do Comitê de Pessoas

O prazo médio de gestão dos membros para integrar o Comitê de Pessoas é inferior a três anos, conforme determina o IBGC (2012). Os prazos mais comuns dos mandatos das empresas pesquisadas são 1 e 2 anos, conforme demonstra o Quadro 22.

Quadro 22 - Tempo de mandato do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				MÉDIA
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Qual o tempo de mandato do membro do comitê?	1 ano	2 anos	1 ano	2 anos	1,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Ressalta-se, entretanto, que apesar do IBGC (2009), exigir que o prazo máximo seja três anos, a empresa W apresenta renovação por períodos superiores ao limite que pode chegar até cinco anos.

O mandato é anual renovável por um período de no máximo cinco anos (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

De acordo com o relato dos entrevistados das empresas, observou-se que nas reeleições, a formação do comitê pode manter-se igual, como se fosse uma renovação do mesmo mandato.

A princípio é anual, porque nós temos um mandato do conselho anual, mas extensível a 2 anos. Mas eu diria que a cada ano nós repensamos a formação do comitê. Então muitas vezes mantém igual, mas como se fosse uma renovação do mesmo mandato (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

O mandato é de dois anos, mas todo ano nós revemos quem compõe o Comitê de Gente. Nos últimos 3 anos foi mantido o mesmo grupo (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

4.5.5 Regimento Interno do Comitê de Pessoas

O Regimento Interno dispõe de um conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho do Comitê de Pessoas.

Todas as empresas pesquisadas adotam um Regimento Interno e vão de acordo com o código de boas práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), como demonstra o Quadro 23. O código rege que cada comitê do CAD deve adotar um Regimento Interno.

Quadro 23 – Regimento interno do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
O comitê possui um Regimento Interno?	sim	sim	sim	sim	Todas as empresas possuem um Regimento Interno

Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Regimento Interno do Comitê de Pessoas pode estar caracterizado pelo estatuto do CAD, porém com regimento próprio, como é o caso da empresa W.

Possui regimento interno. Todos os comitês da empresa possuem Regimento Interno. A presença deles é caracterizada pelo próprio estatuto do CAD e tem regimento próprio (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Apesar de o Regimento Interno dispor de regras e normas para que torne claras as responsabilidades, atribuições e medidas a serem adotadas no Comitê de Pessoas, não são muito restritivas, em comparação com o Comitê de Auditoria que é muito mais específico e mais rígido. A ideia geral do regimento é mostrar o funcionamento do comitê.

Temos um regimento que não é muito restritivo. Esse é o espírito dos nossos comitês. Já o regimento do comitê de auditoria tem um pouco mais de especificidade, ele é um pouco mais rígido. Os demais regimentos do Comitê de Pessoas, do Comitê Estratégico e do Comitê de Governança, são regimentos que não são muito voltados a criar muitas proibições e muitas regras. Eles dão uma ideia geral de como é o funcionamento do comitê (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

As organizações que acessam o mercado de capitais devem disponibilizar esse regimento em seu *website* (IBGC, 2009).

Todas as empresas pesquisadas disponibilizam o seu regimento em seu *website*.

4.5.6 Avaliação do Comitê de Pessoas

O propósito relevante da avaliação é buscar melhoria contínua das atividades do Comitê de Pessoas.

As empresas pesquisadas apontam que há uma avaliação para mensurar o progresso do trabalho do Comitê de Pessoas, de acordo com o Quadro 24.

Quadro 24 - Avaliação do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Existe avaliação para mensurar o progresso do trabalho do comitê?	sim	sim	sim	sim	Há uma uniformidade nas respostas.

Fonte: dados da pesquisa (2015).

A avaliação do progresso do trabalho do Comitê de Pessoas em todas as empresas pesquisadas é feita de maneira formal, periódica (anual) e sistemática.

A condução do processo de avaliação do Comitê de Pessoas nas empresas X, Y e Z é realizada por consultoria externa que dá suporte ao CAD. A técnica para coleta de dados é feita por um questionário com um roteiro de perguntas estruturadas. Também é realizada uma auto avaliação conduzida pelo presidente do CAD.

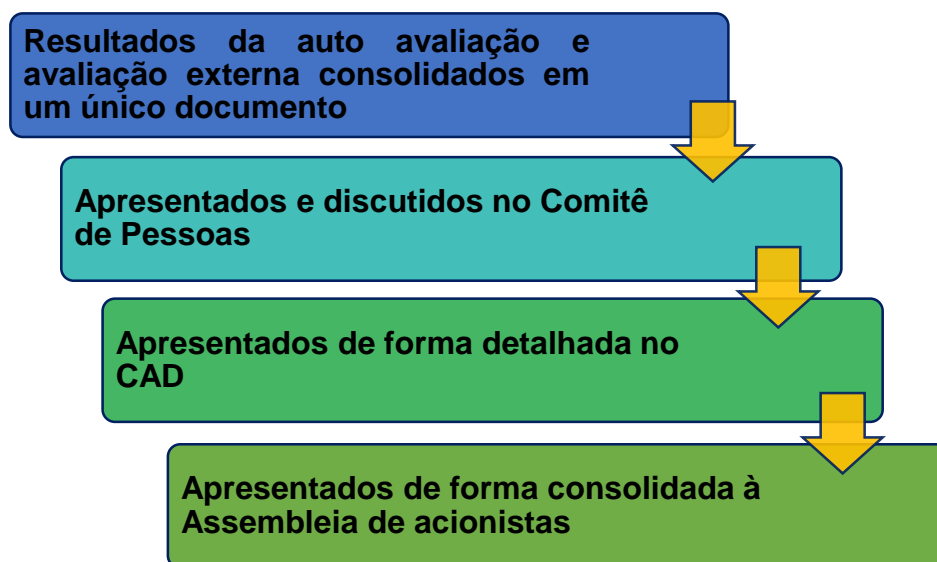
Existe uma avaliação formal dos membros e da atuação dos comitês feita pelo CAD. Tem um consultor contratado que coordena com metodologia todo o trabalho. As entrevistas são de 1 hora à 2 horas. Todos nós respondemos o mesmo questionário. Há uma auto avaliação e uma auto avaliação de todos os demais. Depois tem questões específicas sobre atuação das reuniões dos comitês. Não é divulgado, é trabalho interno (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Nós também fazemos avaliação dos membros do comitê e do próprio comitê com uma auto avaliação. Nesta avaliação que é anual, se captura, conversando com os próprios conselheiros membros do comitê. Então a partir das considerações de todo mundo, levantam-se oportunidades de melhorias (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Os resultados da auto avaliação e da avaliação externa são consolidados em um único documento, apresentados e discutidos no Comitê de Pessoas e, posteriormente, de forma mais detalhada apresentados ao CAD e finalmente,

divulgado de forma mais consolidada junto à Assembleia de acionistas. Estas etapas são demonstradas na Figura 10.

Figura 10 - Etapas da avaliação do Comitê de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2015)

Já na empresa W, a avaliação dos membros do comitê é realizada por um roteiro de perguntas estruturadas dirigidas para cada membro do comitê e avaliadas diretamente pelo presidente do CAD. Também há vários indicadores e uma parte da avaliação é de 360 graus.

Entretanto, o entrevistado da empresa W alega que o comitê é o tempo todo avaliado, monitorado e cobrado por resultados, pois o tipo de negócio da empresa requer um acordo de trabalho que se movimenta com vistas para o resultado. O comitê então acompanha todo o movimento dos resultados, seja no aspecto da gestão do resultado efetivo do negócio, seja no aspecto do controle de gestão custos ou gestão de eficiência.

Assim, de acordo com os índices dos resultados, o comitê da empresa W elabora estratégias de remuneração variável, vinculada ao desempenho coletivo e

individual de cada diretoria, que desencadeia para todas as departamentalizações da empresa. Passa a ser então um instrumento de Gestão de Pessoas, pois se trata da remuneração atrelada à avaliação de desempenho.

Existe o acordo do trabalho, e por se tratar de estratégias de remuneração, este acordo resulta todo dele. O comitê se movimenta para a estratégia do resultado, seja do ponto de vista da gestão do resultado efetivo do negócio, seja do ponto de vista do controle de gestão custos ou gestão de eficiência. Então ele é o tempo inteiro monitorado. Tem vários indicadores. Uma parte da avaliação é de 360 graus. Mesmo sendo remuneração, isto se acaba reproduzindo nas pessoas. O acordo de trabalho também é a mola mestra. Então o comitê faz a estratégia de acordo com o Acordo de Trabalho de remuneração variável, que está atrelado ao desempenho coletivo e individual para cada diretoria, e isto desce para empresa, isto não para. Esta estratégia do comitê acaba sendo um instrumento de Gestão de Pessoas, com esta característica (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Os resultados das avaliações do Comitê de Pessoas não são divulgados, são confidenciais, é um assunto interno do CAD.

4.6 Subsídios do Papel do Comitê de Pessoas

Os subsídios do papel do Comitê de Pessoas são relativos às Políticas de RH, à Mediação e às Estratégias de GP.

4.6.1 Políticas de Recursos Humanos

As Políticas de RH incidem nas ações do Comitê de Pessoas e nas questões que envolvem a ética.

4.6.1.1 Ações do Comitê de Pessoas quanto às Políticas de RH

Este item das Políticas de RH consiste nas ações no Comitê de Pessoas de subsidiar o CAD no planejamento e desenvolvimento de pessoas e às remunerações e benefícios dos executivos.

O Quadro 25 demonstra as ações do Comitê de Pessoas quanto às Políticas de Recursos Humanos

Quadro 25 - Ações do Comitê de Pessoas quanto às Políticas de Recursos Humanos

AÇÕES DO COMITÊ QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RH			
Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Política de Remuneração de administradores Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria.	Política de Remuneração de administradores e Recursos Humanos; Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria. Planejamento e desenvolvimento de pessoas.	Política de Remuneração de administradores; Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria. Planejamento e desenvolvimento de pessoas.	Política de Remuneração de administradores; Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria. Planejamento e desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Todos os Comitês de Pessoas das empresas pesquisadas apresentam subsídios ao CAD de Políticas de Recursos Humanos no que se referem à remuneração de administradores (diretores/ executivos), benefícios e programas de recrutamento e desligamento de diretoria.

O Comitê de Pessoas das empresas X, Y e Z ainda realizam o planejamento e desenvolvimento de pessoas.

O Comitê de Pessoas da empresa X também dá subsídio ao CAD no que se refere ao planejamento da remuneração de Recursos Humanos.

4.6.1.2 Ética

Este item versa subsidiar o CAD no envolvimento e estabelecimento de valores, princípios morais e éticos da empresa.

O Quadro 26 demonstra o envolvimento do Comitê de Pessoas no estabelecimento de valores, princípios morais e ou éticos.

Quadro 26 - Envolvimento do Comitê de Pessoas no estabelecimento de valores, princípios morais e ou éticos

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Em que medida o comitê se envolve no estabelecimento de valores, princípios morais e ou éticos?	Não se envolve. A empresa tem código de conduta A empresa tem comitê de ética	Sim, dando apoio A empresa tem código de conduta	Sim, dando apoio A empresa tem código de conduta	Não se envolve A empresa tem código de conduta A empresa tem comitê de ética	Não há uma uniformidade nas respostas. Todas têm código de conduta

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Todas as empresas têm código de conduta, que reflete a cultura e os princípios da empresa em que está fundamentado. Essa ação vai ao encontro do código das boas práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) que enfatiza que além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários que deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

No entanto, o Comitê de Pessoas das empresas W e Z, não se envolvem nestas questões.

Os valores são definidos no âmbito do CAD quando há revisão da estratégia corporativa, mas o comitê não se envolve. Existe um código de conduta e um comitê de ética que tratam desses assuntos (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Não se envolve. Mas existe um comitê de conduta que aborda esses assuntos (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

Embora os Comitês de Pessoas das empresas W e Z não se envolverem diretamente com as questões de valores, princípios e ética, reconhecem que a ênfase na boa conduta moral é mais importante do que a grande número de regras e de normas disciplinares. E que os valores são definidos no âmbito do CAD quando há revisão da estratégia corporativa da empresa.

O entrevistado da empresa W ainda completa alegando que na área de Gestão de Pessoas a realização de negócios sustentáveis é um pilar na avaliação dos funcionários.

Agora, é um valor para a empresa a realização de negócios sustentáveis. Nós não descemos ao detalhe, mas na estrutura de Gestão de Pessoas da empresa, a realização de negócios sustentáveis é um pilar na avaliação do funcionário (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Já os entrevistados das empresas X e Y enfatizam que o Comitê de Pessoas se envolve nas questões de valores e princípios éticos da empresa. E, é discutida em reuniões do comitê, uma forma de difundir, através de palestras de formação, abordagem de temas sobre valores éticos.

O CAD da empresa é muito envolvido nestas questões de valores e princípios e estes assuntos chegam até o comitê. No comitê de RH, foi discutida uma questão da forma para ser difundida através de palestras de formação, abordagem de temas sobre valores éticos (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Sim. Não é o único campo de atuação desses assuntos. Nós temos um código de conduta. Este código de conduta é algo compartilhado na empresa como um todo. Mas o aspecto de valores, cultura e princípios da empresa, normalmente passam, não sempre, pelo Comitê de Pessoas (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

O entrevistado da empresa X argumenta ainda que a preocupação da empresa vai além da busca por trabalhadores com competência técnica, mas também com a formação de trabalhadores cidadãos, conscientes de seu papel dentro da empresa e numa visão macro, dentro da sociedade em que ele está inserido. Nesse sentido, a atuação do Comitê de Pessoas existe para dar suporte ao CAD e, portanto, tem uma obrigação mais cotidiana nessa ligação com a atividade executiva nas questões de valores éticos e princípios. Destaca que, não interfere na atividade executiva, mas acompanha.

Nós achamos que, na nossa sociedade, a ética não é só discutir o que está acontecendo no governo, mas no nosso dia a dia, no nosso cotidiano. Nós temos que contribuir para que, além de termos os melhores trabalhadores envolvidos, possamos também constituir cidadãos. O comitê tem uma obrigação mais cotidiana do que o CAD, porque existe exatamente para dar suporte a decisão do CAD nessa ligação com a atividade executiva. Não entra na atividade executiva, mas acompanha (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Este resultado é consistente com achados de Bucheroni et al. (2010) que enfatizam ser relevante inserir nas melhores práticas de governança os aspectos comportamentais relacionados à confiança, ética dos funcionários, cultura organizacional, liderança, responsabilidade social, dentre outros. Estas práticas de governança integradas à estratégia internacional de Gestão de Pessoas são a orientação para toda a organização e tem na figura dos principais executivos e membros do conselho de administração seus maiores disseminadores e incentivadores.

4.7 Mediação

A mediação incide no Comitê de Pessoas em facilitar a interconexão ou interface entre a diretoria executiva e o CAD em busca de informações necessárias da área de Gestão de Pessoas/ RH e no possível envolvimento nas questões da Gestão de Pessoas da empresa.

4.7.1 Consulta a diretoria executiva de Gestão de Pessoas/RH

Todas as empresas pesquisadas consultam a direção executiva de Gestão de Pessoas/ RH em busca de informações da área de GP antes de decidir e levar os assuntos ao plenário das reuniões, de acordo com o Quadro 27.

Quadro 27 - Consulta a diretoria executiva aos assuntos de Gestão de Pessoas/ RH antes das reuniões do comitê

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
O comitê antes de decidir e levar os assuntos ao plenário das reuniões do comitê, consulta a opinião do diretor de Gestão de Pessoas da empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Todas as empresas consultam a direção executiva da área de Gestão de Pessoas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os entrevistados das empresas pesquisadas foram unânimes em relatar que o diretor executivo de Gestão de Pessoas/RH além de participar das reuniões do Comitê de Pessoas, traz todas as informações necessárias para ser formada a pauta da reunião.

Sim. Os diretores passam informações e discutimos questões de pessoas. Estamos em contato direto com os diretores. Nas reuniões, é importante chamar atenção pra isso, participam sempre o diretor de pessoas (ENTREVISTADO DE EMPRESA W).

Quem monta a pauta do comitê é o diretor de relações humanas que pertence ao comitê de Pessoas. Existe uma pauta pré definida com todos os assuntos que serão tratados no ano. Por exemplo: avaliação de desempenho é um processo que ocorre todo ano. Então alguns assuntos já estão tipicamente na pauta da reunião do comitê. E todos outros assuntos relativos a pessoas são levados pelo diretor de relações humanas (ENTREVISTADO DE EMPRESA Z).

A partir das informações dadas pela área executiva de Gestão de Pessoas/RH, o coordenador do comitê define a pauta tentando antecipar aquilo que possa vir a ser discutido, observando as necessidades do CAD. O comitê não gera seu próprio conteúdo. Quem gera os materiais é a área executiva da empresa que leva para o comitê justamente para discutir e levar para aprovação no CAD.

Assim, a área executiva de Gestão de Pessoas prepara os estudos, organiza as apresentações, para depois então ser discutido. Às vezes, se for o caso, o comitê pede algumas revisões.

Sim. O vice- presidente do RH da companhia é convidado a participar da reunião do comitê para trazer as informações. Então é definida uma pauta e o comitê solicita através do vice- presidente de RH, (que embora necessite do formalismo dos cargos, se cria uma relação de ambiente de proximidade que também ajuda). O coordenador do comitê procura definir a pauta da reunião observando as necessidades que o conselho pode ter e tentando antecipar aquilo que pode vir a ser discutido. A pauta é montada e é pedido os insumos para a atividade executiva: o presidente de GP, vice presidente GP ou diretor de GP, que preparam todos os estudos, que organizam as apresentações para depois discutirmos sobre aquilo que foi solicitado, às vezes se for o caso, pede-se algumas revisões (ENTREVISTADO DE EMPRESA X).

Na reunião seguinte do CAD, é apresentado o resultado da reunião do Comitê de Pessoas, para então haver a deliberação e aprovação do tema. Observa-se, de acordo com o IBGC (2009) que os comitês não aprovam nada. Os comitês recomendam aprovações ou recomendam não aprovações para o CAD.

Feito isso, na reunião seguinte do CAD é apresentado o resultado da reunião do comitê. Isto vale para todos os comitês. Sempre lembrando que um comitê, ou seja, na verdade a orientação é quase universal, e o IBGC abraça esta orientação também, que os comitês não aprovam nada. Os comitês recomendam aprovações ou recomendam não aprovações para o conselho (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

No entanto, o entrevistado da empresa X argumenta que em alguns casos, certos temas são apenas de comunicação, onde não há necessidade de uma

discussão, mas de uma informação detalhada que deve ser contextualizada para os membros do comitê. De tal modo, quando os temas destas informações forem abordados para o debate, todos os membros do comitê já estarão familiarizados e com uma bagagem de conhecimentos sobre o assunto, facilitando as perguntas, as reflexões e conseqüentemente a deliberação.

Alguns temas são informativos, por exemplo, estamos tratando de tal questão, onde não há necessidade de uma deliberação, mas de uma informação detalhada, não extensiva, mas que efetivamente contextualize para os demais conselheiros. Assim quando chegarem esses temas para a deliberação, todos já tenham constituído uma bagagem de informações que os auxiliem a fazerem as perguntas, as reflexões e a deliberação (ENTREVISTADO DE EMPRESA X).

4.7.2 Envolvimento na Gestão de Pessoas da empresa

Ao serem questionados a respeito do possível envolvimento do Comitê de Pessoas na Gestão de Pessoas, os entrevistados das empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que não se envolvem, de acordo com o Quadro 28.

Quadro 28 - Envolvimento nas questões da Gestão de Pessoas da empresa

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas				Aspectos convergentes
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	
Em que medida o comitê se envolve nas questões de gestão de pessoas da empresa?	Não se envolve	Não se envolve	Não se envolve	Não se envolve	Há uma convergência nas respostas. Todas as empresas não se envolvem nas questões de GP da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A empresa W destaca que o Comitê de Pessoas trata mais especificamente de remuneração, e que apesar deste assunto fazer parte do contexto das políticas de RH, não se envolve nas questões da área de Gestão de Pessoas.

Não, este comitê não discute GP. Este comitê é mais específico para a remuneração, que está inserido nas políticas de RH (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

Já as empresas X e Z colocam que, mesmo não se envolvendo nos assuntos relativos às questões de Gestão de Pessoas, sabem como alguns estão sendo conduzidos, pois, estes podem fazer parte da pauta da reunião do comitê e serem discutidos.

Não, o comitê não se envolve no trabalho deles. Montamos a pauta da reunião, pedimos o retorno sobre determinado assunto. O material é distribuído antecipadamente, e no dia da reunião recebemos o trabalho pronto e aí vamos discutir na reunião (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Não se envolve, mas alguns assuntos relativos a pessoas são levados para a reunião do comitê (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

O entrevistado da empresa Y complementa enfatizando que tudo que vai para o Comitê de Pessoas é algo vivo, acompanhável e registrável. Tudo tem um propósito que vai contribuir nas questões de Gestão de Pessoas. Isto significa que às vezes a reunião do comitê não está para aprovar algum assunto, mas para colaborar conceitualmente com a área de Gestão de Pessoas/RH.

As atas das reuniões geram deveres. Eu faço acompanhamento disto. Alguns são deveres mais de longo prazo, outros são deveres que não se estipula claramente a data para que sejam cumpridos, mas existe esta preocupação. Tudo que vai para o comitê de pessoas é algo vivo, acompanhável e registrável. Não existe o tempo do comitê de pessoas voltado para uma conversa sem um propósito. As vezes há assuntos mais difíceis, que não necessariamente conseguem ser cobertos numa reunião só e aí sim uma segunda reunião. Mas o propósito é sempre a área de Gestão de Pessoas/RH receber do comitê uma contribuição conceitual. Por exemplo: o pessoal de pessoas quer mudar o sistema de avaliação de desempenho, mas não quer fazer isto para amanhã, não está nada pronto. Mas como que ele usa o comitê neste caso. Ela traz uma apresentação dizendo: "Olha nossa situação

atual de avaliação de desempenho é essa, e é assim que a gente faz. Nós temos uma pesquisa que mostra que as pessoas estão insatisfeitas e nós também aqui da GP estamos achando que não está funcionando bem". E lança uma espécie de discussão aberta para o comitê e fala "este caminho que nós estamos pensando faz sentido"? Então tem momentos que a reunião não está para aprovar algo, mas sim para ajudar a contribuir conceitualmente com assuntos para ficarem prontos meses depois (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

O entrevistado da empresa Y ainda completa argumentando que o Comitê de Pessoas tem uma pauta e uma agenda muito rica. Explicou que o comitê concentrou exageradamente em discussões, o tema remuneração em 2013. Porém, em 2014 dedicou-se mais a debate de temas sobre clima organizacional, cultura, comprometimento, desenvolvimento e capacitação de pessoal, levando ao CAD para possível deliberação. E, apesar de discutir sucessão e liderança, dos executivos, não é um comitê que está voltado para a elite da empresa. Discute-se também como um operário pode se capacitar, ou como a força de vendas pode melhorar, contribuindo com a Gestão de Pessoas.

Nós temos um comitê que é comitê de pessoas mesmo. Eu posso até dizer que em 2013 nós tivemos coincidentemente um exagero no tempo dedicado a remuneração. Já em 2014 concentrou-se mais em falar de clima, de cultura, de comprometimento, de desenvolvimento, qual o melhor curso de capacitação e aí também pegando o pessoal de chão de fábrica. Não é um comitê que está voltado para a elite da empresa. Claro que a gente discute funil sucessão, liderança, quem são os executivos que podem subir, mas, não é um comitê voltado a elitização. Discute-se também como um operário pode se capacitar, ou como que força de vendas pode melhorar. É uma pauta e uma agenda muito rica (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Por outro lado, o entrevistado da empresa Y observa que há uma delicadeza muito grande sobre a atuação do Comitê de Pessoas versus a atuação da Gestão de Pessoas. Explica que há uma hierarquia do Comitê de Pessoas como órgão do CAD em relação à Gestão de Pessoas e não uma autonomia. A arte está em não fazer isto exageradamente, ou seja, permitir também que os executivos de Gestão de Pessoas possam propor pautas ou não propor pautas.

Tem que haver um equilíbrio, conciliando certa posição das partes em cederem de ambos os lados. O relacionamento pode ficar desgastado se a pauta ficar exclusivamente vinda do comitê, pois o executivo pode ter a sensação de que está simplesmente pedindo aprovações, e por outro lado é muito ruim se o comitê não estabelece os temas que quer discutir, caso contrário pode ficar na mão do executivo e deixar escapar assuntos importantes.

Há uma arte e há uma delicadeza muito grande sobre a atuação do comitê versus a atuação do presidente da empresa e da vice - presidente de pessoas. Portanto este interesse e porque o comitê é um órgão do conselho, deve ter certo poder de estabelecer algumas diretrizes. Por exemplo: se nós queremos discutir funil de sucessão, mesmo que os senhores da Gestão de Pessoas não queiram, nós queremos discutir. Portanto, tragam pra cá. Não é uma autonomia. Tem uma hierarquia. Por outro lado a arte é não fazer isto exageradamente. Ou seja, permitir também que aqui, os executivos de pessoas, possam propor pautas ou até propor não pautas. Por exemplo: nós queremos levar para os senhores do comitê uma discussão de remuneração ou clima organizacional, mas este ano, nós achamos que não devemos levar a discussão sobre capacitação profissional, por que nós estamos com um problema maduro, e então não vale a pena. Então tem que ter um equilíbrio, ou melhor, tem que ter uma posição de ambas as partes cederem um pouco aqui e cederem um pouco ali. É muito ruim se a pauta fica exclusivamente vinda do comitê, por que aí o executivo está sentindo simplesmente que está pedindo aprovações, e por outro lado é muito ruim se o comitê não estabelece alguns temas que quer discutir, porque senão ele vai ficar na mão do executivo e pode deixar escapar assuntos importantes. Então tem que ter este equilíbrio. E é muito cansativo e complexo (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

4.8 Estratégias de Gestão de Pessoas

As estratégias de Gestão de Pessoas incidem em planos estratégicos do Comitê de Pessoas que contribuem na orientação das ações dos executivos de GP, posicionando suas atividades de valor agregado em escala global, configurando de tal modo os desafios de GPI.

Neste sentido, desafios do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas são apresentados no Quadro 29.

Quadro 29 - Desafios do Comitê de Pessoas

Pergunta da entrevista	Respostas das empresas pesquisadas			
	Empresa W	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Quais os desafios do Comitê de Pessoas em uma empresa internacionalizada?	Definir metas corporativas estratégicas que se traduzem num planejamento estratégico internacional	Estabelecer estratégias que determinem ações em outros países ligadas à conquista e presença física da empresa nos mercados-alvo internacionais. Retenção de talentos.	Estabelecer estratégias enraizadas em conceitos e valores ligados ao relacionamento e à transparência. Retenção de talentos.	Assegurar que as unidades do grupo em todos países estejam alinhadas à estratégia da empresa, independentemente das diferenças culturais. Retenção de talentos

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Observa-se que para o Comitê de Pessoas das empresas X, Y e Z a estratégia para a conservação de talentos em uma empresa internacionalizada é um assunto especialmente desafiador.

Os entrevistados das empresas pesquisadas argumentam que capacitar talentos humanos para atender às necessidades da empresa internacionalizada e assegurar que a disponibilidade deles esteja em sintonia com a constante evolução da empresa, faz parte dos assuntos analisados no comitê para definir, posteriormente no CAD, as estratégias quanto aos requisitos para cada função, especificando as competências, comportamentos e experiências desejadas.

Existem talentos dispostos e qualificados para trabalhar fora, mas as estratégias do Comitê devem ser analisadas para definir os requisitos para cada função especificando as competências, comportamentos e experiências desejadas (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Estes argumentos são consistentes com as análises de Steinberg (2007) que considera que uma das maiores dificuldades das empresas é reter talentos.

Além disso, o entrevistado da empresa Y relata que, as pessoas entram na organização em busca não só da remuneração, mas também do crescimento, carreira e desenvolvimento. Porém, a decisão é do colaborador de ficar ou sair da empresa. As pessoas escolhem e têm sonhos. Não tem como reter os sonhos delas.

Um dos desafios é a retenção de talentos. As pessoas entram na organização buscando além da remuneração, mas também o crescimento, carreira e desenvolvimento. O ciclo dos talentos está curto. A decisão de ficar ou não é do colaborador. Eles escolhem, eles têm sonhos. Não tem como reter os sonhos de alguém. É um composto manter as pessoas (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

A pesquisa aponta ainda que, como a disputa por bons profissionais é grande, o Comitê de Pessoas das empresas entrevistadas buscam estabelecer estratégias de programas intensivos de investimentos de treinamentos e desenvolvimento. Essa deve ser uma das formas de, além de capacitar, também incentivar os principais talentos da organização a permanecerem na empresa.

Aqui temos não só centro de formação, mas fazemos palestra, workshops e geramos programas intensivos de treinamento para estimular os talentos a ficarem na empresa (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

Hoje os recursos humanos são altamente móveis. Contratar, desenvolver e manter os melhores talentos são tarefas essenciais e críticas de longo prazo. É necessário investir adequadamente no desenvolvimento destes talentos (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

“Importante também definir estratégias de treinamento e desenvolvimento destas pessoas, estimulando o compromisso com o progresso da sua carreira na empresa”. (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Já o desafio do comitê da empresa W está em estabelecer metas estratégicas para que o desempenho da rede internacional da empresa em vários países, cumpra os respectivos acordos de trabalho. Isto porque o mecanismo de gestão da empresa W está todo baseado em indicadores de desempenho de resultados que são vinculados ao acordo de trabalho. Este acordo de trabalho é que vai definir a estratégia do comitê que perpassa pela performance das metas, inclusive da rede internacional da empresa.

O mecanismo de gestão da empresa está todo baseado em acordo de trabalho e que vão definir a performance das metas. Nós definimos no CAD as metas corporativas estratégicas que se traduzem num planejamento estratégico, que por sua vez se materializa nos acordos de trabalho. O que existe são indicadores de desempenho de resultados, mas que não são vinculados diretamente à remuneração, e sim a um acordo de trabalho. Então o desempenho da rede internacional da empresa representativo em outros países, acaba por afetar também os respectivos acordos de trabalho que serão de todas diretorias e boa parte significativa dos diretores. É tudo bem estruturado (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

A empresa X entende que os desafios no Comitê de Pessoas tem como propósito, estabelecer na estratégia de internacionalização, ações que podem ser cruciais para à entrada e permanência em mercados internacionais, apresentando valores como ética e respeito às disposições legais dos países onde atua; satisfação dos clientes; transparência nas práticas de Governança Corporativa; valorização dos colaboradores; participação nos resultados com políticas de remuneração variável e responsabilidade social, sobretudo tratando questões para a melhoria do meio ambiente, da saúde e da qualidade de vida dos colaboradores, e para o desenvolvimento das comunidades em que se encontram inseridos.

Atualmente, a empresa tem uma estratégia de internacionalização, com a intenção nos mercados internacionais, que tem determinado suas ações. Estas ações dizem respeito a valores como ética e respeito à lei dos países onde atua; satisfação dos clientes; transparência na relação com acionistas; investimento nos funcionários da empresa; compartilhamento de resultados; responsabilidade social com ações responsáveis voltadas ao meio ambiente, da saúde e da qualidade de vida dos empregados e para a melhoria das comunidades aonde eles se encontram (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Os valores também fazem parte dos desafios e estratégias de internacionalização do Comitê de Pessoas da empresa Y, que visa estabelecer conceitos aliados à transparência e requerendo o comportamento ético de seus funcionários.

O processo de estabelecer estratégias enraizadas em conceitos e valores ligados ao relacionamento e à transparência são fundamentais para explicar as informações das iniciativas da empresa e principalmente no comportamento ético dos funcionários (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

O entrevistado da empresa Z menciona que existe na área administrativa de relações humanas um grupo responsável pela operação internacional de RH. O desafio do Comitê de Pessoas junto ao CAD é de estabelecer estratégias para que este grupo de operações internacionais de RH mantenha todas as unidades internacionais alinhadas à estratégia de Gestão de Pessoas da empresa, independentemente das diferenças culturais.

Na área administrativa de relações humanas existe um grupo que conduz a operação internacional de RH. O comitê aliado ao CAD tem o desafio de determinar estratégias para que este grupo execute ações a fim de manter todas as unidades internacionais alinhadas à estratégia de GP da empresa independente das diferenças culturais (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

Este contexto vai ao encontro aos estudos de Aguzzoli (2007) que considera em casos de internacionalização, que a matriz e a subsidiária devam possuir objetivos

alinhados ao planejamento estratégico, reproduzindo na estratégia de Gestão de Pessoas Internacional.

Entretanto, outra questão se torna um desafio para o Comitê de Pessoas da empresa X. Trata-se de planos de sucessão de postos chave para emergências. O entrevistado da empresa X observa que, sendo a empresa complexa na sua própria natureza de produto com sede no Brasil, mas com plantas em vários lugares do mundo, exige estratégias para estabelecer um programa de formação de lideranças locais para questões emergenciais. Ressalta ainda que há uma preocupação muito forte quanto a isto, e a empresa tem que estar preparada. Os responsáveis pela direção das unidades internacionais podem ser pessoas locais, ou ainda brasileiras, os expatriados.

Também nesse caso de desafios, o comitê de RH tem obrigação de prestar apoio ao CAD, que é um olhar para a companhia nos postos chave de ter planos de sucessão para emergências. Porque uma companhia tão complexa na sua própria natureza de produto, e que está no mundo e com sede no Brasil, então há a questão de um programa de formação de lideranças dentro de um contexto de uma preocupação com planos de sucessão até para questões emergenciais se for o caso. Até hoje não aconteceu, mas temos que estar preparados. Então temos uma preocupação muito forte quanto a isso. Ela tem plantas em vários lugares do mundo. O olhar tem que ser para todos. A partir daqui, mas para todos. Pensar em quem está lá, na necessidade de colocar alguém lá ou contratar alguém lá. Têm pessoas locais que também são responsáveis que cuidam do aspecto da direção daquela unidade. Têm brasileiros, são os expatriados, e também pessoas locais, mas que cuidam da direção (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Em sua pesquisa, Kubo (2011) destaca que os expatriados são considerados pessoas estratégicas das empresas internacionalizadas que colaboram no controle gerencial, viabilizando as negociações internacionais.

Neste aspecto, arguido sobre a questão dos expatriados, o entrevistado da empresa Y aponta que, como o número de expatriados é pequeno, mesmo porque a

quantidade de unidades não é muito ampla nas operações internacionais, há um privilégio na formação de lideranças locais que é muito bem cuidada pela vice-presidência de pessoas. Portanto, não é algo que chame atenção para que o Comitê de Pessoas precise dedicar um tempo. No entanto, o entrevistado afirma que, se houver uma crise ou uma mudança na política de expatriação que gere polêmica, certamente que o comitê estará aberto para participar de uma discussão sobre isto.

Vamos refletir da seguinte forma. O mundo de pessoas ligado a vice - presidência de pessoas é muito amplo. O comitê vai se reunir no ano que vem cerca de 6 a 7 vezes ao ano. Há alguns assuntos que vão precisar ser sempre selecionados na base da prioridade. O assunto expatriado, não diria que seja um assunto relevante para a empresa. Primeiro porque o número de expatriados não é grande. Nós temos operações em outros 6 países, portanto não significa um universo muito amplo de operações internacionais. Segundo, como nós temos no máximo 20 expatriados, existe um aspecto um pouco filosófico. Nós estamos tentando privilegiar a formação de lideranças locais, na América Latina e temos operação na em um país da Europa. Então sendo este número de expatriados pequeno, e sendo este assunto razoavelmente bem cuidado pela vice- presidência de pessoas, não é algo que chame atenção para o ponto do comitê de pessoas precisar dedicar um tempo. É claro que se amanhã, e isto vale para outros assuntos, surgir alguma crise, ou se quiserem mudar a política de expatriação ou quiserem criar algo que possa gerar uma polêmica, certamente que o comitê vai estar aberto a participar de uma discussão sobre isto (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

O entrevistado da empresa W enfatiza que o expatriado é um executivo que assume responsabilidades gerenciais de projetos internacionais, porém o seu salário é definido internamente, e a remuneração variável, é a mesma que um executivo do mesmo nível está ganhando aqui no Brasil.

Quanto aos executivos que ficam fora do país, o expatriado é um executivo que ganha um salário que é definido pela empresa e a remuneração variável é a mesma remuneração que um executivo do nível dele está ganhando aqui no Brasil. Mesmo que sua responsabilidade seja gerenciar projetos internacionais, a remuneração variável é a mesma, ele não recebe remuneração diferente lá fora (ENTREVISTADO DA EMPRESA W).

4.9 Síntese da análise do papel e configuração do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas

A seguir descrevem-se as principais considerações a respeito de cada item, sintetizadas nos quadros 30 e 31.

Quadro 30 - Síntese das categorias da configuração do Comitê de Pessoas do CAD das empresas pesquisadas

CATEGORIAS	ITENS	EMPRESA W	EMPRESA X	EMPRESA Y	EMPRESA Z
COMPOSIÇÃO	Número de membros	4	4	5	5
	Classes	3 Internos 1 Independente	4 Independentes	3 Internos 1 Independente 1 Não conselheiro	3 Internos 1 Independente 1 Não conselheiro
	Gênero	Não tem mulheres	Não tem mulheres	Não tem mulheres	1 Mulher
	Estrangeiros	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros	Não têm estrangeiros
CARACTERÍSTICAS	Formação	2 Administradores 2 Economistas	2 Administradores 2 Economistas	1 Administrador 1 Economista 3 Engenheiros	2 Administradores 1 Economista 2 Engenheiros
	Idade (Média)	53	57	64	43
	Estilo de trabalho	3 efetivos 1 efetivo coordenador 4 participam de outros comitês	3 efetivos 1 efetivo coordenador 4 participam de outros comitês	4 efetivos 1 efetivo coordenador 4 participam de outros comitês. 1 não	4 efetivos 1 efetivo coordenador 4 participam de outros comitês. 1 não
ATUAÇÃO	Frequência de reuniões	6	5	6	6
	Formato	Presencial	Presencial/ virtual	Presencial/ virtual	Presencial
	Atividades do comitê	Apoio ao CAD Existe uma pauta que trata de assuntos da política de remuneração	Apoio ao CAD Existe uma pauta que trata de assuntos da política de remuneração e RH	Apoio ao CAD Existe uma pauta que trata de sub processos de Gestão de Pessoas	Apoio ao CAD Existe uma pauta que trata de assuntos de pessoas.
	Mandato	1 ano	2 anos	1 ano	2 anos
	Regimento interno	Possui	Possui	Possui	Possui
AValiação	Avaliação	Formal, periódica e sistemática	Formal, periódica e sistemática	Formal, periódica e sistemática	Formal, periódica e sistemática

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quadro 31 - Síntese do papel do Comitê de Pessoas do CAD das empresas pesquisadas

DIMENSÃO	ITENS	EMPRESA W	EMPRESA X	EMPRESA Y	EMPRESA Z
POLÍTICAS DE RH	Ações do comitê	Definir Política de Remuneração de administradores. Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria.	Definir Política de Remuneração de administradores e Recursos Humanos. Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria. Planejamento e desenvolvimento de pessoas.	Definir Política de Remuneração de administradores. Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria. Planejamento e desenvolvimento de pessoas.	Definir Política de Remuneração de administradores. Benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento da diretoria. Planejamento e desenvolvimento de pessoas.
	Envolvimento com a Ética	Não se envolve. A empresa tem código de conduta e comitê de ética.	Sim, dando apoio. A empresa tem código de conduta.	Sim, dando apoio. A empresa tem código de conduta.	Não se envolve. A empresa tem código de conduta e comitê de ética.
MEDIAÇÃO	Interface	Consulta a direção executiva da área de GP. Não se envolve nas questões de GP da empresa.	Consulta a direção executiva da área de GP. Não se envolve nas questões de GP da empresa.	Consulta a direção executiva da área de GP. Não se envolve nas questões de GP da empresa.	Consulta a direção executiva da área de GP. Não se envolve nas questões de GP da empresa.
ESTRATÉGIAS DE GP	Desafios	Definir metas corporativas estratégicas que se traduzem num planejamento estratégico internacional.	Estabelecer estratégias que determinem ações em outros países ligadas à conquista e presença física da empresa nos mercados-alvo internacionais. Retenção de talentos.	Estabelecer estratégias enraizadas em conceitos e valores ligados ao relacionamento e à transparência. Retenção de talentos.	Assegurar que as unidades do grupo em todos países estejam alinhadas à estratégia da empresa, independentemente das diferenças culturais. Retenção de talentos

Fonte: Dados da Pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas décadas com o aumento da competitividade empresarial devido às mudanças tecnológicas constantes e aceleradas e com reflexos nas relações político-econômicas e sociais, torna-se necessário não apenas obter maneiras mais dinâmicas e abertas de gerar e compartilhar conhecimentos, competências e tecnologias, mas também a capacidade de gerenciamento das organizações, que devem desenvolver a competição de forma objetiva e em crescentes níveis de qualidade e produtividade em sintonia aos princípios que caracterizam uma prática adequada de Governança Corporativa.

Esta prática está ganhando espaço, não só nas grandes organizações localizadas em países desenvolvidos, mas em empresas de variados segmentos e de nacionalidades, com destaque para as internacionalizadas dos países emergentes, como o Brasil.

Assim, com a abertura da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros, o processo de privatização de empresas estatais e o crescimento de empresas ingressando nos mercados internacionais, tornou-se fundamental a busca das boas práticas de Governança Corporativa destacando-se a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo.

Como o segmento Novo Mercado exige elevados padrões de governança e transparência, o CAD - Conselho de Administração, junto com seus órgãos acessórios, os comitês, sobreveio para ser categórico na elaboração de estratégias, proporcionando a direção dos negócios da empresa e alinhando os interesses entre acionistas, gestores e outras partes interessadas.

Os comitês levam ao CAD propostas projetadas para qual a empresa proceda com políticas mais eficazes e diferenciadas. Dentre eles, o Comitê de Pessoas vem se expandindo nas organizações, tratando de questões relativas às pessoas, integrando nas pautas de fatores críticos para a longevidade e redução de riscos das organizações.

O objetivo geral desta tese foi analisar pela primeira vez, o papel e a configuração do Comitê de Pessoas em empresas internacionalizadas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, ampliando a produção científica nesta área e completando as lacunas teóricas.

Os resultados apontam que todas as empresas têm como fator principal da criação do Comitê de Pessoas, o estabelecimento de estratégias para a implementação de ações voltadas às pessoas, apresentando transparência, tornando-se mais dinâmicos no exercício de suas funções, gerando credibilidade no mercado, principalmente no âmbito internacional. Demonstra também que o papel do Comitê de Pessoas é subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às políticas de RH, à mediação e às estratégias de Gestão de Pessoas.

Quanto à sua configuração evidenciam-se as categorias principais, que contribuem para o desempenho do comitê. Entre elas destacam-se a composição, as características, a atuação e a avaliação.

Na composição prevalece o número de conselheiros internos, a predominância do gênero masculino e ausência de estrangeiros. Porém todos os entrevistados ressaltam que o importante é a competência do membro no momento vigente do comitê.

Quanto às características dos membros, a formação acadêmica dominante é a administração. Já a média da idade é de 54 anos, e todos os membros são efetivos e participam de outros comitês do CAD.

Na atuação, o formato das reuniões é presencial e eventualmente virtual, e nas suas atividades são tratados assuntos relativos ao desenvolvimento de pessoas, planos de sucessão e remuneração dos executivos e conselheiros. O Comitê de Pessoas das empresas possuem um Regimento Interno que pode estar caracterizado pelo estatuto do CAD.

A avaliação é feita de maneira formal, periódica e sistemática, que pode ser conduzida por consultoria externa e os resultados são confidenciais, pois trata-se de um assunto interno do CAD.

Também foram direcionados objetivos específicos que auxiliaram o alcance do objetivo geral, e suas considerações serão apresentadas a seguir, como também as tendências, as limitações da pesquisa e as pesquisas futuras.

5.1 Verificar que interesses estratégicos levaram as empresas a criar o Comitê de Pessoas no Conselho de Administração.

Em relação aos interesses estratégicos que levaram a empresa a criar o Comitê de Pessoas no CAD, verificou-se que todas perceberam a importância de estar no Novo Mercado e adotar práticas de governança.

Além disso, todas as empresas pesquisadas apontaram como fator principal da criação do Comitê de Pessoas, o estabelecimento de estratégias para a

implementação de ações voltadas às pessoas, apresentando transparência, gerando credibilidade no mercado e, sobretudo na esfera internacional.

Destaca-se, que ao adotar um Comitê de Pessoas em seu CAD, as empresas pesquisadas apresentam um aprimoramento na governança em geral, pois as questões relativas às pessoas, alinhadas às estratégias, podem garantir a continuidade da empresa com lideranças preparadas e disseminação da cultura que une e orienta a todos na empresa.

5.2 Investigar quais são os componentes do Comitê de Pessoas no Conselho de Administração

No que se refere aos componentes do Comitê de Pessoas, observou-se que todas as empresas apresentam de quatro a cinco membros na composição. Todas se comportam de acordo com o código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC (2012) que propõe que cada comitê deve ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão.

Quanto à classe dos conselheiros evidenciou-se que o número de conselheiros internos prevalece em três empresas, o que contraria o recomendado pelo IBGC (2012), e que somente uma empresa é composta exclusivamente de conselheiros independentes. Estes resultados revelam que o Comitê de Pessoas das empresas está constituído principalmente por membros que têm alguma ligação com a empresa ou controlador majoritário.

E, apesar da participação de conselheiros independentes ser considerada mecanismo central para boa prática de Governança Corporativa, observou-se que deter conhecimentos em Gestão de Pessoas, ter uma relação com a história e ser

especialista na atuação do negócio da empresa, é primordial para manter o foco no negócio e estabelecer direcionamento nas questões ligadas as estratégias.

Ressalta-se que as mulheres representam 5,6% de um total de 18 membros dos Comitês de Pessoas dessas empresas, contra 94,4% de homens. Com isso, nota-se que esse ainda é um cargo predominantemente masculino. Mesmo assim, todas as empresas concordam com a importância da diversidade no quesito gênero no Comitê de Pessoas. Uma das empresas evidencia que a falta de mulheres no comitê fragiliza a instituição e que há uma preocupação na formação de mulheres conselheiras.

No entanto, enfatiza-se a importância da competência do membro, a complementaridade entre os seus integrantes e o desafio a ser enfrentado naquele momento vigente do comitê, independente do gênero.

Ainda que todas as empresas sejam internacionalizadas, nenhuma delas tem estrangeiros na composição do Comitê de Pessoas, o que poderia agregar valor, pois o conhecimento da cultura do país alvo pode fornecer decisões mais adequadas.

No que diz respeito à formação acadêmica dos membros do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas, constatou-se que a Administração é a mais comum com 39%. Já a graduação em Engenharia e Economia representam 28% e 33%, respectivamente. Todas estas formações corroboram com as considerações do IBGC (2012) que concebe que os conselheiros devam ter a capacidade de ler relatórios gerenciais e financeiros, capacidade para trabalhar em equipe e visão estratégica, habilidades estas alcançadas nos cursos das referidas formações acadêmicas.

As empresas ainda enfatizam que os membros do Comitê de Pessoas devem permanecer atualizados buscando a educação contínua e serem visionários para conseguirem no nível estratégico e de monitoração, obterem resultados positivos.

A média da idade dos membros do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas é de 54 anos. Porém, não é levado em consideração o fator idade dos membros do comitê, e sim sua experiência profissional para sua efetiva contribuição.

5.3 Identificar e analisar regimentos, atividades e contribuições estratégicas do Comitê de Pessoas às organizações.

Todas as empresas pesquisadas contêm membros efetivos e um coordenador no Comitê de Pessoas. Além dos próprios membros, outros profissionais convidados com experiência em Gestão de Pessoas participam das reuniões do Comitê de Pessoas.

Constatou-se que todos os membros das empresas pesquisadas participam de outros comitês. Porém, aqueles membros que não participam, não são conselheiros.

Quanto à frequência das reuniões do Comitê de Pessoas, ressalta-se que geralmente são bimestrais, ocorrendo 6 vezes ao ano. Entretanto, esta quantidade pode aumentar quando há necessidade de reuniões extraordinárias. Compete ao coordenador a preparação do calendário anual das reuniões ordinárias e extraordinárias.

Outro ponto relevante é que todas as empresas praticam as reuniões presencialmente e quando eventualmente praticam de maneira virtual, as fazem utilizando ferramentas virtuais para aprovações somente de assuntos urgentes.

Dentre as atividades dos membros do Comitê de Pessoas estão as discussões direcionadas aos assuntos concernentes ao desenvolvimento das pessoas, planos de sucessão, liderança, capacitação, remuneração e benefícios dos diretores, executivos e conselheiros. As discussões são colocadas em atas pelos coordenadores do comitê. Eles apresentam um relatório com todas as questões versadas para possível deliberação e tomadas de decisão no CAD.

Os prazos mais comuns dos mandatos das empresas pesquisadas são de um e dois anos. Embora o IBGC (2012) exija que o prazo máximo seja três anos, uma das empresas apresenta renovação por períodos superiores ao limite que pode chegar até cinco anos.

Evidenciou-se que todos os Comitês de Pessoas das empresas pesquisadas adotam um Regimento Interno próprio, que visa mostrar o seu funcionamento. Destaca-se, porém, que o Regimento Interno do Comitê de Pessoas é menos restritivo, e o Comitê de Auditoria é muito mais rígido e específico.

Em duas das empresas pesquisadas foi observado que o Comitê de Pessoas não se envolve diretamente nas questões de valores princípios e ética, no entanto elas reconhecem a importância. Em outras duas empresas pesquisadas, há um envolvimento destas questões e inclusive são discutidas em reuniões do comitê como devem ser disseminadas na organização.

Existe avaliação para mensurar o progresso do trabalho do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas, que é feito de maneira formal, periódica e sistemática. Em três empresas, esta avaliação é feita por uma consultoria externa que dá suporte ao CAD. Os resultados são consolidados em um único documento, em seguida, são apresentados e discutidos no Comitê de Pessoas, depois apresentados de forma

detalhado no CAD e finalmente apresentados de forma consolidado na Assembleia de acionistas. Estes resultados não são divulgados, pois é um assunto interno.

5.4 Observar como o Comitê de Pessoas, por meio do Conselho de Administração, influencia nas práticas de Gestão da empresa internacionalizada.

Verifica-se que o Comitê de Pessoas, faz o papel de mediação no sentido de facilitar a interconexão entre a diretoria executiva e o CAD em busca de informações necessárias da área de Gestão de Pessoas. Estas informações vão definir a pauta das reuniões do Comitê de Pessoas antecipando aquilo que possa a ser discutido, de acordo com as necessidades do CAD. Ressalta-se, no entanto, que o comitê não gera seu conteúdo. Quem origina os materiais é a área executiva da empresa que leva para o comitê para discuti-los. O comitê então apresenta o resultado para o CAD para haver ou não deliberação e aprovação do tema.

Importante ressaltar que o Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas não se envolve nos assuntos relativos às questões de práticas de Gestão de Pessoas, porém sabem como estão sendo conduzidos, pois podem fazer parte da pauta de reunião e serem discutidos. Conseqüentemente, o comitê vai contribuir e influenciar conceitualmente a área de Gestão de Pessoas.

5.5 Coletar as perspectivas quanto aos principais elementos e ao funcionamento do Comitê de Pessoas nas empresas brasileiras internacionalizadas.

Identificou-se que para o Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas a estratégia para a conservação de talentos em uma empresa internacionalizada é um assunto especialmente desafiador.

Dessa forma, capacitar talentos com programas intensivos de treinamentos e desenvolvimento, afim de atender às necessidades da empresa internacionalizada, assegurar que a disponibilidade desses estejam em sintonia com a constante evolução da empresa e incentivá-los a permanecerem na empresa, são temas constantes nas discussões das reuniões do Comitê de Pessoas.

Além das questões que tratam de valores que propõem, estabelecer conceitos aliados à transparência incorporando no comportamento ético das pessoas, também fazem parte dos desafios e do Comitê de Pessoas das empresas pesquisadas, a preparação de lideranças locais para questões emergenciais que podem ser pessoas, locais ou brasileiros expatriados, que poderão contribuir no monitoramento gerencial, proporcionando as negociações internacionais.

Constatou-se como perspectiva para o efetivo funcionamento do Comitê de Pessoas nas empresas internacionalizadas, a determinação de estratégias e objetivos de operações internacionais de Gestão de Pessoas, afim de que todas as unidades internacionais estejam alinhadas com a estratégia de Gestão de Pessoas da empresa aqui no Brasil, independentemente das diferenças culturais.

5.6 As tendências

No Brasil, não há obrigatoriedade das empresas de capital aberto possuírem o Comitê de Pessoas no CAD. Entretanto, compreendendo o desafio de constante aperfeiçoamento das práticas de alta gestão e das relações entre as pessoas, empresas e sociedade, o IBGC através de eventos, palestras e debates, vem incentivando as empresas no interesse em possuir o Comitê de Pessoas no seu CAD. O objetivo é que compreendam o que realmente faz diferença nas questões que envolvem pessoas alinhadas às melhores práticas de governança adotadas pela empresa.

5.7 Limitações da pesquisa

Com relação às limitações, destaca-se que as considerações estão diretamente relacionadas às quatro empresas que participaram do levantamento, uma vez que o seu processo de amostragem foi intencional e não aleatório. Também houve dificuldade de estabelecer contato com os conselheiros, visto que são pessoas que não permanecem constantemente nas empresas pesquisadas e, como lidam diretamente com as estratégias, evitam dar entrevistas sobre o assunto.

Desta forma, as conclusões devem ser analisadas em parcimônia, não considerando os resultados abrangentes para todas as empresas brasileiras internacionalizadas.

5.8 Pesquisas futuras

Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas com empresas nacionais e internacionalizadas com outros níveis de Governança Corporativa, ampliando a amostra da população, para que os resultados encontrados sejam validados dentro de maior abrangência.

Novas pesquisas também poderiam ser realizadas investigando não apenas aspectos da estrutura organizacional nos aspectos dos papéis e configurações como esta tese privilegiou, mas, sobretudo a influência dos aspectos comportamentais dos conselheiros, enfatizando o quanto estão comprometidos com o atingimento dos objetivos estratégicos. A dinâmica do comprometimento provavelmente enaltecerá as relações interpessoais informais e não apenas as relações de natureza formal e burocráticas no assunto pessoas na organização.

Referências

ABEBE, Michael. Top team composition and corporate turnaround under environmental stability and turbulence. **Leader Ship&Organization Development Journal**, v. 31, n. 3, p. 196-212, 2010.

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.

ADLER, Adriana. Conselho não tem preço, tem missão. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **As empresas familiares III – O Conselho de administração nas empresas familiares**. São Paulo: Mesa Corporate Governance, 2007.

AGUZZOLI, Roberta López. **Gestão de Pessoas Internacional: Como as multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?** Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ALLAIN, Marcelo; LOHBAUER Christian. **A empresa transnacional brasileira: porque e como ela se internacionaliza**. Belo Horizonte: Fórum de Líderes, n. 13, 2005.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese (Livre Docência) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

_____.A Gestão Estratégica de Pessoas. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALMEIDA, Andre. A relevância do investimento brasileiro direto do exterior para as empresas e para a sociedade. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

AMATUCCI, Marcos; AVRICHIR, Ilan. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.10, n.28, p. 234-248, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, João. **The impact of internationalization on firm's performance: a qualitative study of Portuguese SMEs**. Master Dissertation. ISCTE Business School - Department of Management Sciences, 2008.

ARFKEN, Deborah; HELMS, Marilyn M. The ultimate glass ceiling revisited: the presence of women on corporate boards. **Journal of Business Ethics**, v.50, p. 177-186, 2004.

ATSUMI, Shirley Yurica Kananori; VILELA, Lamounier Erthal; BRITO FREITAS, Jorge Augusto de Sá. Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: o Processo de Investimento Externo Direto. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3.. Anais...** .2007.

BALASUBRAMANIAN, Bala; BLACK, Bernard S.; KHANNA, Vikramaditua. **Firm – Level Corporate Governance in Emerging Markets: A case Study of India**.(July, 2008). Disponível em:
<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=992529>. Acesso em: 22 dez. 2012.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão da nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BANCO BIG – Banco de Investimento Global. **Produto Financeiro Complexo. ADRs.** (2013). Disponível em: <<https://www.bigonline.pt/OndeInvestir/ADR/Geral>>. Acesso em: 28/04/2014.

BARCELAR, Sergio Manuel. **Amostragem nas Ciências Sociais. Relatório de aula teórico – prática.** Faculdade de Economia. Porto: Universidade do Porto, Portugal, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional.** São Paulo: Makron Books, 1992.

BARRETO, Antônio. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARRETO, Leilianne Michele Trindade da Silva ; SILVA, Maira Patrícia da. ; FICHER, André Luiz ; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de ; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração UFSM.** Santa Maria, v.4, n.1, p. 215-232 mai./ago. 2011.

BEATTY, Randolph. Role in Corporate Governance: Present and Prospective. **Human Resource Management.** vol. 42, n. 3 Hoboken: Fall, 2003.

BECKER, Brian. E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BM&FBOVESPA. Empresas listadas. Disponível em:<<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/>> Acesso em 17/03/2014.

BRANCO, Adriano Castelo. **O Conselho de Administração nas sociedades anônimas**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

BUCHERONI, Carlos Alberto; MURITIBA, Patrícia Morilha; MURITIBA, Sergio Nunes; RIBEIRO, Henrique Cesar Melo. Reflexões Sobre O Aspecto Humano na Governança Corporativa. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 13., 2010. São Paulo. **Anais...** .FEA – USP: São Paulo, 2010.

BUCKLEY, Peter; GHOURI, Pervez. **The internationalization of the firm**. Londres: Thomson, 1999.

CABRAL, Nisa Ávila do Couto Alves. **Investigação por Inquérito**. Licenciatura em matemática aplicada. Ponta Delgada: Universidade de Açores. Portugal, 2006.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. London: Cadbury Committee, Dec. 1992.

CANALS, Jordi. **La internacionalización de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

CARPENTER, Manson A.; GELETKANYCZ, Marta A.; SANDERS, Gerard. Upper Echelons Research revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top management team Composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, nov. 2004.

CARVALHO, Evelyn; VIEGAS-LEE, Camila. A evolução do equilíbrio. **Mundo corporativo**, n.40, abril/junho, 2013.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. [et al.]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p.235-246, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CAVUSGIL, Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHARAN, Ram. **Reinventando a Governança Corporativa**. São Paulo: Campus, 2010.

CHOI, Jongmoo Jay; PARK, Sae Woon; YOO, Sean Sehyn. **The Value of Outside Directors: evidence from corporate governance reform in Korea**. (Dec. 2007)
Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=953732>
Acesso em 22 dez. 2012.

CLARKE, Thomas. **International Corporate Governance: a comparative approach**. New York: Routledge, 2007.

COFFEE, John. The future as history: the prospects for global convergence in corporate governance and its implications. **North western University Law Review**, v. 93, p. 631-707, 1999.

COLOMBO, Jefferson Augusto; GALLI, Oscar Claudino. Governança Corporativa no Brasil. Níveis de governança e rendimentos anormais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, out/dez, 2010.

CONYON, Martin J.; HE, Lerong. CEO Compensation and Corporate Governance in China. **Corporate Governance: An International Review**, v.20,p.575–592, Nov.2012.

CORREIA, Laise Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes; PASCAL, Louvet. Controle dos custos de agência de empresas negociadas na BOVESPA: os determinantes da eficiência dos conselhos de administração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16, 2009, Fortaleza. São Leopoldo: **Anais CBC**, 2009.

CVM- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Formulário de Referência**, 2012.
Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em 15/02/13.

_____. **Titãs do Brasil**. Assessoria Econômica da CVM, 2007.

DALMAU, Marcos B. L.; TOSTA, Kelly C.B.T. **Estratégias de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Ivonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Marcos Galileu L.; SAITO, Richard. Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 9-27, 2002.

EISENHARDT, Kathleen M.; KAHWAJY, Jean L.; BOURGEOIS III, Louis J. Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. **California Management Review**, v. 39, n.2, p. 42-62, 1997.

ERAKOVIC, Ljiljana; GOEL, Sanjay. Board-Management Relationships: Resources and Internal Dynamics. **Management Revue**, v. 1, n. 218, p. 53-69, 2008.

FAMA, Eugene. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

_____. JENSEN, Michael C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, jun. 1983.

FDC – FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **As práticas dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras**. Relatório de pesquisa, 2008. Disponível em <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

FDC – FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013. Os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras**. Núcleo de Negócios Internacionais, 2013. Disponível em <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 04 jan.2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Antônio Carlos. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea –RAC**, ed. esp. São Paulo, p.183-196, 2001.

FRAGA, João Batista; SILVA, Vinícius Augusto Brunassi. Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. **Brazilian Business Review – BBR**, ed. esp. Vitória, p. 58-80, 2012.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto. **Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira**. Tese (doutorado em engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

FRANKFORTER, Steven A.; BECTON, J. Bret; STANWICK, Peter A.; COLEMAN, Clarence. Backdated Stock Options and Boards of Directors: An Examination of Committees, Structure, and Process. **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 20, p. 562–574, Out. 2012.

FRIEDMAN, Barry A. Globalization implications for human resource management roles. **Employ Respons Rights J.**, v. 19, p. 157-171, 2007.

GALIMBERT, Mauricio Floriano; FRACASSO, Edi Madalena. Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Internacionalização de Empresas Aplicáveis às Pequenas e Médias Empresas de Software e Serviços Correlatos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, **35. Anais...** . 2008.

GELMAN, Marina Oehling. **O conceito de conselheiro independente vigente na regulamentação dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&BOVESPA**. Dissertação (mestrado). Escola de Direito de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOUVÊA, Alexandre; LAOUCHEZ, Jean Marc; LINDENBOIN, Patricia. **Brazilian Board rooms**. McKinsey Quarterly, n.2, 2002.

GREENFIELD, W. M. Attention to people and principles is key to corporate governance and ethics. **Employment Relations Today**, v. 30, n. 4, p. 1-10, 2004.

GRÜN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, n. 52, p. 139-161, 2003.

GUBITTA, Paolo; GIANECCHINI, Martina. Governance and flexibility in family-owned SMEs. **Family Business Review**, v.15, n. 4, p. 277-298, 2002.

GUERRA, Sandra. **Os papéis do Conselho de Administração em empresas listadas no Brasil**. Dissertação (mestrado) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

HEIJLTJES, Mariele; OLIE, René; GLUNK, Ursula. Internationalization of Top Management Teams in Europe. **European Management Journal**, v.21, n. 1, p. 89-97, fev. 2003.

HILL, Charles W. L. **International Business: Competing in the Global marketplace**. New York: MacGraw- Hill, 2005.

HSIEN LIAO, Chic; WEN-HSIN HSU, Audrey. Common Membership and Effective Corporate Governance: Evidence from Audit and Compensation Committees. **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 21, p. 79–92, Jan. 2013.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – **Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas (2010 e 2011)**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15/10/2014.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.Org.br>>. Acesso em: 05/11/2013.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Panorama da Governança Corporativa no Brasil**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 05/11/2013.

IFC. International Finance Corporation. **Guia prático de governança corporativa: experiências do círculo de companhias da América Latina**. Washington, 2010.

JENSEN, Michael. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **The Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, 1993.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment.

Journal of International Business Studies, v.8,n.1,p.23-32,1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, 1990, p. 11-24.

_____.; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, Oct.1975.

KACZMAREK, Szymon; KIMINO, Satomi; PYE, Annie. Antecedents of Board Composition: The Role of Nomination Committees. **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 20, p. 474–489, Sep. 2012.

KAPLAN, Steven; RAMSEYER, Jennifer. Those Japanese Firms with Their Disdain for Shareholders: another fable for the academy. **Washington University Law Quarterly**. v.74, p. 403-18, 1996.

KITAHARA, José Renato; COELHO, Diego Bonaldo; FELDMANN, Roberto. Globalização e Internacionalização de Empresas. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** . FEA – USP. São Paulo,2010

KONTINEN, Tanja; OJALA, Arto. Internationalization pathways of Family SMEs: psychic distance as focal point. **Journal of Small Business an Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 437-454, 2010.

KUBO, Edson Keiso de Miranda. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. Tese doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, 2011.

LA PORTA, Rafael et al.W. Investor Protection and Corporate Governance. **Journal of Financial Economics**, n.58; p.3-28, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LEAL, Ricardo Pereira Câmara; OLIVEIRA, Claudia L. T. Uma avaliação das práticas dos conselhos de administração no Brasil. In: SILVA, Andre Luiz Carvalhal; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Bianca Guaracy Carvalho Cruz; AGUIAR, Virgínia do Socorro Mota. A Governança Corporativa em PME'S que buscam a internacionalização. **Revista Tema**, v.12, n. 17. Campina Grande, jul./dez., 2011.

LIPTON, Martin; LORSCH, Jay. A modest proposal for improved corporate governance. **Business Lawyer**, v. 48, n. 1, p. 59-77, 1992.

LO, Andrew W. **Regulatory Reform in the Wake of the Financial Crisis of 2007-2008**. (March, 2009). Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1398207. Acesso em 22/12/2012.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACHADO FILHO, Claudio Antônio Pinheiro; MARINO, Matheus Kfourir; CONEJERO, Marco Antônio. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** .Ribeirão Preto: [s.n], 2003.

_____. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage Thompson, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2007.

MARCHET, Fernando. **Governança corporativa e eficiência das organizações**. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. **Human resource management as a field of research**. *British Journal of Management*, v. 19, n. 2, p. 103-119, jun. 2008.

MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, vol. 45, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Orleans Silva et al. Características e competências dos conselhos de administração de bancos brasileiros e sua relação com seu desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 8, n. 3, p. 40-61, jul./set., 2012.

MENDES, Luís Augusto Lobão. **A atuação do conselho e a estratégia organizacional**. Disponível em <<http://www.fdc.org.br/>> Acesso em 09/ 02/14.

MINBAEVA, Dana B.; MICHAILOVA, Snežina. Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: The role of disseminative capacity. **Employee Relations**, v.26, n. 6,p.663-679, 2004.

MONKS, Robert A.G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. Oxford, Blackwell, 2004.

MOREIRA, José Manuel; GONÇALVES, Helena; OLIVEIRA, Gonçalo Almeida. **Corporate Governance em Portugal**, XII Conferência Anual de Ética, Economia, Direcção – Ética y Finanzas, 3 e 4 de Junio de 2004.

MURITIBA, Sergio Nunes. **Envolvimento dos Conselhos de Administração na Estratégia das Organizações**. Tese (doutorado) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

_____.; VASCONCELOS, Eduardo Pinheiro Gondim; MURITIBA, Patrícia Morilha. Análise da Centralização IBGC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1CD.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A controladoria como um mecanismo interno de Governança corporativa: evidência de uma *survey* comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte americano. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. **Anais...** .Salvador, 2006.1CD.

NIELSEN, Bo Bernhard; NIELSEN, Sabina. The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 185-193, abr. 2011.

NYSE, Inc., NYSE Listed Company Manual Section 303. **Corporate Governance Listing Standards. Frequently Asked Questions** (2004).Disponível em<<http://www.nyse.com/pdfs/section303Afaqs.pdf>>.Acesso em 03/11/2013.

OECD- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Principles of corporate governance**. Paris, 2004.Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 01 de abril de 2009.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor desempenho das empresas no Brasil**. Dissertação (mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

OLIVA, Eduardo de Camargo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Comitês Especializados, Profissionais de Recursos Humanos e Consultores. A quem cabe a Gestão de Pessoas da Alta Administração? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1CD.

_____.; ODDONE, Gennaro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Práticas e Tendências em Governança Corporativa. In: LAMENZA, Ademir (Org.).

Estratégias empresariais: pesquisas e casos brasileiros. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

OLIVEIRA, Marcele Colares et al. Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. **4º Congresso de Controladoria e Contabilidade.** Universidade de São Paulo – USP, 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Governança Corporativa na prática:** integrando acionistas, conselho administrativo e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Ely Francina Tannuri; GRÁCIO, Maria Claudia Cabrini. Análise a respeito do tamanho de amostras aleatórias simples: uma aplicação na área de Ciência da Informação. **Revista de Ciência da Informação** - v.6 n.3 Jun., 2005.

PEAVLER, Rosemary. **The Sarbanes-Oxley Act and the Enron Scandal - Why are they**

Important? Disponível em: <http://bizfinance.about.com/od/smallbusinessfinancefaqs/a/sarbanes-oxley-act-and-enron-scandal.htm>. Acesso em: 03 jan. 2014.

PELLEGRIN, Ivan et al. Experiência da Rede PETRO- RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, p. 181-202, 2004.

PERKS, Keith J. Influences on International Market Entry Method Decisions by European Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 13, p. 1-19, 2009.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. Atlas: São Paulo, 2004.

RIVAS, Jorge Luis. Board versus TMT international experience: a study of their joint effects. **Cross Cultural Management**, v. 19, n. 4, p. 11-12, 2012.

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Andre. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzales. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROMANO, Giulia. **Corporate Governance in Italian Listed Companies and Compliance to Best Practices: an empirical Research**. (May, 2009). Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1398745. Acesso em: 22 dez. 2012.

ROTTA, Claudio. **Governança corporativa e as decisões de investimento**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

_____.; HILLBRECHT, Ronald Otto; NETO, Giacomo Balbinotto. A Governança Corporativa no Mundo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília. **Anais....** Brasília: ANPAD, 2005.1CD.

SANTANA, Maria Helena. The Novo Mercado. In: SANTANA, Maria Helena et al. **Novo Mercado and its followers: case studies in corporate governance reform**. 2008. Disponível em: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus+5/\\$FILE/Novo+Mercado+text+screen+4-21-08.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus+5/$FILE/Novo+Mercado+text+screen+4-21-08.pdf). Acesso em: 15 set. 2014.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, vol. 52, p. 737-783, 1997.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Alexandre DiMiceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas brasileiras**. Tese (doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

_____. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, Filipe Costa de; MURCIA, Fernando Dal Ri; MARCON, Rosilene. Bonding hypothesis: análise da relação entre disclosure, governança corporativa e internacionalização de companhias abertas no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 62-81, 2011.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

_____. O que há de novo na pauta dos Conselhos. In: STEINBERG, H. (Org.) **As empresas familiares III – O Conselho de administração nas empresas familiares**. São Paulo: Mesa Corporate Governance, 2007.

STOIAN, Carmem R.; FILIPPAIOS, Fragkiskos. Dunning's eclectic paradigm: a holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI:

evidence from international Greek investments. **International Business Review**. London, v.17, n.3, p. 349-367, june, 2008.

SUZIN, Juliana Ballin et al. Mobilização de recursos estratégicos como a perspectiva de análise de um processo de internacionalização: a expansão da Azaléia para o mercado Sul Americano. **Revista de Gestão**. São Paulo, v.21, n.1, p. 83-95, jan./mar, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Víctor; FORTUNA, Antonio. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAYLOR, Sully; BECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 1996, vol.21, n.4

TIROLE, Jean. **Corporate Governance**. *Econométrica*, v.69, n.1, 2001, pp.1-35.

URBASH, Gerhard. **A globalização brasileira – a conquista de empresas nacionais**. São Paulo: Campus, 2003.

UNCTAD. **World Investment Report 2006**. FDI from developing and transition economies: Implications for development. New York: United Nations, 2006.

VANCE, S. C. **Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1983.

VALENTE, Edna Agostinho. A Logística como Estratégia de Internacionalização: o Caso da Companhia Nitro Química. **SEMEAD – Seminários em Administração**, 11. **Anais....** São Paulo: FEA – USP, 2008.

VAN DEN BERGHE, Lutgart; LEVRAU, Abigail. Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? **Corporate Governance: An International Review**, v.12, n.4, p. 461-478, 2004.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

XU, Xiaonian; WANG, Yan. Owner ship Struture, Corporate Governance, and Firm's Performance: the case of Chinese Stock Companies. **The World Bank**. Mai. 1997.

ZAHRA, S.; PEARCE II, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. **Journal of Management**,v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989.

ZINGALES, Luigi. In search of new foundations. **The Journal of Finance**, v. 55, n. 4, p.1623-1653, 2000.

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Pesquisa sobre o papel do Comitê de Pessoas em empresas internacionalizadas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA

A – Identificação da empresa

B – Identificação do entrevistado

C - Data

D – Questões:

- 1- Quantos membros compõem o Comitê de Pessoas? Foi levada em conta a diversidade na sua composição?
- 2- O Comitê é composto por conselheiros independentes?
- 3- Conselheiros estrangeiros fazem parte do Comitê? Se sim, quantos e qual nacionalidade?
- 4- E quanto aos expatriados?
- 5- Os membros do comitê pertencem a outros comitês?
- 6- Qual o tempo de mandato do membro do comitê?
- 7- Qual a quantidade de reuniões do comitê em um ano? (Tomar por base o exercício de 2013).
- 8- Estas reuniões são feitas presencialmente e ou virtual?
- 9- O Comitê possui um regimento próprio?
- 10- Qual a principal qualificação necessária que um membro do Comitê de Pessoas tem que ter?
- 11- Quais são as atividades do comitê?
- 12- E os desafios?
- 13- E os desafios do Comitê de Pessoas em uma empresa internacionalizada?
- 14- Quais as razões estratégicas levaram a empresa a criar o Comitê de Pessoas/Recursos Humanos no CA?
- 15- O comitê antes de decidir e levar os assuntos ao plenário das reuniões do CA, consulta à opinião do Diretor de Gestão de Pessoas da Empresa?
- 16- Em que medida o comitê se envolve nas questões de gestão de pessoas da empresa?
- 17- Em que medida o comitê se envolve no estabelecimento de valores, princípios morais e/ou éticos?
- 18- Existem indicadores para mensurar o progresso do trabalho do Comitê de Pessoas?

Apêndice B - *Briefing* da entrevista

Prezado Sr. XXXXXXXXXXXX

Meu nome é Alba Zucco e sou doutoranda da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

O tema da pesquisa da minha tese de doutorado é: O Papel do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração nas Empresas Internacionalizadas do Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o papel e a configuração do Comitê de Pessoas (Remuneração/Gente) do Conselho de Administração de empresas internacionalizadas de capital aberto.

A população desta pesquisa será limitada ao *ranking* das empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. O *ranking* em questão consiste na avaliação de empresas que tenham comitê de Gestão de Pessoas/Remuneração/Pessoas/ RH e que sejam internacionalizadas.

O senhor pode me ajudar indicando um contato do Conselho de Administração para agendar uma entrevista? Para tanto será enviada uma carta formal da Universidade Municipal de São Caetano do Sul oferecendo todas as garantias das informações passadas.

Segue o resumo da tese.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o papel e a configuração do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração de empresas internacionalizadas de capital aberto. O referencial conceitual está alicerçado nos autores Silveira (2010), Silva (2010), Oliva e Albuquerque (2006) que tratam de Governança Corporativa, Conselho de Administração, Comitê de Pessoas e foram pesquisados em artigos nacionais e internacionais, demonstrando ser um assunto em expansão nas organizações e pouco explorado nos meios acadêmicos. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, segundo Denzin e Lincoln (2006) e Vergara (2007). Para a coleta de dados se utilizará a técnica de entrevista semiestruturada com Conselheiros e membros que integram o Comitê de Pessoas, em 07 empresas brasileiras internacionalizadas que estão listadas no Novo Mercado

da BM&FBOVESPA, número este inicialmente apurado daquelas que possuem o referido comitê. O tratamento dos dados qualitativos da pesquisa terá como base a técnica de análise de categorias.

Palavras-chave: Comitê de Pessoas; Conselho de Administração; Governança Corporativa; Internacionalização.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Muito obrigada.

Atenciosamente

Prof^a Ms Alba Zucco

Apêndice C – Carta de apresentação



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

São Paulo, XX de XXXXX de 2014.

Sr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Conselheiro do Comitê de Pessoas da XXXXXXXXXXXXXXXX

Assunto: Pesquisa de Doutorado

A pesquisadora Profa Ms Alba Zucco, realiza o Programa de Doutorado em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS e gostaríamos de contar com sua especial gentileza em recebê-la para uma entrevista que objetivará analisar o papel e configuração do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração vigente na XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Numa primeira fase a pesquisa será conduzida junto as 7 empresas que estão listadas no Novo Mercado da BM&BOVESPA que possuem o Comitê de Pessoas e que sejam internacionalizadas. As informações obtidas serão tabuladas de maneira agregada, não possibilitando que os resultados individuais de cada empresa sejam conhecidos no relatório final da pesquisa, garantindo ao respondente sigilo e confidencialidade no tratamento dos dados. A pesquisadora se compromete ainda em disponibilizar este relatório final, a cada uma das empresas participantes e a utilizar os resultados obtidos, com objetivo de atender as finalidades estritamente acadêmicas.

Dependendo da estrutura de cada organização e se as informações estiverem concentradas em um único respondente, estima-se em 30 minutos o tempo necessário para a coleta das informações.

Caso queira algum esclarecimento adicional, os meios de contato com a pesquisadora são: (11) 992918393 ou e-mail alba.zucco@gmail.com

Atenciosamente

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva Prof. Ms. Alba Zucco

Prof. orientador da pesquisa - USCS Doutoranda pesquisadora - USCS