

COMISSÕES DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE E CLIMA

Diversidade, Equidade e Inclusão como Estratégia, Risco e Dever Fiduciário: o papel dos conselhos em um contexto de evolução das normas internacionais de sustentabilidade (IFRS S1 e S2)

Agosto/2026

Autores: Ana Silvia Matte, Armando Modolin, Cristiana Xavier Brito, Grace Salomão de Pinho, Íris Pereira Barbosa Barreira, Lineu Fachin e Marina Kim.

1. Introdução

Com as normas IFRS S1 e IFRS S2 (no Brasil, traduzidas, adaptadas e emitidas respectivamente como CBPS 1 e CBPS 2), a agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) deixou de ocupar um espaço periférico e isolado, muitas vezes associada a iniciativas superficiais e pontuais, para assumir um papel central na geração e preservação de valor das organizações: DEI ganha ainda mais relevância como elemento estratégico para organizações que buscam alinhar-se às melhores práticas internacionais de sustentabilidade e governança, transformando de forma estrutural como riscos e oportunidades são compreendidos, mensurados e reportados ao mercado.

As IFRS S1 e S2 representam um importante marco internacional ao consolidar a integração entre sustentabilidade e desempenho financeiro, oferecendo um referencial para que organizações compreendam como fatores ambientais e sociais podem influenciar receitas e despesas, acesso a capital e riscos.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

Esse movimento contribui para deslocar agenda DEI do campo da intencionalidade para o da responsabilidade fiduciária, **ao orientar** a divulgação de riscos e oportunidades materiais relacionados à sustentabilidade, incluindo aqueles ligados a pessoas, cultura organizacional e liderança, ampliando o escopo estratégico e a atuação do conselho de administração (CA), que passa a responder não apenas pelo que a empresa entrega, mas por como sustenta sua capacidade de gerar valor. A governança, que já tinha papel central, passa a ser tratada de forma integrada e sistêmica, fortalecendo a resiliência organizacional na gestão de fatores financeiros e não financeiros com rigor, transparência e responsabilização.

Para o CA uma reflexão: não se trata mais de apoiar iniciativas de DEI, mas de compreender como sua ausência ou fragilidade pode representar riscos ao negócio, desde perda de competitividade e talento até impactos reputacionais e restrições de capital.

Em um ambiente global cada vez mais orientado por transparência e pela prestação de contas, incorporar de DEI à estratégia torna-se um importante diferencial competitivo, fortalecendo a governança, protegendo valor e contribuindo para a mitigação de riscos.

Embora a regulamentação brasileira tenha evoluído para um modelo de adoção voluntária ('pratique ou explique'), os conceitos apresentados pelas IFRS S1 e S2 permanecem altamente relevantes como referência para investidores, conselhos de administração e organizações comprometidas com boas práticas de governança.

Neste IBGC Discute exploramos como essa correlação que emergiu das normas se torna cada vez mais abrangente e profunda, impulsionando transformações corporativas com impactos que extrapolam as organizações e reverberam na sociedade.

2. IFRS S1 e S2: referências internacionais para um novo enquadramento de riscos e oportunidades

As normas IFRS S1 e S2 representam uma importante evolução do mercado internacional na

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

forma como riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade são compreendidos e incorporados à gestão e à governança das organizações. Mais do que ampliar a transparência, essas normas estabelecem um novo enquadramento: fatores ambientais, sociais e de governança passam a ser tratados como elementos capazes de impactar diretamente o desempenho financeiro e a resiliência dos negócios.

A IFRS S1 estabelece requisitos gerais para a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, determinando que as organizações reportem riscos e oportunidades que possam razoavelmente afetar seus fluxos de caixa, acesso a financiamento, custo de capital e *prospects* — as perspectivas futuras da organização — no curto, médio e longo prazo. Esse conceito de materialidade aproxima definitivamente temas antes considerados "não financeiros" do núcleo das decisões estratégicas e financeiras das companhias.

Nesse contexto, a sustentabilidade deixa de ser tratada de forma isolada e passa a exigir integração com a estratégia e com as demonstrações financeiras. Investidores e credores demandam, cada vez mais, visibilidade sobre a capacidade futura das organizações de se adaptarem a mudanças ambientais, sociais e econômicas, deslocando o foco da performance passada para a resiliência do modelo de negócios.

Embora a IFRS S2 tenha foco específico no clima, sua estrutura — baseada em quatro pilares: governança, estratégia, gestão de riscos e métricas e metas — oferece um modelo replicável para outros temas de sustentabilidade. A IFRS S1, por sua vez, amplia esse entendimento de forma explícita para outros aspectos como sociais e de capital humano, ancorando esses fatores no reporte financeiro mesmo antes da publicação de normas temáticas específicas.

É nesse ponto que a agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) deixa de ser periférica e passa a assumir caráter de materialidade financeira. A lógica é direta: conselhos

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

com baixa diversidade tendem a apresentar maior risco de viés decisório e menor capacidade de leitura de cenários emergentes — fatores que afetam diretamente a qualidade da estratégia e, por consequência, os *prospects* da organização. Da mesma forma, culturas organizacionais excludentes estão associadas a maior rotatividade de talentos críticos, perda de capacidade de inovação e aumento de passivos trabalhistas e reputacionais — todos com impacto mensurável sobre fluxo de caixa e custo de capital.

Ao reconhecer que fatores como capital humano, cultura organizacional, diversidade e inclusão influenciam diretamente a capacidade da empresa de gerar valor, inovar e sustentar sua estratégia, as normas IFRS enquadram DEI como um vetor concreto de risco e oportunidade financeira — não como agenda paralela, reputacional ou voluntária, mas como dimensão intrínseca da materialidade das organizações.

3. Riscos materiais associados à agenda de DEI à luz da IFRS S1

Três categorias de risco merecem atenção específica do Conselho:

3.1. Riscos de governança

Sob a perspectiva da governança, conselhos homogêneos representam uma vulnerabilidade relevante. A baixa diversidade de experiências, repertórios e perspectivas aumenta o risco de vieses cognitivos, reduz a qualidade da tomada de decisão em contextos complexos e limita a capacidade de leitura de cenários emergentes. Esse conjunto de fatores pode levar à subavaliação de riscos relevantes e à perda de oportunidades estratégicas.

Adicionalmente, a falta de letramento do conselho em temas sociais e de pessoas configura um risco de governança crítico. A IFRS S1 pressupõe que os órgãos de governança tenham capacidade de identificar, avaliar e supervisionar riscos de sustentabilidade com o mesmo rigor aplicado aos riscos financeiros. Quando essa competência não está presente, aumenta a probabilidade de omissões nas divulgações, decisões desalinhadas com a realidade do

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

negócio e fragilidade no cumprimento do dever fiduciário.

3.2. Riscos operacionais e de capital humano

No campo operacional, os riscos associados ao capital humano ganham centralidade. A perda de talentos críticos representa um risco direto à continuidade e à execução da estratégia, especialmente em contextos que demandam inovação e adaptação constante. Da mesma forma, a baixa capacidade de sucessão compromete a sustentabilidade da liderança e a resiliência organizacional no médio e longo prazo.

A cultura organizacional é outro elemento determinante. Ambientes tóxicos ou excludentes afetam o desempenho, reduzem a inovação e comprometem a segurança psicológica das equipes. Isso tende a limitar a colaboração, inibir a diversidade de pensamento e reduzir a capacidade de resposta da organização a desafios estratégicos.

Sob a ótica da materialidade financeira, esses elementos impactam diretamente a produtividade, a eficiência operacional e a capacidade de geração de valor, devendo ser considerados como riscos relevantes no processo decisório do conselho.

3.3. Riscos reputacionais

Os riscos reputacionais associados à agenda de DEI têm se intensificado em um ambiente de maior transparência e escrutínio por parte de investidores e demais partes interessadas, com potenciais impactos sobre valor, acesso a capital e sustentabilidade do negócio. A incoerência entre discurso e prática — frequentemente associada a práticas de divulgação enganosa ou superficial em sustentabilidade e responsabilidade social — pode resultar em perda de credibilidade e valor reputacional.

Além disso, há crescente exposição a litígios trabalhistas, sociais e reputacionais, especialmente em contextos de falhas na gestão de diversidade, equidade e inclusão. Esses

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

eventos podem gerar impactos financeiros diretos, além de afetar a percepção de risco da organização.

Outro aspecto relevante é o impacto no custo de capital. Investidores e credores têm incorporado cada vez mais fatores sociais e de governança em suas decisões, o que pode resultar em condições menos favoráveis de financiamento para organizações percebidas como mais expostas a esses riscos.

Por fim, a crescente atenção do mercado à coerência entre discurso e prática reforça a necessidade de consistência nas divulgações. A incapacidade de demonstrar alinhamento entre estratégia, cultura e execução pode ampliar a assimetria de informações e comprometer a confiança dos stakeholders.

4. Oportunidades estratégicas ao integrar DEI à estratégia

À luz das IFRS, oportunidades devem ser tratadas com o mesmo rigor que riscos, logo é importante que o conselho de administração revise e aprove a estratégia de sustentabilidade da empresa, alinhando os objetivos de longo prazo de DEI com as expectativas dos stakeholders:

4.1. Qualidade da decisão estratégica

Ao longo de quase uma década, a McKinsey investigou a importância da diversidade nas empresas através de uma série de relatórios Diversity Matters (2015-2018-2020-2023) apresentando uma perspectiva global abrangente da relação entre a diversidade das lideranças e o desempenho das empresas.

O relatório da McKinsey, de 2020, sobre diversidade na América Latina, confirma que há um vínculo claro entre diversidade nas empresas e performance financeira, sendo que, em relação à diversidade de gênero, as empresas com equipes executivas diversificadas têm

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

14% mais probabilidade de superar o resultado de seus pares na indústria.

Em sua pesquisa de 2023 sobre o tema, com o título “Diversity matters even more: The case for holistic impact” e agora já com a denominação mais atual de DEI, manteve-se a visão de que as companhias com liderança diversa (tanto para diversidade étnica como de gênero) estão associadas a maiores retornos financeiros. Além disso, foi constatado que diversidade na liderança está associada com o crescimento holístico da empresa, um maior impacto social, ambiental e uma força de trabalho mais satisfeita.

Uma diretoria e conselho formado por pessoas diversas tem mais capacidade de antecipação, pode avaliar cenários sob ângulos e perspectivas variadas, gerando decisões mais embasadas e resiliência estratégica na tomada de decisões.

4.2. Inovação e competitividade

No relatório da McKinsey & LeanIn.Org, “Women in the Workplace” de 2025, há uma constatação importante de que um local de trabalho justo e inclusivo leva a melhores resultados para todos uma vez que os funcionários se sentem muito mais motivados a fazer o seu melhor, confortáveis em assumir riscos e capazes de se manifestar quando discordam. Esses resultados fortalecem o moral dos colaboradores — o que leva a maior retenção, maior produtividade e maior inovação.

Além de ser a coisa certa a se fazer, elencam-se aqui alguns motivos para se colocar em prática as ações que impulsionam a diversidade e inclusão nas empresas: ambiente favorável à inovação; descoberta e desenvolvimento de talentos; integração entre grupos diferentes; aumento do lucro; desenvolvimento da marca empregadora; aumento da produtividade; redução do turnover e melhora do clima organizacional (FESA, 2024).

Percebe-se, dessa forma, que ambientes inclusivos geram um aumento da colaboração, do engajamento das equipes e, conseqüentemente, redução do desperdício de capital humano.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

4.3. Acesso a capital e confiança do mercado

Deve-se ter em mente que a IFRS S1 cobra uma conexão estreita entre sustentabilidade e performance financeira e descrever como as práticas de DEI da empresa podem afetar os fluxos de caixa, o acesso ao financiamento ou o custo de capital no curto, médio e longo prazo passa a ser um novo desafio. Contudo, se a organização trabalhar com transparência, governança robusta e coerência cultural, reduzirá a assimetria de informações e fortalecerá a confiança de investidores e credores.

5. Responsabilização e dever fiduciário: desafios contemporâneos para os Conselhos

As normas IFRS S1 e S2 não apenas ampliam o escopo das divulgações corporativas, mas também contribuem para ampliar a compreensão sobre o papel e a responsabilidade dos conselhos de administração. Ao estabelecerem parâmetros a divulgação de riscos e oportunidades de sustentabilidade que possam afetar os prospects das organizações, essas normas reforçam o entendimento de que esses temas para o campo do dever fiduciário — retomando o enquadramento discutido na seção anterior e traduzindo-o em implicações diretas para a governança.

Nesse novo enquadramento, o conselho não pode mais tratar temas de sustentabilidade corporativa, especialmente aqueles relacionados a capital humano e cultura organizacional, como questões delegáveis ou periféricas. A responsabilidade pela supervisão desses fatores — incluindo a qualidade, consistência e integração das informações divulgadas com base nos quatro pilares das normas IFRS (governança, estratégia, gestão de riscos e métricas e metas) — passa a ser indissociável da função de zelar pela geração de valor no longo prazo.

Essa compreensão encontra respaldo em referências normativas e institucionais relevantes.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu [Guia para conselheiros](#):

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

[normas de sustentabilidade IFRS S1 e S2](#) de 2024, é explícito ao afirmar que a responsabilidade fiduciária se estende às informações não financeiras, na medida em que estas influenciam diretamente decisões de investidores, credores e demais partes interessadas. O Fórum Econômico Mundial, por sua vez, estabelece que o conselho tem o dever fiduciário de assegurar a resiliência da empresa no longo prazo diante de riscos ambientais e sociais, e que a falha nessa supervisão pode configurar violação desse dever. Esses entendimentos convergem para ampliar, de forma inequívoca, o escopo da accountability dos conselheiros.

Na prática, isso significa que o conselho deve ser capaz de responder a perguntas como: os riscos relacionados a capital humano, cultura e diversidade estão mapeados e integrados ao nosso planejamento estratégico? As métricas que monitoramos refletem o que é materialmente relevante para a resiliência do nosso modelo de negócios? Há coerência entre o que divulgamos e as decisões efetivamente tomadas sobre alocação de capital, sucessão e inovação? A incapacidade de responder a essas perguntas não é uma lacuna operacional — **é uma lacuna de governança.**

É nesse contexto que a agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) deixa de ser tratada como suporte à gestão e passa a integrar o núcleo da responsabilidade do conselho. Se fatores como diversidade cognitiva, inclusão e cultura organizacional impactam diretamente a qualidade das decisões, a capacidade de inovação e a retenção de talentos críticos, então sua supervisão não pode ser dissociada do dever fiduciário. Ignorar, subestimar ou tratar esses temas de forma desconectada da estratégia implica assumir riscos não monitorados com impacto material sobre o desempenho e a sustentabilidade financeira da organização — e, sob a ótica das IFRS S1 e S2, uma potencial falha de governança.

À luz dessas normas, a responsabilidade do conselho deixa de se limitar ao que é mensurado nos demonstrativos financeiros e passa a abranger, de forma explícita, os fatores que sustentam ou comprometem a capacidade futura de geração de valor. DEI é um desses

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

fatores — e tratá-la como tal é, na prática, exercer o dever fiduciário em sua plenitude.

6. O papel do Conselho: indo além do “programa de DEI”

6.1. DEI como tema de governança

O primeiro movimento é a formalização de DEI como tema de governança.

Isso implica:

- Inserção explícita do tema na agenda do Conselho e de seus comitês;
- Definição clara de papéis e responsabilidades entre Conselho, comitês (especialmente pessoas, sustentabilidade e auditoria) e gestão; e
- Avaliação periódica das competências do próprio Conselho, considerando diversidade de experiências, repertórios e perspectivas.

O IBGC destaca, na 6ª edição do seu [Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa](#) (2023), que a efetividade do Conselho está diretamente relacionada à pluralidade de perfis e à qualidade do processo decisório, reforçando que diversidade não é apenas representatividade, mas um elemento crítico de governança.

De forma complementar, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta que conselhos mais diversos apresentam melhor avaliação de riscos complexos, especialmente em ambientes de alta incerteza.

6.2. Integração com estratégia e gestão de riscos

A segunda dimensão envolve a integração de DEI aos principais sistemas de decisão da organização.

Sob a ótica das IFRS S1 e S2, como referência internacional, recomenda-se que o Conselho assegure que riscos e oportunidades relacionados a capital humano, cultura e inclusão

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

estejam incorporados:

- ao planejamento estratégico;
- à gestão de riscos corporativos (ERM);
- aos processos de sucessão e desenvolvimento de lideranças; e
- à definição de materialidade.

O World Economic Forum (WEF) reforça que fatores relacionados a pessoas, cultura e inclusão já figuram entre os principais riscos globais de médio e longo prazo, exigindo supervisão direta do Conselho. Ignorar esses fatores pode comprometer a capacidade da organização de antecipar disrupções, responder a mudanças sociais e sustentar sua competitividade.

Além disso, a IFRS Foundation, por meio das normas S1 e S2, estabelece que a governança deve assegurar que tais riscos sejam identificados, monitorados e reportados com o mesmo rigor aplicado aos riscos financeiros tradicionais.

6.3. Métricas, metas e monitoramento

O terceiro eixo diz respeito à mensuração e ao acompanhamento.

A atuação do Conselho deve estar alinhada aos quatro pilares estruturantes das IFRS:

- governança;
- estratégia;
- gestão de riscos; e
- métricas e metas.

Isso implica assegurar que:

- existam indicadores claros e consistentes relacionados a DEI;
- as métricas estejam conectadas à estratégia e aos riscos materiais do negócio; e que
- haja acompanhamento periódico e transparência na divulgação das informações.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Não se trata de ampliar indiscriminadamente o volume de indicadores, mas de garantir foco naquilo que é material para o modelo de negócios e sua sustentabilidade financeira.

A Harvard Business Review destaca que organizações mais maduras tratam diversidade e inclusão como prioridades estratégicas mensuráveis, utilizando indicadores e mecanismos de accountability para acompanhar resultados. Pesquisas publicadas pela revista também associam maior diversidade gerencial a níveis mais elevados de inovação e melhor desempenho financeiro.

Além disso, investidores institucionais têm ampliado a exigência por dados comparáveis e confiáveis sobre capital humano e cultura organizacional, reforçando a necessidade de consistência e credibilidade das informações reportadas.

7. Conclusão

As IFRS S1 e S2 permanecem como uma das mais importantes referências internacionais para orientar organizações na integração entre sustentabilidade, estratégia, gestão de riscos e geração de valor. Independentemente da evolução regulatória brasileira, seus princípios oferecem aos conselhos um importante referencial para fortalecer a governança, ampliar a competitividade e aprimorar a supervisão dos fatores que sustentam a capacidade futura de geração de valor.

A questão que se impõe nesse momento não se restringe mais à possibilidade dos conselhos se envolverem em temas da agenda de diversidade, equidade e inclusão, mas a forma como o farão.

Migrou-se de um simbólico *"se"* os conselhos se envolverão na temática para um sonoro e retumbante *"como"* os conselhos atuarão de forma responsável, estratégica e reforçando seu papel fiduciário frente a acionistas e o amplo espectro de *stakeholders* de suas organizações.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

Av. das Nações Unidas, 12551, 21º Andar
CEP: 04578903 | São Paulo – SP

www.ibgc.org.br

Uma atuação calcada em trazer DEI da periferia para o centro dos debates, escapando de discursos requintados para a efetiva conexão da agenda com a estratégia core das organizações é o que se espera dos mais altos colegiados na estrutura das empresas e pode encontrar nas IFRS S1 e S2 uma importante referência internacional para fortalecer sua governança, ampliar sua competitividade e alinhar-se às expectativas de investidores, mercados e da agenda global de direitos humanos.

Transformar Diversidade, Equidade e Inclusão como algo essencial a seu negócio, mapeando seus riscos e oportunidades, aproximam o exercício da boa governança aos melhores princípios do dever fiduciário e da longevidade dos negócios.

Referências Bibliográficas

- FESA GROUP. GUIA COMPLETO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS. SÃO PAULO, 2024. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://FESAGROUP.COM/BLOG/DIVERSIDADE-E-INCLUSAO-NAS-EMPRESAS/](https://fesagroup.com/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/) ACESSO EM: 29 MAR. 2026.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). GUIA PARA CONSELHEIROS: NORMAS DE SUSTENTABILIDADE IFRS S1 E S2. SÃO PAULO, 2024. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://CONHECIMENTO.IBGC.ORG.BR/PAGINAS/PUBLICACAO.ASPX?PUBID=24691](https://conhecimento.ibgc.org.br/paginas/publicacao.aspx?pubid=24691) ACESSO EM: 10 MAR. 2026.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 6. ED. SÃO PAULO: IBGC, 2023. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW3.IBGC.ORG.BR/CONHECIMENTO/CODIGO-DAS-MELHORES-PRATICAS-DE-GOVERNANCA-CORPORATIVA](https://www3.ibgc.org.br/conhecimento/codigo-das-melhores-praticas-de-governanca-corporativa) . ACESSO EM: 1 AGO. 2026.
- IFRS FOUNDATION. IFRS S2 CLIMATE-RELATED DISCLOSURES. 2026. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.IFRS.ORG/ISSUED-STANDARDS/IFRS-SUSTAINABILITY-STANDARDS-NAVIGATOR/IFRS-S2-CLIMATE-RELATED-DISCLOSURES/](https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/) ACESSO EM 14 ABRIL DE 2026.

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.

- LORENZ, THOMAS; VOIGT, NICOLE; TSUSAKA, MIKIO; KRISHNAN, VIKRAM. HOW AND WHERE DIVERSITY DRIVES FINANCIAL PERFORMANCE. HARVARD BUSINESS REVIEW, BOSTON, 23 JAN. 2018. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://HBR.ORG/2018/01/HOW-AND-WHERE-DIVERSITY-DRIVES-FINANCIAL-PERFORMANCE](https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance) ACESSO EM: 1 AGO. 2026.
- MCKINSEY & COMPANY. DIVERSITY MATTERS: LATIN AMERICA. [S.L.], 2020. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/BR/OUR-INSIGHTS/DIVERSITY-MATTERS-AMERICA-LATINA](https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina) ACESSO EM: 04 ABR. 2026.
- MCKINSEY & COMPANY. DIVERSITY MATTERS EVEN MORE: THE CASE FOR HOLISTIC IMPACT. [S.L.], 2023. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/FEATURED-INSIGHTS/DIVERSITY-AND-INCLUSION/DIVERSITY-MATTERS-EVEN-MORE-THE-CASE-FOR-HOLISTIC-IMPACT](https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact) ACESSO EM: 04 ABR. 2026.
- MCKINSEY & COMPANY; LEANIN.ORG. WOMEN IN THE WORKPLACE 2025. [S.L.], 2025. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/CAPABILITIES/PEOPLE-AND-ORGANIZATIONAL-PERFORMANCE/OUR-INSIGHTS/WOMEN-IN-THE-WORKPLACE](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/women-in-the-workplace) ACESSO EM: 04 ABR. 2026.
- WILLIAMS, JOAN C.; DOLKAS, JAMIE. DATA-DRIVEN DIVERSITY. HARVARD BUSINESS REVIEW, BOSTON, MAR./ABR. 2022. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://HBR.ORG/2022/03/DATA-DRIVEN-DIVERSITY](https://hbr.org/2022/03/data-driven-diversity) . ACESSO EM: 1 AGO. 2026.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). BOARD LEADERSHIP FOR GROWTH AND RESILIENCE: GUIDING PRINCIPLES FOR CLIMATE AND NATURE GOVERNANCE. GENEVA: WORLD ECONOMIC FORUM, 2026. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.WEFORUM.ORG/PUBLICATIONS/BOARD-LEADERSHIP-FOR-GROWTH-AND-RESILIENCE-GUIDING-PRINCIPLES-FOR-CLIMATE-AND-NATURE-GOVERNANCE/](https://www.weforum.org/publications/board-leadership-for-growth-and-resilience-guiding-principles-for-climate-and-nature-governance/) . ACESSO EM: 1 AGO. 2026.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). GLOBAL RISKS REPORT 2026. GENEVA: WORLD ECONOMIC FORUM, 2026. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.WEFORUM.ORG/PUBLICATIONS/GLOBAL-RISKS-REPORT-2026/](https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/) . ACESSO EM: 1 AGO. 2026

Este documento foi elaborado pelos membros das Comissões de Pessoas e Sustentabilidade e Clima através do projeto #538 e não reflete, necessariamente, a opinião do IBGC.