



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Quer um bom conselho?

JOANA D'ARC DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

MAYSA LÉLIA DA SILVEIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ROSILENE MARCON

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Quer um bom conselho?

1 Introdução

A Sublime Requite S.A. foi criada em 1964 e em 1977, abriu capital na Bolsa de Valores. São 45 anos de experiência no mercado de capitais, marcados pela inovação e pioneirismo na adoção das melhores práticas de governança corporativa. A empresa conta com marcas próprias, atua em 200 lojas no segmento de moda feminina, roupas e acessórios de luxo, (192 em todos os estados do Brasil, 2 lojas no Uruguai, 6 lojas na Argentina) e em sua loja online.

Desse cenário observa-se características de experiência e solidez no mercado, com o protagonismo do *Chief Executive Officer* (CEO), que personificou a gestão arrojada da Sublime Requite, principalmente por conduzir na última década a fomentação da transformação digital, a expansão internacional em 2020, além de investimentos tecnológicos. Todas as ações de gestão sempre alinhadas às deliberações do Conselho de Administração.

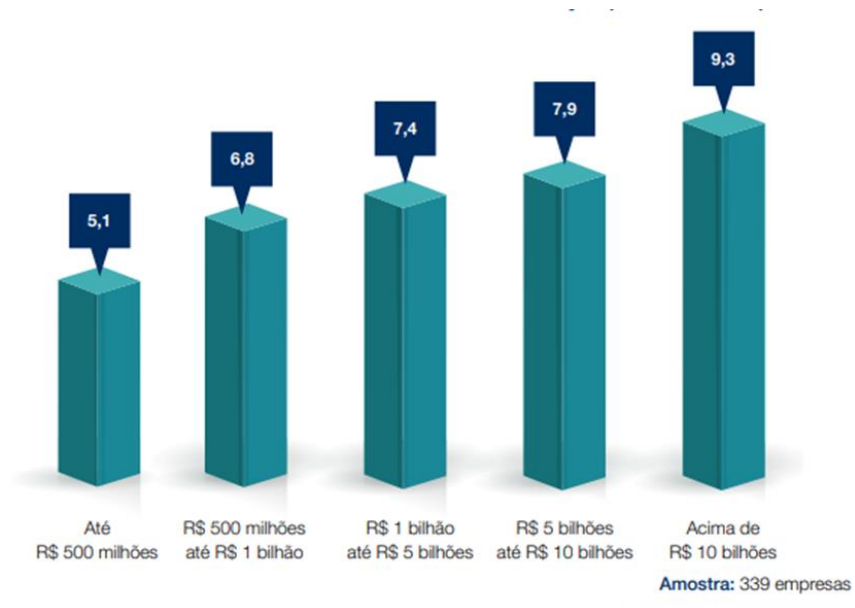
Renato Arantes foi CEO da empresa por quase duas décadas e assumiu a presidência do conselho em maio de 2022, por aclamação, após terminar a condução do projeto de expansão internacional no Uruguai. Homem distinto, muito competente e a frente do tempo tinha grande orgulho de fazer parte da trajetória da Sublime.

Características da composição dos Conselhos de Administração na última década

Ao iniciar suas atividades como presidente do CA, Renato Arantes buscou informações e estudos com o objetivo de realizar uma gestão diferenciada, característica do seu perfil arrojado. Alguns dados chamaram a sua atenção, como as considerações do Instituto Brasileiro de Governança (IBGC, 2016) em que relata que quanto maior a receita, maior o número médio de membros por Conselho (apesar de não terem realizado análises estatísticas para afirmar a causalidade entre os dados). Outros dados se refletem no gráfico disponibilizado pelo IBGC (Figura 1), em que uma pesquisa realizada com 339 empresas com CAs no Brasil, mostra como o comportamento da remuneração dos conselhos foi se comportando ao longo dos anos e sua mudança drástica de um no para outro. Já em outro estudo (MESNIK, 2018), foram levantados dados a respeito do crescimento do Conselho de Administração por ano no Brasil. A pesquisa (MESNIK, 2018) concluiu que o número de conselheiros independentes nas empresas brasileiras entre 2010 e 2016 aumentou 66,1% (Figura 2).

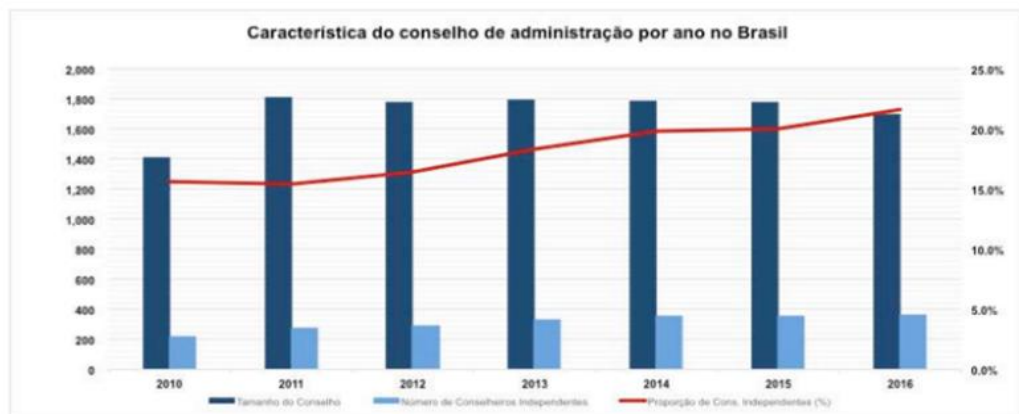
Diante das informações coletadas, Renato concluiu pela necessidade estratégica de reestruturação do CA com enfoque na ampliação dele, pois a atual composição tinha o número mínimo de conselheiros recomendados pelo IBGC, e a receita da empresa, segundo coleta de dados, estava compatível com um CA composto por nove conselheiros. Ademais a gama de assuntos para deliberações são diversificados e desafiadores, quando se pensa no arcabouço dos temas *compliance*, gestão de riscos, sustentabilidade, política de gestão de pessoas, gestão financeira e de investimentos, aceleração digital e inovação. A Sublime Requite, instituição a qual Renato sentia-se responsável e tinha grande estima por toda a sua trajetória profissional, **precisava de um bom conselho!**

Figura 1 – Tamanho médio dos conselhos de administração por receita líquida



Fonte: IBGC (2016)

Figura 2 – Evolução da composição dos Conselhos de Administração



Fonte: Mesnik (2018).

Renato ainda tinha uma preocupação implícita, era uma percepção e não uma constatação de pronto, mas não podia negligenciar os *stakeholders* internos e externos da Sublime Requite. Quando estava na posição de CEO, por vezes, compreender seus anseios foi essencial para tomada de decisão assertiva.

Contudo, uma inquietação reverberava na cabeça de Renato: Como formar um bom CA?

Emergiu uma necessidade

Perante a latente inquietação do presidente do CA, providenciou-se nova assembleia e colocou-se em pauta a imprescindível necessidade reestruturação do CA. Oportunamente, Renato Arantes, apresentou o compilado das informações coletadas aos conselheiros. Os membros do CA por unanimidade aprovaram a proposta de reestruturação e ampliação do número de membros do conselho para nove membros.

Após o importante avanço rumo a recomposição do CA, era necessário atentar para a mais desafiadora decisão dos conselheiros que estava por vir, a eleição dos novos membros. Renato Arantes, agendou para trinta dias a próxima assembleia, que teria como pauta a apresentação dos perfis dos elegíveis ao CA aos conselheiros.

Para levantamento dos perfis elegíveis, o presidente do CA solicitou a colaboração de Jonas Rebouças, CEO, da instituição, e de Jade Isabelly Bresser, conselheira independente do CA da Sublime Requite.

Apropriadamente, Renato Arantes, apelou aos conselheiros que refletissem acuradamente no evento de recomposição do CA de forma consciente e responsável considerando, a trajetória de sucesso da Sublime Requite, as recomendações de boas práticas de governança corporativa emanadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), compromisso com a longevidade da empresa.

Os bastidores

Jade Isabelly Bresser, conselheira independente do CA da Sublime Requite, empenhou-se num trabalho conjunto com o atual CEO Jonas Rebouças, para levar informações, tendências, posicionamentos e nomes para a composição do novo conselho. Preliminarmente, Jade levantou um perfil minucioso da composição do atual CA, com informações atualizadas sobre formação profissional, últimas atualizações curriculares, gênero, tempo acumulado no CA, raça e idade. Jade ainda buscou junto à organização Women Global Foundation uma lista de mulheres conselheiras com os atributos profissionais alinhados as demandas da empresa, segundo a fala do Presidente do CA.

Jonas Rebouças observou atentamente cada solicitação com ar de reprovação, afinal de contas a lista de solicitações de dados, por ele, deveria ter parado no item formação profissional e últimas atualizações curriculares. Com esses dados seria possível observar a estrutura de formação profissional do CA e optar por uma composição que pudesse complementar as áreas dos conhecimentos ou potencializar conhecimento de gestão e assim colaborar com discussões robustas as propostas do CEO. Além do mais, era uma questão de avaliar competência, nada mais relevante para qualquer cargo de liderança.

Após verificar o movimento de Jade, Jonas resolveu também iniciar a busca por profissionais diferenciados e fez uma lista com algumas anotações e levantou seus currículos também para apresentação ao CA. Diante das informações levantadas, Jonas fez seus apontamentos para melhor decidir e propor os nomes.

Figura 3 – Apontamentos de Jonas Rebouças

Susan Rebouças – engenheira de tecnologia da informação, pós-doutorado em 2021 na Sourbone em Inteligência Artificial – 15 anos na empresa, desempenho acima da média. Já atuou no Conselho, todavia tem filhos pequenos.

Lucas Del valle – Diretor de marketing, mestrado em administração em 2019 numa instituição renomada no vale do Itajaí/SC, inglês fluente, pretende fazer doutorado em Havard, 30 anos, 5 anos na empresa, sendo 2 no cargo de direção, aparenta ter grande potencial. Ativista dos temas de sustentabilidade, talvez implique com as usinas de reciclagem que precisam evoluir na instituição.

Michele Navatte – consultora, formada em direito e administração, 10 anos na empresa, faz parte do comitê de Gestão de Riscos que assessora o CA, 40 anos, terminou a terceira especialização na área de compliance no final de 2021, pela orientação sexual, provavelmente não terá filhos.

Ricardo Andrade, Diretor de finanças, 30 anos de empresa, formado em finanças em Chicago, Pós-doutorado em Havard, um líder, já foi presidente da associação dos colaboradores, muito querido na instituição. Renato Arantes sempre o elogiava nas reuniões com a alta gestão. Pediu aposentadoria e no início do semestre deixará o seu legado para o seu atual assistente, Marcio Rodrigues. Vejo que ele pode ser um membro independente quando a aposentadoria dele sair definitivamente. Teve um grande desempenho na empresa e apesar da idade é um profissional de grande potencial.

Fonte: as autoras (2022).

Já Jade Bresser selecionou o currículo de 10 mulheres com perfil de conselheira independente para a Sublime Requite.

Figura 4- Book -Perfil de Conselheiras Independentes

1.Francisca de Almeida Socióloga e Presidente do ICS (Instituto Clima e Sustentabilidade). Conselheira de Administração do Grupo Malwee. Membro do Conselho Consultivo da GRI (Global Report Initiative), a FGV e do Comitê de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social do BNDES)	2. Rose Mendonça Sócia-fundadora da LeMais. Vice-Presidente do Conselho do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento Social). Conselheira de Administração do Magazine Luiza S.A e Tupy. Membro do Conselho Consultivo da rede Mulher Empreendedora.
3.Nisia Santiago Sócia da Portal Advogados. Membro do Conselho da Associação Brasileira de Anunciantes, Coordenadora do Comitê de Remuneração do Santander e Conselheira de Administração do IBGC.	4. Mariana da Silveira Vice-Presidente da Havaianas. Conselheira de Administração do Banco Bradesco, Raia Drogasil e Dura-tex. Membro do Comitê de Meio Ambiente do ICC (International Chamber of Commerce).
5. Ana Lutz Sócia da A20 Investimentos. Conselheira de Administração e Coordenadora do Comitê de ESG e Membro do Comitê de Auditoria da Grupo Aros Technologies, Membro do Conselho Independente do Grupo Boticário.	6. Carlota Queirós CEO da Bali Consultoria em Investimentos. Conselheira de Administração da B3, Membro do Conselho Fiscal do Grupo Fleury, Gerdau e Embraer. Membro do Conselho Fiscal
7. Celina Viana Fundadora da 5D Advisors. Conselheira de Administração do Banco XPY, do MAM-Museu de Arte Moderna de São Paulo e Membro do Conselho Consultivo do PM Ventures.	8. Lavínia de Campos Melo Sócia da Lavínia de Campos Melo Advogados. Conselheira de Administração do UOL, do Hospital Oswaldo Cruz e da Natura. Membro do Comitê de ESG do Grupo MBM.

continua	
9. Monica Silva CEO da Travel Bank. Conselheira de Administração Kopernhagen, Arezzo e Hering, Membro do Conselho Consultivo da Mais Educacional, Membro do Comitê de Inovação e Estratégia da Arezzo e Membro do Comitê de Pessoas da Bertock.	10. Carolina Sampaio Diretora da Join Venture da Máxima. Conselheira de Administração e Membro do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da BrasEletro, Membro do Conselho Fiscal da ABRH-SP e Membro da Comissão de Pessoas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Fonte: as autoras (2022).

O dia da reunião do conselho chegou para debater os caminhos para a composição do novo conselho!

Renato Arantes fez a abertura da reunião e reiterou a fala anterior, com as mesmas palavras, até parecia uma gravação, para que os conselheiros e conselheiras, refletissem na recomposição do CA de forma consciente e responsável considerando, a trajetória de sucesso da Sublime Requite, as recomendações de boas práticas de governança corporativa emanadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), compromisso com a longevidade da empresa.

Mesmo na presença de conselheiros cientes de seu papel na Governança Corporativa da empresa, Renato Arantes, num tom professoral, o que não lhe era nada comum, fez questão de reprisar brevemente alguns conceitos, assim como a trajetória da GC no Brasil traçando um paralelo com a história da GC na Sublime Requite. Abordou temas como:

Quadro 1 – Tópicos da Fala do Presidente

O surgimento da Governança Corporativa;
Evolução da Governança Corporativa no Brasil e na Sublime Requite;
Principais mecanismos internos e externos;
A importância do Conselho de Administração – para as empresas e principalmente na Sublime Requite;
Recomendações do IBGC para boas práticas de governança.

Fonte: as autoras (2022).

Ao finalizar a apresentação, com pedido de desculpas pelo tempo que precisou para ilustrar as informações, elucidou que considerava importante não o gasto, mas o investimento do tempo para trazer a reflexão efetivamente sobre o papel do CA, que está contido em algo maior, que é a governança corporativa da instituição.

Passou a palavra para Jonas Rebouças que iniciou sua fala afirmando que todos tem consciência do papel como agente transformador de cada um neste processo para mudanças positivas e que o futuro conselho deve se pautar também neste caminho. Foi enfático em dizer que um conselho deve ser composto por profissionais que tenham capacidade e preparo para exercê-lo, baseado nas suas experiências, na sua formação, na sua conduta profissional e suas realizações. Ressaltou ainda que o gênero não determina esta capacidade e que definitivamente não existe profissão de homem e profissão de mulher. Carreira não tem gênero, pontuou Jonas, que continuou dizendo que uma empresa como aquela precisava de lideranças integralmente comprometidas, pois o momento era estratégico e a dedicação de todos, precisava ser total.

Apresentou então, a sugestão dos nomes de Susan Rebouças; Lucas Del Valle, Michelle Navatte e Ricardo Andrade. Na sequência fez a leitura do curriculum de cada um dos profissionais indicados. Enfatizou a importância na escolha baseada na competência e currículo de cada um dos seus indicados. Ao final de sua explanação agradeceu a oportunidade e confiança do CA por tê-lo convocado para participar da reunião e por ter sido consultado. Com tom eloquente afirmou que são essas ações que aproximam cada vez mais o CEO do CA para um trabalho conjunto e com um único objetivo de perpetuar a Sublime Requite no mercado.

Renato Arantes retomou a palavra, agradeceu a considerações tecidas por Jonas e passou a palavra para Jade Bresser.

Jade, num tom que pareceu arrogante aos colegas, iniciou sua fala pedindo para complementar a fala do Presidente do CA, enaltecendo a representatividade do IBGC para o amadurecimento e representatividade da GC no Brasil, citado por Renato Arantes em sua fala preliminar. Citou a importância de manterem o alinhamento da empresa com a Agenda do IBGC para 2022 (Quadro 2), pois nela estava contemplada os posicionamentos futuros para o desempenho da Governança Corporativa no Brasil alinhados às demandas atuais da Sublime Requite, assim como de seus clientes, fornecedores e sociedade.

Quadro 2 – Agenda IBGC 2022

Estratégia e conselho visão no longo prazo;
Incluir ESG (risco climático, DE&I) nas discussões de risco e estratégia;
Envolvimento proativo com acionistas, ativistas e outros stakeholders;
Gestão de talentos, capital humano e sucessão CEO
Governança de dados: seg. cibernética e privacidade de dados
Prevenção e gestão de crises
Definição do tom da cultura organizacional e sua efetividade

Fonte: IBGC (2022).

Por conseguinte, ilustrou a composição atual do CA (Quadro 3).

Quadro 3- composição atual do CA

Identificação	Função no CA	Formação	Gênero/idade	Raça
Ricardo Arantes	Presidente ME	Phd Administração	Masculino-65 anos	branca
Adrian Bortolucci	Vice-presidente MI	Dr. Finanças	Masculino-54 anos	branca
Jade Bresser	Conselheira Min	Dra. Relações Internacionais	Feminino-39 anos	branca
Victor Tonoga	Conselheiro ME	Dr. Marketing	Masculino-42 anos	amarela
Felipe Duarte	Conselheiro MI	Ms. Direito I Internacional	Masculino-48 anos	negro

Fonte: As autoras (2022).

Legenda:

*ME Membro externo

**MI Membro interno

***Min Membro Independente

Concluiu a sua fala, reiterando a importância de se “pensar estrategicamente sobre talento e diversidade no conselho”, indicando não um nome, mas uma lista de profissionais do gênero feminino com currículos profissionais adequados ao cargo. Jade ressaltou a importância do equilíbrio de gênero na liderança, respaldada por uma quantidade significativa de evidências demonstrando o impacto positivo que o aumento da proporção de mulheres em cargos de liderança tem no desempenho nas empresas e na economia. Reforçou ainda, que a diversidade de gênero nos conselhos de administração é importante para a governança corporativa e para a eficácia organizacional em geral. Jade finaliza sua participação, entregando ao Presidente uma lista com profissionais preparadas e alinhadas às demandas da empresa.

Renato Arantes retomou a palavra, agradeceu a considerações e reflexões tecidas por Jade Bresser. Considerando que todas as colocações e informações, tanto de Jonas como Jade foram oportunas para o momento, propôs o início de um debate para alinhamento da composição do novo conselho.

Referências Bibliográficas

Mesnik, S. S (2018). A relação da independência do conselho de administração com o desempenho operacional e de mercado das empresas de capital aberto no Brasil. Tese de Doutorado.

Instituto Brasileiro de Governança. Perfil dos conselhos de administração. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

2. Notas de ensino

Trata-se a Notas de Ensino de material elaborado para utilização restrita aos docentes, com a finalidade de orientar os objetivos, estratégias metodológicas, aplicação e reflexão do caso para ensino.

2.1 Objetivos educacionais

O tema central da aplicação do caso diz respeito à estrutura do Conselho de Administração. Fragmentou-se o tema em três pilares de conteúdos programáticos:

1. Consolidação dos conceitos basilares de Governança Corporativa (GC): Surgimento da GC, evolução da GC no Brasil e IBGC (recomendações de boas práticas de GC e agenda 2022).

2. Consolidação dos conceitos basilares de Conselho de Administração: formação do CA, características dos(as) conselheiros(as) (independente, externo e interno), formação continuada dos conselheiros(as) e CA - um mecanismo interno da GC.

3. Discussão sobre a teoria dos stakeholders.

4. Discussão sobre a equidade de gênero no CA.

2.2 Fonte de dados

O caso é uma construção fictícia, com utilização de dados secundários. Os dados foram coletados em sites especializados, artigos científicos e baseado em depoimentos de conselheiras. Os nomes mencionados não correspondem à realidade e assim como o roteiro, os acontecimentos são eventos fictícios.

2.3 – Relação com os objetivos de um curso ou disciplina e Disciplinas sugeridas para uso do caso.

O caso para ensino apresentado pode ser utilizado para discussão em cursos graduação, especialização e pós-graduação especialmente em disciplinas cujos conteúdos se relacionem com Governança Corporativa, Gestão de Pessoas e Diversidade e Inclusão, mais especificamente na abordagem boas práticas de Governança Corporativa. Em turmas de graduação, recomenda-se aplicar o caso para alunos que estejam mais ao final de cursos de Administração, Contabilidade, Gestão de Pessoas e que estejam familiarizados com temas de Governança e Estratégia.

2.4 Sugestão de tarefas para propor aos alunos

Os alunos são convidados a refletirem sobre uma proposta de solução para composição do CA. Antes da discussão do caso, recomenda-se a leitura integral da narrativa, a consolidação dos conceitos sobre GC e CA e das bibliografias referenciadas. Por meio da discussão do caso, com o debate das questões recomendadas, espera-se que os discentes possam:

- a. analisar a atual composição do CA, da Sublime Requite, por meio das características dos conselheiros e número de membros.
- b. confrontar as recomendações de boas práticas do IBGC para composição do CA e atual composição do CA.
- c. posicionar-se em relação a representatividade de gênero no CA e seus impactos para a diversidade de gênero em todos os níveis da organização;

Sugere-se, na sequência, questões que podem ser empregadas com o objetivo educacional de discutir os pilares temáticos, por completo ou apartado, conforme conveniência e oportunidade da aplicação do caso. Foram propostas as seguintes questões para discussão em sala de aula:

- Questões sobre Conselho de Administração

- a. Quais as características contemplam um bom CA?
- b. Qual o papel do CA frente a GC?
- c. Qual a importância do CA como mecanismo interno de GC?
- d. Como os stakeholders podem influenciar positivamente e/ou negativamente na trajetória da instituição?

- Diversidade e Conselhos de administração

Os Conselheiros Jade e Jonas possuem posições distintas sobre a composição do novo conselho. Considerando suas argumentações, como deveria ser composto o novo CA? Argumente sobre seu posicionamento.

Para a questão 1: O professor poderá realizar um debate sobre diversidade de gênero em CA, considerando que um grupo defenderá o posicionamento de Jade e outro de Jonas. Um terceiro grupo fará o papel do Presidente do Conselho.

Considerando as pautas propostas pelo IBGC para o ano de 2022 e a trajetória da empresa, quais as pautas devem ter relevância para 2022? O conselho se apresenta apto e contempla a mesma diversidade das pautas emergentes?

A escolha dos novos conselheiros (as) está contemplando o cenário acima?

2.5 Proposta de encaminhamentos para as questões

a) O Conselho é composto de cinco membros, sendo um independente e do gênero feminino. A maior parte do CA, possui conselheiros formados em Administração e Finanças ou Economia. Segundo código de boas práticas do IBGC, recomenda-se números ímpares de membros no CA.

b) Os conselhos corporativos geralmente incluem membros externos e internos, e na maioria vezes detêm a maioria dos assentos.

c) Pelo IBGC, os Conselhos de Administração de companhias do Novo Mercado deverão ser compostos por, no mínimo, 5 (cinco) membros, eleitos pela assembleia geral, dos quais, no mínimo, 20% (vinte por cento) deverão ser conselheiros independentes.

d) A distinção entre o membro externo e independente, que se pauta no poder de influência, logo um ex colaborador da empresa, ao compor o CA, terá a característica de membro externo e não de membro independente.

e) Gomes e Gomes (2007) abordam que a teoria dos stakeholders é uma abordagem viável para compreender o tipo de influências que uma organização recebe do seu ambiente, pois o conceito de stakeholder assume uma natureza bilateral das relações entre uma organização e seus stakeholders com base na capacidade da organização de exercer influência sobre eles e a probabilidade de sofrer influências deles.

f) O estudo de Pessoa *et al* (2020), abordou que a literatura traz evidências empíricas de que empresas com conselhos com maior participação feminina possuem resultados diferentes de outras que possuem apenas homens (ERHARDT; WERBEL; SHRADER, 2003; KANG; CHENG; GRAY, 2007; CAMPBELL; MINGUEZ-VERA, 2008; LIU; WEI; XIE, 2013). Outros estudos demonstram que mulheres diretoras de CA possuem maior impacto na performance e GC das organizações, uma vez que possuem melhor empenho e diferentes

percepções comparativamente aos homens (ADAMS; FERREIRA, 2009) e que as mulheres representam melhor as necessidades de todos os stakeholders (BIGGINS, 1999).

g) Reflexão de que a composição do CA, relacionada ao gênero, vem sendo debatida em estudos e artigos pelo mundo. Fortalecida pelas discussões sobre paridade de gênero, preconceito inconsciente e os impactos do viés de maternidade, o assunto vem pressionando as empresas e entidades a acelerar a inclusão, especialmente da mulher na composição dos grupos de líderes.

2.6 Sugestão de organização da Aula para uso do caso

Com o objetivo de assistir ao docente na aplicação do caso em sala de aula, recomenda-se o roteiro abaixo (Quadro 4). É importante garantir que os alunos leiam com atenção o caso antes da aula. Se isso não for possível, pode-se reservar um tempo de 20 minutos, para que eles possam realizar a leitura do caso, no início da aula.

Quadro 4 – Sugestão de Plano de Aula

Tempo estimado	Atividade	Conceitos movimentados
0-15 min	Apresentação geral do caso.	Objetivos
30-40min	Discussão sobre as boas práticas de Governança Corporativa e o papel do Conselho de Administração	Consolidação conceitos basilares
60-90min	1. Sugestão: Formação de minigrupos. Distribuição dos pilares temáticos (apresentados adiante) e levantamento de soluções ou alternativas para composição do CA da Sublime Requite. 2. Sugestão: Discussão entre 2 grupos com representantes, um no papel do CEO (Jonas Rebouças e outro da conselheira independente (Jade Bresser) 3. Sugestão: Criação de grupos múltiplos de 2, em que metade fica responsável por responder as questões com afirmações positivas, e a outra parte responde de forma contrária	Boas práticas de governança corporativa consoante aos ditames do IBGC; Composição do CA; Teoria dos stakeholders; e Posicionamento dos partícipes.
20-30min	Fechamento da aula com a devida tomada de decisão	Decisão perante o caso.

Fonte: as autoras (2022)

2.7 Fechamento

Um caso para ensino não tem respostas certas, o que se espera são as melhores respostas ou sugestões, que podem levar a uma tomada de decisão mais assertiva.

O caso poderá ser encerrado com uma conjectura: quais os resultados das empresas que possuem CA diversificado? Com essa indagação, pretende-se instigar os alunos a buscar e refletir mais sobre o tema.

O propósito é deixar a consolidação dos conceitos básicos sobre GC e CA e a reflexão de que a composição do CA, relacionada ao gênero, vem sendo debatida em estudos pelo mundo.

2.8 Sugestões de Bibliografia

Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K. & Lee, J. H. (2015). Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle, *The Academy of Management Annals*, 9(1), pp. 483-573.

Carvalho, R.V.C.S, Assis, C.G, Saraiva, L.A.S (2018). Formal equality and effective discrimination of women in the banking work environment. *GV Casos*, V.8. N.2. Doc 11.

Código das melhores práticas de governança corporativa. **IBGC**, 2015. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 20, julho e 2022.

Denis, D. K. & Mcconell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), pp. 1-36.

Gomes, R. C, & Gomes, L. O. M. (2007). Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between an organization and its environment. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 75-96.

Neves, A. C; et al. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administração. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, p. 453-469, 2017.

Pessoa, A. F. P., Nascimento C. S., Guimarães, D. B., Rocco, L. A., & Silva, M. N. M. (2022). Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. *Enfoque Reflexão Contábil*, 41(2), 1-22.

Silveira, D.M.A (2012). Conselhos revistos-Há ainda muito a ser feito para uma maior efetividade dos conselhos de administração. *Capital Aberto*, Ed.104.

Viana Júnior, D. B. C., Costa Filho, F. C., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. D. (2017). Disclosure de Boas Práticas de Governança segundo Recomendações da ONU: Um Estudo nas Companhias Listadas no Segmento novo Mercado sob a Perspectiva de Porte Empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, 19(49), 102-116.