UNIALFA - CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES DE FARIA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Linha: Gestão Integrada de Mercados

Comitê de pessoas: fator de diferenciação de resultados no setor de consumo cíclico brasileiro

Orientando: Antônio Teodoro Da Silva Júnior

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos

GOIÂNIA - GO

2023

ANTÔNIO TEODORO DA SILVA JÚNIOR

Comitê de pessoas: fator de diferenciação de resultados no setor de consumo cíclico brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, sob orientação do Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos.

GOIÂNIA - GO

2023

Catalogação na fonte: Biblioteca UNIALFA

S586c

Silva Júnior, Antônio Teodoro da.

Comitê de pessoas: fator de diferenciação de resultados no setor de consumo cíclico brasileiro. / Antônio Teodoro Da Silva Júnior. – 2023.

90 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa De Pós-Graduação em Administração de Empresas. – Goiânia, 2023.

1. Gestão de Pessoas. 2. Governança Corporativa. 3. Análise de performance. 4. Diferenciação. I. Santos, Francisco Carlos Barbosa dos. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.310.8

Comitê de pessoas: fator de diferenciação de resultados no setor de consumo cíclico brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos.

Goiânia, 16 de fevereiro de 2023

Banca examinadora:

_____

Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos (Orientador)

_____

Prof. Dr. Afonso Lima

_____

Prof. Dr. Paulo Bontempo

RESUMO

O presente trabalho busca responder à seguinte questão: existe uma diferenciação significativa de performance entre empresas com e sem comitê de pessoas formalmente instalados, dentro do setor de consumo cíclico do comércio brasileiro? Considerando que as empresas presentes no mercado de capital aberto nacional já possuem um relevante nível de governança corporativa, tem-se o objetivo de estudar o escopo de atuação dos comitês de pessoas, verificando se existe uma diferença significativa nos indicadores financeiros selecionados nas empresas que implantaram formalmente comitês de pessoas nos modelos de governança corporativa, teorizando sobre governança, evolução no cenário nacional e sua aplicação organizacional e legalista. Para verificar se existe tal diferença, foram escolhidos os indicadores de LPA, ROIC e ROA. Esta pesquisa se justifica sob dois principais aspectos: para entender se o incremento de ferramentas de governança corporativa ligadas a pessoas apresentam resultados financeiros significativamente diferenciados e para analisar se o comitê de pessoas extrapola o tema ligado à gestão de pessoas de forma a promover diferenciação. Utiliza-se de análise quali-quanti, teorizada, de forma exploratória, apoiando-se em documentos e referencial bibliográfico, com aplicação estatística através do teste de Mann-Whitney e análise CAQDAS na abordagem qualitativa. Aplicam-se conceitos que tratam governança como um sistema de organização e direção, além de apoiar-se na definição de governança corporativa como uma série de práticas com finalidade de desempenho superior. Adicionalmente, com base nos regulamentos internos (documentos) obtidos junto às empresas, analisaram-se temáticas e assuntos predominantes e foi possível esclarecer, conforme os índices financeiros, se existe ou não diferenciação estatística nos seus desempenhos, após a aplicação do teste Mann-Whitney. Desta maneira, concluiu-se que o incremento pela instituição de comitês de pessoas às práticas de governança corporativa não traduz desempenho diferenciado em relação às empresas que não os constituíram formalmente, quando analisados os indicadores LPA, ROIC e ROA sob a aplicação do teste Mann-Whitney. Apesar disso, nota-se que existe uma frequência de resultados positivos em maior concentração nas empresas que constituíram comitês ao longo do período estudado. Ademais, notou-se que os temas abordados pelos comitês de pessoas trafegam alinhados à definição de remuneração, políticas e sugestões restritas à gestão de pessoas, mas que expandem a sua atuação em alguns casos, principalmente no que diz respeito a temas ligados a código de conduta, ética, integridade e transformação digital. Outrossim, o tema de pessoas permeia todas as empresas, mesmo que ainda não esteja formalmente estruturado sob o nome de comitê de pessoas, gente ou recursos humanos.

Palavras chaves: Governança Corporativa. Gestão de Pessoas. Diferenciação. Análise de performance.

ABSTRACT

The present work seeks to answer the following problem: is there a significant difference in performance between companies with a committee of people formally installed and those that have not yet done so within the cyclical consumption sector of Brazilian commerce? In light of the fact that the companies present in the national open capital market already have a relevant level of corporate governance, the objective is to study the scope of action of the people committees, appreciating whether there is significant differentiation in financial indicators selected for the companies that have implemented formally people committees on corporate governance models, theorizing about governance, evolution on the national scene, its organizational and legalistic application. To verify if there is significant differentiation, the EPS, ROIC and ROA indicators were chosen. This research is justified to understand whether the increase in corporate governance tools related to people present significantly different financial results, in addition to analyzing whether the people committee extrapolates the theme related to people management in order to promote differentiation. Quali-quanti analysis is used, theorized, in an exploratory way, relying on documents and bibliographic reference, with statistical application through the Mann-Whitney test and CAQDAS analysis in the qualitative approach. It used concepts that deal with governance as a system of organization and direction, in addition to relying on the definition of corporate governance as a series of practices aimed at superior performance. Additionally, based on the internal regulations (documents) obtained from the companies, predominant themes and subjects were analyzed, in addition to clarifying according to financial indices whether or not there is statistical differentiation in their performances, after applying the Mann-Whitney test. In this way, it was concluded that the increase by the institution of people committees to corporate governance practices does not translate different performance between companies that were not formally constituted, when analyzing the indicators EPS, ROIC and ROA under the application of the Mann-Whitney test. However, it is noted that there is a frequency of positive results in greater concentration in companies that constituted it as such than those that did not formalize their structure over the period studied. In addition, it was noted that the topics addressed by the people committees are in line with the definition of remuneration, policies and suggestions restricted to people management, having expanded their activities in some cases to topics related to the code of conduct, ethics, integrity and digital transformation. Furthermore, the theme of people permeates all companies, even if it has not yet been formally structured under the name of people committee, people or human resources

Keywords: Corporate Governance. People management. Differentiation. Performance analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxo de Governança.....18
Figura 2 – Separação Conselho x Diretoria.....19
Figura 3 – Gestão estratégica de pessoas.....33
Figura 4 – Nuvem de Palavras 69
Figura 5 – Nuvem de Palavras ajustada 70

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens dos Comitês.....26
Tabela 1 – Versão contemporânea para o conceito de trabalho.....31
Tabela 2 – Ramo de Atuação do setor de Consumo Cíclico subsetor Comércio.....37
Tabela 3 – Resumo descritivo das empresas participantes da pesquisa.....38
Tabela 4 – Existência de Comitês de Pessoas.....49
Tabela 5 – Nomenclaturas dos Comitês.....50
Tabela 6 – Comparativo de ROA.....72
Tabela 7 – Comparativo LPA.....74
Tabela 8 – Comparativo ROIC.....76
Tabela 9 – Indicadores – Média 78
Tabela 10 – ROA - Teste Mann-Whitney.....79
Tabela 11 – LPA – Teste Mann-Whitney 80
Tabela 12 – ROIC – Teste Mann-Whitney.....80

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LPA – Lucro por Ação

PIB – Produto Interno Bruto

ROIC – Retorno sobre Capital Investido

ROA – Retorno sobre Ativo

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

Sumário

Capítulo I – Introdução.....11

Capítulo II – Revisão Literatura.....14

2.1 – Governança corporativa, conselho de administração e comitês 14

2.2 – Visão geral sobre Governança Corporativa.....14

2.3 – Governança Corporativa nacional – aspecto legalista.....21

2.4 – Governança Corporativa nacional – aspecto institucional.....24

2.5 – Comitês: função, papel e análise.....26

2.6 – Geração de valor a partir das pessoas 30

2.7 – As pessoas como estratégia de negócios desembocam no comitê de pessoas..... 32

Capítulo III – Metodologias aplicadas na pesquisa e rol de participantes.....35

3.1 – A pesquisa: definição do rol de pesquisados.....36

3.2 – Análise CAQDAS.....40

3.3 – Análises descritivas e estatísticas.....42

3.3.1 – Análise Descritiva.....44

3.3.2 – Análise Estatística.....44

3.3.2.1 – Teste de Mann-Withney.....46

Capítulo IV – Análise de Resultado 48

4.1 – Análise de Existência dos Comitês de Pessoas.....48

4.2 – Temas abordados pelos comitês de pessoas.....52

4.3 – Nuvem de Palavras.....69

4.4 – Indicadores de desempenho das empresas COM comitê de pessoas e SEM comitê de pessoas: existe diferença de performance?.....72

Conclusão 82

Referências Bibliográficas.....85

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O setor de comércio nacional participa com 12,9% do PIB, que, em 2021, marcou nominalmente R$ 8,7 trilhões, conforme apontamento do IBGE. Esse setor, incluindo atacado e varejo, representa a maior atividade geradora de empregos formais do país, com 8,5 milhões de trabalhadores e 25,8% do total de postos ocupados, segundo a Sociedade Brasileia de Varejo e Consumo (SBVC, 2022).

Dentro do setor de comércio, uma das separações aplicáveis seria a segregação entre empresas de consumo cíclico e não cíclico. O consumo cíclico está organizado sob a ótica de empresas que estão mais expostas aos reflexos de variações de indicadores econômicos, como inflação, crédito, câmbio e outras variáveis que afetam diretamente o apetite de consumir e que, portanto, apresentam-se em ciclos razoavelmente bem definidos no tempo (REIS, 2021).

Dentro do consumo cíclico, o segmento do comércio varejista normalmente se destaca por ter sua capacidade de atuação diretamente relacionada ao consumidor final, sendo, portanto, um termômetro eficaz da atividade econômica através do consumo das famílias (SBVC, 2022).

Logo, dada a importância representativa do varejo nacional e seguindo os critérios da bolsa de valores, as empresas segmentadas no consumo cíclico do subsetor comércio que desejarem se registrar junto à B3 deverão proceder com adequações conforme a legislação (Lei das S.A.) e as normas da comissão de valores mobiliários (CVM), além de seguir as práticas de governança corporativa (B3, 2021).

Sobre governança corporativa, é importante ressaltar que existem diferentes tipos de maturidades, métodos e formas como as empresas se organizam em suas estruturações. Elas, inclusive, obtêm diferentes níveis de resultados financeiros quando comparados aos níveis de excelência corporativa, mas assentam-se em regras legais e normativas (SIQUEIRA; BARROS, 2008).

As estruturas de governança corporativa possuem diversos complementos, nos quais se destacam a implantação e o uso de figuras de assessorias, os chamados comitês. Estes possuem atuações definidas pelo conselho de

administração, podendo se estruturar, por exemplo, com a nomenclatura de comitê de finanças, de gestão ou de pessoas (OLIVEIRA, 2015).

Com a gestão de pessoas impactando cada vez mais diretamente o desempenho das organizações, o papal do comitê de pessoas ganha relevância na prática da governança corporativa e nos resultados alcançados pelas empresas. Por isso, políticas eficazes e ferramentas modernas de gestão de pessoas são cada vez mais exigidas pelas boas práticas (IBGC, 2022).

Assim, este trabalho procura responder, de forma central, se existe alguma diferenciação no resultado financeiro de empresas que adotam o comitê de pessoas em relação àquelas que não o constituem formalmente no setor de consumo cíclico do comércio brasileiro.

Marginalmente, busca-se dar clareza aos temas discutidos pelos comitês de pessoas dentro das companhias, verificando se sua temática permanece restrita à gestão de pessoas ou se os temas são expandidos, alcançando, por exemplo, questões ligadas a gestão, sustentabilidade e outros assuntos.

De forma específica, foram analisados os pontos discutidos nos documentos oficiais de criação de cada comitê, bem como seus temas e formatos de funcionamento, para que fosse possível demonstrar (ou não), com base em indicadores financeiros, como LPA, ROIC e ROA, a existência de uma diferença significativa de desempenho financeiro entre as empresas que constituíram formalmente os comitês de pessoas e as que não os instituíram.

Ademais, a pesquisa analisa como a governança corporativa evoluiu ao longo dos anos, com suas alavancas e principalmente com suas aplicações nas companhias nacionais, destacando tanto o aspecto organizacional como a evolução legal que ampara as empresas de capital aberto que motivam o desenvolvimento deste trabalho.

Outrossim, o trabalho se propõe a servir como ponto inicial de análise para aplicação em demais setores econômicos, sendo replicável sua teorização e singular a análise por setor econômico.

Desta maneira, o primeiro capítulo contextualiza a evolução do conceito de governança corporativa sob a ótica organizacional e a legalista, bem como a constituição do conselho de administração, teorizando sobre os entes que suportam e assessoram o conselho, que são os comitês.

Em seguida, constitui-se a metodologia utilizada para a pesquisa dos temas abordados pelos comitês de pessoas, sob as bases qualitativa e quantitativa.

Na sequência, realiza-se uma análise descritiva dos temas abordados pelos comitês, a partir da observação de documentos disponíveis em suas respectivas áreas de relacionamento com investidores, à luz da aplicação da técnica de computação assistida de análise textual.

Por fim, com base nos indicadores definidos (LPA, ROA e ROIC), faz-se a aplicação do teste de Mann-Whitney para verificar se há estatística relevante de diferenciação de performance entre as empresas com comitê de pessoas e as que não o constituíram formalmente.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Governança corporativa, conselho de administração e comitês

Reforça-se que o objetivo desta pesquisa não é exaurir a conceituação de governança corporativa, mas exibir conceitos para alinhamento, nivelamento do conhecimento e padronização dos conceitos apresentados na construção teórica nos próximos capítulos. Nesta parte, serão abordados os conceitos de governança corporativa, conselho de administração e comitês.

2.2 Visão geral sobre Governança Corporativa

Um dos trabalhos pioneiros produzidos sobre governança corporativa remonta ao artigo de Adolf A. Berle e Gardner C. Means, de 1932, entitulado *The modern corporation and private property* (PASCHOAL; ANDRADE, 2014).

Desse trabalho, fundamentou-se a análise de três aspectos: 1) do afastamento entre a propriedade e o controle das grandes corporações; 2) das mudanças no comando das companhias – dos proprietários para os gestores – e das divergências de interesses entre eles; e 3) da inadequação das concepções tradicionais sobre o controle das sociedades abertas e sobre o objetivo clássico de maximização do lucro (PASCHOAL; ANDRADE, 2014).

Segundo Berle e Means (1991), o afastamento entre propriedade e controle teve início nos primórdios da natureza humana em razão da disputa de poder, trazendo conflitos relacionados ao usufruto das benesses relacionadas a ele. Diante disso, com a evolução do capital, os conglomerados empresariais passaram a viver uma dicotomia: o proprietário passivo versus o não proprietário usufrutuário. De um lado, portanto, estava o capitalista que detinha a propriedade do dinheiro investido e o poder do voto; do outro, o não proprietário, que usufruía do poder nas tomadas de decisão da operação e, por isso, tinha autonomia no cotidiano da empresa e desfrutava das benesses geradas pela fruição do poder (BERLE; MEANS, 1991).

O segundo ponto trazido por Berle e Means (1991) trata das mudanças nas companhias e das divergências entre administradores e proprietários. Tais

divergências estão ligadas a interesses individuais sobrepostos a interesses corporativos.

De um lado, o capitalista visa à elevação do valor da empresa, representando o crescimento acionário, além de trazer consigo uma maior possibilidade de liquidez, já que a valorização traz volatilidade a empresas de capital aberto. De outro, os administradores não proprietários buscam remunerações, como bônus e salários, e usufruem do prestígio social que, novamente, o poder pode lhes proporcionar, revisitando um olhar de curto prazo (BERLE; MEANS, 1932).

Ao espectro de necessidade de controles, equilíbrio e freios, deve-se acrescentar a contribuição do autor Robert Monks para o conceito de governança corporativa. Monks reforçou a atenção sobre o interesse dos executivos em manter seus privilégios à custa dos resultados financeiros, distanciando-se, muitas vezes, do interesse do acionista (VIEIRA; MENDES, 2004). Segundo Paschoal e Andrade (2017):

> Dissociações entre a propriedade privada, a posse, o domínio e o controle pessoalmente exercidos pelo proprietário levaram a cinco tipos de controles da riqueza privada: 1. o controle pleno pelos próprios titulares da riqueza; 2. o controle por grupos majoritários; 3. o controle por mecanismos legais, exercido pelos que detêm parcelas pouco expressivas do capital, como ocorre nos casos em que a lei admite classes distintas de ações, com direitos diferenciados; 4. o controle minoritário, que ocorre quando proprietários de lotes expressivos de ações; e 5. o controle administrativo, que ocorre nos casos em que a dispersão da propriedade é tão alta e extensa que o executivo-chefe, que chegou ao topo da gestão, assume efetiva e ativamente a “propriedade” da companhia”.

Assim, o efetivo embate entre as relações de poder daqueles que detêm a posse versus os que têm a propriedade desemboca nas naturezas de controle, onde o poder efetivamente emana. Quem controla detém o poder.

Feito o preâmbulo das relações de poder e do marco da governança, é preciso registrar outros conceitos de governança corporativa. De pronto, registra-se que não é objetivo deste trabalho exaurir as definições sobre governança, mas nivelar os conhecimentos para aprofundamento da pesquisa.

Gonçalves (2005) afirma que governança remete a qualidades e meios de processos.

Alves (2001), por sua vez, aponta:

> governança é um conceito frequentemente difuso, podendo ser aplicado tanto a métodos de gestão da empresa quanto a meios de preservação do meio ambiente ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos.

A complexidade das relações comerciais, paralelamente à integração de outros fatores que influenciam o poder de decisão das corporações, fez com que fosse criado, de forma latente, um arcabouço de ferramentas e atos que considerasse saturar a estrutura de balanceamento de poderes (GIANCARLO, 2017).

Larrate (2012) pontua que governança corporativa é “um sistema de controles, regulamentações e incentivos delineado para proteger os interesses dos proprietários”.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa

> é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Já a Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM) a define como:

> o conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Também são mencionados aspectos relacionados a transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Além do conhecimento diretamente ligado aos conceitos de governança corporativa, faz-se necessário observá-la como um sistema.

> O sistema de governança é considerado eficiente quando existe uma combinação de diferentes mecanismos internos e externos com objetivo de assegurar a tomada de decisões baseada no

> melhor interesse e com uma visão de geração de valor de longo prazo dos acionistas (SILVA, 2017).

Em posse desse sistema, pode-se observar que existem mecanismos internos para que se estabeleça um nível de governança que compreende sistemas de remuneração dos administradores e concentração acionária, bem como a atuação de investidores institucionais (estrutura de propriedade e comportamento dos gestores) (SILVA, 2017).

Paschoal e Andrade (2017) adicionam que a governança corporativa é

> guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; é sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; estrutura de poder que se observa no interior das corporações; sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

Deve-se buscar entender, portanto, que os “mecanismos de governança devem estar presentes em função da existência de três potenciais problemas na cúpula de qualquer empresa: vieses cognitivos, conflitos de interesses e limitações técnicas individuais” (SILVA, 2017).

Outro órgão de destaque para a gestão é o conselho de administração, que tem como premissa básica “representar os interesses de longo prazo da organização, tomar as principais decisões de negócio, tais como as de investimento e captação de recursos, além de selecionar, monitorar e avaliar o desempenho dos administradores” (SILVA, 2017).

Oliveira (2015, p. 65) explica que “o conselho de administração representa o órgão central da Governança Corporativa. A Assembleia Geral representa o órgão máximo, de onde devem advir as principais questões da empresa”.

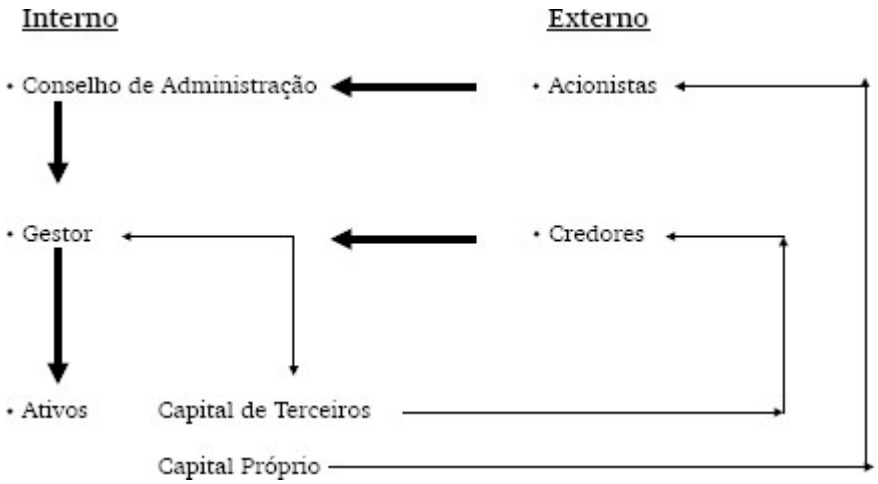
Pelo lado interno das corporações, Oliveira (2015) aponta que os chamados controles internos, compliance e gestão de riscos corporativos, incluindo os riscos cibernéticos “asseguram procedimentos de acordo com as boas práticas, leis, regulamentos, normas, políticas e de proteção de imagem e reputação da empresa etc.”.

Pela ótica externa, permeiam o arcabouço de governança os itens de fiscalização dos agentes de mercado: uma fiscalização maior da companhia pelos agentes de mercado; órgãos de controle externo que sejam

independentes, justos e ativos; auditoria independente e responsável pelo monitoramento eficaz pelo órgão regulador (CVM) e pelo órgão de classe; e agência de ratings (agência de classificação de riscos) para avaliar, atribuir notas e classificar esses países, governos ou empresas de forma independente, segundo o grau de risco de não pagarem suas dívidas no prazo fixado (OLIVEIRA, 2015).

Conforme a Figura 1, nota-se que a governança interage com seus agentes via elos internos e externos, tendo atores denominados de conselho de administração e gestores, que emanam seu poder sobre os ativos, correlacionando suas interações com credores e acionistas, via capital externo ou próprio (GILLIAN, 2006).

Figura 1 – Fluxo de Governança



Fonte: Gillian (2006) ☒

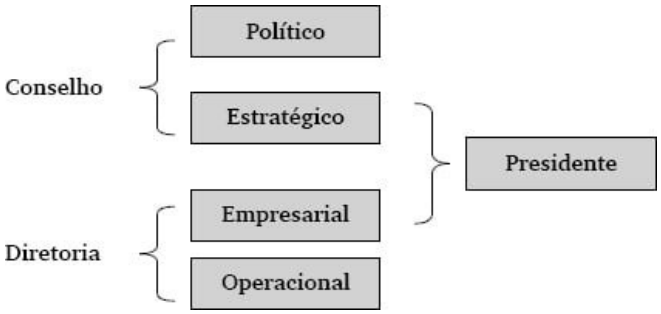
Na Figura 2, Paschoal e Andrade (2017) representam o sistema de governança e suas definições de políticas e estratégias. Nesse sistema, o conselho de administração, a partir de sua interação com o presidente, compartilha as diretrizes estratégicas que devem descer ao grupo de gestores/diretores, que sistematiza e operacionaliza as determinações.

Oliveira (2015, p. 92) reforça que a interação entre os entes da gestão ocorre devido à atribuição do “conselho de administração como um órgão deliberativo e, portanto, não deve atuar como polícia, mas contribuir para a

alavancagem dos resultados da empresa dentro de uma postura de atuação de ganha-ganha".

Desse modo, o conselho emana suas políticas e as traz para o plano estratégico, com macro direcionamento, cabendo ao presidente conectar os direcionamentos às vias empresariais que acessarão os diretores. Estes, por sua vez, desmembrarão suas aplicações e operacionalizarão os anseios, aspirações e inspirações do conselho de administração. Tal sistema repousa sob o guarda-chuva denominado de governança (Figura 2).

Figura 2 – Separação Conselho x Diretoria



Fonte: Paschoal e Andrade (2017)

Aos diretores importa fundamentalmente descer as diretrizes emanadas pelo conselho para a operação das organizações, fazendo com que se utilizem ferramentas de cultura, metodologia e acompanhamento sistemático das ações. Como prática de governança, sua composição se dá através de estruturas de comando e controle, gerenciando os colaboradores em prol do objetivo comum delineado (PASCHOAL; ANDRADE, 2017).

Mesmo que não apresentado na Figura 2, o papel dos comitês colabora na pesquisa bibliográfica que interliga conselho, presidente e diretoria. Segundo Oliveira (2016), "no caso específico do Conselho e da Governança, os comitês ganham um papel especial pelo fato de vários profissionais representativos dos interesses dos acionistas não atuarem no dia a dia da gestão dos negócios e das atividades dessas empresas" (p. 59).

Adicionalmente, Oliveira (2016) afirma que

> a principal atribuição da Diretoria Executiva é consolidar o otimizado processo decisório na empresa. E, para tanto, o ideal

> é que a Diretoria Executiva atue como órgão colegiado, em que o processo de apresentação, análise e consolidação das decisões seja da melhor qualidade possível (p. 78).

Nesse processo de se estruturar a governança, destaca-se a teorização dos 8Ps, conforme o destaque abaixo:

> [...] na construção e na operação de sistemas de governança geralmente estão presentes 8Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. A tipologia da **propriedade** é um dos principais elementos definidores da governança. Os **princípios** são derivados de códigos de conduta que devem orientar as diretrizes e políticas corporativas. Os **propósitos** convergem para a otimização do retorno total de longo prazo dos investimentos na companhia. A segregação de **papéis** resulta das diferentes atribuições de proprietários, conselheiros e gestores – os três principais agentes da governança. O **poder**, definido pelos proprietários, será exercido pelos administradores escolhidos, responsáveis pelo direcionamento da companhia e pela geração de resultados. As **práticas** visam ao estabelecimento de canais fluidos de informação e de bom e consensual sistema para a tomada de decisões e acompanhamento das ações decorrentes. E a **perpetuidade** [...] define-se como objetivo-síntese das companhias, sustentada por bons resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais (PASCHOAL; ANDRADE, 2017 p. 153).

Portanto, ao analisar a teoria dos 8Ps, é preciso integrar propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade.

Dentro da propriedade, deve-se analisar a forma e a composição a que sua constituição se remonta, ou seja, qual a forma de concentração da propriedade.

Os princípios devem ser norteados pelos documentos auxiliares de conduta, ética e direcionamento dos negócios. Assim, os princípios podem ser tratados como algo inegociável e que arregimenta a base do negócio.

É no P do propósito que se inicia a conexão entre o proprietário do capital e o executor, conectando a verdadeira razão de aquele negócio existir e habilitando-o ao que ele se propõe a fazer e transformar.

O papel é a delimitação clara das responsabilidades que cada agente dentro desse ecossistema da governança deve assumir.

Já o poder se traduz em uma fonte que regerá as relações entre os entes, esclarecendo as autonomias de cada agente e compondo um conjunto de expectativas.

As práticas, por sua vez, arregimentam a tradução das vontades e a realidade, tornando concreto o que de fato repercute na companhia.

As pessoas são o elo pulsante das instituições, por isso esse P se reflete em todas as linhas e colunas, de forma matricial – afinal, as empresas são formadas por pessoas: os executivos são pessoas; os acionistas são pessoas.

Todos os fatores conjunturais engajam para a perpetuidade, logo as convergências se moldam para garantir que o negócio se mantenha e que seja eterno e sustentável.

2.3 Governança Corporativa no Brasil – aspecto legalista

Dentro da construção histórica da governança corporativa nacional, e em posse do mercado de capitais nacionais, existem marcos fundamentais, como as Leis nº 6.385 e nº 6.404, que trataram da criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.). Assim, o grande marco legal para o início do mercado de capitais pode ser 1976, ano em que a Lei nº 6.404 vigorou (VIEIRA; MENDES, 2004).

Vieira e Mendes (2004) reforçam que, naquele período, “o Brasil se notabilizou por mercado atrativo para capitais de curto prazo pouco preocupados com questões como dividendos, lucro, conselho de administração, práticas de gestão, dentre outros fatores”.

Quanto à literatura sobre governança corporativa, é fundamental estabelecer que a legislação é premissa básica para a construção dos pilares empresariais. Assim como a legislação, a força de instituições formula práticas, conhecimento e padrões que matricialmente permeiam as empresas.

No tocante à governança no sistema nacional, fixou-se a necessidade de oferecer maior transparência, disciplina e responsabilidade. Essa conquista ocorreu em 2001, com as mudanças trazidas pela Lei nº 10.303, que fez o Brasil atingir o nível das práticas de governança mundial (VIEIRA; MENDES, 2004).

Pelo lado dos marcos legais, houve a contribuição da evolução dos ambientes sociais e econômicos, onde destaca-se a redação trazida pelo art. 140 da Lei das Sociedades Anônimas, como segue:

> **Art. 140.** O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer:
> I – o número de conselheiros, ou o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho pela assembleia ou pelo próprio conselho (Redação dada pela Lei 10.303, de 2001);
> II – o modo de substituição dos conselheiros;
> III – o prazo de gestão, que não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;
> IV – as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho, que deliberará por maioria de votos, podendo o estatuto estabelecer quorum qualificado para certas deliberações, desde que especifique as matérias (Redação dada pela Lei 10.303, de 2001).
> **Parágrafo único.** O estatuto poderá prever a participação no conselho de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta, organizada pela empresa, em conjunto com as entidades sindicais que os representem (Incluído pela Lei 10.303, de 2001).

A aplicação da legislação define a composição do conselho de administração, que é a entidade com maior representatividade e autonomia no rol da governança corporativa. Assim, em seu caput, o art. 140 torna mandatória a eleição de, no mínimo, três membros e um prazo de gestão não superior a três anos, sendo permitido reeleição. A escolha dos membros do conselho deve ser feita via assembleia. Tanto a eleição como a destituição dos membros do conselho de administração seguem a mesma legitimidade conferida à assembleia.

Dentre os deveres do conselho de administração, estão atribuídas “a seleção, avaliação, fiscalização e destituição dos diretores” (IBGC, 2015), que devem ser exercidas com base em critérios objetivos.

Conforme a legislação, torna-se facultativa, caso prevista em estatuto empresarial, a participação no conselho de administração de empregados, eleitos de forma direta por seus pares. Adicionalmente, é importante observar que as ferramentas de gestão estão diretamente ligadas ao arcabouço das obrigações legais, influenciando o que pode e o que não pode ser de responsabilidade do executivo.

O IBGC (2015) complementa a análise das responsabilidades ao discorrer sobre o conselho de administração e afirmar que “as competências são

intransferíveis e não podem ser exercidas pelo acionista controlador nem pelos diretores".

A análise de Vieira e Mendes (2004) corrobora tal comprovação, pois reforça que não foi apenas a Lei nº 10.303 que colaborou para essa evolução. Segundo eles, "um conjunto de medidas anunciadas pelos órgãos reguladores, como CVM e Banco Central do Brasil (Bacen), representam um marco importante no avanço das práticas de governança no país e mais especificamente do mercado de capitais".

Dessa maneira, a governança corporativa para as empresas de capital aberto no Brasil ganha uma conotação e uma delimitação jurídica muito fortes, tendo como base alguns exemplos:

> **SEÇÃO II – Diretoria – Composição**
> **Art. 143.** A Diretoria será composta por 2 (dois) ou mais diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo conselho de administração, ou, se inexistente, pela assembleia-geral, devendo o estatuto estabelecer:
> I – o número de diretores, ou o máximo e o mínimo permitidos;
> II – o modo de sua substituição;
> III – o prazo de gestão, que não será superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;
> IV – as atribuições e poderes de cada diretor.
> § 1º Os membros do conselho de administração, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser eleitos para cargos de diretores.
> § 2º O estatuto pode estabelecer que determinadas decisões, de competência dos diretores, sejam tomadas em reunião da diretoria.

A escolha dos nomes dos membros da diretoria deve ser livre, mas respeitar as pautas legais, tendo como base o art. 143 da Lei nº 10.303/2001. A diretoria deve ser composta por, no mínimo, dois nomes, que podem ser constituídos pelo conselho de administração ou até, caso inexista, pela assembleia que constituiria o conselho e a diretoria.

É importante destacar que a própria legislação isenta os líderes de definir os métodos de gestão, já que separa os papéis do conselho de administração e da diretoria – fato de inesgotável pesquisa, como previamente sublinhado.

Ainda dentro dessas diretrizes legais, resta observar o que o estatuto estabelece, com especial atenção ao inciso IV do art. 143 da Lei das Sociedades Anônimas: que os poderes de cada diretor devem ser estipulados no estatuto.

Outro destaque que confirma os efeitos legalistas sobre a gestão empresarial recai sobre a restrição dos membros do conselho de administração atuando na direção da empresa. Mais uma vez, há uma separação entre os papéis de cada ator da governança: o conselho e a diretoria.

Adicionalmente ao que trata a legislação das empresas de sociedade anônima e sua aplicação ao arcabouço jurídico, destaca-se a Lei nº 13.638, de 2007, que convergiu para as regras de contabilidade internacional, garantindo maior nível de governança não apenas sobre a administração, mas também sobre a normatização contábil (SILVA, 2016).

2.4 Governança Corporativa nacional – aspecto institucional

Dentro da governança corporativa, além da visão legalista, é salutar descrever como as instituições privadas, ao longo da história nacional, contribuíram e se organizaram em torno da temática da governança corporativa.

Um dos maiores expoentes desse tema é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, à época ainda Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, fundado em 1995, por 36 líderes, com destaque para Bengt Hallqvist e João Bosco Lodi.

Em seu berço, o objetivo estava destinado a fortalecer a atuação dos conselhos de administração, evoluindo para os temas relacionados a propriedade, diretoria e conselhos. Em 1999, ele assumiu o nome pelo qual é conhecido atualmente: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Silva (2016) informa que, entre 1950 e 1960, a governança corporativa brasileira teve como marco o surgimento de conselhos em empresas como Docas, Monteiro Aranha e Alpargatas. Nos anos 1990, apareceu a definição das auditorias externas, bem como a importância de seu papel, muito em função das ocorrências de fraudes em empresas nacionais.

Outro marco importante dentro da construção histórica da governança corporativa nacional foi a publicação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Tal publicação, que nos dias atuais se encontra em sua quinta edição, tornou-se “um documento de referência, [pois] apresenta recomendações das melhores práticas de governança com o objetivo de

contribuir para a evolução da governança corporativa das empresas e demais organizações" (IBGC, 2021).

Outro destaque quanto à maturidade e à evolução da governança corporativa nacional recai sobre o ano de 1997, quando 50 empresas brasileiras foram registradas na bolsa de Nova Iorque. Para o ano 2000, a então Bovespa, bolsa de valores brasileira, alterou e criou níveis de governança corporativa, classificando a maturidade das empresas listadas de acordo com o grau de governança. Em 2006, ampliaram-se as regras de diferenciação de governança (SILVA, 2016).

Mantendo a evolução e a contribuição para o tema, em 2016 foi publicado o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. Dessa maneira, o IBGC especializou-se na temática das sociedades anônimas de capital aberto. Além disso, "o código tornou-se também o primeiro documento do mercado de capitais brasileiro a seguir o modelo 'pratique ou explique', considerado o vetor do desenvolvimento da governança corporativa em diversos países" (IBGC, 2021).

Atualmente, o IBGC se caracteriza como "um *think tank:* um centro independente de pesquisa e disseminação de conhecimento sobre governança corporativa, referência no Brasil e em outros países, em especial na América Latina" (IBGC, 2021).

De acordo com Spencer Stuart (2021), as reuniões de conselho de administração ocorrem 19,3 vezes por ano no Brasil, sendo 11,1 reuniões extraordinárias e 8,2 reuniões ordinárias. No mundo, o número é de 10,3 reuniões de conselho ao ano.

Ainda dentro do papel das instituições, há de se destacar o papel da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), criada em 1976 pela Lei nº 6.385. Ela traz em seu bojo o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil.

Em seu nascimento, trata-se de uma autarquia, com autonomia, mandato fixo e capacidade de fiscalizar o mercado. Sua contribuição ligada à governança corporativa aparece via Instrução 358, de 2002, que torna obrigatória a publicação de fato relevante. Outra contribuição da CVM está ligada à resolução 3.198, de 2004, que torna obrigatória a criação de comitês de auditoria (SILVA, 2016).

2.5 Comitês: função, papel e análise

Mesmo que, sob a ótica das obrigações legais, não exista uma previsibilidade da existência de comitês – exceto o de auditoria, que é normatizado por instrução da CVM –, a constituição de comitês faz parte do contexto de gestão.

Nem mesmo a Lei das S.A., tanto em sua redação original de 1976 como na de 2001, traz a obrigatoriedade da existência dos comitês de assessoramento ao conselho de administração.

Deve-se apenas registrar que as regras, conforme a Lei nº 6.404/76 (Lei das S.A.), as obrigações e os direitos dos participantes de qualquer órgão técnico e consultivo são aplicados a qualquer órgão criado pelo estatuto, "com funções técnicas ou destinados a aconselhar os administradores".

O incentivo à aplicação dos comitês de assessoria ganhou força a partir do incentivo da *Securities Exchange Comission* (*SEC*), nos EUA, em 1940, ao recomendar a adoção de comitês de auditoria, que mais tarde se tornariam obrigatórios, via lei Sarbanes-Oxley, em 2002 (IBGC, 2022).

Oliveira (2015, p. 58) observa que o papel do comitê "é a reunião estruturada de várias pessoas para emitir, por meio de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente estabelecido".

Além disso, cabe analisar, consubstancialmente, suas vantagens e desvantagens, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens dos Comitês

Vantagens	Desvantagens
É um órgão útil, à medida que reúne os conselheiros, executivos e funcionários das empresas, de forma que possam expor seus projetos e resultados, mantendo-se reciprocamente informados;	A tendência de diluir a responsabilidade entre seus membros;
Funciona como órgão de auxílio do conselho de administração e da Governança Corporativa, mantendo sempre como prioritária a orientação estratégica e dos acionistas;	Por seu próprio funcionamento é, normalmente, uma forma morosa de tomada de decisão; e
Permite aos seus membros uma visão de conjunto e, quando os comitês são convenientemente distribuídos, completam a administração da empresa, auxiliando o conselho de administração e a Governança Corporativa em suas atividades e funções; e	Podem ocorrer conflitos com a Diretoria Executiva e com o próprio conselho de administração, embora essa situação possa ser visualizada construtivamente. Nesse caso, a definição dos limites desse conflito

Possibilita o desenvolvimento de trabalhos específicos, por meio da colaboração de várias pessoas, sem a necessidade de criar uma unidade organizacional, o que poderia representar um custo extra para a empresa.	versus colaboração deve ser normatizada pelo conselho de administração.

Fonte: Oliveira, 2015, p. 59

Assim, as vantagens da instalação dos comitês passam pela possibilidade de reuniões e trocas de conhecimento, exercendo a coleta de informações e projetos de forma aprofundada. Ademais, os comitês enquadram-se como auxiliares ao conselho, coletivizando temas, ampliando visões, minorando as possibilidades de erros e democratizando o acesso aos padrões de governança corporativa (Quadro 1).

Como desvantagem, os comitês podem reduzir as responsabilidades dos membros diretivos, visto que pulverizam tomadas de decisão, descentralizando a responsabilidade por insucessos ou erros. Além disso, por ter discussões, pode-se levar mais tempo para realizar determinadas ações, tornando morosas as decisões e elevando a probabilidade de ocorrer conflitos nas discussões internas (Quadro 1).

Ulhoa (2021) explica que

> ao lado da Diretoria e do Conselho de Administração, os estatutos das companhias poderão criar órgãos com funções técnicas ou consultivas, aos quais obviamente não poderão ser delegadas as competências privativas dos órgãos de administração.

Ele ainda complementa:

> esses órgãos – normalmente Conselhos ou Comitês – não poderão, portanto, ter funções propriamente administrativas; não poderão deliberar, com força vinculante, sobre as matérias de competência privativa do Conselho de Administração nem representar a companhia externamente, como os diretores. Trata-se, essencialmente, de órgãos auxiliares, com função de simples consulta e assessoramento.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC esclarece que os comitês são órgãos de assessoramento ao conselho de

administração, que “não têm poder de deliberação, e [cujas] recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração”.

O IBGC também reforça que “caberá a esses órgãos estudar os assuntos de sua competência e preparar propostas para o conselho de administração”.

Segundo a recomendação das Comunidades Europeias, em documento publicado em 2005, existem três temas que trazem, de forma rotineira, conflitos entre os executivos de empresas: remuneração, nomeação e auditoria. Para esses temas, recomendou-se a criação de comitês para auxiliar nas decisões (ULHOA, 2021).

Sobre a temática dos comitês, em 2005, via Jornal Oficial da União Europeia, houve uma nova recomendação às comunidades, onde

> o principal objetivo dos comitês deve consistir em reforçar a eficiência desses conselhos, garantindo que as decisões se baseiam nos elementos relevantes e ajudando a organizar o seu trabalho, tendo em vista assegurar que as decisões que os conselhos tomam não envolvam quaisquer conflitos de interesses importantes.

Para Ulhoa (2021),

> embora destituídos de força vinculante, os comitês são importantes porque asseguram a expertise necessária no tratamento de determinadas matérias. Assim, a formação deles deve incluir pessoas com competências e habilidades adequadas a seu objeto, além de independência em relação ao tema de atuação. São exemplos de comitês os de finanças, de sustentabilidade, de compliance e de auditoria. No Brasil, como visto, as competências previstas no art. 142 da Lei nº 6.404/1976, são privativas do Conselho de Administração, não podendo ser delegadas aos comitês, que exercerão sempre mera função consultiva.

Ainda dentro do espectro dos comitês, é importante demonstrar que, mesmo não aplicada à iniciativa privada, a Lei nº 13.303/2016, que trata das obrigações legais das estatais, estabelece como obrigatória a constituição do comitê de auditoria.

Ulhoa (2015) complementa que, “para assuntos pontuais de apoio ao conselho de administração, podem ser criados grupos de trabalho ou comissões, e não necessariamente comitês”.

A criação de um comitê, como sugerido pelo IBGC, não poderá abalar a competência da administração. Em nenhuma hipótese ele terá função representativa (atribuída à diretoria), orientadora (prevista ao conselho de administração) ou revestirá os poderes do conselho fiscal (CASTRO, 2015).

Castro (2015) pontua que “o comitê poderá se vincular à diretoria ou ao conselho de administração, conforme definido internamente por cada companhia, e, consequentemente, reportar-se ao respectivo órgão a que esteja vinculado”. Ele reforça ainda que sua função “resume-se ao assessoramento e ao aconselhamento da administração”.

O IBGC, em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, faz a seguinte abordagem quanto aos comitês:

> Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração. Sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo. Os comitês não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.
> Comitês específicos podem exercer diversas atividades de competência do conselho que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões desse órgão social. Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam propostas para o conselho. Dentre os comitês que podem ser criados, destacam-se: auditoria; finanças; pessoas; riscos; sustentabilidade (IBGC, 2015).

Reforça-se, dentro desse aspecto, que o papel dos comitês é fazer o assessoramento dos membros do conselho de administração, mais diretamente daqueles ligados à presidência executiva. É importante que, tanto pelo aspecto legal como pelo organizacional, os comitês não tenham poder de deliberação, mas de recomendação. Tais recomendações reforçam mais uma vez a necessidade e o objetivo desta pesquisa de identificar a relevância, ou não, dos comitês – neste caso, do comitê de pessoas.

Sobre a especificidade de trabalho e informações, fazem-se pertinentes o estudo e o debate em profundidade sobre temas que complementam a governança e a gestão.

Assim, a discricionariedade da gestão faz com que se torne necessário medir a efetividade dos comitês, e, nesse sentido, em especial o comitê de pessoas dentro do rol das empresas a serem pesquisadas, investigando se as

empresas que possuem esse órgão auxiliar conseguem taxas de lucratividade superiores às das empresas sem os órgãos auxiliares.

No Brasil, tem-se notado uma crescente criação de comitês, saindo de uma média de 2,1 para 2,9 comitês. Além disso, 61% das empresas apresentam comitês ligados a pessoas, enquanto 79% apresentam comitês de auditoria. Já os comitês de inovação estão presentes em 15% das empresas. Foram pesquisadas 211 empresas listadas na bolsa de valores B3 (SPENCER STUART, 2021).

Os comitês não precisam estar fixados, mandatoriamente, no estatuto social ou no contrato social. Eles podem ter sua criação ligada a ações específicas e, à medida que ganham maturidade, podem ampliar suas temáticas (IBGC, 2022).

2.6 Geração de valor a partir das pessoas

Apesar de estar na ciência econômica o propósito de se estudar a alocação dos recursos escassos, é na gestão de pessoas que reside um dos maiores desafios da governança corporativa. Afinal, são de pessoas que as empresas são feitas, e é através delas e por elas que decisões são tomadas.

A geração de valor das empresas deveria transgredir os indicadores contábeis, alcançando a soma dos valores intelectuais, que é a soma do conhecimento das pessoas e que, em geral, tende a ser maior que os ativos tangíveis das companhias (EDVINSSON; MALORE, 1998).

Neste momento, é contributivo analisar como as pessoas se inseriram dentro do processo de governança corporativa, demonstrando a evolução da área de recursos humanos – que pode ter outra derivação de nomenclatura – na estratégia e na relevância das empresas.

Com o embasamento da governança corporativa, dos atores do conselho de administração, dos diretores e dos comitês, assim como com a evolução das instituições e do arcabouço legal, faz-se necessário analisar se as empresas que possuem comitê de pessoas do setor de consumo cíclico conseguem gerar níveis de lucratividade acima das outras empresas do mesmo subsetor que não possuem tal órgão.

A centralização e o protagonismo, apesar de toda a evolução tecnológica, mantêm-se na essencialidade humana. O ser humano é ato permanente, não transitório e eminentemente natural.

Antes de aprofundar essa questão, é preciso observar a moderna ótica da relação de trabalho. Porém não se busca, aqui, discutir o conceito de trabalho, mas trazer, de forma niveladora, os aspectos modernos da literatura sobre o tema.

Tabela 1 – Versão contemporânea para o conceito de trabalho

	Trabalho é toda aplicação humana...		
De	conhecimentos	habilidades	e energias
por	indivíduos	grupos	e organizações
de modo	consciente e intencional	sistemático e sustentado	e autônomo ou heterônomo
com	esforço	tempo	e compromisso
em um marco	técnico-econômico	jurídico-político	e sociocultural
mediante / por meio de	materiais	técnicas e instrumentos	e informações
sobre	objetos	pessoas ou organizações	e conhecimentos
para	obter bens	produzir produtos	e prestar serviços
que são	escassos	desejáveis	e valiosos
e gerar	riqueza	utilidade	e sentido
e assim	satisfazer a necessidades	receber compensações	e alcançar objetivos
de caráter	biológico	econômico	e psicossocial

Fonte: Blanch Ribas, 2003 p. 35

A análise aponta que ocorre uma alteração da importância do trabalho e da gestão de pessoas. Isso porque eles conseguem, ao longo do tempo, evoluir a sua forma de se estruturar, de pensar e principalmente de analisar como é a aplicação humana, trazendo modos intencionais e conscientes que vão além de um caráter biológico e econômico e atingem formatos coletivos, não performando apenas de forma individual (Tabela 1).

Para Blanch Ribas (2003), “o trabalho é considerado principalmente como fonte de valor, utilidade, riqueza, dignidade, sentido e identidade e como fator de desenvolvimento social, organizacional, familiar e pessoal”.

Dessa forma, propõe-se uma visualização moderna, com aplicação do conceito de trabalho que permeia as pessoas sob aspectos transacionais, ou seja, agentes integradores de como se organiza o ser humano na relação de trabalho (BLANCH RIBAS, 2003).

2.7 As pessoas como estratégia de negócios no comitê de pessoas

Sobre o olhar atual, Fisher e Fleury (1998) explicam que “a expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações”.

Antes de se apresentar a estratégia de negócio aplicada a pessoas, faz-se necessário analisar o modelo de gestão de pessoas, ou seja, “[a] maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002).

Souza e Almendra (2017) trazem uma análise sobre a gestão orientada às pessoas, com reflexões sobre a relação entre organização, trabalho e carreira. Desse norte, serão apreciados três pontos: avaliação de pessoas; ações gerenciais decorrentes da avaliação; e diálogos de desenvolvimento e avaliação de pessoas.

Quanto às avaliações de pessoas, diz-se que é uma demanda da metodologia de aferição, zelando para que haja parâmetros da atuação desse recurso. A partir daí, com as ações gerenciais de desenvolvimento, espera-se que haja engajamento para a construção de diálogos que façam evoluir os modelos. A partir desse ponto, avaliam-se, discutem-se e propõem-se melhorias do recurso humano, apoiado na sua disponibilidade.

Chiavenato (1999) contribui afirmando que a gestão de pessoas traz um coletivo de políticas e práticas, tais como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e a própria aplicação do recurso humano. Ou seja, tudo o que

é ligado às pessoas dentro da organização passa a se apresentar como gestão de pessoas.

Figura 3 – Gestão estratégica de pessoas



Fonte: Fernandes (2013)

Dessa forma, o estabelecimento da estratégia (ponto A), alvo de toda a organização e convergência de suas forças, estrutura-se pelo uso das competências (ponto B) emanadas da gestão de pessoas (ponto C). Assim, os modelos de gestão (ponto D), baseados nas competências das pessoas, resultam na gestão de pessoas. Estas, por sua vez, suportam o desempenho organizacional (ponto E), que tangencia a operação empresarial via ações e resultados (Figura 3).

Nota-se, portanto, que as pessoas – ou melhor, a gestão de pessoas – é um fator decisivo para a geração de *inputs*, forças ou incremento de competências dentro do fluxo organizacional, que antes, registre-se, teve as estratégias pensadas por pessoas. Logo, o modelo de gestão de pessoas, que se apoia nas competências, insere dentro do fluxo prévio das ações e resultados algo significativo para que de fato a execução seja exitosa (FERNANDES, 2013).

Deve-se destacar oportunamente que, a partir de 2020, a *Securities and Exchange Commission* (*SEC*) regulamentou regras que focam uma maior discussão dos indicadores de desempenho de pessoas, trazendo a visão dos ativos intangíveis à geração de valor nas companhias (IBGC, 2022).

Segundo a KPMG, no relatório "*Board oversight of human capital management"*, de 2020, as empresas deverão apresentar dados ligados a aspectos demográficos da força de trabalho, estabilidade da força de trabalho, composição da força de trabalho, habilidades e capacidades da força de

trabalho, cultura e empoderamento da força de trabalho, saúde e segurança da força de trabalho, produtividade da força de trabalho, compromissos com os direitos humanos e sua implementação, remuneração e incentivos da força de trabalho.

Os indicadores, que antes guardavam apenas dimensões ligadas ao quantitativo, ou *headcount*, acabaram por se cruzar com conceitos modernos de mercado de trabalho, nutrindo uma preocupação que vai além da produtividade em si e se aproximando de como o ser humano desempenha seus resultados. Para que possam desempenhar a estratégia corporativa de forma plena, as pessoas devem estar bem consigo e com as empresas (KPMG, 2020).

A análise de investidores que observam as pessoas como força das empresas vem contribuindo para a centralização do tema, passando a incluir na agenda, além de indicadores, a forma como a gestão estratégica do capital humano se centraliza no debate econômico (IBGC, 2022).

Além disso, também há a preocupação de se estruturar áreas que descentralizem e criem confiança nos relacionamentos com pessoas. Desse modo, ampliar a atuação, alcançando patamares além dos balanços, vem se revelando cada vez mais fundamental no ativo das companhias (IBGC, 2022).

CAPÍTULO III – METODOLOGIAS APLICADAS NA PESQUISA E ROL DE PARTICIPANTES

Este trabalho está estruturado de forma a percorrer os conceitos de governança corporativa, sua análise no contexto nacional e sua fundamentação, tanto organizacional quanto legal, o conceito de conselho de administração e o de comitês, inserindo as pessoas no contexto estratégico da alta gestão (presentes no capítulo anterior).

Na sequência, em posse das empresas do consumo cíclico do comércio listadas na B3, serão segmentadas as que constituíram formalmente essas estruturas de governança daquelas que não as constituíram.

Com suporte da técnica CAQDAS (*Computer-assisted qualitative data analysis software)* aplicada aos regimentos internos dos comitês de pessoas, passa-se a analisar quais são os temas abordados nos comitês, bem como suas estruturas, o contexto de operação e outras questões pertinentes.

Segmentadas as empresas com comitê de pessoas, são comparados os indicadores de lucratividade (LPA, ROIC e ROA), qualitativamente e quantitativamente, com ferramenta estatística não paramétrica, aplicando o teste Mann-Whitney para verificar se existe, ou não, diferença de performance entre as empresas analisadas, ou seja, se as empresas que constituíram formalmente o comitê de pessoas possuem performance estatisticamente diferenciada em relação àquelas que não o constituíram formalmente.

Parte-se da hipótese de que o comitê de pessoas está presente na governança corporativa das empresas de capital aberto do setor de consumo cíclico de comércio, porém com nomes e atribuições diferentes. Os temas abordados nos comitês de pessoas vêm extrapolando a temática relacionada a pessoas, incluindo assuntos como gestão, meio ambiente e outros.

Todo esse contexto apoia-se nas pesquisas de análise quali-quanti, teorizadas de forma exploratória, apoiando-se em documentos e referencial bibliográfico para embasamento teórico. Usa-se de técnica de análise computacional de textos para assimiliar os temas abordados em cada comitê e da estatística não paramétrica para compreender os resultados aferidos pelas empresas em seu desempenho no horizonte pesquisado.

3.1 A pesquisa: definição do rol de pesquisados

No Brasil, a bolsa de valores que opera o mercado acionário durante o período desta pesquisa aparece sob a nomenclatura de B3. Conforme sua apresentação institucional, trata-se de uma empresa de capital aberto, que, no seu rol de atividades, inclui criação e administração de sistemas de negociação, compensação, liquidação, depósito e registro para todas as principais classes de ativos, desde ações e títulos de renda fixa corporativa até derivativos de moedas, operações estruturadas e taxas de juros e de commodities.

A B3 classifica as companhias de acordo com os tipos e os usos dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas empresas, com os seguintes propósitos:

> 1- Fornecer uma identificação mais objetiva dos setores de atuação das empresas, já a partir do primeiro nível da estrutura; 2 - Permitir uma visão sobre empresas que, embora com atividades diferentes, atuem em estágios similares da cadeia produtiva ou com produtos/serviços relacionados e tendam a responder de forma semelhante às condições econômicas; 3 - Facilitar a localização dos setores de atuação das empresas negociadas; 4 - Aproximar-se de critérios utilizados pelo mercado financeiro nacional e internacional (B3, 2021).

A instituição B3 reforça ainda que essas classificações serão objeto de revisões periódicas. Por isso, se estabelece como marco a classificação de julho de 2021. Feita essa definição, listam-se todos os setores contemplados pela B3: petróleo, gás e biocombustíveis; materiais básicos; bens industriais; consumo não cíclico; consumo cíclico; saúde; tecnologia da informação; comunicações; utilidade pública; financeiro e outros.

Conforme metodologia e definição, cada setor econômico da B3 subdivide-se em subsetores. Além dos subsetores, há os segmentos, que afunilam ainda mais a análise da pesquisa.

Nesta pesquisa, as empresas do setor de consumo cíclico e do subsetor comércio foram definidas como os objetos, pois elas representam a conjunção dos anseios da indústria, dos impactos sociais de geração de emprego e da sensibilidade às flutuações econômicas.

Em posse dessas informações, descreve-se o rol de empresas contempladas na pesquisa, ou seja, as empresas enquadradas no setor de consumo cíclico, subsetor comércio, na data da pesquisa: Arezzo&Co, CeA Modas, Grazziotin, Grupo Soma, Guararapes, Le Lis Blanc, Lojas Marisa, Lojas Renner, Allied, Magazine Luiza, Via, Centauro, Espaço Laser, Lojas Americanas, Petz, Quero-Quero e Saraiva.

Para uma melhor organização, segmentou-se a análise das empresas por seu ramo de atuação: Tecidos, Vestuários e Calçados; Eletrodomésticos; e Produtos Diversos. Essa segmentação segue com base nos documentos à época pesquisados junto à B3 (Tabela 2).

Tabela 2 - Ramo de Atuação do setor de Consumo Cíclico subsetor Comércio

Empresa	Siglas	Ramo
AREZZO&CO	ARZZ	Tecidos, Vestuários e Calçados
CEA MODAS	CEAB	Tecidos, Vestuários e Calçados
GRAZZIOTIN	CGRA	Tecidos, Vestuários e Calçados
GRUPO SOMA	SOMA	Tecidos, Vestuários e Calçados
GUARARAPES	GUAR	Tecidos, Vestuários e Calçados
LE LIS BLANC	LLIS	Tecidos, Vestuários e Calçados
LOJAS MARISA	AMAR	Tecidos, Vestuários e Calçados
LOJAS RENNER	LREN	Tecidos, Vestuários e Calçados
ALLIED	ALLD	Eletrodomésticos
MAGAZ LUIZA	MGLU	Eletrodomésticos
VIAVAREJO	VVAR	Eletrodomésticos
CENTAURO	CNTO	Produtos Diversos
ESPACOLASER	ESPA	Produtos Diversos
LOJAS AMERIC	LAME	Produtos Diversos
PETZ	PETZ	Produtos Diversos
QUERO-QUERO	LJQQ	Produtos Diversos
SARAIVA LIVR	SLED	Produtos Diversos
AMERICANAS	LASA	Produtos Diversos
LOJAS AMERICANAS	AME	Produtos Diversos

Fonte: Relação com Investidores das empresas
Elaboração: Autor

A seguir, na Tabela 3, tem-se o detalhamento da atuação e a contextualização de cada empresa – informações básicas que apoiam a compreensão do tema a ser estudado.

Tabela 3 – Resumo descritivo das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Resumo
Arezzo&Co	Líder no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos no Brasil. Com 47 anos de história, comercializa, atualmente, mais de 13,5 milhões de pares de calçados por ano, além de bolsas e acessórios. Está na bolsa de valores desde 2011.
CeA Modas	Fundada em 1841 pelos irmãos holandeses Clemens e August. No Brasil, tudo começou em 1976, na cidade de São Paulo. Hoje são mais de 280 lojas em 125 cidades e mais de 15 mil profissionais empregados. Está na bolsa de valores desde 2019.
Grazziotin	Atua no comércio varejista nos ramos de vestuário e utilidades domésticas, com lojas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. No varejo, a estrutura da operação é composta pelas redes Grazziotin, Pormenos, Tottal, Franco Giorgi e GZT.
Soma	Plataforma de marcas de roupas varejista que mantém a sua identidade através de processo de M&A (merger and acquisition). Está na bolsa de valores desde 2020.
Guararapes	Proprietária das lojas de vestuário que levam a marca Riachuelo. Também possui propriedade da Midway Financeira, do Shopping Midway Mall e da Transportadora Casa Verde. Atua na bolsa de valores desde 1958.
Le Lis Blanc	Atua no comércio de roupas de alto padrão, tendo em seu portfólio marcas como Le Lis Blanc, John John, Rosa Chá e outras. Atua na bolsa de valores desde 2008.
Marisa	Maior rede de moda feminina e lingerie do Brasil. A marca, associada ao reconhecido slogan “De mulher

	para mulher", possui reputação com o público feminino. Atua na bolsa de valores desde 2010.
Renner	Constituída em 1965, foi a primeira corporação brasileira com 100% das ações negociadas na bolsa. Seu ecossistema de negócios é formado pelas marcas Renner, Camicado, Youcom e Ashua Curve & Plus Size. Atua na bolsa de valores desde 1977.
Allied	Fundada em 2001, é uma das principais empresas no mercado brasileiro de eletrônicos de consumo, com um portfólio de 3 mil SKUs em mais de 20 categorias de produtos. No mercado de smartphones, a companhia vende 1 a cada 11 aparelhos adquiridos no Brasil. Atua na bolsa de valores desde 2020.
Magazine Luiza	Criado há mais de 60 anos, atua no segmento de eletromóveis, com ecossistema digital e presença em todo território nacional. Atua na bolsa de valores desde 2011.
Via	Empresa de varejo de eletroeletrônicos e móveis que possui como uma de suas marcas mais conhecidas as lojas Casas Bahia e Ponto, que, juntas, ultrapassam mais de mil lojas em todo o território nacional. Atua na bolsa de valores desde 2010.
Centauro	Empresa de varejo, com lojas físicas e digitais, com foco na venda de materiais esportivos e equipamentos de saúde. Recentemente, alterou seu nome empresarial para SBF. Atua na bolsa de valores desde 2019.
Espaço Laser	Maior empresa de depilação a laser do Brasil em termos de faturamento, número de lojas e clientes atendidos. Em atuação há 16 anos e presente em todos os estados brasileiros, está na bolsa de valores desde 2020.
Lojas Americanas / Americanas S.A.	Combinação de múltiplas plataformas de negócio, tendo milhares de lojas físicas e e-commerce com forte inserção nacional. Atua no varejo de forma ampla,

	comercializando de eletromóveis a alimentos. Na bolsa de valores, está presente desde 1977.
Petz	Atua com lojas de varejo físico focadas em soluções para pets, com uma estratégia omnichannel. Além disso, é a maior rede de centros veterinários do país, sob a marca Seres. Na bolsa de valores, possui cotações a partir de 2020.
Quero-Quero	Fundada em 1967, oferece uma solução integrada aos consumidores, caracterizada pelo portfólio de produtos de materiais de construção, eletrodomésticos e móveis. Na bolsa de valores, possui atuação desde 2020.
Saraiva	Empresa focada em educação, cultura e entretenimento. Conduz seus negócios de comércio eletrônico pelo site saraiva.com.br, cuja operação é totalmente integrada à da rede de lojas físicas, com presença em todo o território nacional. Na bolsa de valores, possui atuação desde 1977.

Fonte: Relação com investidores das empresas
Elaboração: Autor

Durante a pesquisa, dentre o rol das empresas pesquisadas, as empresas Saraiva e Le Lis Blanc encontravam-se em situação de recuperação judicial, conforme legislação vigente.

3.2 Análise CAQDAS (*Computer-assisted qualitative data analysis software*)

Como preâmbulo para se comprovar um conhecimento científico, Gil (1999) destaca que “torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”.

O papel dos comitês de pessoas, objeto desta pesquisa, e sua aplicação nas empresas que assim os constituem formalmente em sua documentação serão conhecidos via consulta nas áreas de relações com investidores.

Em posse dos documentos que traduzem as normas de cada comitê de pessoas, parte-se para uma análise mais detalhada, com uso de *software* e técnica CAQDAS, para identificar padrões ou a ausência deles.

A técnica CAQDAS diz respeito a uma organização de dados textuais que, importados às suas bases, consegue analisar o conteúdo e sua narrativa, ajudando na organização da análise, sistematizando os textos e comparando-os (LOPEZOA; CODINA; FREIXA, 2021).

Até meados de 1990, não se apresentavam formas comuns de pesquisa que pudessem explorar textos e produções qualitativas. Porém, com a evolução tecnológica, foi possível transformar pesquisas textuais em análises comparativas e exatas que evoluíram ao longo do tempo e passaram a representar um avanço significativo à pesquisa qualitativa (VIALI; GUIMARÃES; PAULA, 2016).

Assim, com apoio da técnica CAQDAS e em posse dos documentos fornecidos pelas empresas em suas áreas de relações com investidores, aplicaram-se “as ferramentas mencionadas com mais frequência (na aplicação do CAQDAS), [que] são a Atlas.ti, NVivo e HyperRESEARCH” (DOLAN; AYLAND, 2001).

Nesta pesquisa, utilizou-se a ferramenta NVivo, versão 12, do fornecedor QSR International.

A respeito do CAQDAS, Blismas e Dainty (2003) apud Lage e Godoy (2008) afirmam que tal análise permite que “o tempo economizado pela automação de algumas funções pode então ser dedicado à reflexão e ao processo analítico”.

De forma a apoiar a sua aplicação em outros segmentos, abaixo estão listados os passos para executar e importar os textos analisados:

Passo 1: Busca de documentação conforme a área de relacionamento com investidores referente a normativas, políticas internas e atas de funcionamento dos comitês de pessoas ou áreas correlatas das empresas que apresentam formalmente constituídos seus comitês.

Passo 2: Organização das bases textuais, mantendo os objetivos detalhados do comitê, destacando-os e citando-os diretamente nas páginas seguintes deste trabalho. Assim, as citações diretas que seguem neste trabalho foram as bases textuais usadas para a formação e a aplicação da técnica CAQDAS.

Passo 3: Importação da base de textos que indicam o formato, o conteúdo, a atuação e toda informação pertinente à existência do comitê no sistema Nvivo.

Passo 4: Análise comparativa dos textos, com todas as palavras e as palavras derivadas, de comprimento mínimo de quatro letras, resultando em nuvens de palavras que possibilitam analisar os temas mais abordados em geral.

3.3 Análises descritivas e estatísticas

Optou-se por analisar os números de 2015 a 2020 das empresas do setor de consumo cíclico, subsetor comércio, listadas no mercado de capitais brasileiro dentro da B3.

Faz-se necessário estabelecer um setor comparável entre si para que se tenha uma medida de rentabilidade comparável para as mesmas atuações, atenuando, assim, as diferenças de um segmento frente a outro sob a ótica da rentabilidade.

A análise dividirá as empresas que possuem comitê de pessoas daquelas que não o constituíram formalmente. De novo, metodologicamente, é importante destacar que as empresas foram separadas com base nos documentos extraídos de suas áreas de relações com investidores.

Previamente, faz-se necessário registrar que não é objetivo desta pesquisa exaurir e aprofundar as questões ligadas ao método de cálculo dos indicadores, visto que tais definições foram embasadas em literatura de análise de investimentos, sendo aqui apenas aplicada sua utilização, sem a pretensão de se discutir o mérito, mas de se nivelar os números apurados.

Dessa maneira, a análise ocorrerá sob a ótica dos seguintes indicadores financeiros:

ROA – Retorno sobre ativos, que, segundo Higgins (2014), é a “medida básica da eficiência com que uma empresa aloca e gerencia seus recursos”.

Ademais, por traduzir a lucratividade atingida versus o ativo total, o ROA é o principal indicador analisado quando se busca medir a eficiência empresarial, pois ele consegue traduzir de forma definitiva como a empresa vem performando versus seu ativo, ou seja, ele mede a geração de riqueza a partir daquele ativo disponível (TRUJILLO-PONCE, 2013).

ROIC – Retorno sobre capital investido, definido por Matias (2017) como “uma ferramenta analítica que demonstra o verdadeiro desempenho operacional de uma empresa, mostrando-se melhor que o retorno sobre o patrimônio líquido, [pois] mistura o desempenho operacional e a estrutura financeira”.

O ROIC é uma modernização das medidas de capital e traz consigo a medida do capital investido nos ativos, ou seja, mede de forma definitiva o capital investido nos ativos operacionais da companhia, representando uma evolução na forma de medir eficiência (ASWATH, 2007).

LPA – Lucro por ação, que “reflete a confiança que os investidores têm na empresa. Quanto maior o P/L, melhor, e seus valores indicam o preço que os investidores se dispõem a pagar por uma unidade monetária de lucro” (GITMAN, 2010). Outro componente a se destacar é que LPA possui obrigatoriedade legal (Lei nº 6.404/76, art. 187).

O LPA mede de forma direta a geração de valor da empresa, visto que um valor crescente é capaz de traduzir que a lucratividade total gerada pela empresa consegue ter crescimento quando dividido pelos papéis em circulação. Desta forma, a medida por ação é capaz de traduzir a atratividade da empresa, que, através de sua gestão, consegue transferir e gerar valor por meio das ações (FERNANDO; KINDNESS; KAZEL, 2022).

Logo, em resumo, o ROA mede como os recursos foram alocados, tangenciando as decisões da gestão da empresa, o que converge com a governança corporativa; o ROIC reflete o desempenho em si, sendo um farol operacional da gestão; e o LPA transmite ao mercado de ações o nível de confiança para os investidores comprarem, venderem ou manterem suas posições.

Com base nos indicadores no período entre 2015 e 2020, extraídos via banco de dados da Comdinheiro, empresa que consolida indicadores extraídos das demonstrações de resultados anuais das empresas listadas no mercado de capitais, propõem-se a análise e o teste a partir de duas óticas:

a) de forma descritiva, analisar se as empresas com comitê de pessoas possuem melhores resultados do que as que não o constituíram formalmente, sob uma análise individual da empresa, ano a ano.

b) sob método estatístico adequado, verificar se existe diferença estatisticamente relevante no desempenho das empresas com comitê de

pessoas e sem comitê de pessoas, em uma análise que separa os grupos e que, metodologicamente, atende os requisitos estatísticos para afirmar ou negar tal hipótese.

3.3.1 – Análise Descritiva

Com a contextualização teórica sobre governança corporativa apresentada no segundo capítulo e sua evolução no cenário nacional, sob as óticas de gestão e legalista, foi-se consolidando o papel dos comitês dentro da gestão empresarial.

Com base na análise descritiva e sob orientação dos índices de ROA, ROIC e LPA, no período de 2015 a 2020, pôs-se a analisar a ótica das empresas, e não de seu grupo segregado.

Metodologicamente, para a análise descritiva de performance, montou-se a indicação da existência do comitê de pessoas, assim como os índices aferidos junto à ferramenta de banco de dados/repositório chamado Comdinheiro.

Portanto, em todas as tabelas de ROA, ROIC e LPA aqui apresentadas, a análise da mediana pode ser horizontal, sob a ótica da empresa, e vertical, sob a ótica do ano, tanto para o grupo de empresas com comitê de pessoas quanto para o grupo de empresas sem comitê de pessoas.

Põe-se a observar, de forma descritiva, se as empresas com comitê de pessoas possuem melhores resultados em geral do que as que não o constituíram formalmente, sem indicar causalidade ou outro efeito.

3.3.2 – Análise Estatística

A análise estatística dos números pesquisados neste trabalho passa por algumas considerações. A primeira delas é que o volume de dados a serem analisados restringe a escolha de métodos estatísticos que pudessem ampliar as opções de análise.

Isso porque o mercado de capital nacional, com destaque para o segmento escolhido, também não apresenta um volume estatisticamente relevante para

que a pesquisa consiga usar métodos mais abrangentes de análise ou criar indicativos de causa e efeito, por exemplo.

Outro ponto é que, para que se tenha uma homogeneidade de análise e para que os resultados não sejam afetados pelo setor de atividade das empresas, optou-se por focar apenas um segmento. Por outro prisma, isso torna atrativa a possibilidade de se replicar o método aqui apontado em outros setores para observar se os resultados seriam convergentes ou divergentes dos apresentados nesta pesquisa.

Definido o escopo do setor (consumo cíclico do comércio), faz-se necessário destacar a escolha do período temporal. Analisar a economia brasileira nunca é simples, principalmente em suas flutuações. Logo, escolheu-se o período de cinco anos devido à disponibilidade dos dados, ao volume de empresas atuantes e para que o resultado apresente validade e aplicação aos dias atuais.

Vale observar que, das 17 empresas estudadas, 10 possuem dados em todo o período, ou seja, caso fosse alongada a janela temporal, seriam mais discrepantes e reduzidos os dados a serem analisados, de modo que as respostas obtidas para empresas e setores ficariam distantes da realidade atual.

Em posse dos dados, observa-se a amostra, classificando-a como não paramétrica, uma vez que são observações independentes e que não se organizaram no formato de “sino”.

> Quando a curva de distribuição dos dados não apresenta uma forma de sino é chamada de assimétrica, anormal ou de livre distribuição. Os testes usados para dados com distribuição anormal são conhecidos como estatísticas não-paramétricas (exemplo: teste de Mann-Whitney) (NORMANDO; TJÄDERHANE; QUINTÃO, 2010).

Desse modo, depois de verificar o tipo de dados a ser analisado e concluindo se tratar de dados não paramétricos, busca-se a definição do teste a ser aplicado.

3.3.2.1 – Teste de Mann-Withney

Neste trabalho, será aplicado o teste de Mann-Whitney, desenvolvido em 1947 de forma independente por Wilcoxon (1945) e por Mann e Whitney (1047), pois busca-se verificar se há diferença de desempenho entre dois grupos e, conforme sua aplicação, essa é sua principal resposta.

O teste de Mann-Whitney, conforme Marôco (2018),

> [é] adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável, pelo menos ordinal, medida em duas amostras independentes. Pode ser utilizado como alternativa ao teste t-Student para amostras independentes, nomeadamente quando os pressupostos deste teste não são válidos e não é possível, ou desejável, evocar a robustez do teste à violação dos seus pressupostos (o que acontece quando as amostras são de pequena dimensão ou muito diferentes, as distribuições são muito enviesadas ou platicúrticas ou as variâncias são muito heterogêneas.

Vale lembrar que se busca avaliar se um grupo possui resultados diferentes e estatisticamente relevantes em relação a outro, ou seja, se as empresas com comitê de pessoas possuem resultados superiores àquelas que não o têm, sob a ótica do ROA, ROIC e LPA, entre 2015 e 2020.

Dentro da modelagem estatística, aplicou-se o teste de Mann-Whitney, pois o grupo de dados de empresas com comitê de pessoas e sem comitê de pessoas não é pareado e, por isso, não se enquadra nos requisitos para o teste t-Student, já que os dados analisados não seguem uma distribuição normal.

O teste Mann-Whitney visa demonstrar a igualdade ou não das medianas, e não das médias, como o teste t faria. Ademais, com o teste de Mann-Whitney, é possível verificar diferenças estatisticamente significativas com a mesma mediana (MARÔCO, 2018).

> [...] o teste de Mann-Whitney é baseado nos postos dos valores obtidos combinando-se duas amostras. Se o valor-p for menor ou igual ao nível de significância (0,05), rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que a diferença entre as medianas da população é estatisticamente significativa (ALMEIDA, 2022).

Metodologicamente, observa-se as ordenadas por ordem crescente. Em caso de empates, a ordem dos empates é dada pela média das ordens que essas observações teriam se não fossem empates. Em seguida, calcula-se a soma das ordens para cada uma das duas amostras (MARÔCO, 2018).

$$R_1 = \sum_{j=1}^{n_1} r_{1j} \text{ e } R_2 = \sum_{j=1}^{n_2} r_{2j}$$

Fórmula – Teste Não Paramétrico - Mann-Whitney

- Calculam-se $U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - R_2$

  $U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1$

- Determina-se U como o menor entre U_1 e U_2
- Calcula-se a variável padronizada $z_U = \frac{U - \frac{n_1 \cdot n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$
- Observa-se a tabela da distribuição Normal reduzida

(SIEGEL, 1975)

Definida a escolha do teste, aplicou-se, via ferramenta Microsoft Excel, em seu campo de análise de dados, o teste Mann-Whitney, pois as observações são independentes e com as seguintes hipóteses:

H0: mediana do grupo de empresas com comitê de pessoas = mediana do grupo de empresas sem comitê de pessoas.

H1: mediana do grupo de empresas com comitê de pessoas ≠ mediana do grupo de empresas sem comitê de pessoas.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – Análise de Existência dos Comitês de Pessoas

Com base nas informações das empresas listadas na bolsa de valores brasileira, faz parte da pesquisa entender quais empresas possuem e quais não possuem comitê de pessoas estabelecido, sempre com fundamentação nos documentos divulgados em seus atos de relacionamento com investidores, atas de assembleias e estruturação das corporações, bem como na revisão das regras de governança corporativa.

Um ponto relevante de aplicação nacional de comitês de pessoas é a obrigatoriedade, conforme ato regulatório 480/09, da CVM, que exige que as companhias de capital aberto realizem a publicação da remuneração de seus administradores.

Outra fonte de análise dos documentos, adicional ao espaço de relação com investidores das companhias, são os repositórios documentais dos órgãos de controle de mercado, tais como a Comissão de Valores Mobiliários e até mesmo a própria B3.

O levantamento foi feito após pesquisa documental, substanciada nas estruturas divulgadas nos informes aos acionistas, fatos relevantes e outras publicações emitidas pelas empresas.

Em posse dos regimentos ou estatutos, que delimitam a organização e o papel dos comitês, pode-se verificar a existência ou não do comitê de pessoas, assim como os temas discutidos e as responsabilidades atribuídas a tal órgão.

A Tabela 4, de forma objetiva, demonstra quais das empresas possuem a figura dos comitês de pessoas constituída formalmente em sua governança. Como formalmente, deve-se entender comitês de pessoas constituídos junto à governança corporativa, com papel definido, estatuto e regras próprias de funcionamento e relatórios formais ao *board* da companhia.

Dessa forma, importa dizer que, nesta primeira análise, focou-se apenas a identificação de órgãos que analisam, sob a ótica das pessoas, a aplicação das estratégias corporativas, mas que, por decisões internas, podem ter outras nomenclaturas e outros escopos de atuação.

Aprofundou-se, então, a identificação do escopo de atuação desses comitês de pessoas nesta pesquisa.

Tabela 4 - Existência de Comitês de Pessoas

Empresa	Siglas	Possui Comitê de Pessoas?
AREZZO&CO	ARZZ	Não
CEA MODAS	CEAB	Não
GRAZZIOTIN	CGRA	Não
GRUPO SOMA	SOMA	Não
GUARARAPES	GUAR	Não
LE LIS BLANC	LLIS	Não
LOJAS MARISA	AMAR	Sim
LOJAS RENNER	LREN	Sim
ALLIED	ALLD	Sim
MAGAZ LUIZA	MGLU	Sim
VIAVAREJO	VVAR	Sim
CENTAURO	CNTO	Sim
ESPACOLASER	ESPA	Não
LOJAS AMERIC	LAME	Sim
AMERICANAS	AMER	Não
PETZ	PETZ	Sim
QUERO-QUERO	LJQQ	Sim
SARAIVA LIVR	SLED	Não

Fonte: Relação com investidores das empresas
Elaboração: Autor

Em posse dessa informação, faz-se a primeira distinção para a pesquisa: as empresas que possuem comitê de pessoas versus as empresas que não possuam comitê de pessoas formalmente instalados em sua governança corporativa.

Dentre as empresas que possuem comitê de pessoas, estão: Lojas Marisa, Lojas Renner, Allied, Magazine Luiza, Via, Centauro, Lojas Americanas, Petz e Quero-Quero, representando, portanto, 50% das empresas pesquisadas.

As empresas que não possuem comitê de pessoas são: Arezzo&Co, CeA Modas, Grazziotin, Grupo Soma, Guararapes, Espaço Laser, Saraiva e Americanas S.A., representando, assim, os outros 50% das empresas pesquisadas.

Tal separação faz-se necessária para que se calculem os índices de lucratividade das empresas que possuem comitê de pessoas comparativamente ao grupo de empresas que não o possuem, a fim de materializar se as empresas

que possuem o comitê detêm indicadores de rentabilidade superior aos das empresas que não o constituíram formalmente.

Antes de fazer a análise numérica, mostra-se válido verificar, nas empresas que possuem comitês de pessoas, quais suas nomenclaturas e espectros de atuação.

Logo, destaca-se a seguir, na Tabela 5, a nomenclatura direcionada aos comitês instalados formalmente junto às estruturas de governança:

Tabela 5: Nomenclaturas dos Comitês

Empresas	Sigla	Nome do Comitê
LOJAS MARISA	AMAR	Comitê de Recursos Humanos
LOJAS RENNER	LREN	Comitê de Pessoas
ALLIED	ALLD	Comitê de Recursos Humanos
MAGAZ LUIZA	MGLU	Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional
VIAVAREJO	VVAR	Comitê de Pessoas e Governança
CENTAURO	CNTO	Comitê de Pessoas, Ambiente e Remuneração
LOJAS AMERIC	LAME	Comitê de Gente e Remuneração
PETZ	PETZ	Comitê de Recursos Humanos
QUERO-QUERO	LJQQ	Comitê de Recursos Humanos

Fonte: Relação com investidores
Elaboração: Autor

No rol das empresas pesquisadas, enquadradas no setor de consumo cíclico, subsetor comércio, com documentação indicando a existência dos comitês como órgãos de assessoria ao conselho de administração, apontam-se as seguintes conclusões.

Das nove empresas pesquisadas, quatro apresentam os comitês sob a nomenclatura de Comitê de Recursos Humanos. Assim, 44,4% das empresas que apontaram a existência de tal órgão consultivo utilizam Recursos Humanos, e não Pessoas, em seu nome. Assim, o Comitê de Recursos Humanos é o órgão formalmente constituído dentro da governança corporativa dessas empresas para assessorar a deliberação do conselho de administração nos temas ligados à gestão de seus times.

De forma unitária, a empresa Renner nomeia seu órgão assessório ao conselho de administração como Comitê de Pessoas, sem adições nem complementos ao nome.

Ainda unitariamente, a empresa Via sugere a ampliação da atuação do comitê (fato a ser pesquisado adiante), já que inclui em sua nomenclatura os termos Pessoas e Governança, diferenciando-se, assim, da nomenclatura usada pela empresa Renner ao adicionar temas a serem pautados pelo comitê.

Da mesma forma suplementar, a empresa Magazine Luiza inclui Pessoas e Cultura Organizacional em sua nomenclatura, o que, a princípio, pode sugerir uma ampliação do escopo de atuação (fato a ser pesquisado adiante). O uso do termo Cultura Organizacional destaca-se por fazer referência a um tema intangível, que pode introduzir uma nova variável na pesquisa.

Em continuidade à apreciação da forma unitária da nomenclatura do comitê ligado à gestão de pessoas, a empresa Centauro apresenta o comitê Pessoas, Ambiente e Remuneração em seus documentos. Tal escolha parece deixar a atuação do órgão mais clara, pois traz mais elementos de sua atuação já na chamada de sua constituição. Novamente, esse fato será pesquisado e questionado adiante.

De toda forma, as variações dos nomes dos comitês formalmente constituídos trouxeram, em sua base, a separação entre Comitê de Recursos Humanos e Comitê de Pessoas, que, se olhado de forma ampliada, tornaria maioria de designação.

Registra-se ainda que, embora sem constituição formal dos comitês de assessoria ao conselho de administração, não se deve admitir que os temas ligados à gestão de talentos não sejam discutidos nas demais empresas. De todo modo, não existe documentação formal de seu escopo, ritos e métodos de atuação, o que acaba por restringir a pesquisa, principalmente pela definição do escopo de se entender os temas discutidos nos comitês.

Outrossim, vale lembrar que se trata de empresas listadas em bolsa de valores, com nível de governança acima das demais empresas, e que o objetivo desta pesquisa é verificar se existe uma diferenciação significativa pela formalização do comitê, além de entender qual a profundidade de análises e contribuições do comitê de pessoas à companhia.

4.2 – Temas abordados pelos comitês de pessoas

Dentro do setor de consumo cíclico, subsetor comércio, as empresas que apresentaram formalmente constituídos seus comitês trabalham com os escopos de atuação descritos nesta seção.

As informações a seguir foram retiradas dos Regimentos Internos disponíveis nas áreas de relação com investidores e órgãos competentes, perfazendo a constituição formal dos comitês de pessoas ligados ao conselho de administração e suas estruturas de governança corporativa.

De forma generalista, espera-se dos comitês de pessoas o protagonismo de questões que vão desde a conexão do capital humano à estratégia de negócios, com temas ligados a saúde, educação, desempenho, remuneração e equidade (IBGC, 2022).

Faz-se necessário tal registro uma vez que podem existir órgãos não formais nas empresas. Porém, considerando o escopo da pesquisa, é fundamental que, para o levantamento de dados, os comitês existam formalmente, assim como sua organização e escopo mínimo de trabalho, transcritos com base nos documentos publicados.

Lojas Renner: os temas abordados pelo Comitê de Pessoas estão normatizados via Regimento Interno, trazendo, além do objetivo de atuação, as regras de funcionamento e sua composição. Dessa forma, extrai-se que o comitê de pessoas dentro das Lojas Renner tem por objetivo auxiliar o conselho de administração a estabelecer os termos da remuneração e dos demais benefícios e pagamentos a serem recebidos a qualquer título da companhia por diretores e conselheiros, tendo como base as metas de desempenho.

O comitê é composto por três membros, eleitos pelo conselho de administração entre os seus pares, com mandato unificado de um ano, reuniões ordinárias quatro vezes ao ano e sem limites para convocações de reuniões extraordinárias.

Compete ao Comitê de Pessoas:

> a) Representar ao Conselho de Administração proposta com sua opinião sobre a distribuição da remuneração global anual entre os Diretores e os Conselheiros;

> b) analisar e opinar sobre proposta do Diretor Presidente quanto à remuneração mensal e outras vantagens dos Gerentes Gerais para posterior encaminhamento ao CA;
> c) opinar sobre a outorga de opção de compra, ações restritas ou subscrição de ações aos Administradores, Executivos, Empregados da Companhia e Prestadores de Serviços da Companhia para posterior encaminhamento ao CA;
> d) opinar sobre a participação dos Diretores e Empregados da Companhia nos lucros da Companhia para posterior encaminhamento ao CA;
> e) opinar sobre qualquer contrato a ser celebrado entre a Companhia e qualquer Diretor que contemple o pagamento de valores em razão do desligamento voluntário ou involuntário do Diretor, mudança de Controle ou qualquer outro evento similar, inclusive o pagamento de valores a título de indenização para posterior encaminhamento ao CA (RENNER, 2021).

Assim, pode-se observar que o comitê atua de forma a normatizar estudos ligados à remuneração, com foco nas estratégias de compensação, balanceando os interesses corporativos com as interações mercadológicas. Cabe ainda ao comitê propor as remunerações anual e mensal de diretores e conselheiros.

O comitê também se mantém vigilante quando se apresentam atos de desligamento e encerramento de vínculo dos diretores junto à empresa, por motivação voluntária ou involuntária.

Outra deliberação relevante dentro do escopo de atuação do comitê é o olhar sobre a distribuição dos lucros aos empregados e a deliberação sobre compra de ações por prestadores de serviços, ou seja, ele também abrange a normatização de empregados que possuem vínculo direto com a empresa e alcança normas de compra de ações por prestadores de serviços ligados à companhia.

Sobremaneira, o comitê de pessoas traz uma atividade muito ligada ao plano de remuneração dos diretores, conselheiros e gerentes gerais. Assim, ao focar essas definições, normatiza-se a relação entre capital e alta liderança. As deliberações sobre remuneração tendem, portanto, a ser discutidas de forma ampla dentro da estrutura organizacional da empresa Renner, neutralizando possíveis interesses e confirmando um aspecto teorizado pela governança corporativa: balancear os interesses dos seus entes.

Allied: o Comitê de Recursos Humanos trata do órgão consultivo diretamente subordinado ao conselho, tendo como objetivo auxiliar o conselho de administração na supervisão das políticas e práticas de recursos humanos

adotadas pela companhia, atingindo, inclusive, o treinamento e o desenvolvimento de seus talentos.

Analisando os documentos disponíveis, pode-se observar que a documentação ligada à governança fornecida pela empresa Allied traz de forma clara a missão do Comitê de Recursos Humanos:

> [ele] é responsável pelo gerenciamento, desenvolvimento e treinamento de pessoas, gerenciamento e desenvolvimento de políticas de remuneração, benefícios e incentivos, monitoramento anual de indicadores de desempenho e das metas de performance e avaliação de perfis de candidatos a membros da Diretoria e outros cargos da companhia (ALLIED, 2021).

O comitê é composto por três membros, eleitos pelo conselho, com mandato de um ano, podendo haver reeleição. De forma ordinária, deve se reunir semestralmente; de forma extraordinária, deve estabelecer seu próprio cronograma, sem limites de reunião, sob convocação do presidente.

> Para cumprir seus objetivos, o Comitê deverá:
> a) Analisar as políticas, estruturas e práticas de recursos humanos propostas pelo Conselho, à luz das melhores práticas adotadas por empresas nacionais e estrangeiras, bem como das estratégias e contexto de oportunidades e riscos a que a Companhia está exposta;
> b) Analisar e emitir parecer, para decisão do Conselho, sobre avaliação de perfis e eventuais condições especiais de contratação e de desligamento de Diretores e Pessoas Chave;
> c) Propor ou avaliar, conforme o caso, a contratação ou demissão de membros da Diretoria e outros cargos de Pessoas Chave da Companhia;
> d) Analisar e contribuir permanentemente com os processos de avaliação, gerenciamento, desenvolvimento, treinamento e aprimoramento profissional de pessoas, incluindo os Diretores e Pessoas Chave da Companhia;
> e) Recomendar ações que promovam a cultura organizacional de performance desejada, alinhada à missão, visão e valores da Companhia, e focada na construção de resultados sustentáveis;
> f) Analisar e propor ao Conselho metas e objetivos corporativos relacionados à remuneração de empregados, consultores seniores e Pessoas Chave da Companhia, incluindo objetivos de desempenho anuais;
> g) Avaliar o desempenho dos Diretores, Pessoas Chave, empregados e consultores seniores da Companhia, em relação a metas e objetivos corporativos, incluindo o monitoramento de indicadores de desempenho (KPIs - Key Performance Indicators) e das metas de performance dos membros da Diretoria e outras Pessoas Chave da Companhia;
> h) Tendo em vista a avaliação de desempenho, recomendar ao Conselho o nível de remuneração (incluindo quaisquer bonificações de incentivo discricionárias), propondo, conforme adequado e com devida observância da lei aplicável, a revisão de qualquer contrato ou

> entendimento com relação a essa contratação, remuneração de incentivo ou outros benefícios com base nessa avaliação;
> i) Analisar periodicamente e propor alterações às políticas de remuneração e aos programas de remuneração da administração da Companhia, tais como planos de remuneração de incentivo à administração, incluindo bônus, plano de incentivo ou distribuição de lucros aos administradores e empregados da Companhia, para determinar se são adequados, coordenados adequadamente e se atingem sua(s) finalidade(s) pretendida(s), e recomendar ao Conselho quaisquer modificações adequadas ou novos planos ou programas;
> j) Analisar periodicamente e recomendar ao Conselho acordos de remuneração de Diretores, Pessoas Chave, empregados e consultores seniores da Companhia;
> k) Administrar e monitorar o cumprimento, pelos empregados, das normas e diretrizes dos planos de remuneração de incentivo e com base em ações da Companhia;
> l) Conduzir autoavaliações periódicas sobre o desempenho do Comitê, incluindo sua eficácia e o cumprimento deste Regimento;
> m) Revisar e reavaliar a adequação deste Regimento periodicamente, e recomendar ao Conselho alterações conforme o Comitê considerar apropriado; e
> n) Relatar regularmente ao Conselho as conclusões e recomendações do Comitê e quaisquer outros assuntos julgados adequados pelo Comitê ou conforme solicitados pelo Conselho e manter as atas ou outros registros (desde que juntamente com as atas por escrito) das reuniões e atividades do Comitê arquivados na sede social da Companhia (ALLIED, 2021).

Ao analisar a atuação do Comitê de Recursos Humanos da empresa Allied, constata-se uma atuação para além dos níveis de remuneração, conforme observado na atuação da empresa Renner.

Logo, com um escopo de atuação que ultrapassa as delimitações de remuneração, o Comitê de Recursos Humanos avalia candidaturas e performance dos membros, inter-relaciona ações e mede seu desempenho, criando, portanto, ferramentas de avaliação. Ele ainda analisa diretores e atinge pessoas-chave da organização, o que traduz relevância ao se expandir para níveis da empresa que vão além do *board* da companhia.

Faz parte do escopo a análise das práticas e de estruturas de recursos humanos, destacando-se o uso dos vocábulos “risco” e “exposição” da empresa. Também há de se destacar o uso do termo “cultura organizacional de performance” dentro das atribuições do Comitê de Recursos Humanos (item e).

Além disso, observa-se a primeira utilização da palavra “cultura”, mas com viés ligado à performance, à remuneração e à execução de resultados, sem que se faça referência à cultura organizacional no viés de clima, de ambiente. A isso,

soma-se a atuação ligada à proposição de autoavaliação do próprio comitê, criando indicadores de performance.

Outra preocupação presente nas pautas é a inclusão da autoavaliação, que traz ao centro a autocrítica e a mensuração de sua própria performance, já deixando prevista em seu regulamento a possibilidade de propor alterações em sua normativa para que haja um retorno positivo à companhia.

A previsão de avaliação de desempenho atrelada à remuneração também traduz o desejo da companhia de colocar performance e remuneração ao centro, tratando de forma diferente seus talentos e reconhecendo os que assim se comportam.

Outra preocupação do comitê é a deliberação sobre o método de arquivamento e gestão do conhecimento relacionado aos assuntos postos em debate, visto que ele traz obrigatoriedade de registro de ata e seu armazenamento na sede social da empresa.

Lojas Marisa: conforme informações extraídas da área de relação com investidores, compete ao Comitê de Recursos Humanos:

> Aconselhar e assessorar o Conselho de Administração sobre análises de Política de Recursos Humanos vigente; Política de Remuneração e Benefícios; aprovação do plano anual de indicadores e metas de remuneração variável dos diretores e presidente e sua devida apuração no fim do exercício; monitoramento dos indicadores estratégicos de Recursos Humanos; acompanhamento do programa de incentivo de longo prazo; acompanhamento do desempenho e desenvolvimento de diretores e gerentes seniores; planejamento da sucessão para cargos chaves e formação de novas lideranças; decisões de contratação e desligamento dos diretores executivos; reflexões sobre cultura organizacional atual e desejada; e atualização de instrumentos de gestão, como código de conduta ética e outros que expressem valores da cultura organizacional (MARISA, 2021).

Não se observou, dentro das Lojas Marisa, a existência de um regulamento interno que discipline de forma direta o mandato, a quantidade de participantes e as normas de eleição.

Compreende-se que é mantida a exigência sobre o acompanhamento dos indicadores de performance dos executivos, assim como sobre as estratégias de remuneração de seus participantes. De outra forma, conforme apresentado pelas empresas Renner e Allied, há a preocupação em determinar regras claras

de remuneração e incentivos de longo prazo, retendo pessoas-chave e monitorando o clima organizacional.

Nas Lojas Marisa, observa-se que a cultura organizacional se liga mais ao clima e ao ambiente, trazendo discussões sobre a cultura atual e a aspiração do que se deseja.

A esses fatores, adiciona-se ainda a preocupação com os sucessores para cargos-chave, que contribuam para a sustentabilidade do negócio. Deste modo, as atribuições se mantêm ligadas à gestão de pessoas, à performance, à correlação de resultado e remuneração, à manutenção e atenção ao clima organizacional e à performance, além de delinear as políticas de atração, retenção e normas de desligamento de executivos.

Um tema sensível e que aparece pela primeira vez na pesquisa é a palavra “sucessão”. Desta maneira, destaca-se o papel de discussão e deliberação do comitê para analisar as ações táticas da área de pessoas sobre sucessão, novas lideranças e pessoas-chave na companhia.

Também faz parte do funcionamento do comitê a deliberação sobre contratação e desligamento de diretores executivos, o que coloca a escolha em um ponto mais aberto, democratizando a tomada de decisão e funcionando como balança para que haja fundamentação nas contratações ou demissões de diretores executivos. Isso reforça uma boa prática de governança, reiterando um dos pilares de governança ao se pensar na transparência.

Magazine Luiza: os temas abordados pelo Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional, conforme substanciado em seu Regimento Interno de funcionamento do conselho de administração, trazem as dimensões listadas a seguir.

Nota-se que não existe um regimento interno específico para o Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional, mas uma diretriz geral do conselho de administração que normatiza todos os comitês e que, por conseguinte, aplica-se ao comitê pesquisado.

As reuniões dos comitês serão realizadas, ordinariamente, a cada bimestre e, extraordinariamente, sempre que convocadas pelo coordenador ou por solicitação de qualquer integrante do comitê ou do conselho de administração.

O comitê, em sua essência, deve ser composto por secretário e presidente e ter, no máximo, quatro pessoas.

Compete ao Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional:

> (a) discutir o modelo de estrutura organizacional da companhia, acompanhando e avaliando o quadro de pessoal definido pelo Diretor Presidente e aprovado pelo Conselho de Administração;
> (b) recomendar e acompanhar o processo de definição do perfil, nomeação, remuneração, avaliação, desenvolvimento e destituição dos membros do Conselho de Administração, membros dos Comitês de Assessoramento, do Diretor Presidente e da Diretoria Executiva;
> (c) elaborar e revisar o programa de integração de novos Conselheiros Independentes;
> (d) analisar e opinar sobre políticas de recursos humanos propostas pela área corporativa correlata, à luz das melhores práticas universalmente reconhecidas, bem como sobre as estratégias, as oportunidades e os riscos a que a Companhia está exposta nesta área;
> (e) propor a política de remuneração variável de curto e de longo prazo, fixa e variável, para todos os níveis da estrutura organizacional, acompanhado especialmente a adequação competitiva da remuneração dos membros da Diretoria Executiva;
> (f) analisar as propostas de sistemas de avaliação de desempenho, as políticas de cargos e salários e os programas de treinamento e desenvolvimento do quadro funcional das áreas de negócios e de apoio;
> (g) acompanhar e contribuir de forma continuada com as estratégias e os processos de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, bem como os planos de sucessão de Diretores e de outras posições críticas da estrutura da Companhia;
> (h) recomendar ações que promovam e disseminem os valores e a cultura organizacional, alinhando-os aos propósitos orientadores da Companhia;
> (i) acompanhar a evolução da estrutura organizacional da Companhia e recomendar ajustes exigidos por diretrizes estratégicas de negócios e gestão;
> (j) propor objetivos e critérios, acompanhar os trabalhos e propor ações decorrentes de avaliações do clima organizacional;
> (k) propor diretrizes para mobilização da administração no enfrentamento de situações de crise;
> (l) recomendar diretrizes relacionadas à adoção de padrões de integridade ética por toda a organização, apoiando os canais instituídos para denúncias, para que operem com alta efetividade e sensos de equidade e justiça;
> (m) acompanhar a gestão do Código de Conduta da Companhia;
> (n) analisar o processo de saída, incluindo entrevista de demissão de pessoas-chave e dados de turnover;
> (o) acompanhar os principais ofensores e riscos trabalhistas, bem como as ações para mitigação do passivo trabalhista da Companhia (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Nota-se que a atuação do comitê é mais abrangente, aproximando-se das atuações das empresas Allied e Marisa, uma vez que mantém preocupação quanto à remuneração dos líderes e dos executivos e à retenção de talentos. Ele ainda traz uma preocupação adicional ao usar o termo “turnover” de forma única,

revelando que é premente a sua preocupação com o giro de admissões e demissões.

Ausente nas empresas Renner, Allied e Marisa, outro ponto a se destacar dentro da atuação do comitê da empresa Magazine Luiza é a interação com a gestão do código de conduta da companhia.

Ademais, sobre os padrões de integridade, cabe ao Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional adotar padrões de ética em toda a empresa.

De modo similar, mantêm-se a análise de desempenho, o plano de remuneração e o zelo pelos indicadores de performance. Foca-se, portanto, a construção de sistemas de avaliações de desempenho, viabilizando criticar, propor e inovar no método e no modelo.

Incrementalmente, destaca-se a preocupação com a valorização da cultura e com a disseminação dos valores da empresa, tendo por base a atribuição do comitê em realizar a integração de novos conselheiros ao *board* da empresa e reforçando uma preocupação em manter a cultura organizacional viva.

Outro fato que corrobora tal questão é o uso dos termos “cultura organizacional” em vários pontos ao longo das responsabilidades do Comitê de Pessoas e Cultura Organizacional.

Destaca-se ainda o protagonismo do comitê no que se refere ao enfrentamento de situações de crise, deixando claro que é de sua responsabilidade atuar na mobilização e no direcionamento das estratégias de combate.

A definição e o debate sobre estrutura organizacional via comitê trazem uma centralidade na definição de estratégia e execução. Desta forma, faz parte da responsabilidade do comitê aprovar o quadro e a estrutura organizacional da companhia. Ademais, observa-se a construção da política de admissão de conselheiros independentes, que passa pelo centro dos debates do comitê de pessoas.

Cabe pontuar que o termo “crise” até então não havia sido apresentado. Assim, passa pelo comitê a coordenação da formação de grupos de trabalho para conduzir crises corporativas que, por algum motivo, possam abalar a reputação da empresa, integrando todas as área e atuando como ponto central e fio condutor para a questão.

A mitigação de riscos trabalhistas, via ações preventivas de cunho legalista, também merece destaque no escopo de atuação do comitê de pessoas da empresa em foco. O tema extrapola o que vem sendo observado pelas demais no que diz respeito a remuneração, desempenho, clima organizacional e indicadores. Ele traz à cena uma preocupação com o risco jurídico da atividade operacional, que pode restringir o desempenho econômico e financeiro da empresa.

Propor políticas e ações que garantam uma redução do nível de risco e passivo trabalhista aparece pela primeira vez na pesquisa.

Via Varejo: dentro dessa organização, o Comitê de Pessoas e Governança é formado por no mínimo três e no máximo cinco membros, que são eleitos pelo conselho de administração da companhia para um mandato de dois anos, admitindo-se a reeleição para mandatos sucessivos.

Compete ao comitê, dentre outras matérias:

> a) discutir e propor o modelo de estrutura organizacional da Companhia, a ser submetido à apreciação do Conselho de Administração;
> b) avaliar e propor ao Conselho de Administração políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como das diretrizes para atração e retenção de talentos;
> c) identificar, na Companhia e em suas controladas, potenciais futuros líderes e acompanhar o desenvolvimento das suas respectivas carreiras;
> d) examinar e debater os métodos de recrutamento e contratação adotados pela Companhia e por suas controladas, mediante utilização de companhias brasileiras similares como parâmetro;
> e) examinar os candidatos a serem eleitos para o Conselho de Administração da Companhia e para os Comitês Especiais, inclusive membros externos, com base na experiência profissional, capacitação técnica, bem como representatividade econômica, social e cultural;
> f) examinar e recomendar ao Conselho de Administração os candidatos selecionados para a posição de Diretor-Presidente da Companhia, bem como os candidatos selecionados pelo Diretor-Presidente para a Diretoria da Companhia;
> g) examinar e discutir a política de remuneração dos membros da administração, propondo ao Conselho de Administração os critérios de remuneração, benefícios e demais programas, incluindo o programa de opção de compra de ações para os Diretores da Companhia;
> h) debater e propor critérios para a avaliação do desempenho dos Diretores da Companhia, mediante utilização de companhias brasileiras similares como parâmetro, submetendo-os à aprovação do Conselho de Administração da Companhia;
> i) avaliar e propor iniciativas e projetos de inovação, de transformação digital e outros necessários à evolução da cultura e engajamento da Companhia;

> j) avaliar o modelo de governança corporativa da Companhia, propor melhorias nos processos e implementar ações necessárias para impulsionar a cultura de governança, bem como assegurar a adequação da estrutura organizacional aos objetivos da Companhia;
> k) avaliar periodicamente se os elementos de governança da Companhia estão em conformidade com as melhores práticas de governança e legislação aplicável;
> l) zelar pelo bom funcionamento do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento e da Diretoria da Companhia e pelo relacionamento entre tais órgãos, e, nesse sentido, revisar periodicamente e fazer recomendações sobre o seu funcionamento e competências; e
> m) prover suporte ao secretariado na recomendação de elementos de governança; outras atribuições que venham a ser designadas pelo Conselho de Administração (VIA, 2021).

A análise do papel do Comitê de Pessoas e Governança apresentado pela Via aproxima-se mais do que é trabalhado dentro das empresas Magazine Luiza, Allied e Marisa em comparação com as responsabilidades apresentadas pela Renner.

Além disso, chama a atenção a preocupação das empresas anteriormente analisadas com o modelo de governança corporativa, que passa a fazer parte do escopo de atuação do comitê de pessoas. Assim, cabe a esse comitê discutir as práticas, as aplicações e os métodos aplicados à governança corporativa da companhia, inclusive zelando pelo bom funcionamento do próprio conselho de administração, ao qual é subordinado.

De forma similar aos demais, há preocupação com o estabelecimento das políticas de remuneração aos diretores, com a retenção de talentos, com a promoção de pessoas a cargos-chave, com o desenvolvimento de pessoas e com a análise de candidatos a membros do conselho de administração.

Destaca-se a busca por métodos e ferramentas de recrutamento e atração de pessoas à companhia, dando relevância estratégica ao tema e subindo da área operacional para uma diretriz estratégica a ser tratada pelo comitê de pessoas.

Incrementa-se ainda, dentro das responsabilidades do comitê de pessoas, a atribuição de inovação e transformação digital. Estas, até o momento, não constavam como itens de atuação e responsabilidade quando comparados à atuação dos modelos das empresas Renner, Allied, Magazine Luiza e Marisa.

A transformação digital aparece integrada ao tema de cultura organizacional, ou seja, é parte relevante da missão e atuação do comitê realizar

a transformação digital da companhia, fazendo permeá-la em todos seus níveis – m as deve-se garantir uma conexão robusta com a cultura organizacional, que, mesmo sendo intangível, traz relevância ao negócio e precisa ser acompanhada de ações estratégicas.

Em contrapartida, não se apresenta dentro do escopo da empresa Via a inter-relação com as ações ligadas ao código de ética, procedimentos e conduta, conforme visualizado pelo trabalho desempenhado no comitê da empresa Magazine Luiza.

De novo, mantém-se como cerne das atuações dos comitês a preocupação com desempenho, remuneração, desenvolvimento, retenção e governança, ou seja, fatos ligados aos resultados da empresa.

Adiciona-se uma preocupação relevante em verificar se a estrutura da governança corporativa continua adequada ao modelo de negócio da empresa, testando e verificando se o que está implantado ainda pode manter a empresa à frente das demais.

Outra palavra que merece destaque dentro dos conceitos de cultura, transformação e governança é “engajamento”, que aparece dentro do rol de ações e responsabilidades do comitê de pessoas.

Centauro: dentro da organização, tem-se o Comitê de Pessoas, Ambiente e Remuneração, que objetiva assessorar o conselho de administração no acompanhamento do ambiente de trabalho, remuneração e sistema de gestão de pessoas. Ele é composto por no mínimo três membros, além do presidente executivo da companhia, com mandatos de dois anos, reelegíveis. Quanto às reuniões, elas acontecem não menos de quatro vezes ao ano de forma ordinária, podendo ser convocadas sem limites de forma extraordinária.

Cabe ao comitê:

> a) Examinar periodicamente a estrutura organizacional da Companhia proposta pelo Diretor Presidente para assegurar que esteja compatível com seus objetivos estratégicos, de crescimento e de resultados, observando os fatores-chave de sucesso dos negócios da Companhia;
> b) conhecer e auxiliar na implementação de melhorias no ambiente de trabalho da Companhia com o propósito de assegurar que o princípio e objetivos que norteiam a sua criação, nos termos do Artigo 3º, e, caso tais recomendações sejam acatadas pelo Conselho de Administração, verificar e acompanhar o cumprimento de suas recomendações;
> c) revisar e, conforme o caso, sugerir aprimoramento de políticas de recursos humanos e de gestão de pessoas;

> d) estudar, elaborar e acompanhar o plano de sucessão da Diretoria e de demais cargos-chave da Companhia;
> e) conhecer e avaliar Colaboradores com potencial de ascender e ou suceder outros Colaboradores para postos-chave no intuito de deixar a administração cada vez mais profissionalizada;
> f) recomendar a criação de novos planos de incentivo de longo prazo (incluindo programas de *stock option*, "Plano de Stock Option"), destinado aos Colaboradores. Elaborar, revisar e acompanhar programas vinculados a Planos de Stock Option, recomendando os valores envolvidos e a sua alocação dentre os Colaboradores;
> g) elaborar o modelo de programa bônus, a ser pago no mínimo uma vez ao ano, recomendar os valores envolvidos e a sua alocação dentre os Colaboradores, e revisar o atingimento das metas e os cálculos da apuração dos resultados da Diretoria;
> h) revisar e acompanhar os programas de participação nos resultados (PPR ou PLR), a ser pago conforme critérios aprovados junto aos sindicados competentes, bem como recomendar os valores envolvidos e a sua alocação dentre os Colaboradores;
> i) conhecer, revisar, avaliar e sugerir modelos de programas de benefícios que não sejam exigidos por lei, bem como recomendar os critérios envolvidos na sua distribuição dentre os Colaboradores;
> j) auxiliar o Conselho de Administração no exercício de suas atribuições no acompanhamento do cumprimento da Política de Indicação e Política de Remuneração da Companhia, bem como recomendar a contratação ou desligamento de membro dos órgãos estatutários da administração da Companhia e de sociedades direta ou indiretamente controladas pela Companhia;
> k) acompanhar o processo de avaliação dos membros da Diretoria, recomendando eventuais aprimoramentos a tal processo, conforme o caso;
> l) acompanhar e avaliar programas de especialização direcionadas aos Colaboradores, notadamente "MBA", contratação de trainees e grandes talentos;
> m) opinar sobre as matérias que lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração a respeito de assunto correlatos às suas atividades; e
> n) receber e apurar reportes da Área de Compliance (CENTAURO, 2021).

Dentro da análise das atribuições, cabe destacar a integração com a área de compliance, com proximidade ao escopo do trabalho desenvolvido pelos comitês do Magazine Luiza e da Marisa. Cabe salientar a função de conferir os resultados e performances atingidos pela diretoria na aferição dos bônus e premiações.

Assim, percebe-se a preocupação da empresa de caminhar cada vez mais para uma gestão profissionalizada, com níveis de governança ampliados e políticas transparentes.

Isso reforça, novamente, a preocupação com a remuneração e com a definição de critérios de desempenho e avaliação de performance dos principais executivos e pessoas-chave, tendo relevância a atuação nos relatórios junto à área de compliance, que trabalha em parceria com o comitê.

Outros pontos a se destacar dentro do comitê de pessoas da empresa Centauro são a previsibilidade de autoavaliação e a avaliação pelo conselho de administração do Comitê de Pessoas, Ambiente e Remuneração.

O comitê apresenta, de forma inédita e com destaque, a atuação do acompanhamento e da avaliação de programas de especialização aos colaboradores, como MBAs, e até mesmo a atração de pessoas, nomeando de forma específica programas de trainees. Dessa maneira, pode-se entender que existe relevante preocupação com a atração de talentos, já que, mesmo inclusa em outras atribuições, optou-se, na constituição das responsabilidades desse comitê, por destacar a atração via trainee e o acompanhamento do desenvolvimento das pessoas nos programas de educação formal.

Por outro lado, é importante mencionar que não aparecem, nas responsabilidades do comitê, itens ligados à cultura organizacional de forma literal, que detalhem seu alcance e tragam como pauta sua necessidade de deliberar sobre políticas de recursos humanos.

Chamam atenção ainda as políticas de benefícios além das obrigações legais, dando relevância ao tema e destacando a forma estratégica como o conceito de remuneração ganha destaque.

Mais uma vez, portanto, mantém-se o padrão de medir o desempenho de suas lideranças, remunerar e ter critérios claros ligados à avaliação dos membros executivos da empresa.

Lojas Americanas: o Comitê de Gente e Remuneração tem por objetivo principal informar o conselho de administração sobre todas as decisões envolvendo as políticas de gente e remuneração da companhia, visando (i) que os membros do conselho de administração, da diretoria e todos os associados tenham incentivos para alcançar resultados excepcionais, sendo recompensados adequadamente; e (ii) que a companhia consiga atrair, captar, reter e desenvolver os melhores profissionais e líderes, garantindo a sucessão de seus principais executivos.

Esse comitê deve contar com no mínimo três e no máximo quatro participantes, com mandatos coincidentes com os mandatos dos membros do conselho de administração. As reuniões do comitê devem ocorrer trimestralmente de forma ordinária e sem limites para realização de forma

extraordinária, sempre sob convocação pelo presidente do conselho ou presidente do comitê.

As responsabilidades do Comitê de Gente e Remuneração incluem, dentre outras atribuições que possam ser eventualmente determinadas pelo conselho de administração:

> a) Auxiliar o Conselho de Administração na aplicação correta e eficiente da cultura da Companhia, que preza o aprimoramento constante da meritocracia, da ética e da boa conduta na condução dos negócios, e garante o alinhamento dos interesses dos associados e dos acionistas;
> b) auxiliar o Conselho de Administração em assuntos relacionados ao desenvolvimento da carreira e à sucessão dos principais executivos da Companhia;
> c) dar suporte ao Conselho de Administração na indicação de candidatos ao órgão, à Diretoria e aos demais Comitês, nos termos da Política de Indicação de Administradores; e
> d) revisar as políticas de remuneração e benefícios para os associados e administradores da Companhia (LOJAS AMERICANAS, 2021).

É importante registrar que, anualmente, o comitê deve aprovar um cronograma de atividades a ser desempenhado no ano-exercício. Destacam-se ainda a preocupação com a cultura organizacional, o desenvolvimento de carreira e a preocupação com a sucessão de executivos.

Mesmo constando como responsabilidades as políticas de remuneração e benefícios, mostra-se muito mais veemente a preocupação com a manutenção da cultura, via criação de sucessão de pessoas e indicação de conselheiros. Significa dizer, portanto, que, conforme apresentado de forma direta na empresa Renner quanto à preocupação com a remuneração de acionistas, fica evidente que a empresa Lojas Americanas se preocupa com a cultura e com a sucessão da companhia. Logo, além de as políticas de remuneração fazerem parte da responsabilidade do comitê, também é mandatório cuidar das sucessões.

Petz: o Comitê de Recursos Humanos traz ratificado o assessoramento ao conselho de administração sobre temas de RH, tendo autonomia para conduzir a realização de avaliações e consultas de assuntos ligados à gestão de pessoas.

Sua composição é de cinco membros, tendo como previsão a possibilidade de participação de membros internos e externos à empresa. Outra observação na constituição do comitê aponta que a função de secretaria esteja designada

ao gerente de projetos da companhia. O mandato coincidirá com as datas dos mandatos dos membros do conselho de administração, admitindo reeleição.

As atribuições do comitê são:

> a) Acompanhar, discutir, opinar sobre temas relevantes à gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, gestão e remuneração;
> b) acompanhar, discutir, avaliar e opinar sobre projetos e/ou investimento referentes à área de RH, e recomendar alternativas para a Companhia;
> c) acompanhar e avaliar o cumprimento de metas associadas aos KPIs da Companhia;
> d) opinar sobre projetos e acompanhar o status das ações da Diretoria de RH;
> e) examinar, discutir e recomendar mudanças nas políticas de remuneração, incluindo política salarial e de benefícios, propostas de ajustes salariais, definição de metas, remuneração de curto e longo prazo, regular e extraordinária, para todos os Diretores e membros do Conselho da Companhia;
> f) analisar e emitir parecer para decisão do Conselho de Administração sobre condições especiais de contratação e de desligamento de Diretores;
> g) analisar e contribuir de forma continuada com os planos de retenção e sucessão para os Diretores da Companhia;
> h) recomendar ações que reforcem a cultura organizacional alinhada à missão, propósito e valores da Companhia, e focada na construção de resultados sustentáveis;
> i) promover a integração dos profissionais da companhia, localizadas em diferentes departamentos e geografias; e
> j) participar de processos seletivos de candidatos aos cargos do Conselho de Administração e da Diretoria (PETZ, 2021).

Assim como as empresas Allied, Magazine Luiza, Marisa e Centauro, a Petz traz uma atuação mais generalizada, ligada aos aspectos de pessoas, retenção, desenvolvimento e atração. Enquanto a Renner concentra-se na governança de remuneração aos executivos, e a Lojas Americanas, na formação de sucessores e preservação da cultura, a Petz reforça sua preocupação com a cultura organizacional, trazendo as palavras “missão”, “propósito” e “valores” ao escopo de trabalho, o que até então não havia sido observado nos demais documentos analisados.

Mais uma vez, mantém-se como grande destaque a preocupação quanto a atração, desenvolvimento, remuneração, governança, clima, desligamento e retenção de pessoas, o que tangencia sua atuação em itens ligados a ética, conduta e integridade. Como exceção, o comitê em questão transitou por temas relacionados a inovação e transformação digital.

A integração dos colaboradores também aparece de forma prioritária no escopo de trabalho do Comitê de Recursos Humanos, fazendo com que os novos talentos consigam performar de forma mais breve possível.

A temática da sucessão permeia o papel estratégico do comitê, porém com um direcionamento mais ligado aos diretores da companhia e com escopo mais estratégico do que o observado em outros comitês.

Cabe ainda ao comitê dar suporte, de forma direta, à diretoria de RH, aprovando investimentos, acompanhando KPIs e sugerindo projetos de melhoria operacional ligados à área de recursos humanos.

Por fim, vale destacar o papel dos participante dos processos seletivos de diretor presidente e diretores da companhia, bem como a sugestão de ações que visam melhorar o clima organizacional e fazer a integração de pessoas que estejam em diferentes locais geográficos. Essa preocupação com as diferentes localizações é trazida de forma inédita nas pautas relacionadas ao comitê de pessoas.

Quero-Quero: o Comitê de Recursos Humanos deve ser composto por três membros, com mandato de um ano, e tem como objetivo a realização de quatro reuniões anuais de forma ordinária, podendo se estabelecer sem limites de forma extraordinária.

O objetivo do comitê é oferecer suporte ao conselho de administração no recrutamento, na remuneração e na avaliação dos conselheiros, dos membros do comitê e do diretor presidente, bem como apoiar o diretor presidente no recrutamento, na remuneração e na avaliação dos demais membros da diretoria executiva, agindo sempre com profissionalismo, independência e presteza.

Compete, portanto, ao comitê:

> a) Examinar periodicamente a estrutura organizacional da Companhia proposta pelo Diretor Presidente, fazendo recomendações de ajuste, quando necessário, para compatibilizá-la com seus objetivos estratégicos, de crescimento e de resultados, observando os fatores chave de sucesso dos negócios;
> b) coordenar os processos de recrutamento e seleção de conselheiros, de membros de Comitês e do Diretor Presidente, o apoiando nesses processos relativos aos demais membros da Diretoria Executiva, participando ativamente de entrevistas com candidatos;
> c) manter atualizado um Plano de Sucessão para todos os administradores da Companhia;

> d) coordenar o processo de avaliação de desempenho e competências do Conselho de Administração, dos conselheiros, membros de Comitês e do Diretor Presidente e revisar as avaliações, feitas pelo Diretor Presidente, dos demais membros da Diretoria;
> e) propor o pacote de remuneração e benefícios dos administradores, com base nas melhores práticas do mercado bem como responsabilidades e desempenho individuais e da Companhia;
> f) analisar e opinar sobre o Plano Anual de Participação nos Resultados, definindo os parâmetros e métricas das metas do Diretor Presidente a serem estabelecidos pelo Conselho de Administração, bem como revisar as metas propostas pelo Diretor Presidente para a Diretoria, assegurando que haja alinhamento entre suas próprias metas e a de seus subordinados;
> g) revisar o atingimento das metas e os cálculos da apuração dos resultados do Plano Anual de Participação da Diretoria;
> h) propor ao Conselho de Administração, para subsequente submissão à aprovação da Assembleia Geral de acionistas, plano de outorga de opções de compra de ações e/ou de outorga de ações restritas aos administradores e demais executivos da Companhia ("Planos");
> i) respeitadas as condições estabelecidas nos Planos aprovados pelos acionistas, propor ao Conselho de Administração os Programas de outorga de opções ou ações restritas, bem como propor ajustes a esses Programas quando necessário, sempre de acordo com as melhores práticas do mercado;
> j) submeter ao Conselho de Administração proposta preparada conjuntamente com o Diretor Presidente de outorgas individuais aos Administradores e Executivos; e
> k) avaliar periodicamente o programa de desenvolvimento de talentos gerenciais da empresa (Programa Gerente Trainee de Loja e Programa de Trainees Corporativo) (QUERO-QUERO, 2021).

A análise da atuação do Comitê de Recursos Humanos da empresa Quero-Quero se aproxima do escopo de atuação das lojas Renner, trazendo um foco mais ligado à política de remuneração e às condições de outorgas. O comitê perfaz, ao final, a preocupação com o programa de atração de talentos, destacando o programa de gerente trainee, o que faz lembrar a ação realizada pela empresa Centauro, que nomeou, de forma direta, o programa trainee como estratégia de atração de pessoas.

Outra atuação dimensionada pelo comitê é a preocupação com a estrutura organizacional da companhia, embora ele não faça referência à interação com os comitês de conduta e ética, conforme apontado por Magazine Luiza e Marisa, e tampouco perpasse pela transformação digital, como apresentado na empresa Via.

Está presente ainda de forma central a demanda ligada à análise de sucessão e dimensionamento organizacional, validando itens de desempenho. É importante diferenciar que aqui o comitê traz a deliberação de opinar sobre o plano de remuneração, e não de elaborá-lo, como é comumente observado nos

demais. Além disso, apesar de não fazer referência direta à integração de compliance ou ao código de conduta e ética, ele assegura a preocupação com a estrutura organizacional.

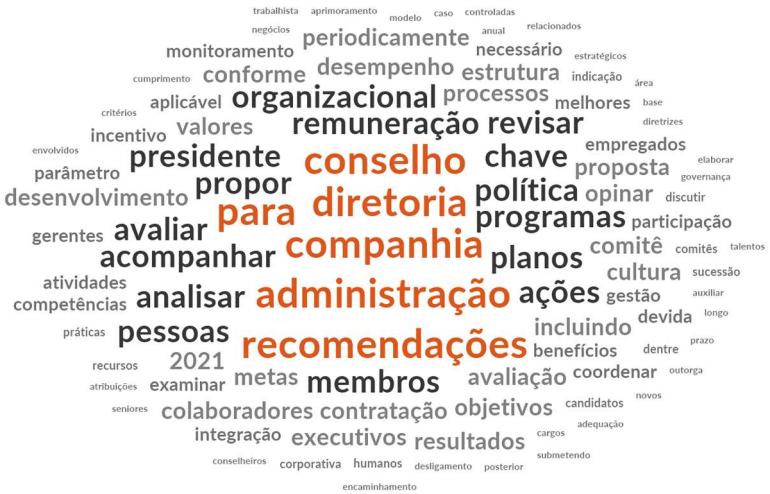
No que se refere aos processos de decisão, o comitê foca a contratação de conselheiros, deixando para a parte tática da companhia o detalhamento das políticas de recrutamento.

4.3 – Nuvem de Palavras

Com o suporte da técnica de análise CAQDAS, fez-se a análise dos principais termos presentes em todos os documentos fornecidos pelas empresas em suas áreas de relações com investidores.

A análise documental a partir das normas de funcionamento foi importada ao sistema Nvivo, a partir do qual se obteve a nuvem de palavras demonstrada na Figura 4.

Figura 4 – Nuvem de Palavras



Fonte: Normas comitês de pessoas
Elaboração: Autor (realizado com uso do *software* Nvivo)

Pode-se analisar, portanto, que é característica comum à missão dos comitês analisados fornecer conselhos e recomendações à diretoria, à companhia e à administração, o que consolida o princípio informado na teorização de governança corporativa de que o comitê tem por função apoiar a gestão do presidente executivo e o conselho de administração.

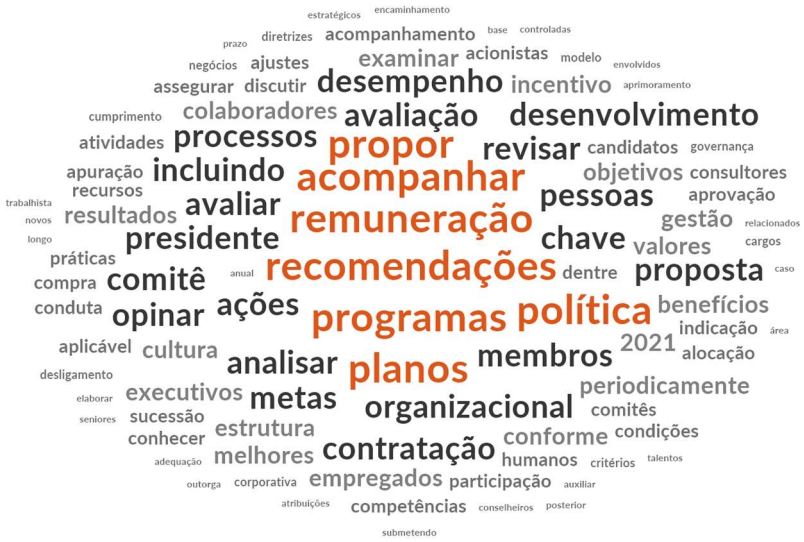
Destacam-se ainda as ações ligadas a acompanhar, avaliar e propor políticas e programas com temas associados a remuneração e pessoas, assim como a preocupação com a sucessão e com pessoas-chave dentro da organização. Além disso, acentua-se a revisão de alguns temas, caracterizando a intenção de mantê-los sempre vivos e relevantes para as políticas de remuneração e atração dos trabalhadores.

Outrossim, o item relacionado à remuneração também colabora de forma direta para que os temas, em sua maioria, se mantenham restritos à gestão de pessoas, não expandido de forma significativa assuntos ligados a meio ambiente e sustentabilidade, por exemplo, que aparecem pontualmente em alguns comitês de pessoas. Temas como ética, conduta e integridade apareceram de forma tímida, corroborando e confirmando a análise detalhada feita no item anterior desta pesquisa.

Pode-se observar que tal análise retornou com um conjunto de destaques para os temos “conselho”, “diretoria”, “para”, “companhia” e “administração”, que, por serem genéricos, não revelam a real interpretação das responsabilidades diretas do comitê, estando presentes nos documentos apenas para contextualizar a redação.

Por esse motivo, foi feito um novo procedimento, sem essas palavras, com o objetivo de refinar e aprofundar o conhecimento para além do que se teve como sugerido. O resultado foi o apresentado pela Figura 5:

Figura 5 – Nuvem de Palavras ajustada



Fonte: Normas comitês de pessoas, com a exclusão das palavras “conselho”, “diretoria”, “para”, “companhia” e “administração”

Elaboração: Autor (realizado com uso do *software* Nvivo)

Após a retirada dos termos genéricos, que podem poluir a análise dos dados, nota-se que a atuação dos comitês analisados consiste em itens ligados à criação de programas de remuneração, à institucionalização de políticas e à gestão de processos e desenvolvimento de pessoas, sempre em sua forma ativa de propositura.

Percebe-se ainda o destaque para palavras como “metas”, “desempenho” e “avaliação”, que, acompanhadas de “revisar” e “proposta”, confirmam o que foi analisado detalhadamente no tópico anterior deste trabalho. Significa dizer, portanto, que é comum aos comitês de pessoas tratar de temas ligados às metas e ao desempenho das pessoas, avaliando, revisando e propondo ações que suportem a empresa através desse vetor.

Destaca-se também a palavra “presidente”, que, conforme análise aprofundada dos documentos pesquisados, confirma o perfil de atuação junto ao presidente executivo, apoiando-o nas relações com o conselho de administração e trazendo opiniões, avaliações e metas em prol de um desenvolvimento de pessoas dentro da organização. De novo, a análise aprofundada do item anterior, com base na técnica CAQDAS, apresentou algo comum a todos os comitês, o que propicia a constituição de características presentes em todos os comitês formalmente constituídos.

De se observar o relevante destacamento dado ao termo “contratação”, que, em conjunto as análises individuais das palavras denotam um papel ativo nos comitês de pessoas de realizar contratação de pessoas chaves na companhia, democratizando a escolha do novo colaborador, bem como a análise dos benefícios que tornam a empresa atrativa aos novos postulantes a vaga.

Outrossim, reforça-se, dentro da pesquisa, o papel de recomendação dos comitês na estrutura da governança corporativa, comprovando, mais uma vez, a ideia de que cabe ao comitê de pessoas recomendar programas e políticas de remuneração, assim como propor e acompanhar os membros, via metas e avaliações, tangenciando sua cultura, valores e capacitação.

Por se tratar de empresas de capital aberto, a temática de remuneração variável é relevante, principalmente sob o olhar de *stock options*, que, em muitos casos, fica sob o guarda-chuva da remuneração e dos benefícios, mas que pautam de forma significativa os debates dentro dos comitês de pessoas.

4.4 – Indicadores de desempenho das empresas COM comitê de pessoas e SEM comitê de pessoas: existe diferença de performance?

Conforme destacou-se na metodologia, a análise segregou as empresas que possuem comitê de pessoas formalmente estabelecido das que não o possuem para averiguar a hipótese de que existe uma diferença significativa de desempenho entre os dois grupos.

Ou seja, posto que o problema central é analisar se as empresas com comitê de pessoas têm performance superior às que não o estabeleceram, a análise descritiva dos números levantados entre 2015 e 2020 complementa a pesquisa.

Não se busca aqui discutir causas, mas analisar se tal incremento na gestão corporativa constitui alguma diferenciação, uma vez que as empresas, por estarem listadas na bolsa de valores brasileira, já possuem um relevante grau de governança corporativa e obedecem a padrões contábeis e administrativos avançados.

De forma descritiva, primeiramente organizam-se os comparativos ROA, LPA, ROIC para, a seguir, serem aplicados os testes estatísticos (Mann-Whitney).

A análise descritiva, com base nas tabelas 6, 7 e 8, será capaz de trazer nuances da operação, contextualizando e conectando performances entre os grupos pesquisados.

Tabela 6 – Comparativo de ROA

	Comitê de Pessoas	Mediana	2020	2019	2018	2017	2016	2015
AMAR3	Sim	-2,465	-12,83	-2,80	0,90	-2,13	-3,33	-1,26
LREN3	Sim	9,68	7,49	9,32	11,56	9,71	9,65	9,87
ALLD3	Sim	3,84	4,51	3,17				
MGLU3	Sim	3,125	1,59	4,66	6,79	5,24	1,42	-1,19
VIIA3	Sim	-0,225	3,04	-5,87	-1,27	0,98	-0,54	0,09
SBFG3	Sim	7,87	-1,82	7,87	8,27			
LAME4	Sim	0,485	0,66	1,75	0,80	0,30	0,13	0,31

PETZ3	Sim	2,49	3,08	1,90				
LJQQ3	Sim	2,445	3,06	1,83				
ARZZ3	Não	13,225	1,72	11,47	13,65	14,71	12,80	14,01
CEAB3	Não	4,99	-2,28	16,10	4,99			
CGRA3	Não	8,465	7,92	14,97	7,61	9,01	9,94	7,79
SOMA3	Não	3,535	-3,03	10,10				
GUAR3	Não	4,84	-0,20	4,70	11,80	7,15	4,11	4,98
LLIS3	Não	-1,24	-93,03	-4,50	2,79	11,39	-1,94	-0,54
SLED3	Não	-17,285	-125,94	-37,32	-30,83	-3,72	-3,74	5,35
ESPA3	Não	4,92	4,03	5,81				

Fonte: BI ComDinheiro elaborado pelo Autor

Sob a ótica da gestão de alocação e gerenciamento de recursos, usando o ROA, nota-se que o grupo de empresas que constituíram formalmente o comitê de pessoas apresentou medianas positivas em sete dos nove casos apresentados entre 2015 e 2020. Ou seja, em 78% das empresas houve retornos positivos de capital, exceto em duas empresas da amostra: a VIIA3, que teve retorno próximo de zero, e a AMAR3, que teve retorno negativo (Tabela 6).

Por outro lado, das oito empresas que não possuem comitê de pessoas, duas retornaram valores negativos, restando seis com valores de retornos positivos, o que equivale a 75%. Das empresas com ROA negativo, destaca-se a SLED3, que apresentou mediana significativamente baixa quando comparada às empresas sem comitê de pessoas (Tabela 6).

O grupo de empresas com comitês de pessoas formalmente constituídos apresentou ROA mais consistente e positivo do que os números encontrados no grupo de empresas que não os constituíram – mesmo a ARZZ3 e a CGRA3 representando forte relevância na constituição da mediana do grupo, concentrando o desempenho positivo e trazendo uma visão qualitativa de melhor performance a esse grupo (Tabela 6).

Novamente, de forma qualitativa, no que diz respeito aos números de performance sobre ROA para o grupo de lojas com comitê de pessoas, merece destaque a performance informada pela empresa LREN3, que possui uma série

consistente de retorno positivo, não tendo apresentado indicador negativo em nenhum período analisado (Tabela 6).

Outra contribuição importante é que 55% das empresas com comitê de pessoas nunca apresentaram, entre 2015 e 2020, indicadores negativos de ROA, enquanto apenas 37% das empresas sem comitê de pessoas conseguiram atingir o mesmo nível de ROA. Em termos absolutos, apenas três empresas (ESPA3, CGRA3 e ARZZ3) do grupo que não constituíram comitê de pessoas nunca apresentaram retornos negativos (Tabela 6).

Ainda é possível analisar que existe uma frequência maior de resultados positivos de ROA ao longo do tempo nas empresas com comitê de pessoas em comparação àquelas sem comitê de pessoas formalmente instituídos. Dos 39 indicadores analisados, houve ROA negativo 10 vezes para as empresas com comitê de pessoas. Ou seja, em 74% das vezes, o ROA foi positivo. Dos 37 indicadores analisados das empresas sem comitê de pessoas, 12 tiveram ROA negativo, o que representa uma frequência de retorno positivo em 67% dos casos (Tabela 6).

Dentro de pesquisa, as empresas com comitê tiveram uma média de ROA de 2,22 contra um retorno negativo de -2,38 das empresas sem comitê. Logo, as empresas com comitê tiveram uma performance qualitativa superior àquelas sem comitê de pessoas na média dos anos analisados do ROA (Tabela 6).

Tabela 7 – Comparativo LPA

	Comitê de Pessoas	Mediana	2020	2019	2018	2017	2016	2015
AMAR3	Sim	-0,285	-1,65	-0,43	0,11	-0,23	-0,34	-0,14
LREN3	Sim	0,98	1,22	1,23	1,14	0,82	0,70	0,65
ALLD3	Sim	1,465	1,83	1,10				
MGLU3	Sim	0,06	0,06	0,14	0,09	0,06	0,01	-0,01
VIIA3	Sim	-0,03	0,77	-1,10	-0,21	0,15	-0,07	0,01
SBFG3	Sim	0,61	-0,47	1,28	0,61			
LAME4	Sim	0,08	0,17	0,31	0,12	0,04	0,01	0,03
PETZ3	Sim	0,105	0,15	0,06				

LJQQ3	Sim	0,26	0,36	0,16				
ARZZ3	Não	1,325	0,49	1,64	1,44	1,56	1,17	1,21
CEAB3	Não	0,56	-0,54	3,15	0,56			
CGRA3	Não	3,2	3,62	6,61	2,74	3,13	3,27	2,38
SOMA3	Não	0,06	-0,14	0,26				
GUAR3	Não	0,92	-0,05	1,19	2,48	1,14	0,64	0,70
LLIS3	Não	-0,575	-29,12	-2,80	1,50	6,11	-0,90	-0,25
SLED3	Não	-2,835	-6,73	-5,10	-4,84	-0,83	-0,80	1,50
ESPA3	Não	0,255	0,24	0,27				

Fonte: BI ComDinheiro elaborado pelo Autor

Dentro do universo de LPA – medida que interessa àqueles que apostaram no retorno sobre o valor da ação –, as empresas com comitê de pessoas apresentaram retornos positivos em sete dos nove casos, sendo um caso com retorno neutro (VIA3) e outro com retorno negativo (AMAR3) (Tabela 7).

Já no grupo das empresas sem comitê de pessoas, o retorno de duas das oito empresas foi negativo aos investidores (LLIS3 e SLED3), prejudicando o desempenho das empresas no mercado de capitais. É válido pontuar que essas duas empresas passaram por processos de recuperação judicial, enquanto nenhuma empresa com comitê de pessoas instalado precisou desse socorro jurídico para continuar suas operações (Tabela 7).

Dessa forma, constata-se que as empresas que possuem comitê de pessoas tiveram indicador de LPA positivo mais frequente do que as empresas sem o comitê, retornando de forma mais consistente aos anseios e expectativas dos seus investidores (Tabela 7).

Outra contribuição importante é que 55% das empresas com comitê de pessoas nunca apresentaram, entre 2015 e 2020, indicadores negativos de LPA, enquanto apenas 37% das empresas sem comitê de pessoas conseguiram gerar indicador de LPA positivo (Tabela 7).

Pode-se analisar ainda que existe uma frequência maior de resultados positivos do indicador LPA ao longo do tempo nas empresas com comitê de pessoas. Dos 39 indicadores analisados, houve LPA negativo 10 vezes para as empresas com comitê de pessoas – ou seja, o LPA foi positivo em 74% das vezes. Dos 37 indicadores analisados nas empresas sem comitê de pessoas, 12 tiveram LPA negativo, o que representa uma frequência de retorno positivo em 67% dos casos (Tabela 7).

Também é possível verificar uma frequência maior de LPA positivo ao longo do tempo nas empresas com comitê de pessoas. Dentro de pesquisa, as empresas tiveram uma média de LPA de 0,22 contra um LPA negativo de 0,08. Logo, as empresas com comitê tiveram performance superior àquelas sem comitê de pessoas no indicador de LPA (Tabela 7).

Tabela 8 – Comparativo ROIC

	Comitê de Pessoas	Mediana	2020	2019	2018	2017	2016	2015
AMAR3	Sim	1,895	-7,92	1,50	9,29	3,76	0,34	2,29
LREN3	Sim	14,445	6,36	17,08	15,99	14,09	14,27	14,62
ALLD3	Sim	9,695	11,34	8,05				
MGLU3	Sim	11,875	5,16	9,90	24,49	17,96	13,85	7,24
VIIA3	Sim	7,35	6,86	-11,09	2,98	9,37	8,80	7,84
SBFG3	Sim	21,59	-1,28	25,71	21,59			
LAME4	Sim	5,66	2,50	5,51	5,16	5,81	9,11	9,31
PETZ3	Sim	6,81	8,10	5,52				
LJQQ3	Sim	13,735	11,85	15,62				
ARZZ3	Não	13,2	3,07	15,89	15,34	13,53	12,87	12,58
CEAB3	Não	15,76	-2,80	15,76	21,05			
CGRA3	Não	5,98	6,36	10,25	5,69	6,27	4,93	5,44
SOMA3	Não	5,57	-2,82	13,96				
GUAR3	Não	6,565	-0,23	6,62	13,16	11,01	5,12	6,51
LLIS3	Não	1,05	-43,30	-1,52	5,42	-0,47	2,57	3,60
SLED3	Não	-3,595	94,02	-106,73	-46,20	-1,70	-0,38	-5,49
ESPA3	Não	12,28	5,23	19,33				

Fonte: BI ComDinheiro elaborado pelo Autor

O ROIC possui representatividade por observar a eficiência da gestão operacional da empresa, tornando-se o principal indicador de performance das empresas sob a ótica de mercado. É ele que demonstra como a gestão e a cultura convergem para que os recursos disponíveis, se bem aplicados, possam gerar, ou não, melhores resultados (Tabela 8).

Nesse ponto, todas as empresas que apresentam comitê de pessoas apresentaram retorno positivo, com destaque para quatro empresas com retorno acima de dez pontos (Tabela 8).

No rol das empresas sem comitê de pessoas, apresentou-se uma empresa com retorno negativo e apenas duas com retorno acima de dez, o que sugere relevância qualitativa na constituição do comitê de pessoas (Tabela 8).

Dessa forma, as empresas que constituíram seus comitês de pessoas observaram ROIC em sua totalidade, com índices superiores em comparação com as empresas que não os constituíram, indicando que o amadurecimento da governança reflete um melhor nível de alocação de recursos, materializando-se em índices de ROIC superiores (Tabela 8).

Outra contribuição importante é que 66% das empresas com comitê de pessoas nunca apresentaram, entre 2015 e 2020, indicadores negativos de ROIC. Nas empresas sem comitê, tal indicador cai para 50%. Assim, metade das empresas sem comitê de pessoas apresentou, em algum momento do período pesquisado, ROIC negativo, contra 34% das empresas com comitê de pessoas (Tabela 8).

Pode-se observar ainda que existe uma frequência maior de resultados positivos do indicador ROIC ao longo do tempo nas empresas com comitê de pessoas. Dos 39 indicadores analisados, houve ROIC negativo 3 vezes para as empresas com comitê de pessoas – ou seja, o ROIC foi positivo em 92% das vezes. Dos 37 indicadores analisados nas empresas sem comitê de pessoas, 11 tiveram ROIC negativo, o que representa uma frequência de retorno positivo em 70% dos casos (Tabela 8).

Além disso, constatou-se uma frequência maior de ROIC positivo ao longo do tempo nas empresas com comitê de pessoas em relação àquelas sem comitês de pessoas formalmente instituídos. Dentro da pesquisa, as empresas com comitê tiveram uma média de ROIC de 8,69, enquanto as outras

apresentaram um ROIC de 3,34. Logo, o grupo com comitê teve uma performance superior quanto ao indicador de ROIC (Tabela 8).

Tabela 9 – Indicadores - Média

	Empresas COM comitê de pessoas	Empresas SEM comitê de pessoas
ROA	2,22	-2,38
LPA	0,22	0,08
ROIC	8,69	3,34

Fonte: Elaborado pelo Autor no Microsoft Excel

Desta maneira, de forma a resumir a análise descritiva, a Tabela 9 apresenta as médias ao longo dos anos de cada indicador, separadas entre as empresas COM comitê de pessoas e as SEM comitê de pessoas.

Considerando que o ROA é utilizado para medir a rentabilidade de uma empresa em relação aos seus ativos totais, um índice de 2,22 significa que o grupo de empresas com comitê de pessoas, ao longo do período estudado, gerou em média um lucro líquido de 2,22% para cada real investido em ativos. Em outras palavras, esse grupo de empresas obteve um retorno de 2,22 centavos de lucro para cada real investido em ativos (Tabela 9).

Um ROA de -2,38 significa que o grupo de empresas sem comitê operou com prejuízo e que suas operações não geraram retorno suficiente para cobrir o custo dos seus ativos (Tabela 9). De forma analítica, contribuem para tal performance negativa os resultados da companhia SLED3 (Tabela 6).

Lembrando que o LPA é um indicador financeiro que mede o lucro líquido de uma empresa em relação ao número de ações em circulação, um LPA de 0,22 denota que, para cada ação em circulação, o grupo de empresas com comitê de pessoas gerou, em média, um lucro líquido de R$ 0,22 no período estudado (Tabela 9).

Um LPA de 0,08 denota que, para cada ação em circulação, as empresas sem comitê de pessoas geraram, em média, um lucro líquido de R$ 0,08 por ação no período pesquisado – o que resulta em uma lucratividade 63% menor do que a das empresas com comitê de pessoas (Tabela 9).

Como o ROIC é um indicador financeiro que mede a capacidade da empresa em gerar retorno sobre o capital investido em seus negócios, um ROIC de 8,69 significa que a empresa está gerando um retorno de 8,69% sobre o

capital investido em seus negócios. Em média, portanto, as empresas com comitê de pessoas atingiram esse retorno no período estudado (Tabela 9).

Já o ROIC das empresas sem comitê de pessoas foi de 3,34, o que significa um retorno 60% abaixo dos níveis retornados, em média, por empresas com comitês de pessoas formalmente constituídos ao longo do período estudado (Tabela 9).

Para que se possa afirmar de forma estatística se existe uma diferença significativa de performance entre os dois grupos de empresas, é preciso fundamentar-se na análise oferecida pelo teste Mann-Whitney, que será tratada a seguir, nas Tabelas 10, 11 e 12.

Apenas como reforço metodológico, vale lembrar que as bases numéricas da pesquisa referem-se a dados não paramétricos, com variáveis independentes, e com duas amostras de dados não pareados.

Apresentadas as hipóteses, sob nível de significância de 5%, verificou-se a relevância estatística em cada ano da pesquisa, para cada indicador elegido: ROA, LPA e ROIC.

Tabela 10 – ROA - Teste Mann-Whitney

	U	Mediana com Comitê	Mediana sem Comitê	p-exact two tail
2015	25	0	2,49	0,32127
2016	33	0	0	0,814809
2017	29	0	3,575	0,541423
2018	30	0,8	3,89	0,605841
2019	21	1,9	7,955	0,167174
2020	24	3,04	-1,24	0,276593

Fonte: Elaborado pelo Autor no Microsoft Excel

O teste de Mann-Whitney mostrou que a diferença entre as medianas não é estatisticamente significativa a um nível de significância de 5%, ou seja, a mediana das empresas com comitê de pessoas é igual à das empresas sem comitê de pessoas para o indicador ROA, em que U=25, U=33, U=29, U=30, U=21 e U=24, com p>0,001 (Tabela 10).

A seguir, postou-se a mesma hipótese sob a ótica do LPA:

H0: mediana do grupo de empresas com comitê de pessoas = mediana do grupo de empresas sem comitê de pessoas.

H1: mediana do grupo de empresas com comitê de pessoas ≠ mediana do grupo de empresas sem comitê de pessoas.

Tabela 11 – LPA - Teste Mann-Whitney

	U	Mediana com Comitê	Mediana sem Comitê	p-exact two tail
2015	24	0	0,35	0,276591
2016	34	0	0	0,888358
2017	27	0	0,57	0,423447
2018	24	0,09	1	0,2765939
2019	28	0,16	0,73	0,4807075
2020	25	0,17	-0,095	0,3212669

Fonte: Elaborado pelo Autor no Microsoft Excel

O teste de Mann-Whitney mostrou que a diferença entre as medianas não é estatisticamente significativa, ou seja, a mediana das empresas com comitê de pessoas é igual à mediana das empresas sem comitê de pessoas para o indicador LPA, em que U=24, U=34, U=27, U=24, U=28 e U=25, com p>0,001 (Tabela 11).

Novamente, postou-se a análise para o ROIC:

H0: mediana do grupo de empresas com comitê de pessoas = mediana do grupo de empresas sem comitê de pessoas.

H1: mediana do grupo de empresas com comitê de pessoas ≠ mediana do grupo de empresas sem comitê de pessoas.

Tabela 12 – ROIC - Teste Mann-Whitney

	U	Mediana com Comitê	Mediana sem Comitê	p-exact two tail
2015	29	2,29	1,8	0,541232
2016	28	0,34	1,285	0,480707
2017	26	3,76	0	0,3703825
2018	32	5,16	5,555	0,7429864
2019	33	8,05	12,105	0,8148087
2020	24,5	6,36	1,42	0,2765939

Fonte: Elaborado pelo Autor no Microsoft Excel

Mais uma vez, o teste de Mann-Whitney mostrou que a diferença entre as medianas não é estatisticamente significativa, ou seja, a mediana das empresas com comitê de pessoas é igual à mediana das empresas sem comitê de pessoas

para o indicador ROIC, em que U=29, U=28, U=26, U=32, U=33 e U=24,5, com p>0,001 (Tabela 12).

Dessa forma, após finalizar a análise sob os pressupostos estatísticos, não se pode comprovar, nos critérios de desempenho financeiro ROIC, LPA e ROA, que as empresas que formalmente constituíram comitês de pessoas entre 2015 e 2020 tiveram uma diferença significativamente relevante no período estudado, mesmo que qualitativamente tenham apresentado resultados com frequência positiva maior e uma média de desempenho maior nos indicadores. Desse modo, pelos pressupostos estatísticos com nível de significância de 5%, via teste Mann-Whitney, não se confirma tal diferenciação.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi estruturado a partir de uma análise quantitativa com incremento qualitativo, teorizando sobre a evolução da governança corporativa em seus veios organizacional e legal. De forma central, apontaram-se os temas abordados pelos comitês de pessoas nas empresas listadas no mercado acionário brasileiro no setor de consumo cíclico do comércio e relacionou-se performance financeira e existência de comitês de pessoas nas organizações.

De forma relevante, a pesquisa contribuiu para analisar e discutir se há performance estatisticamente relevante entre empresas do mesmo segmento, com maturidade de governança e que decidem constituir formalmente seus comitês de pessoas, verificando se tal ato consegue efetivamente trazer uma diferença significativa estatística através dos indicadores de desempenho financeiro ROIC, ROA e LPA.

A evolução do pensamento sobre governança corporativa tem acompanhado a evolução e a complexidade dos negócios, fazendo-se presente desde o momento em que se denota um distanciamento entre seu fundador e inclui na gestão novos atores que passam a ser inseridos nos processos decisórios e estratégicos.

Isso significa que a governança corporativa nasce no desencontro de interesses para encontrar limitações, responsabilidades e papéis de cada agente institucional. Assim, os papéis de cada um devem ser delimitados de forma transparente, de modo a alinhar expectativas.

Os atores desse processo conseguem tangenciar a abordagem legalista, que conseguiu avançar nas complexidades empresariais, trazendo ao Brasil, via legislação, um arcabouço capaz de nortear os negócios e repercutir na sociedade.

Dentro do rol de participantes do processo de governança, destaca-se a maneira como o conselho de administração se coloca como emissor de diretrizes e orientações – diretrizes para que os executivos de fato operem o negócio e orientações colhidas através de órgãos vitais ao pleno desenvolvimento estratégico, constituindo o órgão de assessoria comumente denominado de comitê.

Os comitês, por sua vez, além de sempre buscar demonstrar e gerar informações e detalhamento, visam, principalmente, munir o conselho para que se faça a escolha possível naquele momento. Logo, fazer escolhas é fazer o exercício da estratégia, e fazer estratégias é fazer escolhas. Os comitês se aprofundam em temas específicos, tornando-se arenas de debates e ideação e coletando expectativas que norteiam os atos e as decisões do conselho de administração, que, com visão ampla, consegue priorizar os temas específicos trazidos pelos comitês ao *board* da companhia.

Analisando o rol de empresas que constituíram formalmente comitês de pessoas no setor de comércio cíclico, a pesquisa trouxe as diferentes temáticas abordadas pelas empresas, reforçando que os assuntos ali discutidos e deliberados estão de fato ligados à gestão de remuneração, ao equilíbrio entre a remuneração do empresário versus a do empregado, à gestão de carreira, à performance e aos talentos.

Embora alguns pontos ultrapassem a fronteira do termo “comitê de pessoas” e apresentem variações semânticas, como “gente”, “recursos humanos” e “cultura”, na essência os comitês acabam por trabalhar as palavras-chave descritas anteriormente como cerne de suas ações.

Nota-se também uma abordagem marginal em algumas empresas pesquisadas ligada à ética, à conduta e à integridade, bem como a temas relacionados à sustentabilidade e ao meio ambiente. Além disso, nos documentos analisados, constatou-se a presença de itens como transformação digital e a ausência de *frameworks* organizacionais ou atos de gestão, assim como atitudes ligadas a gestão da governança corporativa e seus desdobramentos.

A abordagem mais especializada em pessoas deixa de fora temas importantes como gestão, metodologias de gestão, aplicação de design organizacional e outros assuntos que derivam fundamentalmente das pessoas. Por isso, temas modernos, ligados à gestão de vanguarda e à busca de soluções através das pessoas, precisam entrar nas pautas dos comitês. Ao deliberarem sobre os valores a serem pagos aos diretores em vez de buscarem continuamente ferramentas de gestão que tornassem suas companhias ágeis, atuais e que pudessem gerar mais valor ao negócio, os comitês de pessoas se portaram de forma restrita na maioria dos casos.

Mais do que ter as pessoas inseridas no contexto empresarial, é necessário que elas interajam e desenvolvam modelos de negócios capazes de gerar maior atividade empresarial e, consequentemente, melhores resultados, inclusive com sustentabilidade.

Outrossim, o rol de empresas pesquisadas já contempla um alto nível de governança corporativa, uma vez que todas estão operando no mercado de capital brasileiro, merecendo destaque a utilização adequada da expectativa de buscar uma diferença significativa no nível de performance entre as empresas que adotaram o comitê de pessoas e as que não o constituíram formalmente.

Ao avançar sobre a análise qualitativa, pode-se observar uma frequência maior de retornos positivos às empresas que constituíram comitês de pessoas em relação àquelas que não o fizeram. Além disso, em média, o ROA, o LPA e o ROIC foram superiores no grupo de empresas com comitê.

Prosseguindo para a análise quantitativa, vale dizer que o incremento do comitê de pessoas não conseguiu gerar um ganho significante de performance financeira ao se aplicar o método estatístico de Mann-Whitney aos indicadores de LPA, ROIC e ROA.

O espaço destinado à discussão de políticas de remuneração e de temas ligados à carreira e à gestão de pessoas propicia uma fonte inesgotável de ideação, que, dimensionada a seu ponto, torna a operação mais leve, com método, e tende a deixá-la mais perene e sustentável.

De todo modo, pode-se observar que é comum a todos os comitês de pessoas, independentemente de qual nomenclatura utilizem, manter, de forma permanente, a preocupação em determinar critérios claros de remuneração aos executivos, atrelando desempenho corporativo à sua remuneração, governança corporativa, medida de desempenho, cultura e sucessão. Essa medida traz à tona a discussão que o estímulo à remuneração, seja ele de curto ou de longo prazo, passa pela busca da maximização de resultados e pelo apoio nas pessoas como indutoras de tal crescimento.

Por fim, conclui-se que expandir os temas de atuação, inserindo-os cada vez mais na dinâmica corporativa através de modelos organizacionais, design de relações e temas ligados à gestão, pode potencializar o crescimento e a diferenciação dos resultados das empresas que constituírem formalmente seus comitês de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, L. E. Cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. Disponível em https://www.scielo.br/j/rae/a/d4bV9dchpKfsBbGk3Yv4YbK/?format=pdf&lang=pt

Almeida, D. C. et al. **Utilização dos testes estatísticos Kruskal-Wallis e Mann-Whitney para avaliação de sistemas de solos reforçados com geotêxteis**. Matéria (Rio de Janeiro). 2022, v. 27, n. 2. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-70762022000200317&lng=en&nrm=iso.

ALLIED, Allied Brasil, 2021. **Relações com Investidores.** Disponível em https://ri.alliedbrasil.com.br/

AMERICANAS, Lojas Americanas, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.lasa.com.br/

AREZZO, Arezzo&Co, 2021 **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.arezzoco.com.br/

ASWATH, Damodaran, **Retorno sobre o Capital (ROC), Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE): Medição e Implicações**. 2007. Disponível em https://ssrn.com/abstract=1105499

BLANCH RIBAS, Josep Maria. **Trabajar en la modernidade**. Barcelona: Editorial UOC, 2003.

BERLE, Adolfo; MEANS, Gartner. **The modern corporation and private property**. Nova Iorque: Routledge, 1991.

CVM - **Comissão de Valores Mobiliários.** Brasília. 2022 Disponível em https://www.gov.br/cvm/pt-br/acesso-a-informacao-cvm/institucional/sobre-a-cvm

CeA, Modas, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.cea.com.br/

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

CENTAURO, Grupo SBF, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.gruposbf.com.br/

CASTRO, R. R. Ulhoa, C. F. (org.). **Lei das Sociedades Anônimas Comentada. São Paulo: Editora** GEN, 2021. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640683. Acesso em: 24 jun. 2021.

ESPAÇO LASER, Rede Espaço Laser, 2022. Relações com investidores. Disponível em https://ri.espacolaser.com.br/

EDVINSSON, L.; MALONE, M.L. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FISCHER, André. Um resgate conceitual **e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERNANDO, Jason; KINDNESS, David; KAZEL, Melody**. Earnings Per Share (EPS).** Investopedia. 2022. Disponível em: https://www.investopedia.com/terms/e/eps.asp. Acesso em: 5 jan. 2023.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Editora GEN, 2013. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/book/9788595154315. Acesso em: 25 set. 2021.

GOMES, Almir. Diário de Investimento. **O que é consumo cíclico e não-cíclico?** Disponível em: https://www.diariodeinvestimentos.com.br/o-que-e-consumo-ciclico-nao-ciclico/#:~:text=Por%20consumo%20c%C3%ADclico%20queremos%20dizer,afetadas%20por%20esses%20fatores%20econ%C3%B4micos. Acesso em 30 jun. 2022.

GONÇALVES, Alcido. **O conceito de governança**. Trabalho apresentado no XIV Congresso Nacional do Conpedi – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – Fortaleza, 2005. Disponível em: https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258398685850_alcindo_goncalves_o_conceito_de_governanca.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

GIANCARLO, Gabriel. **Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Grupo A, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/>. Acesso em: 17 Jun 2021

GRAZZIOTIN, Lojas Grazziotin, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://www.grazziotin.com.br/index.php/servicos-aos-acionistas/

GITMAN, Lawrence J. **Análise financeira de empresas**. São Paulo: Editora Manole, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555762143/. Acesso em: 11 set. 2021.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. **Gestão do fator humano**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958460/. Acesso em: 25 set. 2021.

HIGGINS, R. C. **Análise para Administração Financeira.** São Paulo: Editora Grupo A, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553208/. Acesso em: 11 set. 2021.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Institucional.** São Paulo. Disponível em <https://ibgc.org.br>

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2021. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Carta Diretriz 5**. São Paulo: Editora IBGC, 2015. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/carta_diretriz_5.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Comitê de Pessoas: assessoramento ao conselho de administração.** São Paulo: Editora IBGC, 2022.

JOHNSTON, L. **Software and Method: Reflections on teaching and using QSR NVivo in doctoral research.** International Journal of Social Research Methodology, v. 9, n. 5, p. 379-391, dez. 2006. doi: 10.1080/13645570600941915.

KPMG. **Board Oversight of Human Capital Management 2020**. Disponível em: https://boardleadership.kpmg.us/relevant-topics/articles/2020/board-oversight-human-capital-management.html. Acesso em: 20 fev. 2023.

LÓPEZOSA, C.; CODINA, L.; FREIXA, P. **Scoping reviews e programas CAQDAS como proposta metodológica para o desenvolvimento de entrevistas**. In: DÍAZ-NOCI, J. (coord.). Methodos: research methods in social communication. Vol. 2, n. 2. Open textbook: an introduction to design a communication research study. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Faculty of Communication; 2021. p. 22.

LAGE, Maria Campos e GODOY, Arilda Schmidt. **O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. RAM.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 75-98, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000400006. Acesso em: 20 fev. 2023.

LARRATE, Marcelo Augusto Rauh. **Governança Corporativa e Remuneração dos Gestores**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARÔCO, Joao. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. São Paulo: Editora Report Number, 2018.

MATIAS, A. B. **Análise financeira de empresas**. São Paulo: Editora Manole, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555762143/. Acesso em: 11 set. 2021.

MAGAZINE LUIZA, 2021. **Relações com Investidores.** Disponível em https://www.magazineluiza.com.br/ri.

MARISA, Lojas Marisa, 2021. **Relações com Investidores.** Disponível em https://ri.marisa.com.br

OLIVEIRA, D.D.P.R.D. **Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. São Paulo: Editora GEN, 2015. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494569/. Acesso em: 25 jun. 2021.

PASCHOAL, R. J.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Editora GEN, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/. Acesso em: 23 jun. 2021.

PETZ, Lojas Petz, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.petz.com.br/

QUERO QUERO, Lojas Quero Quero, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.quero-quero.com.br/

RAIS - **Relatório Anual de Informações Sociais.** [S.l.]: Ministério da Economia, [2021]. Disponível em: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYTJlODQ5MWYtYzgyMi00NDA3LWJjNjAtYjI2NTI1MzViYTdlIiwidCI6IjNlYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9.

REIS, Tiago. Suno Research. (2021). **O que são setores cíclicos?** Disponível em: https://www.suno.com.br/artigos/o-que-sao-setores-ciclicos/. Acesso em: 20 dez. 2022.

RIACHUELO, Grupo Guararapes, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.riachuelo.com.br/

RESTOQUE, Grupo Restoque, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://www.restoque.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados

RENNER, Lojas Renner S.A., 2021. **Relações com Investidores.** Disponível em https://lojasrenner.mzweb.com.br/

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Relatório O papel do varejo na economia brasileira 2022.** Disponível em https://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2022-sbvc/

SOUZA, D. J.; ALMENDRA, D. T.; ALMENDRA, D. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora GEN, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/. Acesso em: 25 set. 2021.

SILVEIRA, A. D. M. da, PEROBELLI, F. F. C., & BARROS, L. A. B. de C. Governança Corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.3, p.763-788, 2008. Disponível em https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300008

SOMA, Grupo Soma, 2021 **Relações com investidores.** Disponível em https://www.somagrupo.com.br/investidores/

SARAIVA, Editora Saraiva, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em http://www.saraivari.com.br/

SILVA, Edson. **Governança Corporativa nas Empresas**. São Paulo: Editora GEN, 2016. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008920/. Acesso em: 17 jun. 2021.

SPENCER STUART. **Brasil Board Index 2021**. Disponível em: https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Board-Index-Brazil-2021-Spencer-Stuart.pdf. Acesso em: 21 dez. 2022

TRUJILLO-PONCE, A. **What determines the profitability of banks? Evidence from Spain**. Accounting and Finance, v. 53, n. 2, p. 561-586, 2013.

ULHOA, C. F. Lei das Sociedades Anônimas Comentada. São Paulo: Editora GEN, 2021. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640683/. Acesso em: 24 jun. 2021.

VIALI, Lori; GUIMARÃES, Gleny e PAULA, Marlubia. **A pesquisa qualitativa e o uso de CAQDAS na análise textual: levantamento de uma década.** In: ANAIS ELETRÔNICOS... [S.l.]: Universidade de Aveiro, 2019. Disponível em: https://proa.ua.pt/index.php/ilcj/article/view/14656/10051. Acesso em: 11 dez. 2022.

VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, Andre G. S. T. **Governança Corporativa: evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 11, n. 21, p. 131-164, dez. 2004.

VIA, Via Varejo, 2021. **Relações com investidores.** Disponível em https://ri.via.com.br/