

# Agenda Positiva de Governança

Medidas para uma governança  
que inspira, inclui e transforma

# Sobre a Agenda Positiva de Governança

Ao longo de seus 25 anos de história, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) tem trabalhado para conscientizar líderes de empresas e dos mais diversos tipos de organização de que a boa governança corporativa cria e preserva valor não só para a organização, mas para todos aqueles que, direta ou indiretamente, com ela interagem ou por ela são afetados – partes interessadas ou, em inglês, *stakeholders*.

As profundas mudanças pelas quais as organizações passaram e têm passado em 2020 – por motivações econômicas, sociais, políticas e sanitárias – mais uma vez reforçam a necessidade da adoção de princípios e melhores práticas de governança corporativa.

O IBGC une sua voz àquelas que veem nas empresas e nas demais organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor) um papel de protagonista na resposta às aspirações humanas, que vão além dos resultados econômicos e financeiros.

Fiel e firme em seu propósito de contribuir para a construção de uma sociedade melhor por meio da disseminação de princípios e boas práticas de governança corporativa, o IBGC propõe esta **Agenda Positiva de Governança** para os principais líderes das organizações: sócios, acionistas, conselheiros e executivos.

Esta agenda sugere medidas a serem tomadas pelos líderes, apoiadas em seis pilares, a saber: (1) ética e integridade; (2) diversidade e inclusão; (3) ambiental e social; (4) inovação e transformação; (5) transparência e prestação de contas; e (6) conselhos do futuro.

Os pilares da **Agenda Positiva** foram selecionados a partir dos princípios básicos de governança corporativa – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – e de temas amplamente debatidos em fóruns nacionais e internacionais. Discutindo questões urgentes e propostas de ação para a liderança das organizações,

## Sobre a Agenda Positiva de Governança

dezenas de especialistas trabalharam de forma voluntária tanto na conceituação dos pilares e sua importância para a governança corporativa quanto nas sugestões de medidas.

Os pilares são aplicáveis a líderes de todos os tipos de organização, independentemente do porte e do setor de atuação. Já as medidas podem ser adotadas, com as adaptações necessárias, em cada contexto específico.

O IBGC convida os líderes a priorizar esta **Agenda** e, assim, promover uma governança que inspira, inclui e transforma. Acesse o site **[www.agendapositivadegovernanca.com](http://www.agendapositivadegovernanca.com)** para saber mais!

# Pilares



## Pilares

### 1 – Ética e Integridade

É um imperativo moral – e um fator decisivo para a continuidade dos negócios – que os líderes das organizações promovam uma cultura de integridade, em que as pessoas pratiquem a confiança, o respeito, a empatia e a solidariedade.

### 2 – Diversidade e Inclusão

Uma cultura corporativa baseada na diversidade e inclusão, além de assegurar um valor humano fundamental – o respeito à diversidade –, é fonte permanente de criatividade e longevidade. Os líderes devem agir com urgência e comprometer-se a assegurar tratamento justo e oportunidades iguais para todos, sobretudo na promoção de equidade de gênero e raça.

### 3 – Ambiental e Social

A atuação dos líderes na gestão dos impactos ambientais e sociais deve ir além da agenda institucional. É fundamental integrar essas questões ao modelo de negócio e promover a articulação da organização com os diversos setores da sociedade.

### 4 – Inovação e Transformação

A inovação deve ser a base de uma visão de futuro que objetiva o desenvolvimento sustentado da organização. Os líderes devem tomar decisões coerentes com o propósito e a estratégia do negócio, gerenciar os riscos do processo e ter disciplina para colher os resultados das ações no tempo certo e gerar valor para todas as partes interessadas.

### 5 – Transparência e Prestação de Contas

Os líderes devem promover a transparência e prestar contas de sua atuação a partir de um diálogo aberto com as diferentes partes interessadas, identificando seus interesses e expectativas, a fim de obter mais confiança e melhores resultados.

### 6 – Conselhos do Futuro

Para que atuem como agentes de transformação e catalisadores da adaptabilidade e da agilidade das organizações, os conselhos devem ser compostos com maior foco em diversidade e competências socioemocionais. Disposição para questionar, ouvir ativamente, respeitar outras visões, ousar, desaprender e reaprender são condições essenciais para explorar novas formas de gerar valor e viabilizar as transformações necessárias.

# Medidas

para uma governança que  
inspira, inclui e transforma

## Medidas

- 1 Garantir com atitudes e medidas de conscientização que líderes e colaboradores fundamentem suas decisões na identidade da organização (propósito, missão, visão, valores e princípios) e compreendam como seus comportamentos diários impactam a organização e a sociedade.
- 2 Integrar os seis pilares da **Agenda Positiva de Governança** (ética e integridade; diversidade e inclusão; ambiental e social; inovação e transformação; transparência e prestação de contas; e conselhos do futuro) ao propósito, à cultura organizacional e aos modelos de negócio e de geração de valor.
- 3 Zelar para que os relacionamentos da organização com seus colaboradores, clientes, fornecedores, sócios e demais partes interessadas sejam baseados nos mais sólidos princípios de integridade, principalmente naqueles relacionamentos entre o público e o privado.
- 4 Identificar e divulgar ao mercado indicadores e a justificativa econômica (*business case*) para a adoção de práticas ligadas às questões ambientais, sociais e de governança corporativa.
- 5 Contribuir para a elaboração de leis, regulações, políticas públicas e padrões que estimulem as organizações a adotar melhores práticas em relação a questões sociais, ambientais e de governança corporativa.
- 6 Estimular o mercado e o consumo de produtos e serviços sustentáveis por meio de investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento.
- 7 Promover abertura a novos modelos de decisão baseados na experimentação, adotando instrumentos que permitam maior tomada de riscos na inovação.
- 8 Fortalecer o esforço de inovação por meio de parcerias com centros de estudos e academia e do fomento ao empreendedorismo e ao ecossistema de startups.

## Medidas

- 9 Capacitar pessoas para que a organização se desenvolva em um novo contexto de negócios: mais íntegro, transparente, sustentável, diverso e inovador.
- 10 Adotar os princípios básicos da governança corporativa nas atividades que devem nortear a gestão e o diálogo da organização com as partes interessadas.
- 11 Evidenciar a forma como a organização gera valor ao longo do tempo, por meio da divulgação de informações integradas de natureza econômico-financeira, social, ambiental e de governança corporativa com igual nível de qualidade e confiabilidade.
- 12 Garantir que as informações divulgadas sejam comunicadas, tanto para o público interno quanto para o externo, de forma completa, clara e concisa, considerando a percepção das partes interessadas sobre os impactos causados pela organização.
- 13 Implantar processos seletivos e programas de incentivo que reconheçam e desenvolvam líderes empáticos – que demonstrem capacidade de escuta ativa, vontade de servir, liderança horizontal, colaboração e abertura ao dissenso.
- 14 Criar um ambiente de confiança e segurança psicológica para que as pessoas possam divergir entre si, reportar erros e irregularidades, manifestar dúvidas e preocupações e oferecer suas contribuições abertamente.
- 15 Constituir um programa de diversidade e inclusão com alocação de recursos financeiros e pessoas dedicadas a pôr em prática um plano com ações intencionais para ampliar a diversidade e fomentar a cultura inclusiva na organização, bem como no conselho de administração.



# Motivações

Premissas que nortearam as discussões do grupo de trabalho de voluntários da Agenda Positiva de Governança

## Motivações

### Ética e Integridade

A sociedade demanda com cada vez mais urgência que as organizações assumam a corresponsabilidade de resolver os principais desafios que hoje limitam a prosperidade coletiva. São questões sociais, econômicas, ambientais e de governança cuja solução requer uma ação coordenada de governos, sociedade civil e empresas.

Esse quadro de profunda transformação convoca os líderes a fortalecer a cultura de suas empresas, com base em princípios éticos, a fim de fomentar um ambiente de confiança que seja capaz de impulsionar a colaboração e a inteligência coletiva necessárias para realizar mudanças da envergadura que o momento atual exige.

A falta de integridade na condução dos negócios tem consequências conhecidas, como corrupção, evasão fiscal, violações de direitos humanos e desastres ambientais. Elas drenam recursos de toda a sociedade

e alimentam um ciclo de desconfiança que prejudica diretamente o ambiente de negócios, ao provocar excessos na regulamentação e exigir a implantação de controles corporativos de custo elevado, que não são garantia de um comportamento ético.

Há também os riscos reputacionais. Em um mundo que se relaciona em rede, no qual os mais diferentes grupos se organizam para exercer uma pressão legítima por mudanças sociais e institucionais, fica ainda mais evidente que empresas não são ilhas. Elas estão sujeitas às mesmas regras da sociedade que as legitima e da qual dependem, e são dura e instantaneamente julgadas por suas ações.

Nesse novo ambiente de excesso de informação e interações instantâneas, o mero cumprimento de exigências regulatórias não basta para inspirar confiança. Empresas de todos os portes precisam estabelecer um compromisso proativo com valores e princípios alinhados com interesses coletivos.

## Motivações

### **Diversidade e Inclusão**

Uma organização é diversa quando assegura a pluralidade de características em seu capital humano, e é inclusiva quando cuida da qualidade dos relacionamentos entre todas as pessoas e partes interessadas. As organizações que avançam mais rapidamente nesse tema são aquelas que conseguem integrar a responsabilidade por fazer o que é justo e certo com sua visão e estratégia de negócio.

A promoção da diversidade e inclusão deve começar no próprio conselho de administração e na diretoria. Isso passa pela valorização de um perfil plural de líderes, com representatividade de diferentes segmentos da população – sobretudo mulheres e negros<sup>1</sup> – e com compromisso efetivo com negócios sustentáveis e práticas inclusivas, respeitadas, abertas e justas.

Organizações que estão na vanguarda dessa agenda têm índices melhores do que a média do mercado em

relação a vários indicadores, como lucratividade, inovação e gestão de riscos<sup>2</sup>. A pluralidade de experiências e visões acaba funcionando como combustível da transformação, impulsionando resultados sustentáveis no relacionamento com as partes interessadas.

Em ambientes diversos e inclusivos, os colaboradores se sentem bem integrados e mais engajados, a organização tem acesso a uma gama mais variada de competências e conhecimentos, e os consumidores conseguem se identificar melhor com a marca e seus produtos.

A formação de uma cultura organizacional de diversidade e inclusão, além de estratégica para a geração de valor de longo prazo, é urgente para a transformação e a evolução da sociedade brasileira, ainda marcada pela discriminação, sobretudo a que atinge gravemente mulheres e negros.

## Motivações

### **Ambiental e Social**

Os aspectos ambientais e sociais vêm migrando de uma agenda puramente institucional para o centro dos debates dos setores público e privado e da sociedade civil. As empresas têm sido chamadas a agir com protagonismo e alinhamento sua estratégia e modelo de negócios por sua representatividade econômica e seus impactos no tecido social e no ecossistema em que se inserem.

Em 2020, os cinco principais riscos com probabilidade de ocorrência na próxima década, levantados pelo Fórum Econômico Mundial, são de natureza ambiental<sup>3</sup>. A urgência dos desafios ambientais aquece o debate sobre a gestão de riscos, mas pode gerar também oportunidades. Na agenda social, a demanda é igualmente relevante, exigindo, mais do que nunca, coerência entre o discurso e a prática das organizações nas suas relações com todos os seus públicos.

As questões sociais e ambientais têm um impacto potencial significativo sobre os resultados financeiros das organizações, tornando-se, inclusive, critério de acordos comerciais internacionais. Nesse contexto, os investidores institucionais, no exercício do seu dever fiduciário, passam a exigir maior transparência e avanço nas práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG).

A pressão social aumenta o interesse do setor público em discutir e regular as questões ambientais e sociais em diferentes regiões do planeta. No setor financeiro, cresce o número de regulações que abordam a análise desses riscos por bancos e instituições dos mercados de capitais e de seguros.

Por tudo isso, é fundamental que as lideranças ajam de forma articulada e assertiva para endereçar essas questões não apenas internamente, mas também em conjunto com os diversos setores da sociedade. Elas devem analisar a responsabilidade >

## Motivações

sobre o seu contexto de negócios, impactos e externalidades de seu processo produtivo, minimizando os danos potenciais de suas atividades e, preferencialmente, gerando contribuições positivas à sociedade e ao meio ambiente a partir de suas práticas e modelo de negócios.

Ao reconhecer a agenda ambiental e social como uma jornada, as organizações devem empregar um esforço colaborativo para a promoção de um melhor ambiente competitivo e um desenvolvimento, de fato, sustentável.

### **Inovação e Transformação**

Mudanças aceleradas no ambiente de negócios demandam prioridade para a inovação na agenda dos líderes corporativos. Melhorias incrementais em produtos e serviços não são suficientes para sustentar o crescimento, garantir a perenidade do negócio e gerar impacto positivo para a sociedade. A concorrência é cada vez mais acirrada e difusa, e o consumidor muito mais exigente.

As organizações mais inovadoras apresentam desempenho econômico-financeiro de longo prazo superior ao conectarem a inovação com a estratégia de negócios, tanto para trazer eficiência hoje quanto para criar negócios para o futuro, tendo preocupação com seu impacto social e ambiental em todo o ecossistema.

Nesse contexto, o conselho de administração tem o papel de pautar e alinhar a inovação com a estratégia do negócio, alocando os recursos da organização de forma adequada para alcançar os objetivos definidos. Seus líderes devem manter um diálogo permanente com as estruturas e iniciativas de inovação para suportar o processo. Como resultado desse esforço, a organização consegue se reinventar ao longo do tempo e obter impactos concretos positivos em termos de geração de valor no curto, médio e longo prazo.

A realidade, porém, é que grande parte das empresas falha nesse alinhamento. São organizações indisciplinadas em relação ao assunto, que >

## Motivações

estabelecem expectativas desalinhadas e executam iniciativas sem encaixe estratégico. A maioria dos conselhos não consegue priorizar a inovação e não tem processos adequados para discutir o tema, embora o considere relevante<sup>4</sup>.

No Brasil, o crescimento do ecossistema de inovação e o aumento do investimento de *venture capital* nos últimos anos contrastam com a redução do fomento à ciência. Em rankings de inovação, o Brasil aparece em situação desfavorável: o setor privado tem participação baixa nos investimentos em P&D, a atividade econômica não é intensiva em tecnologia e o crescimento da produtividade do trabalho permanece estagnado há anos<sup>5</sup>.

A velocidade com que o ambiente de negócios evolui exige das empresas um foco estratégico no desenvolvimento de talentos, com ações voltadas para o aprendizado contínuo, a requalificação profissional e o aprimoramento de competências.

A automação e a inteligência artificial mudarão o perfil do mercado de trabalho, com impactos na formação de pessoal qualificado. As organizações precisam utilizar a inovação como um instrumento para enfrentar esse desafio.

### **Transparência e Prestação de Contas**

O acesso a novas tecnologias e redes sociais ampliou os públicos de relacionamento das empresas. Colaboradores, investidores e consumidores fazem parte de uma comunidade cada vez mais abrangente, que ultrapassa fronteiras. Essa hiperconectividade cria oportunidades, mas também expõe as organizações a riscos de imagem e reputação.

Consumidores estão dispostos a boicotar empresas em razão de posicionamentos controversos<sup>6</sup>. A circulação de informações imprecisas, incompletas ou falsas deve ser encarada, portanto, como ameaça, capaz de destruir rapidamente o trabalho de anos na construção de uma marca.

## Motivações

Gerenciar bem esse risco exige abertura, transparência, proatividade e clareza na comunicação, sobretudo no relacionamento com as gerações mais jovens, que se mostram mais seletivas quanto às marcas<sup>7</sup> e estão no centro da estratégia de negócios de longo prazo.

Não basta informar: uma comunicação efetiva deve ser clara, relevante e confiável. É preciso fazer a informação chegar ao público-alvo e ser compreendida. O interesse dos interlocutores sobrepõe-se aos da empresa na escolha dos aspectos financeiros e não financeiros a serem divulgados – menos, nesse caso, pode ser mais. Os líderes devem garantir que as informações divulgadas reflitam fielmente a realidade de suas organizações e assumir responsabilidade integral por seus atos e omissões. Para serem aceitas como insumo útil no processo de decisão das partes interessadas, as mensagens transmitidas precisam ter qualidade reconhecida.

O processo de comunicação deve ser fruto de alinhamento entre gestão e conselho e será tanto mais eficaz quanto mais for capaz de fomentar uma cultura de transparência interna, na relação com seus próprios colaboradores – os primeiros agentes de difusão de informações sobre a empresa.

### Conselhos do futuro

O cenário descrito nesta Agenda Positiva demanda que os conselhos capturem o que acontece no ambiente externo, monitorem as expectativas das partes interessadas, estabeleçam um direcionamento estratégico e tomem decisões conscientes de seu legado para a empresa e a sociedade.

Em resposta a esses desafios, o conselheiro precisa desenvolver uma relação muito mais próxima da gestão executiva, que possa prover mais agilidade para rever prioridades e alocar recursos de forma dinâmica. Um trunfo para isso é a possibilidade de recorrer com mais frequência à instalação de comitês de apoio ao

## Motivações

conselho, que podem estudar em profundidade temas específicos e mapear alternativas e riscos envolvidos.

Os princípios da governança corporativa proporcionam segurança à implementação do propósito organizacional e orientam o processo de adaptação aos novos cenários<sup>8</sup>. Nesse contexto, o dever de diligência dos administradores se manifesta não só na busca de entendimento dos fatos, mas também na tolerância responsável ao erro, que alimenta o aprendizado contínuo, sempre no melhor interesse da organização.

A conduta dos conselheiros deve servir como inspiração a outros líderes e estabelecer os alicerces para que as futuras gerações de empreendedores, acionistas, investidores, gestores e colaboradores possam encontrar um ambiente desafiador que as motive a construir uma organização sustentável e responsável.



# Referências

- 1** ETHOS. “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, 2016. Disponível em: <[https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 15 out 2020.
- 2** MCKINSEY. “Diversity Matters: América Latina”, 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>>. Acesso em: 15 out 2020.
- 3** WEF. “The Global Risks Report 2020”, 2020. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)>. Acesso em: 15 out 2020.
- 4** GOYETTE, Kerry. “5 Things Leaders Do That Stifle Innovation”. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/10/5-things-leaders-do-that-stifle-innovation>>. Acesso em: 15 out 2020.
- 5** CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO. “The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?” Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/Home>>. Acesso em: 15 out 2020.
- 6** EDELMAN BRASIL. “Edelman Earned Brand 2018”. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/earned-brand-2018>>. Acesso em: 15 out 2020.
- 7** BIAGGIO, A . et al. “Answering Society’s Call: A New Leadership Imperative – How Do Transparency, Empathy, and Meaning Work in Practice?” McKinsey Quarterly, nov. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative>>. Acesso em: 19 out 2020.
- 8** IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª ed. – São Paulo, SP: IBGC, 2015.

# Bibliografia

ANTHONY S. D. et al. “2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating”, fev. 2018. Disponível em: <<https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

ARIS, Annet. “Creating Boards for the Future”, 2015. Disponível em: <<https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/creating-boards-for-the-future-4359>>. Acesso em: 16 out. 2020.

BERMÚDEZ, Ana Carla; REZENDE, Constança & MADEIRO, Carlos. “Brasil é o 7º país mais desigual do mundo, melhor apenas do que africanos”. UOL, 21 dez. 2019. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2019/12/09/brasil-e-o-7-mais-desigual-do-mundo-melhor- apenas-do-que-africanos.htm>>. Acesso em: 16 out. 2020.

BETTER GOVERNANCE. “Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho”, 2020. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24306>>. Acesso em: 16 out. 2020.

CAPITAL ONE. “Inheriting Retirement Security: How Inheritances Help Households Afford Retirement”, 2019. Disponível em: <<https://unitedincome.capitalone.com/library/inheriting-retirement-security>>. Acesso em: 16 out. 2020.

CHENG, J. Yo-Jud & GROYSBERG, Boris. “Innovation Should Be a Top Priority for Boards. So Why Isn’t It?”, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/09/innovation-should-be-a-top-priority-for-boards-so-why-isnt-it>>. Acesso em: 16 out. 2020.

CHRISTENSEN, Clayton M. “The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail”. Harvard Business Review Press, 2016.

DELOITTE. “The inclusion imperative for boards”. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion/redefining-board-responsibilities-to-support-organizational-inclusion.html>>. Acesso em: 16 out. 2020.

DESCHAMPS, Jean P. & BEEBE, Nelson. Innovation governance: how top management organizes and mobilizes for innovation. São Francisco: Jossey-Bass, 2014.

DI MICELI DA SILVEIRA, Alexandre. “Corporate Governance and Ethical Culture: Do Boards of Directors and Ownership Structure Matter?”, 2019. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3488061>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “The Costs of the Rotten Barrel: Financial Performance and Unethical Culture Based on Employee Reviews”, 2019. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3408790>>. Acesso em: 16 out. 2020.

DI MICELI DA SILVEIRA, Alexandre & DONAGGIO, Angela Rita Franco. “Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case”, 2019. Disponível em: <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance)>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa”. DESC - Direito, Economia e Sociedade Contemporânea, v. 2, n. 2, p. 11-42, 21 fev. 2020. Disponível em: <<https://seer.facamp.com.br/seer/index.php/FACAMP/article/view/44>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “Ranking Virtuous Company de Cultura Ética 2020: Uma análise de 1871 organizações brasileiras”, 2020. Disponível em: <[https://virtuouscompany.com/wp-content/uploads/2020/07/20200910\\_Ranking\\_Cultura\\_Etica\\_Rel\\_1\\_Serv\\_Financeiros.pdf](https://virtuouscompany.com/wp-content/uploads/2020/07/20200910_Ranking_Cultura_Etica_Rel_1_Serv_Financeiros.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2020.

ECI (Ethics & Compliance Initiative). “Principles and Practices of High-Quality Ethics & Compliance Programs”, 2018. Disponível em: <<https://www.ethics.org/wp-content/uploads/2018/09/BRPReport-Final.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

## Bibliografia

EDELMAN. “Edelman Trust Barometer 2020”, 2020. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>>. Acesso em: 16 out. 2020.

HALLAL, Mariana. “Abismo econômico entre brancos e negros persiste”. O Estado de S. Paulo, 18 jul. 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,estatuto-da-igualdade-racial-faz-10-anos-mas-abismo-economico-entre-brancos-e-negros-persiste,70003368572>>. Acesso em: 16 out. 2020.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª ed. São Paulo, São Paulo: IBGC, 2015.

ICGN (International Corporate Governance Network). “Innovation: The Role of the Board and Investors”, jul. 2019. Disponível em: <<https://www.icgn.org/innovation-role-board-and-investors>>. Acesso em 16 out 2020.

\_\_\_\_\_. “ICGN Policy Priorities 2019/2020”, 2019. Disponível em: <<https://www.icgn.org/sites/default/files/ICGN%20Policy%20Priorities%202019-20.pdf>>. Acesso em 16 out 2020.

INSTITUTO ETHOS. “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, 2016. Disponível em: <[https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf)>. Acesso em 16 out 2020.

IPEA. (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). “Na era das Máquinas, o Emprego é de Quem? Estimativa da Probabilidade de Automação de Ocupações no Brasil”, mar. 2019. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34650&Itemid=444](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34650&Itemid=444)>. Acesso em 16 out 2020.

ITAÚ ASSET MANAGEMENT. “O investimento responsável nos tempos de Covid-19”, 2020. Disponível em: <[https://www.itauassetmanagement.com.br/content/dam/itau-asset-management/content/pdf/white-papers/White%20Paper%20-%20Covid-19\\_vf.pdf](https://www.itauassetmanagement.com.br/content/dam/itau-asset-management/content/pdf/white-papers/White%20Paper%20-%20Covid-19_vf.pdf)>. Acesso em 16 out 2020.

JAN, Olivier. “The Board and ESG”. Harvard Business Law School Forum on Corporate Governance, 25 fev. 2019. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/02/25/the-board-and-esg/>. Acesso em: 16 out. 2020.

KPMG. “Pesquisa – Maturidade do Compliance no Brasil”, 2019. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

MCKINSEY. “Building a forward-looking board”, McKinsey Quarterly, 2014. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/building-a-forward-looking-board>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “A diversidade como alavanca de performance”, 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “Women in the Workplace 2019”, 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “Answering society’s call: A new leadership imperative”, 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Answering%20society%20call%20A%20new%20leadership%20imperative/Answering-society%20call-A-new-leadership-imperative.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

NACD (National Association of Corporate Directors). “Report of the NACD Blue Ribbon Commission, Fit for the Future: An Urgent Imperative for Board Leadership”, 2019. Disponível em: <<https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=66271>>. Acesso em: 16 out. 2020.

## Bibliografia

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). “Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública”, 2020. Disponível: <<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

ONU (Organização das Nações Unidas). Disponível em: “17 objetivos para transformar nosso mundo”. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “Unesco: diversidade cultural contribui para mundo mais pacífico e próspero”, 2019. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/unesco-diversidade-cultural-contribui-para-mundo-mais-pacifico-e-prospero/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

PAINE, L. S. & SRINIVASAN, S. “A Guide to the Big Ideas and Debates in Corporate Governance”, Harvard Business Review, 14 out. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/10/a-guide-to-the-big-ideas-and-debates-in-corporate-governance>>. Acesso em: 16 out. 2020.

RINGEL, M. et al. “The most innovative companies 2020: The serial innovation imperative”, 2019. Disponível em: <[https://www.supplychain247.com/paper/the\\_most\\_innovative\\_companies\\_2020\\_the\\_serial\\_innovation\\_imperative](https://www.supplychain247.com/paper/the_most_innovative_companies_2020_the_serial_innovation_imperative)>. Acesso em: 16 out. 2020.

SAMANS, R. & NELSON, J. “Integrated corporate governance: 6 leadership priorities for boards after the COVID-19 crisis”, 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/06/integrated-corporate-governance-6-leadership-priorities-for-corporate-boards-after-the-covid-19-crisis/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

SPENCER STUART. “Spencer Stuart Board Index – Brasil”, 2019. Disponível em: <[https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/april/brazil\\_bi\\_19.pdf?la=en&hash=DBB1641BD39320A9BD96B52C895EEAB71AF555A1/](https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/april/brazil_bi_19.pdf?la=en&hash=DBB1641BD39320A9BD96B52C895EEAB71AF555A1/)>. Acesso em: 16 out. 2020.

THE BRITISH ACADEMY, “Reforming Business for the 21st Century:

A Framework for the Future of the Corporation”, 2018. Disponível em: <<https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/76/Reforming-Business-for-21st-Century-British-Academy.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. “Transparência em Relatórios Corporativos”, 2018. Disponível em: <<https://transparenciacorporativa.org.br/trac2018/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

WEF (World Economic Forum). “Mind the 100 Year Gap”, 2019. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>>

\_\_\_\_\_. “Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution”, 2 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “Corruption can have no place in our COVID-19 recovery”, 21 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/04/corruption-no-place-covid-coronavirus-recovery/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. “Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work” 23 jun. 2020. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_DEI4.0\\_Toolkit\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2020.

WHITE, Maddy. “Civil unrest spikes in 47 countries: the knock-on effect on insurance”, Global Trade Review, 27 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.gtreview.com/news/global/civil-unrest-spikes-in-47-countries-the-knock-on-effect-on-insurance/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

# Créditos

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

I59a Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.  
Agenda Positiva de Governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2020. (Série IBGC Opina)

22 p.

ISBN: 978-65-86366-26-6

1. Governança corporativa. 2. Inclusão. 3. Inovação. 4. Ética.  
Título.

CDD-658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa Loução CRB – 8-9995

## Conselho de administração

### Presidente

Henrique Luz

### Vice-presidentes

Iêda Aparecida Patricio Novais

Leila Abraham Loria

### Conselheiros

Armando de Azevedo Henriques

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Claudia Elisa Soares

Gabriela Baumgart

Israel Aron Zylberman

Leonardo Wengrover

### Diretoria

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

# Agradecimentos

Aos profissionais que contribuíram de forma voluntária para o grupo de trabalho e subgrupos temáticos deste projeto.

**Ética e Integridade:** Angela Donaggio; Helvia Barcelos; Lelio Lauretti; Marilza Benevides (líder); Pedro Ruske; Ricardo Young.

**Diversidade e Inclusão:** Deborah Patricia Wright; Eliane Ranieri; Fabian Gil; Franklin Feder; José Vicente; Margareth Goldenberg; Reinaldo Bulgarelli (líder); Ricardo Sales.

**Ambiental e Social:** Carlo Pereira; Celso Lemme; José Carlos Doherty; José Marcelo Zacchi; Maria Eugenia Buosi (colíder); Sonia Favaretto (líder); Tasso Azevedo.

**Inovação e Transformação:** Amure Pinho; Bruno Moreira; Jorge Audy; Maximiliano Carlomagno (líder); Renata Zanuto; Sidney Chameh.

**Transparência e Prestação de Contas:** Fábio Coelho; Fernando Mesquita; Flavia Mouta; Frederico Rizzo; Glaucia Terreo; Marcel Fukayama; Marco Aurélio Fuchida; Vânia Borgerth (líder).

**Conselhos do Futuro:** Adriana Adler; Alexandre Silva; Antônio Kandir; Celia Assis; Celso Ienaga; Guga Stocco; Regina Velloso; Ricardo Lamenza (líder); Richard Doern; Sidney Ito.

## Produção

### Gestão do projeto:

Diretoria de Vocalização e Influência do IBGC (Camila Silva, Danilo Gregório, Eduardo Mattos, Luiz Martha, Renan Perondi, Valeria Café e Yuki Yokoi), com apoio de Cristiana Pereira.

**Redação:** Ana Paula Baltazar;

**Projeto gráfico e diagramação:** Diogo Siqueira e Jabuticaba Conteúdo.

**ibgc** instituto  
brasileiro de  
governança  
corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 - 21º andar - São Paulo

+55 (11) 3185-4200 | [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

4020-1733 (Demais localidades)

