

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**  
CNPJ/MF nº 01.082.331/0001-80

**ATA DA REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**REALIZADA EM 29 DE OUTUBRO DE 2020**

---

**DATA, HORÁRIO E LOCAL:** 29 de outubro de 2020, às 08:00 horas, por videoconferência.

**PRESENÇA:** (i) Henrique Luz, Presidente do Conselho; (ii) Leila Loria, (iii) Iêda Novais, Vice-Presidentes do Conselho; (iv) Armando Henriques, (v) Aron Zylberman, (vi) Carlos Eduardo Lessa Brandão, (vii) Claudia Elisa Soares, (viii) Leonardo Wengrover, Conselheiros; (ix) Claudia Pitta, Secretária de Governança.

**AUSÊNCIA JUSTIFICADA:** Gabriela Baumgart

**CONVIDADOS:** Além dos conselheiros, estiveram presentes na reunião (i) Pedro Melo, (ii) Daniel Motta, (iii) Vicky Bloch, (iv) Valéria Café, (v) Adriane Almeida, (vi) Reginaldo Ricioli.

**MESA:** Presidente: Henrique Luz; Secretária: Claudia Pitta.

**ORDEM DO DIA:** Planejamento Estratégico 2025 e Nova Estrutura Organizacional

**DEBATES E DELIBERAÇÕES:**

Daniel Motta iniciou a apresentação esclarecendo que o planejamento estratégico foi desenvolvido a partir do propósito do IBGC para, então, chegar-se ao modelo operacional adequado para atendê-lo, e não o contrário. Não se trata de um plano de otimização de modelo operacional, mas de otimização de propósito. O plano parte das diretrizes estabelecidas pelo CA no início do ano e inclui os seguintes elementos novos: (i) matriz estratégica de stakeholders; (ii) painel de objetivos; (iii) previsões orçamentárias; (iv) clareza sobre a cadeia de valor do conhecimento e modelo operacional para otimizá-la; (v) novo design organizacional. As proposições foram feitas com base em três premissas: ampliar, renovar e flexibilizar.

Em seguida, Daniel recapitulou as etapas anteriores do planejamento estratégico. Nesse momento, o Conselho debateu alguns pontos:

**Governança pública:** Alguns conselheiros levantaram dúvida sobre a conveniência do envolvimento do IBGC em temas de governança pública. A visão para o instituto, na redação aprovada pelo Conselho, menciona o termo “governança”, sem qualificá-lo.

**Associados PJ:** Discutiu-se sobre o foco do IBGC em pessoas jurídicas, porém ficou esclarecido que o plano é baseado em uma matriz multistakeholder, que permite ter diferentes propostas de valor para os diferentes públicos.

**Startups:** São um público relevante, pois importantes para a longevidade do instituto.

**Concorrentes:** Em um conceito amplo de concorrência, seria possível afirmar que o IBGC enfrenta concorrência de outras entidades “de causa”, como Sistema B e Capitalismo Consciente. É consenso, porém, que instituições dessa natureza são interdependentes e potenciais parceiros do IBGC.

Encerrada essa sessão, Daniel passou a apresentar os elementos novos do planejamento estratégico:

**Matriz Estratégica de Stakeholders:** Os conselheiros teceram comentários sobre a inclusão de stakeholders que não figuram na matriz, como ex-alunos, conselheiros certificados, conselhos consultivos, conselhos fiscais e comitês, auditores, academia, poder judiciário, reguladores e consultores. Daniel esclareceu que a matriz de stakeholders não se confunde com a matriz de associados, embora haja sobreposições. Algumas das categorias citadas (ex: ex-alunos) não são relevantes para a definição da estratégia, embora possam sê-lo para o modelo operacional, embasando decisões de marketing e relacionamento. Após debates, o Conselho decidiu agendar uma reunião específica com a gestão para aprofundar o mapeamento de stakeholders, com participação de Daniel e Vicky Bloch. Por fim, o Conselho recomendou a substituição do termo Conselho de Família, que não reflete a governança familiar de forma mais abrangente.

**Objetivos Estratégicos:** Os conselheiros comentaram sobre a ausência de referência expressa à agenda ESG, que deveria estar no coração da estratégia. Daniel explicou que, do ponto de vista metodológico, ESG é uma temática, não uma diretriz ou um objetivo. Ela perpassa diferentes objetivos estratégicos.

**Orçamento:** O Conselho recomendou explicitar no material que uma parte do investimento necessário para fazer frente às ambições estratégicas do instituto, viabilizando a digitalização, está capturada como despesa em melhorias de processo. Pedro Melo explicou que também haverá aumento de outras despesas, como de pessoas, mantendo-se o caixa, contudo, no patamar de 6 MOCs. Esclareceu, ainda,

que a gestão desenvolveu um fluxo para desenvolvimento/análise de possíveis novas fontes de financiamento.

**Estrutura:** O Conselho sugeriu que, no desenho da estrutura, fossem mencionadas expressamente as Comissões. Discutiu sobre a posição da curadoria no desenho organizacional, que perpassa 3 diretorias e, portanto, poderia reportar-se diretamente ao DG. Pedro explicou que a responsabilidade pela curadoria está alocada a um dos núcleos gestores da estratégia. Sobre a função de governança, Compliance e riscos, questionado pelo Conselho sobre sua linha de reporte, Pedro esclareceu que essa é uma estrutura em evolução, provisoriamente posicionada sob a Diretoria de Operações. Foi questionado, ainda, se a função de Vendas e Patrocínios deveria estar sob a Diretoria de Desenvolvimento. Pedro respondeu que, também essa atividade, está destacada como um núcleo gestor da estratégia, respondendo apenas funcionalmente à Diretoria de Desenvolvimento. O Conselho pontuou, ademais, que a estrutura responsável por capítulos pode perder força ao ser cumulada com a responsabilidade por comissões.

Há convergência no Conselho, no entanto, que a estrutura pode ser ajustada ao longo do tempo e que a proposta apresentada é adequada para dar início à implementação da estratégia. Enfatizou, porém, a importância de os Diretores compreenderem a estrutura matricial, aprendendo a gerenciar equipes horizontais, multidisciplinares e interdependentes. O Comitê de Pessoas e o Conselho acompanharão o funcionamento da nova estrutura. Para tal, o Conselho solicitou que Pedro apresente as métricas de performance dos núcleos gestores da estratégia.

**Deliberação Final:** O plano estratégico e a estrutura apresentados foram aprovados pelo Conselho. A Matriz de Stakeholders será aperfeiçoada em reunião específica do Conselho com a gestão, com participação de Daniel Motta e Vicky Bloch.

## ENCERRAMENTO

O Presidente encerrou a reunião, lavrando-se a presente ata que vai por ele e pela Secretária assinada e arquivada na sede do IBGC.

São Paulo, 29 de outubro de 2020.

**Mesa:**

**Henrique Luz**  
Presidente

**Claudia Pitta**  
Secretária

**[Ata aprovada eletronicamente pelo sistema Diligent.]**