

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

**ATA DA REUNIÃO ABERTA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**REALIZADA EM 16 DE DEZEMBRO DE 2025**

---

**DATA, HORÁRIO E LOCAL:** 16 de dezembro de 2025, das 8:30 hs às 15:30 hs, na sede do Instituto e por meio da plataforma Zoom.

**PRESENÇA:** Presença dos Conselheiros de Administração: (i) Deborah Patricia Wright, Presidente do Conselho de Administração; (ii) Cristina Pinho; (iii) Ricardo Mario Lamenza Alzagaray, Vice-Presidentes do Conselho de Administração; (iv) Antônio Carlos Bizzo Lima; (v) Maria Cecília Andreucci Cury; (vi) Ênio Viana de Arêa Leão; (vii) Fabio Claro Coimbra; (viii) Sérgio Ephim Mindlin, e (ix) Simone Petroni Agra, Conselheiros de Administração e (x) Jessica de Camargo Reaach, Governance Officer.

**CONVIDADOS:** participação parcial Valéria Café; Adriane Almeida; William Zanella; Luiz Martha; Márcia Aguiar; Carolina Guerreiro.

**ORDEM DO DIA:** (i) Sessão Exclusiva; (ii) Aprovação das atas da reunião anterior; (iii) Atualização Comest; (iv) Atualização Comitê de Pessoas; (v) Atualização Coaud; (vi) Atualização CAC-C; (vii) Aprovação Proposta de política de remuneração variável; (ix) Sessão Exclusiva; (x) Pesquisa de engajamento; (xi) Marketing e comunicação 2026 com detalhamento de growth marketing; (xii) Acompanhamento site; (xiii) Atualização comitê de posicionamento; (xiv) Resultados e Relatório do DG; (xv) Sessão Exclusiva.

**APRESENTAÇÕES E DEBATES:**

**(i) Sessão Exclusiva**

Registrado em ata própria.

**(ii) Aprovação das atas da reunião anterior**

Serão aprovadas posteriormente.

**(iii) Atualização Comitê de Estratégia**

Cecília Andreucci, coordenadora do Comitê de Estratégia, informou que reuniram com a gestão e com o Comitê de Pessoas para discutir a proposta – da gestão - de indicadores corporativos para o ano de 2026. Sobre a proposta, que será apresentada para apreciação do Conselho, informou que o Comitê entendeu que a proposta representa bem o planejamento estratégico do instituto.

Simone complementou que as mudanças sugeridas pelo Comitê de Auditoria foram incorporadas, e as não consideradas foram adequadamente justificadas.

#### **(iv) Atualização Comitê de Pessoas**

Sérgio comentou sobre os temas tratados na reunião do Comitê de Pessoas, sobre a apresentação e debates sobre a proposta de indicadores corporativos.

Também comentou sobre a proposta de política de remuneração variável apresentada pela gestão, informando que o Comitê fez sugestões de aprimoramento no modelo.

Em seguida comentou sobre a pesquisa de engajamento realizada pelo instituto e o quadro de colaboradores, destacando que o instituto conta com colaboradores contratados no regime de pessoa jurídica e Valéria explicou o motivo.

#### **(v) Atualização Coaud**

Antônio Bizzo atualizou os Conselheiros sobre os temas tratados na última reunião do Comitê, que contou com a apresentação da reforma tributária, atualização das atividades do Grupo de Trabalho de Conflito de Interesses e Partes relacionadas; atualização do projeto de compliance e políticas, apresentação do acompanhamento dos riscos, da carta de controle e apresentação sobre LGPD, TI e cibersegurança.

Sobre a reforma tributária, o Instituto precisará rever a sua natureza jurídica (ONG x OSCP x entidade educacional), a forma de contratação de prestadores de serviços e a precificação dos seus serviços. Sobre a possibilidade de recuperação de caixa de aplicação financeira, que o Coaud tinha solicitado uma avaliação mais detalhada para verificar a possibilidade, o escritório que apoia o Instituto vai fazer uma avaliação jurídica.

#### **(vi) Atualização CAC-C**

Marilza Benevides, Coordenadora e Célia Assis, Vice Coordenadora do CAC-Condução, estiverem presentes na reunião para comentar sobre as atividades do CAC-C ao longo do ano, a quantidade de casos avaliados, políticas revisadas, participação de membros no Grupo de Trabalho sobre Conflito de Interesses e Partes Relacionadas e revisão da sua matriz de competências, além de compartilhar as oportunidades para o ano de 2026.

Marilza comentou que percebem uma falta de compreensão adequado do que é o CAC-Condução, que em outras organizações e empresas tem o nome de Comitê de Ética ou Comitê de Conduta.

Deborah agradeceu a apresentação e parabenizou os membros do CAC-C pelo trabalho desenvolvido.

**(vii) Aprovação Indicadores Corporativos e Proposta o Proposta de política de remuneração variável**

Érika apresentou a proposta de novo modelo de remuneração variável, que contém dois gatilhos: mínimo de 6 MOCs e Ebitda aprovado no orçamento; cinco indicadores corporativos, sendo um para cada direcionador do planejamento estratégico; adicionados de uma ou duas metas individuais por colaborador além dos indicadores comportamentais. Pesos de cada grupo de indicadores varia de acordo com o nível hierárquico.

Foram apresentados os direcionadores estratégicos que servirão de base para os indicadores corporativos, que serão apresentados ao Conselho, para a provação em janeiro de 2026.

O Conselho fez contribuições de aprimoramento à proposta da política apresentada e solicitou que a versão revisada, incorporando as modificações sugeridas seja compartilhada para aprovação.

**(ix) Sessão Exclusiva**

Registrado em ata própria.

**(x) Pesquisa de engajamento**

Érika comentou sobre a pesquisa de engajamento realizada com os colaboradores do Instituto e que servirá para desenvolvimento de ações para fortalecimento de sua cultura. Oportunamente o tema será mais bem detalhado para conhecimento do Conselho.

**(xi) Marketing e comunicação 2026 com detalhamento de Growth marketing**

Márcia Aguiar e Carolina Guerreiro, gerente de growth marketing, apresentaram o planejamento da área de Marketing, as ações planejadas, principais projetos, indicadores a serem acompanhados em 2026.

**(xii) Acompanhamento desenvolvimento website**

William Zanella atualizou o Conselho sobre o desenvolvimento do novo website, comentando o escopo e etapas do desenvolvimento. Comentou que o Comitê Digital também está acompanhando as etapas do projeto, pontos de atenção e prazos previstos para conclusão do projeto.

**(xiii) Atualização comitê de posicionamento**

Foi apresentado resumo das principais ações avaliadas pelo Comitê de Posicionamento e planejamento do RIG para o período 2026-2028. Conselho solicitará algumas informações complementares sobre o tema para ser aparentado oportunamente.

**(xiv) Resultados e Relatório do DG**

Informações disponibilizadas na plataforma de governança.

**(xv) Sessão Exclusiva**

Registrado em ata própria.

**ENCERRAMENTO**

A Presidente da Mesa encerrou a reunião, lavrando-se a presente ata que vai por ela, pelos Vice-presidentes e pela Secretária assinada e arquivada na sede do IBGC.

São Paulo, 16 de dezembro de 2025.

Déborah Patrícia Wright  
Presidente de Mesa

Jessica de Camargo Reaoch  
Secretária

Cristina Pinho

Ricardo Mario Lamenza Alzagaray

Antônio Carlos Bizzo Lima

Maria Cecília Andreucci Cury

Ênio Viana de Arêa Leão

Fabio Claro Coimbra

Sérgio Ephim Mindlin

Simone Petroni Agra