



Governança corporativa nas IES: profissionalização, gerenciamento de riscos e sustentabilidade

Antônio Bizzo
Presidente do conselho de administração do
IBGC

Brasília, 9 de junho de 2026

- 1. IBGC: apresentação institucional**
- 2. Governança corporativa: histórico conceitual**
- 3. Principais temas em discussão**
- 4. Governança em instituições de ensino superior (IES) particulares**



IBGC: apresentação institucional



Mobilização e engajamento por meio de:

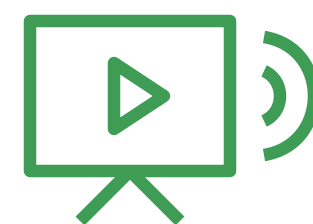
- Posicionamentos
- Parcerias e Coalizões
- Regulações e autorregulações
- Mídias sociais e imprensa
- Newsletters



Geração e gestão de conhecimento por meio de:

- Comissões, Grupos de Trabalho e de Estudos
- Pesquisas e publicações
- Artigos e Papers
- Portal do Conhecimento

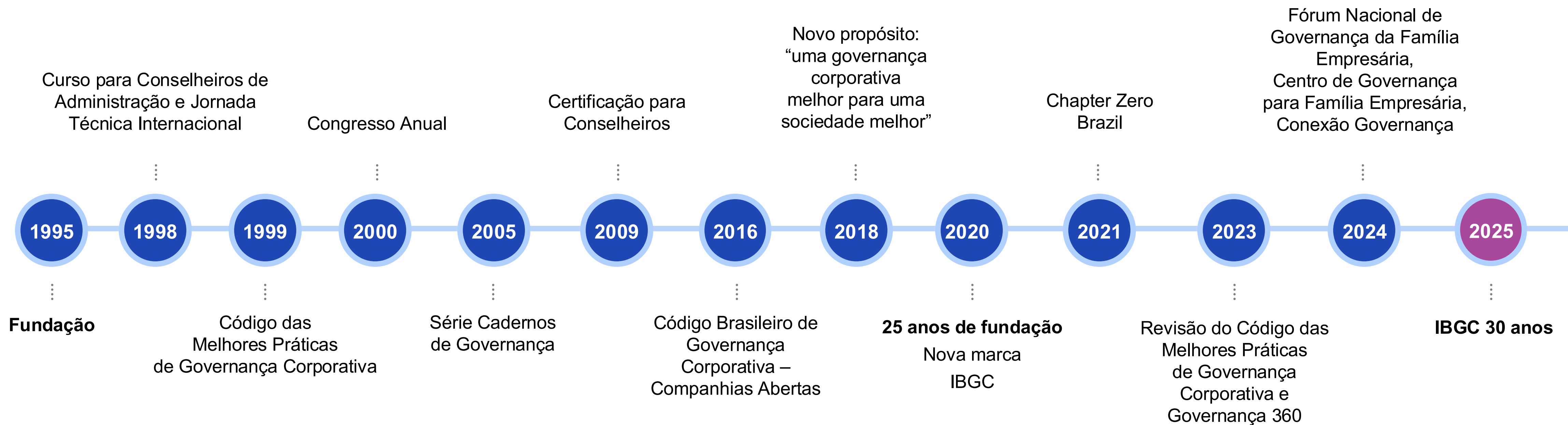
Uma governança corporativa melhor para uma sociedade melhor



Educação e disseminação de conteúdo com:

- Programas de Desenvolvimento Profissional
- Eventos e Debates
- Certificações

Refletir, educar e influenciar: isso é IBGC



Capítulos e núcleos regionais

Em 2002, o IBGC deu início ao processo de expansão de sua atuação pelo país e, hoje, além da sede, na cidade de São Paulo, está representado em 12 regionais brasileiras.

Associados (PF e PJ)

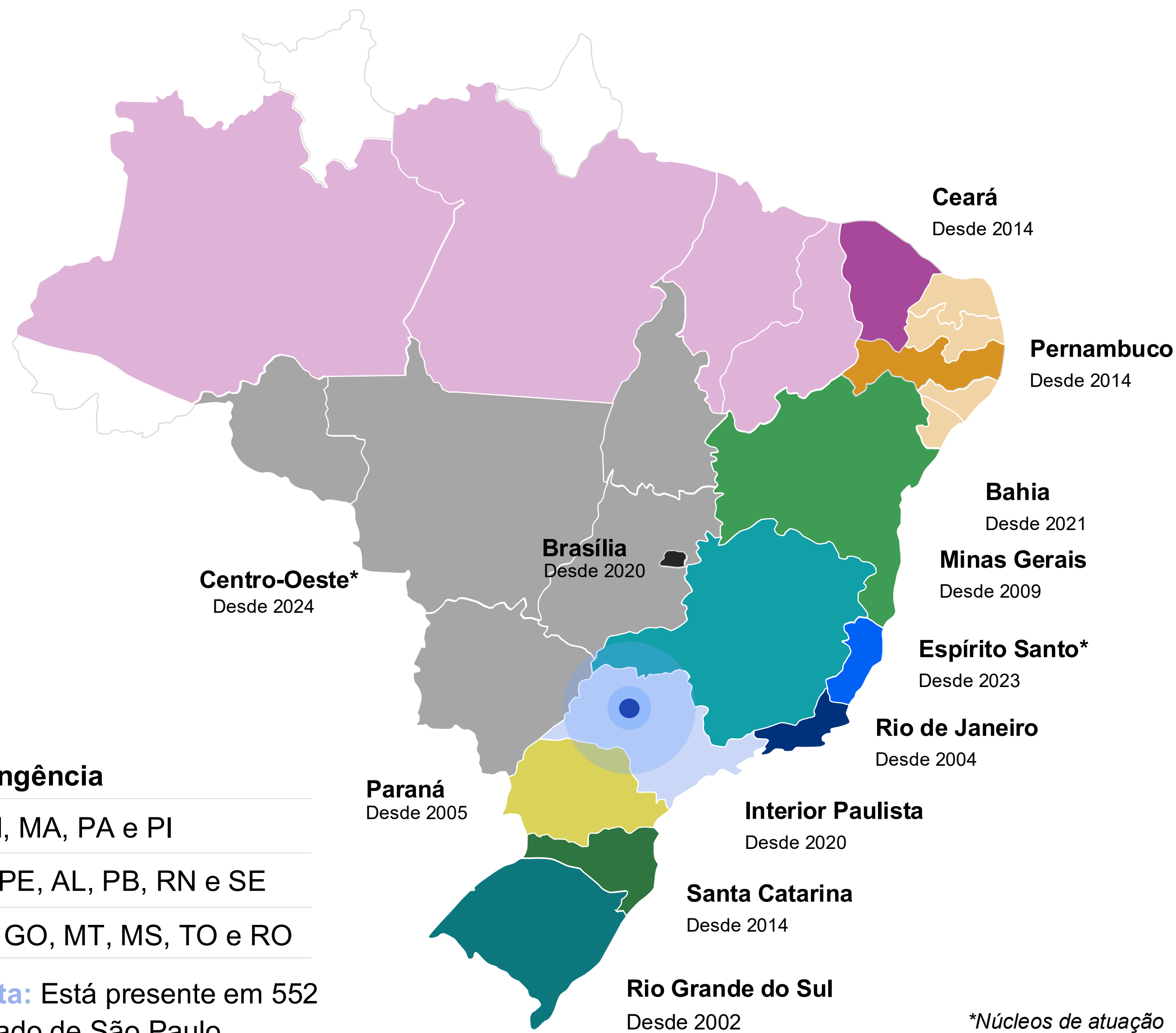
1.580*
2022

1.796
2023

1.889
2024

1.850
2025

**Tivemos presença majoritária de associados PF e PJ fora de SP*





**Governança
corporativa:
histórico
conceitual**

Evolução conceitual da governança corporativa

1976

Teoria da firma:
Michael Jensen e
William Meckling

1980

Nos Estados Unidos,
escândalos
corporativos e
ativismo de
acionistas: Robert
Monks

1992

Relatório Cadbury,
Reino Unido

1994

Tripé da
sustentabilidade: John
Elkington

1999

*Princípios de
Governança
Corporativa (OCDE) e
Código das Melhores
Práticas de
Governança
Corporativa (IBGC):
primeiras edições*

2004

Surgimento da
expressão “ESG”:
Pacto Global da
ONU e Banco
Mundial

A boa governança considera o ecossistema de relações da empresa

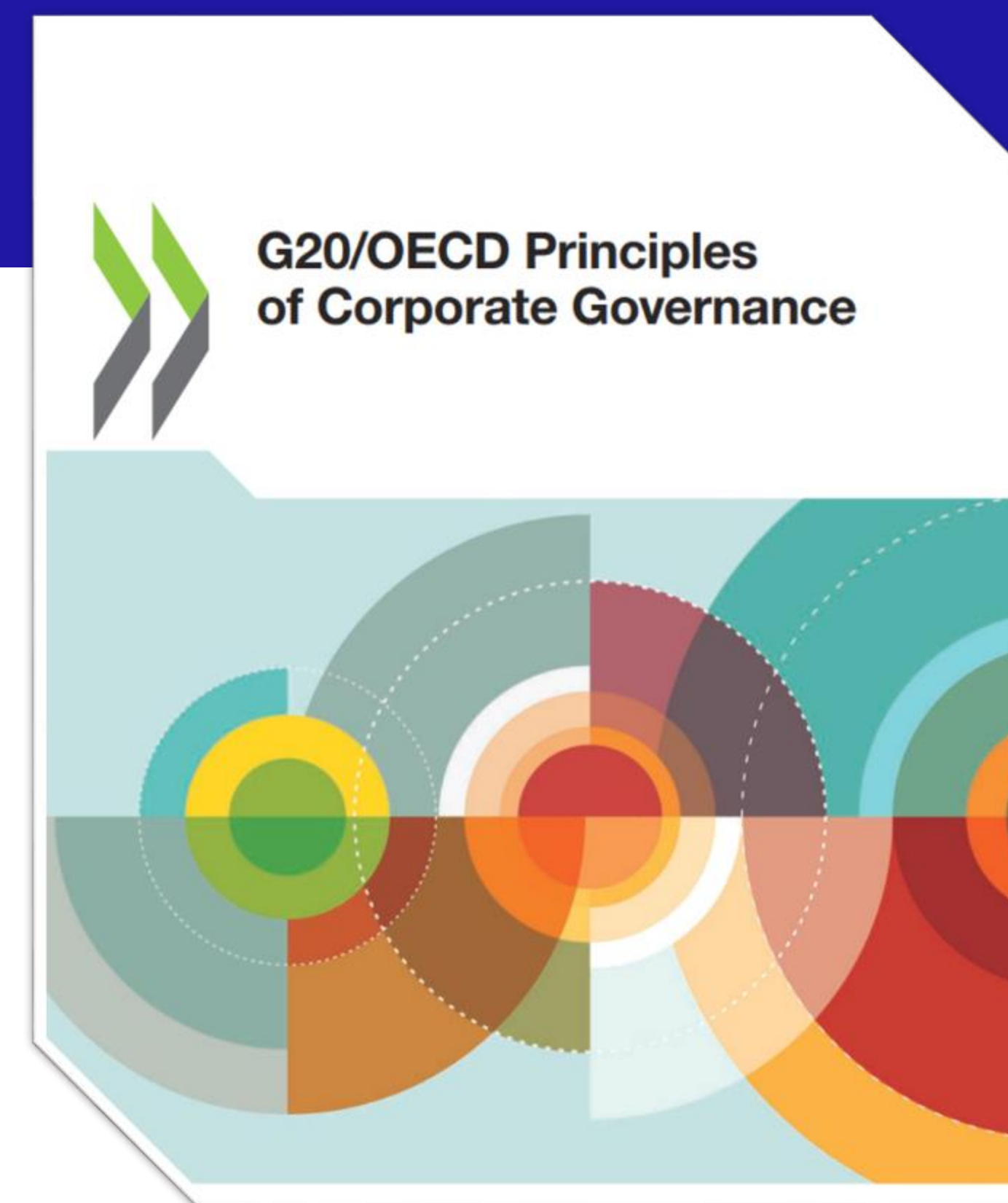
Figura 1 | Interdependência da organização com suas partes interessadas, com a sociedade e com o meio ambiente



A governança corporativa evoluiu ao ampliar seu foco da geração de valor aos sócios para a criação de valor compartilhado com as demais partes interessadas (ex. clientes, fornecedores, sociedade, governo).

Conceito do G20/OCDE (2023)

“Governança corporativa envolve relações entre gestão, conselho, acionistas e stakeholders. Governança corporativa também fornece a estrutura e os sistemas pelos quais a companhia é dirigida e tem seus objetivos estabelecidos, bem como os meios para alcançar esses objetivos e monitorar desempenho.



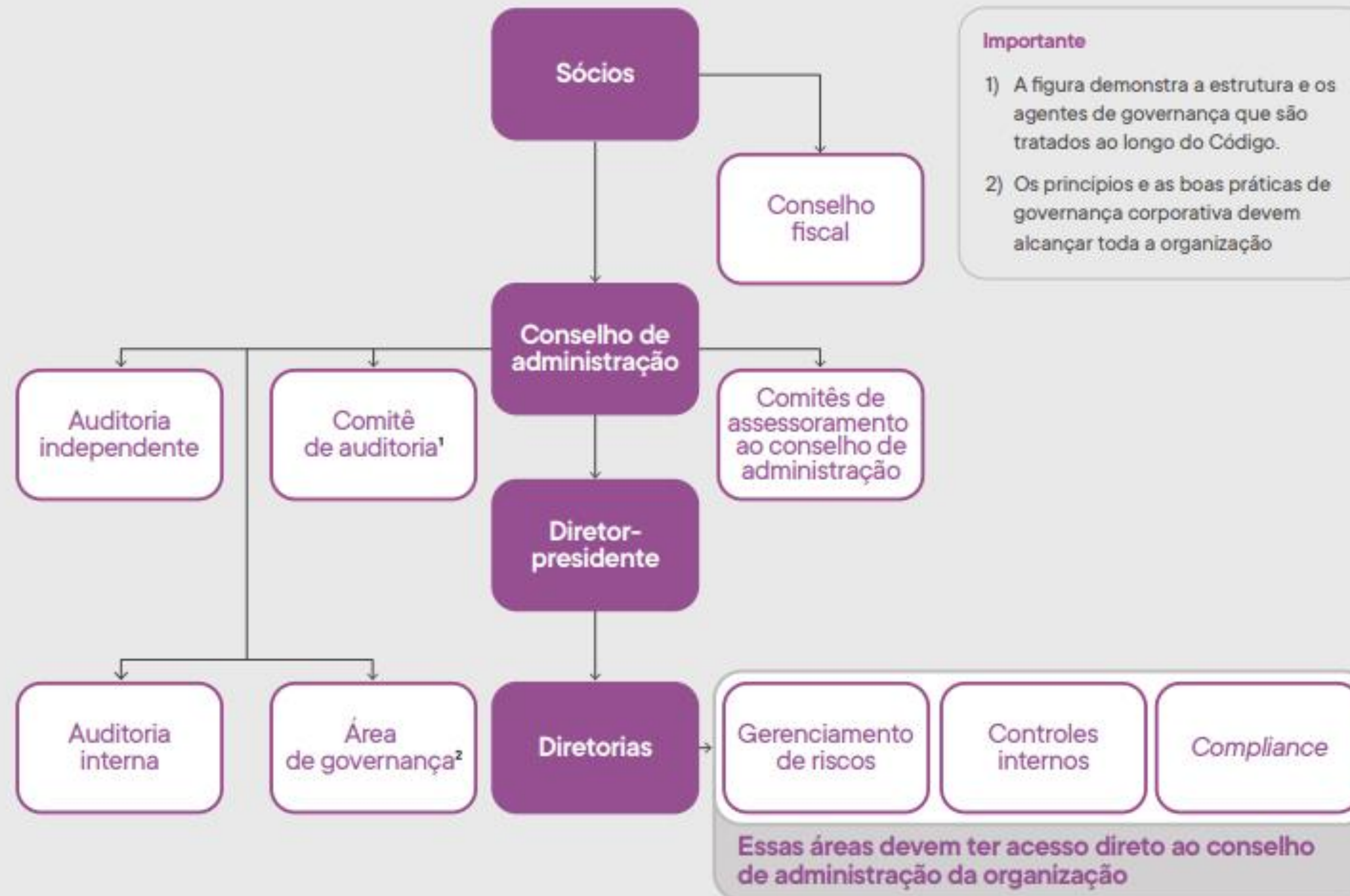
Conceito do IBGC (2023)

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, **com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.** Esse sistema baliza a atuação dos **agentes de governança** e demais indivíduos de uma organização na **busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.**



Principais agentes

Figura 2 | Agentes e estrutura de governança



1 O comitê de auditoria, quando existente, deve supervisionar a atuação da auditoria interna e da auditoria independente.

2 Área preferencialmente sob a liderança de um profissional com a função de *governance officer*.

Os agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema de governança, como sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho.

Princípios

Integridade

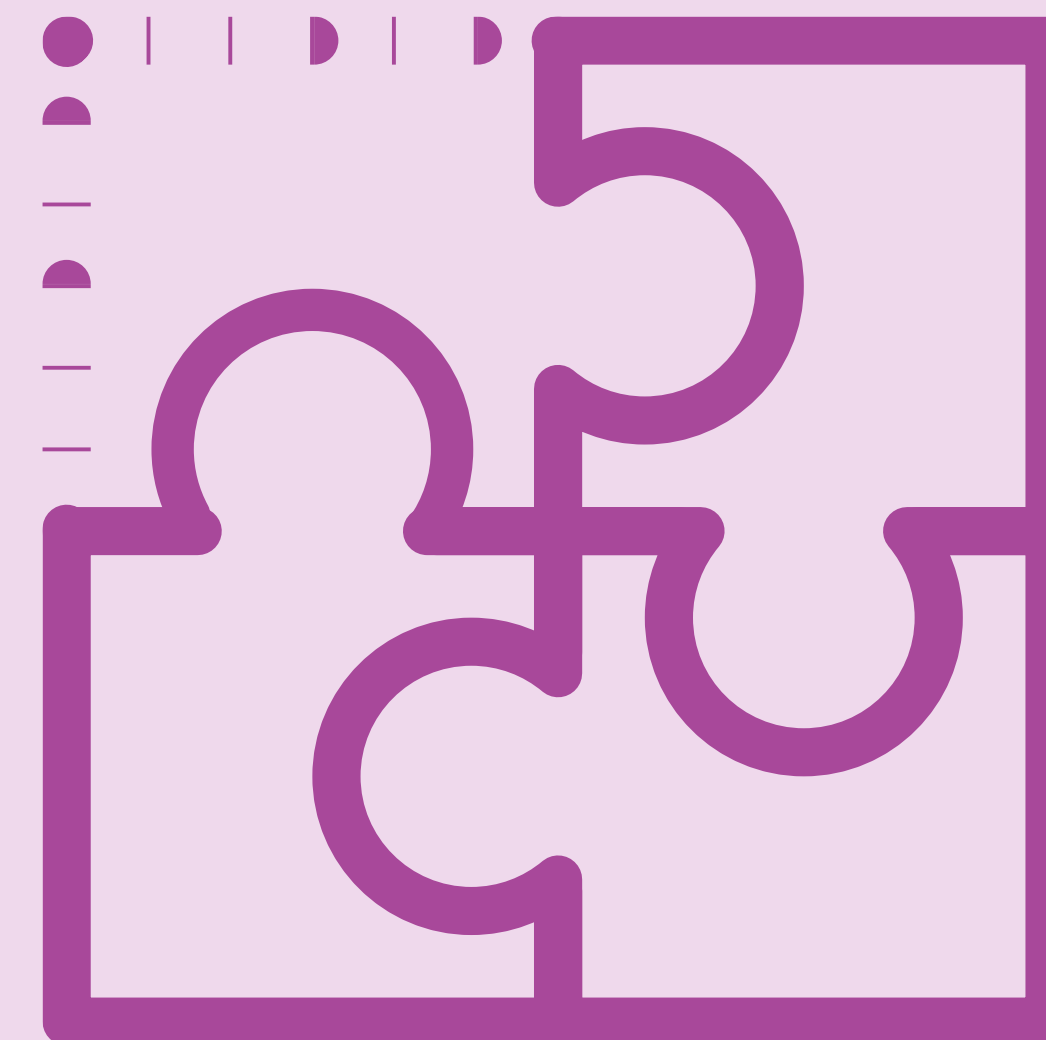
Transparência

Equidade

Responsabilização
(*Accountability*)

Sustentabilidade

Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesse, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.



Princípios

Integridade

Transparência

Equidade

Responsabilização
(*Accountability*)

Sustentabilidade

Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.



Princípios

Integridade

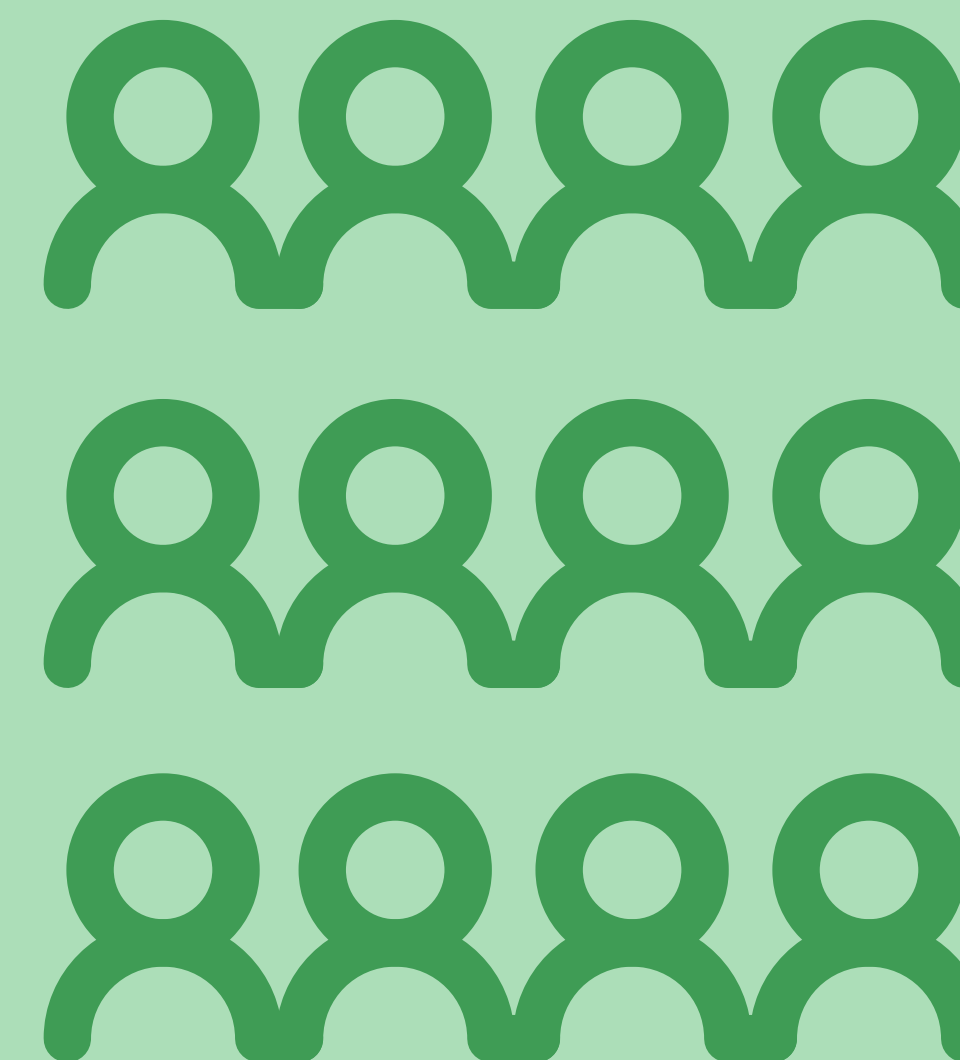
Transparência

Equidade

Responsabilização
(*Accountability*)

Sustentabilidade

Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.



Princípios

Integridade

Transparência

Equidade

**Responsabilização
(Accountability)**

Sustentabilidade

Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.



Princípios

Integridade

Transparência


Equidade

Responsabilização
(*Accountability*)

Sustentabilidade

Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.





Principais temas em discussão

1. Uso de inteligência artificial pelos conselhos

Como era de se esperar, a IA está transformando a forma como conselheiros se preparam para reuniões, avaliam riscos e tomam decisões estratégicas [1]

- 66% dos conselheiros já utilizam IA em atividades do conselho
- 50% a utilizam para preparação de reuniões
- 46% relatam o uso de ferramentas como o ChatGPT [2]
- 52% dos conselheiros e diretores acreditam que o tema deve ocupar a atenção dos conselhos em 2026 [3]



2. Volatilidade econômica e geopolítica

Volatilidade comercial, incertezas econômicas, mudanças regulatórias, guerras e conflitos geopolíticos estão moldando o ambiente de atuação das empresas e das discussões nos conselhos, exigindo adaptação constante a novos cenários e riscos [3]

- Carga tributária, insegurança jurídica, tensões geopolíticas e aumento da taxa de juros foram os fatores de risco mais citados por conselheiros e executivos na última pesquisa anual do IBGC sobre perspectivas para a governança e o ambiente de negócios [4]



[1] PwC, 2026 corporate governance trends to watch, 2026

[2] Dilligent, what Directors Think, 2026

[3] Deloitte, Deloitte Board Governance, 2026

[4] IBGC, Perspectiva dos conselheiros e executivos – ambiente de negócios e governança corporativa (3ª edição, 2026), 2026

[5] Spencer Stuart Board Index, 2025

3. Capital humano na pauta dos conselhos

O aumento da rotatividade de CEOs e a redução de seus mandatos reforçam a necessidade de os conselhos revisarem seu planejamento sucessório e sua preparação para transições na liderança.

- Rotatividade de CEOs em empresas do S&P 500 cresceu quase 30%, passando de 47 nomeações em 2024 para 61 em 2025 [5]
- Para 43% dos conselheiros e diretores esse tema é prioritário para os conselhos em 2026 [3]



4. Cibersegurança

O cibercrime representa o maior risco que a maioria das organizações enfrentará em 2026, impulsionado pelo valor crescente dos dados.

- Incidentes cibernéticos ocupam a 3ª posição entre os principais riscos organizacionais
- Conselheiros classificam a cibersegurança como o maior risco subestimado de 2026 [2]
- 37% dos conselheiros e diretores acreditam que esse tema é deve receber maior atenção dos conselhos em 2026 [3]




[1] PwC, 2026 corporate governance trends to watch, 2026

[2] Dilligent, what Directors Think, 2026

[3] Deloitte, Deloitte Board Governance, 2026

[4] IBGC, Perspectiva dos conselheiros e executivos – ambiente de negócios e governança corporativa (3ª edição, 2026), 2026

[5] Spencer Stuart Board Index, 2025



Governança em Instituições de Ensino Superior (IES) particulares

Governança corporativa das IESs se destaca entre companhias abertas

Aderência ao *Código Brasileiro de Governança Corporativa*

Pratique ou explique (2025)

- Anima
- Cogna
- Cruzeiro do Sul
- Ser Educacional
- Yduqs
- Vitru

Média empresas das IES: 86,5%

Média geral: 68,2%



Alguns desafios para as IES privadas no cenário internacional



“O sistema de ensino superior da América está enfrentando forte pressão de todos os lados. As matrículas estão caindo, a confiança pública está enfraquecendo e os formuladores de políticas estão questionando o modelo de negócios do setor e o retorno geral sobre o investimento.”
(Deloitte, 2026)

O perfil de composição dos conselhos nas universidades privadas americanas passou a priorizar quase que exclusivamente membros do setor corporativo e financeiro (AAUP, 2019)

Menos de **10% dos dirigentes das universidades** possuem qualquer experiência profissional no setor de educação superior“(AAUP, 2019)

Restrição orçamentária e declínio de reputação institucional

Alguns desafios para as IES privadas no cenário nacional



Equilíbrio entre escala e qualidade

Proporção de aluno-docente na rede privada de 51,9 alunos para cada professor, mais de quatro vezes a proporção observada na rede pública (Inep, 2023)

Maioria dos ingressos têm ocorrido na modalidade EAD (Inep, 2023)

A educação digital é indispensável para ampliar acesso, mas sua governança deve responder a perguntas duras: como assegurar mediação adequada, aprendizagem efetiva, integridade avaliativa, suporte ao estudante, qualidade de polos, engajamento docente e empregabilidade?

Um conselho de IES deve ter diversidade de conhecimentos e habilidades. Deve combinar competências em estratégia educacional, regulação, finanças, tecnologia, dados, riscos, auditoria, pessoas, sustentabilidade, experiência discente, mercado de trabalho e relações institucionais.

A pressão resultados financeiros pode induzir publicidade agressiva, promessa de empregabilidade sem base, descontos insustentáveis, terceirização mal supervisionada e conflitos entre metas comerciais e experiência discente. Como o conselho acompanha esses riscos?

Gerenciamento de riscos corporativos e sustentabilidade

5 recomendações

1. **Identificar e classificar os riscos** com base nos objetivos estratégicos, considerando as particularidades do negócio
2. **Avaliar os riscos** segundo probabilidade, impacto, vulnerabilidade e velocidade, priorizando aqueles de maior severidade
3. **Estruturar a gestão de riscos e os controles internos** de forma integrada à operação, com responsabilidades definidas entre gestores, áreas de risco e instâncias de governança
4. **Monitorar continuamente** o desempenho e a efetividade dos controles, ajustando planos de ação, indicadores e respostas
5. **Reportar periodicamente** os riscos e registrar as perdas ocorridas, garantindo informação qualificada para a diretoria e o conselho e apoiando a melhoria contínua do modelo

Figura 6. Passos para a implantação do GRCorp



Fonte: Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia (IBGC, 2017)



ibgc instituto
brasileiro de
governança
corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 – 21º andar – São Paulo
+55 (11) 3185-4200
4020-1733 (demais localidades)