

ARQUITETURA DE MENSAGENS

IBGC

SUMÁRIO:

1.	ARQUITETURA DE MENSAGENS.....	2
2.	PROPÓSITO.....	2
3.	VALORES.....	3
4.	PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	3
5.	NARRATIVA.....	4
6.	PERFIL CORPORATIVO.....	4
6.1.	BOILER PLATE.....	4
7.	BALANCED SCORECARDS 2017-2020 – ESTRATÉGIA.....	5
8.	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	5
9.	TEMAS PRIORITÁRIOS DE VOCALIZAÇÃO E INFLUÊNCIA.....	6
9.1.	PRATIQUE OU EXPLIQUE.....	6
9.2.	FATORES SOCIAIS, AMBIENTAIS E DE GOVERNANÇA – ASG.....	7
9.3.	DIVERSIDADE.....	7
9.4.	RESPONSABILIDADE DO ADMINISTRADOR.....	8
9.5.	INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	9
9.6.	GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA.....	10
10.	PÚBLICO ESTRATÉGICO.....	11

1. ARQUITETURA DE MENSAGENS

O objetivo da arquitetura de mensagens é construir e sedimentar as principais mensagens do instituto para que todos os seus porta-vozes as disseminem de forma única e estruturada.

Os porta vozes do instituto poderão utilizar este documento como guia de mensagens, de forma que todos estejam alinhados e transmitam, com clareza e efetividade, as mensagens do IBGC, preservando a sua reputação e ampliando a influência da governança corporativa na sociedade.

As diretorias do IBGC devem garantir que as informações e atividades do instituto sejam divulgadas aos públicos externo e interno com transparência, equidade, assertividade e confiabilidade.

Por esse motivo, é necessário que a arquitetura de mensagens do instituto esteja constantemente atualizada e seja disseminada periodicamente a todo o público do IBGC, principalmente o conselho de administração, a diretoria, funcionários, estagiários, terceiros, professores, coordenadores de comissões e de capítulos, associados, bem como qualquer pessoa que esteja autorizada a falar em nome do instituto.

2. PROPÓSITO

O propósito é um princípio unificador, que direciona tudo o que uma organização faz e realiza. Um propósito deve inspirar a organização para o processo de melhoria e de mudança¹.

O IBGC, fundado em 1995, era norteado pelo propósito de tornar-se referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Em 2017, durante a revisão do planejamento estratégico, o conselho de administração e a gestão refletiram sobre a atuação estratégica do instituto e concluíram que, a despeito dos desafios a serem enfrentados, o propósito do IBGC já era uma realidade. Nos tornamos referência em governança corporativa no Brasil e somos reconhecidos no exterior. Participamos em diversos fóruns internacionais como o ICGLA, rede de institutos de governança da América Latina, do Global Network of Director Institutes (GNDI), do Corporate Secretaries International Association (CSIA), entre outros.

Esse processo começou ainda durante a discussão do planejamento estratégico plurianual. Por meio de uma consultoria, foram realizadas entrevistas com conselheiros, ex-presidentes do conselho de administração, gestores e associados do IBGC e com representantes de entidades do mercado. Também foram realizados workshops com coordenadores de comissões e videoconferências com coordenadores gerais dos capítulos regionais do IBGC.

No ano seguinte, em 2017, com os dados desta análise, foi feito um exercício, durante uma sessão de planejamento estratégico, para pensar qual seria o melhor propósito, mantendo os valores do instituto. O objetivo foi definir um propósito que refletisse a posição atual do IBGC e sua responsabilidade como importante stakeholder e referência na construção de uma sociedade melhor.

¹ The difference between purpose and mission, Harvard Business Review, fev.2016; <<https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>>

Um dos pontos que direcionou a discussão foi o fato de que o Brasil testemunhou, nos últimos anos, uma série de escândalos de corrupção. Os recursos públicos desviados poderiam ter sido aplicados em educação e infraestrutura. Podemos ter uma sociedade muito melhor se tivermos uma governança corporativa melhor.

Todas as atividades do IBGC continuarão influenciando os agentes da sociedade em prol de mais justiça, transparência e responsabilidade. O que estava definido no propósito anterior continuará no DNA do instituto, mas não é mais preciso escrever com essas palavras no propósito. A mudança deixa o propósito mais alinhado ao momento atual, ao dar uma roupagem mais moderna e comunicativa – de forma clara, simples e fácil de lembrar sobre a essência das atividades do IBGC.

Propósito do IBGC:

- **Uma governança corporativa melhor para uma sociedade melhor**

3. VALORES

- **Pró-ativismo:** Comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas;
- **Diversidade:** Valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões;
- **Independência:** Soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse;
- **Coerência:** Entre iniciativas e princípios da governança corporativa, ou seja, a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas (accountability) e a Responsabilidade Corporativa.

4. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

- **Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de contas (accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais

(financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

5. NARRATIVA

Todo o conteúdo que venha a ser produzido, disseminado e divulgado pelo instituto deve estar de acordo com os princípios, fundamentos e práticas definidos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que é apresentado em 5 dimensões:

- Sócios
- Conselho de Administração
- Diretoria
- Órgãos de Fiscalização e Controle
- Conduta e Conflito de Interesses

6. PERFIL CORPORATIVO:

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

O IBGC é um *think tank* que conta com cerca de 2.000 associados entre conselheiros de administração, empresários, acadêmicos, executivos e empresas listadas e familiares, que participam, voluntariamente, na produção de publicações e pesquisas, que podem ser encontradas no [portal do conhecimento](#). Também promove treinamentos, fóruns, conferências, palestras e networking entre profissionais. O Instituto conta, ainda, com o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais. Com a certificação, esses conselheiros passam a integrar o Banco de Conselheiros Certificados, uma ferramenta muito útil para organizações que buscam executivos qualificados e atualizados.

Com sede em São Paulo, o instituto atua regionalmente por meio de sete capítulos, localizados no Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Atualmente, hospeda as atividades da *Global Reporting Initiative* (GRI) no Brasil, integra a rede de *Institutos de Gobierno Corporativo de Latino America* (IGCLA) e o *Global Network of Director Institutes* (GNDI - <http://www.gndi.org>), grupo que congrega institutos relacionados à Governança e conselho de administração ao redor do mundo.

6.1. BOILER PLATE:

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.

7. BALANCED SCORECARDS 2017-2020 – ESTRATÉGIA

Posicionamento

1. Foco em conhecimento, disseminação e influência;
2. Priorização de empresas familiares e listadas;
3. Atuação em sociedades de economia mista (SEMs) e em temas selecionados de empresas públicas;
4. Captura de oportunidades para outros públicos observando condições de geração de impacto relevante em governança, capacitações do instituto ou de parceiros e funding específico;

Transformacional

5. Intensificação da atuação em *advocacy*, incluindo um posicionamento proativo em bandeiras prioritárias;
6. Implementação da curadoria de conteúdo e reforço de parcerias;
7. Reforço da gestão dos cursos atuais – coordenação dos programas e padronização de materiais;
8. Desenvolvimento de cursos e eventos selecionados para virarem referência;
9. Direcionamento da oferta de cursos *in company* para públicos priorizados;

Melhoria

10. Revisão do programa de certificação de profissionais;
11. Melhorias na gestão de relacionamento com associados;
12. Revisão do modelo de gestão dos capítulos;
13. Revisão do papel, modelo operacional e gestão de comissões.

8. PRODUTOS E SERVIÇOS

- Cursos presenciais, online e *in-company*
- Publicações e Pesquisas
- Encontro de Conselheiros e Congresso Anual
- Jornadas Técnicas Internacionais e Nacionais
- Certificações
- Banco de Conselheiros
- Ferramenta online de Avaliação da Governança - Métrica da Governança
- Portal do Conhecimento
- Eventos
- Grupos de Estudos, de Trabalho e Comissões Temáticas

- Comissões de Apoio à Gestão
- *Advocacy* com base nos temas prioritários

9. TEMAS PRIORITÁRIOS DE VOCALIZAÇÃO E INFLUÊNCIA

A atividade de *advocacy*, no IBGC, visa influenciar agentes públicos e privados na direção da adoção de padrões elevados das melhores práticas de governança corporativa. Essa influência pode ser exercida por múltiplos meios e canais, de forma independente ou em parceria com outras organizações de reputação ilibada, procurando alavancar esforços em busca de um objetivo em comum.

O IBGC priorizará sua atuação na promoção da causa de governança corporativa em temas específicos, que são:

- Pratique ou Explique: informe de governança das companhias abertas
- Fatores Ambientais, Sociais e de Governança - ASG
- Diversidade
- Responsabilidade dos Administradores
- Inovação e Transformação Digital
- Promoção da Governança Familiar

A seguir, encontra-se o posicionamento do IBGC com relação a cada um destes temas:

9.1. Pratique ou Explique: informe de governança das companhias abertas

O Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas (Código), elaborado pelo GT Interagentes², é um marco na história do mercado de capitais do Brasil. Alinhado aos códigos de governança corporativa que são referência no mundo, o Código adota a abordagem “pratique ou explique”, de forma a conferir flexibilidade à sua adoção.

Trata-se de um reconhecimento de que não há padrão único de governança para empresas, pois as práticas podem variar de acordo com o setor de atuação, estágio de desenvolvimento, porte, entre outros aspectos. Além de ser mais flexível que a regulação tradicional, o modelo “pratique ou explique” tende a elevar o grau de transparência sobre a governança, permitindo que investidores tomem decisões mais bem informadas, aumentando a comparabilidade das companhias brasileiras com pares locais e estrangeiros e estimulando o aprimoramento das práticas em função da revisão periódica.

Por meio do “Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas” (Informe de Governança), as companhias têm a oportunidade de informar ao mercado se seguem as práticas recomendadas pelo Código. Quando sinalizam que adotam parcialmente ou não adotam alguma prática, elas devem explicar o porquê.

² Composto por onze entidades – ABRAPP, ABRASCA, ABVCAP, AMEC, ANBIMA, APIMEC Nacional, [B³] (à época da edição do Código, ainda BM&FBOVESPA), BRAIN - Brasil Investimentos e Negócios, IBGC, IBRI e Instituto IBMEC – representativas de diferentes segmentos do Mercado de Capitais, contando com a CVM e o BNDES como observadores.

O IBGC deve atuar junto às empresas listadas, investidores, regulador e outras entidades ligadas ao mercado de capitais para melhorar o preenchimento dos informes. Esse é um importante instrumento para administradores, acionistas e demais partes interessadas no acompanhamento e reflexão regular sobre as práticas de governança corporativa adotadas pelas companhias, o que contribuirá para o amadurecimento e desenvolvimento do mercado brasileiro de capitais.

9.2. Fatores Ambientais, Sociais e de Governança - ASG

Os fatores ASG (ou ESG, na sigla em inglês) cobrem uma ampla variedade de questões que, tradicionalmente, não fazem parte de uma análise financeira de uma empresa, mas possuem uma relevância financeira muito importante. Segue, abaixo, alguns dos fatores ASG considerados relevantes na organização e que devem ser acompanhados, monitorados e seus riscos mitigados:

- Ambientais: sistema de gestão ambiental e seus impactos gerados, uso sustentável de recursos materiais, água, energia e biodiversidade, logística reversa, ações relacionadas a mudanças climáticas, educação ambiental, dentre outros.
- Sociais: práticas laborais, gestão de talentos, relacionamento junto a empregados, colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, consumidores e comunidade em geral, promoção da diversidade e equidade, impacto social gerado, segurança das informações, segurança de produtos, questões regulatórias, dentre outros.
- Governança: em linha com o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (5ª edição) e outros documentos de referência, princípios e práticas recomendadas de governança corporativa relacionados a sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização e controle; e conduta e conflito de interesses.

O IBGC acredita que a consideração e implementação de mecanismos para atendimento a fatores ASG nas organizações são fundamentais para o seu melhor desempenho, inovação, sustentabilidade e perenidade. Para tanto, é preciso que a organização tenha projetos, atividades e processos de ASG bem estruturados, comunicados e divulgados de forma transparente e constante a todos os seus *stakeholders*.

O instituto acredita que as organizações também devem estar estruturadas para definir quais dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) devem ser perseguidos por elas, de forma que possam contribuir, efetivamente, para uma sociedade melhor.

9.3. Diversidade

Subbarao (1995)³ notou que a diversidade da força de trabalho é um fenômeno internacional, presente nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Há diversos aspectos a serem

³ SUBBARAO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? In: WORLD CONGRESS OF INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION, 10., May/June 1995, Washington, DC, USA.

considerados ao se pensar no que significa diversidade: gênero, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua.

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Segundo Thomas (1996)⁴, a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito.

O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.⁵

O IBGC acredita que a busca pelo aumento de diversidade, antes de ser uma obrigatoriedade, é uma medida de urgência diante do grande movimento transformacional da sociedade. Fica difícil falar de inovação, disrupção e novos modelos de negócios sem falar de diversidade.

A composição de um conselho de administração deve ter em vista a diversidade de experiências, conhecimentos, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Essa diversidade faz com que o conselho seja mais inovador, questionador e efetivo. Uma pesquisa da McKinsey de 2018, denominada “Delivering through Diversity”, mostra que empresas diversas étnica e culturalmente tem probabilidade 33% maior de apresentar lucratividade acima da média.

O “*tone of the top*” com relação à cultura da diversidade, desde o seu conselho, facilita essa atitude em toda a organização, o que permite pluralidade de argumentos e mais qualidade e segurança na tomada de decisão.

9.4. Responsabilidade dos Administradores

A responsabilização de administradores na medida certa é necessária e até mesmo complementar às iniciativas voltadas para se construir uma sociedade mais justa, íntegra e responsável.

A punição precisa ser enérgica, mas não pode ser desmedida. Por isso, tão importante quanto punir administradores que atuam sem observância de seus deveres é absolver aqueles que conduzem sua atuação de boa-fé, em estrita observância de seus deveres e no melhor interesse da companhia.

É com preocupação que temos assistido dois movimentos: (i) o crescente aumento dos casos de aplicação da responsabilidade objetiva (isto é, independentemente de culpa ou dolo) para

⁴ THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.

⁵ Trecho extraído de: FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Set. 2000. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf> > acesso em 13 agosto 2019.

alcançar os bens de administradores, e (ii) a exigência de um nível de diligência incompatível com a natural limitação de tempo e de informação que qualquer administrador enfrenta ao tomar suas decisões e/ou exercer seu dever de fiscalizar.

Mesmo no campo em que não se cogita a responsabilidade objetiva, é preocupante constatar que os órgãos reguladores e de fiscalização e mesmo o Poder Judiciário vêm, em alguns casos, exigindo dos administradores um nível de domínio dos fatos incompatível com as limitações inerentes ao cargo. Não se admite que um administrador tome decisões de forma açodada, sem ter se informado e refletido sobre a matéria a ser deliberada, mas também não parece adequado desconsiderar que, por mais diligente e comprometido que ele seja, sempre tomará decisões com limitações de tempo e informação. Tudo isso deve ser levado em consideração pelo julgador. Isso vale para o dever de fiscalização imposto aos administradores em relação ao cumprimento, pela empresa, de suas obrigações.

É impossível que um administrador saiba tudo o que se passa em uma organização. O que se impõe a ele é, em apertada síntese, o dever de (i) implementar sistemas de integridade e controles internos que minimizem os riscos de não *compliance*, (ii) avaliar periodicamente a eficiência destes sistemas e (iii) corrigir as falhas eventualmente detectadas. Não se deve esperar, contudo, que seja possível ao administrador impedir que violações ocorram.⁶

9.5. Inovação e Transformação Digital

Existem inúmeras definições e nomenclaturas sobre inovação. A mais aceita e talvez a mais abrangente é a estabelecida no *Manual de Oslo*, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”⁷

Transformação Digital pode ser definida como um fenômeno que incorpora o uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais.⁸

De acordo com Clayton Christensen⁹, é “disruptivo” todo produto, serviço ou modelo de negócio que cria um novo mercado e/ou desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam. Inovações disruptivas nascem também como resposta às megatendências: urbanização acelerada, deslocamento do poder econômico global, mudanças climáticas e escassez de recursos, mudanças demográficas e sociais, para citar as principais.

Se de um lado esse fenômeno pode apresentar sérias ameaças, de outro, ele traz enormes oportunidades. No caso da empresa inovadora, é preciso compreender que as inovações de tipo

⁶ Trecho extraído do artigo de Richard Blanchet para a Revista RI: Hora de Proteger os bons administradores. Disponível em < <https://www.revistari.com.br/226/1405> >

⁷ OCDE, *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, 3. ed., Rio de Janeiro: Finep, 2005, p.146.

⁸ King, Howard (21 de novembro de 2013). «What is digital transformation?» – via www.theguardian.com

⁹ Bower, J. L., and C. M. Christensen. “Disruptive Technologies: Catching the Wave.” *Harvard Business Review* 73, no. 1 (January–February 1995): 43–53. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

disruptivo têm tempo de maturação e vantagens difíceis de prever. Na realidade, trata-se de uma situação de grande incerteza e, portanto, de alto risco.

Inovação incremental é aquela que promove melhorias (às vezes como continuidade à disrupção) em produtos, serviços, processos ou modelos de negócio, o que inclui a “melhoria contínua”, mais usual em negócios maduros e destinada fundamentalmente à melhoria da qualidade dos produtos existentes e/ou à redução dos custos totais.

As inovações incrementais são mais passíveis de planejamento do que as disruptivas, pois têm, na sua maior parte, escopo e tempo de maturação previsíveis e encontram menos resistência cultural nas organizações.

O IBGC acredita que, em todos os casos, dentre outras ações, o conselho deve manter o tema na pauta do conselho, estar atento para que a organização mantenha um ambiente favorável à inovação, à criatividade e à iniciativa e, garantir uma educação continuada dos conselheiros para a inovação.¹⁰

9.6. Governança da Família Empresária

A governança familiar atua no âmbito da família, abordando a relação desta com seus membros, com a propriedade, com a empresa e com partes interessadas. Para tanto, utiliza um conjunto integrado de princípios orientadores, fóruns, normas e serviços destinados a alinhar os membros da família, fomentar mais sintonia e mais atuações pautadas numa visão de longo prazo e na perpetuação do legado de valores e do patrimônio econômico-social.

A governança da família tem como meta principal manter a união familiar em relação a determinados objetivos e preparar seus membros para serem indivíduos contributivos em relação ao sistema. Em termos simples, pode-se dizer que é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis.

A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

O IBGC reforça que não é preciso ser grande para praticar a governança familiar. Empresas familiares de qualquer porte, maturidade ou área de atuação só têm a ganhar com a sua implantação.¹¹

De acordo com o professor John Ward, especialista em governança familiar, uma empresa familiar precisa ter, para alcançar sucesso e longevidade, tanto um negócio saudável quanto uma família saudável. Cuidar de ambos é, portanto, essencial. Os dois processos mais importantes que uma empresa familiar pode criar são, na visão de Ward, um sistema de governança para orientar cada esfera de poder – família, propriedade e negócio – e um processo sucessório proativo.¹²

¹⁰ Trecho extraído da publicação IBGC Orienta: O papel do conselho de administração na inovação das organizações.

¹¹ Trecho extraído do Caderno 15 do IBGC: Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações.

¹² D. Kenyon-Rouvinez e J. L. Ward, Family Business: Key Issues, 2005

Um dos grandes desafios atuais das empresas de controle familiar é a chamada “profissionalização” da família, isto é, a capacitação de os familiares desempenharem seus papéis, praticarem a transparência e vivenciarem todas as regras e protocolos acordados. Muitos acreditam, sobretudo as novas gerações, que só a profissionalização da família pode gerar a disciplina necessária para que seus membros interajam de forma contributiva e responsável entre si e diante dos negócios comuns. A profissionalização é a base para a empresa familiar crescer, inovar, reter talentos, aumentar a lucratividade, gerar mais valor para os sócios, assegurar seu futuro e perdurar.¹³

10. PÚBLICO ESTRATÉGICO DO IBGC:

Principal

- Empresas Listadas
- Empresas Familiares e/ou Multi-sócios

Adjacência de atuação

- Sociedades de Economia Mista
- Empresas Públicas
- Associações e Cooperativas
- Startups e Scale-ups

Oportunidade atrelada a condições

- Terceiro Setor
- Multinacional

¹³ Trecho extraído do Caderno 15 do IBGC: Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações.