EXEC

DIAGNÓSTICO DA PESQUISA

Panorama dos Conselhos no Brasil

Pesquisa sobre o ecossistema de governança corporativa brasileiro

352 Conselheiros respondentes

4 Semanas de estudo



Metodologia e Perfil da Amostra

352 conselheiros ouvidos ao longo de 4 semanas revelam o estado da governança no Brasil

352
Respondentes

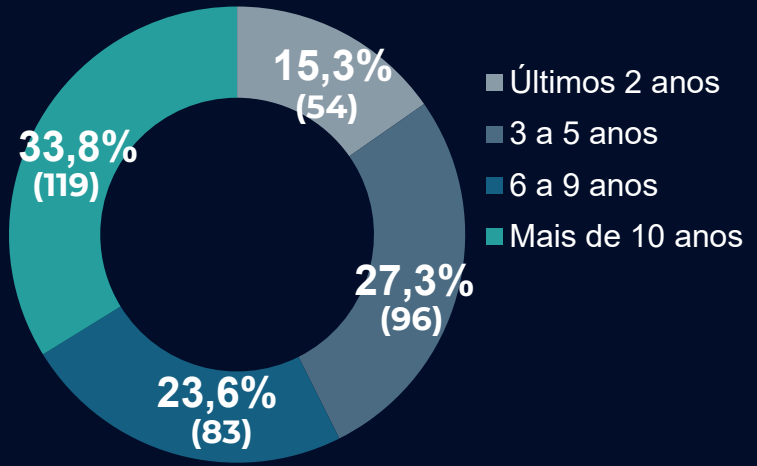
25/Fev à 27/Mar/2026
Período de Coleta

Método: Questionário online estruturado com 17 perguntas de múltipla escolha obrigatórias e 5 não obrigatórias, incluindo escritas.

Público-alvo: Conselheiros de Administração e Consultivos de empresas de diferentes portes e setores, abrangendo organizações de capital aberto e fechado em todo o território nacional (Brasil).

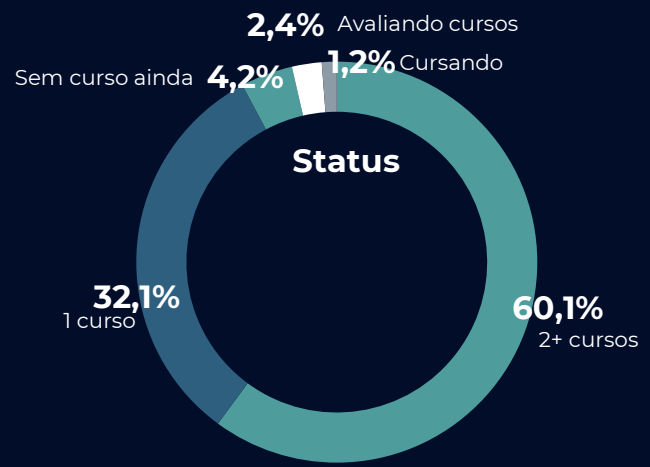
Amostra experiente:
- **57,4% dos respondentes possui acima de 6 anos de atuação em conselhos;**
- **1/3 (do total) com atuação superior a 10 anos;**
- **45% já presidiu ou preside conselhos;**
- **40,6% dos respondentes é também acionista.**

Tempo de Atuação dos Respondentes em Conselhos:



Certificação e Formação em Governança

Apenas 6,6% dos conselheiros não possui formação específica em governança (desse recorte 80% são homens e 64% veteranos em Conselhos).





92% possui algum curso de governança, sendo que 24% dos respondentes realizou certificação no tema fora do Brasil e 60% possui mais de 2 cursos.

Perfil Demográfico

Gerações, gênero e representatividades diversas nos conselhos brasileiros

28,6%
MULHERES

71,4%
HOMENS

DISTRIBUIÇÃO POR GERAÇÃO



1,4%
LGBTQIAP+

0,6%
PCD

6,3%
PRETOS/PARDOS

0,3%
ESTRANGEIROS

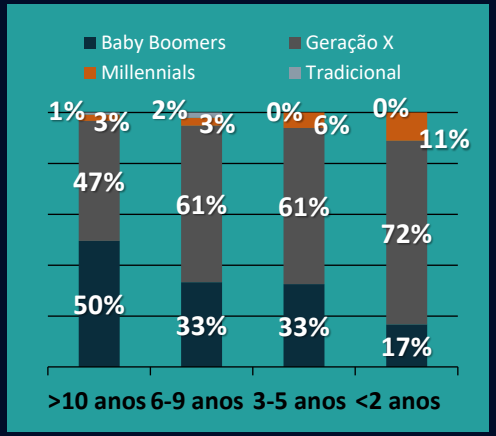
0
INDÍGENAS

- Há um gap histórico da presença do gênero feminino.
- Há baixa diversidade étnica.
- É quase nula a inclusão de pessoas com deficiência (PCD).
- Diversidade de orientação sexual também mostra-se restrita nos conselhos.
- Composição dos Conselhos conta com perfis acima de 46+ anos de idade, sendo 37% = 62+.

Recorte Geracional *versus* Tempo de Experiência:

- *Baby boomers:* Metade atua há +10 anos em conselhos e apenas 17% está dentre os “entrantes” (até 2 anos).
- Geração X: É a dominante. Representa cerca de 60% dos conselheiros e quase metade do público que atua há mais de 10 anos. É maioria na faixa de 3 a 9 anos de experiência e lidera os “entrantes”, com 72,2%.
- Geração Y *(Millennials):* Ainda é tímida nos conselhos, representando 11% dos “entrantes” e 2,5% dos veteranos.

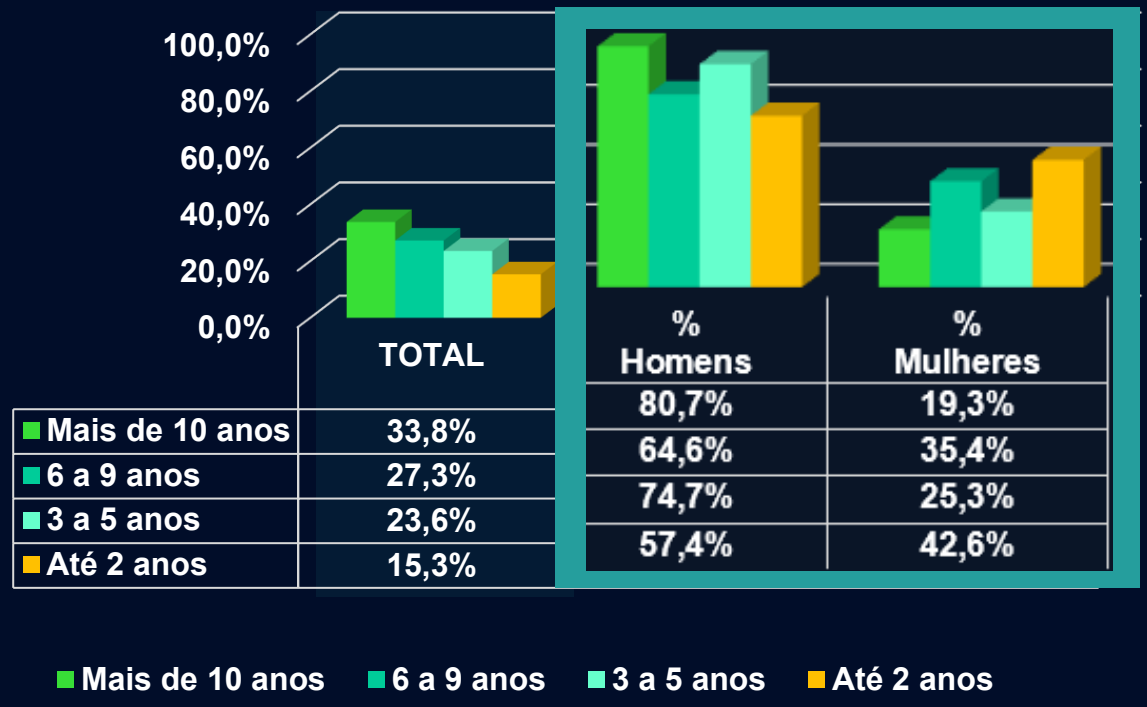
A “passagem de bastão” geracional nos conselhos já está acontecendo, dos *Baby Boomers* para a Geração X, hoje dominante. Vemos que os *Millennials* (~40 anos de idade) já começam a marcar presença nos colegiados, enquanto Conselheiros com mais de 81 anos representam apenas 3% da amostra.



GERAÇÃO	+10 anos (% comparativa)	6 a 9 anos (% comparativa)	3 a 5 anos (% comparativa)	Até 2 anos (% comparativa)	TOTAL	MULHERES	HOMENS
Baby Boomer (1946-1964)	59	32	27	9	127	25	102
	49,6%	33,3%	32,5%	16,7%	36,1%	19,7%	80,3%
X (1965-1980)	56	59	51	39	205	70	135
	47,1%	61,5%	61,4%	72,2%	58,2%	34,1%	65,9%
Y (1981-1996)	3	3	5	6	17	5	12
	2,5%	3,1%	6,0%	11,1%	4,8%	29,4%	70,6%
Silenciosa (1922-1945)	1	2	0	0	3	1	2
	0,8%	2,1%	0,0%	0,0%	0,9%	33,3%	66,7%

Recorte por Gênero:

- No quesito geracional, identificou-se 80% dos baby boomers homens, enquanto mulheres são mais presentes nas gerações mais novas, a exemplo da geração X, onde as mulheres são 34,1%.
- No quesito de tempo de experiência, as mulheres estão mais presentes dentre os conselheiros “entrantes” (até 2 anos de experiência), representando 42,6% desse público. Esse dado revela um caminho mais próximo à paridade, reforçando que a jornada de inclusão de mulheres em conselhos é mais recente, de fato.



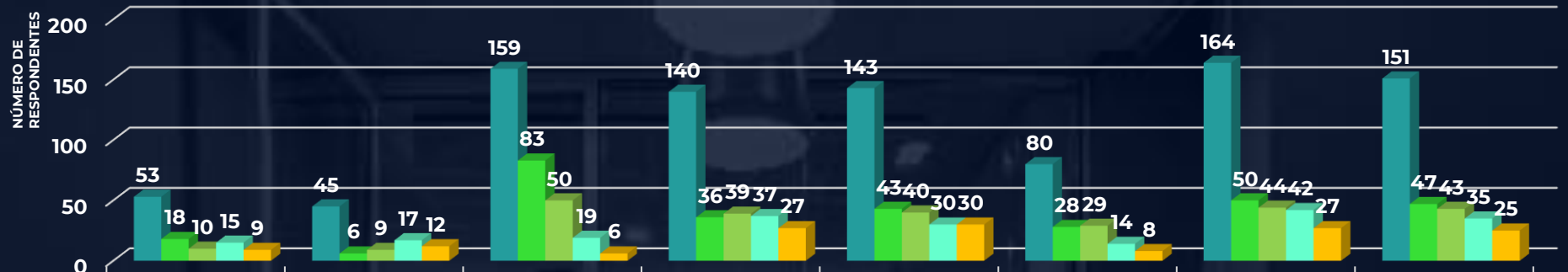
Dedicação a Conselhos e Atividades Paralelas

50% dos respondentes atua em Conselhos de Administração no momento. A outra metade atua somente em Conselhos Consultivos

- 84% atuam em ao menos +2 atividades paralelas.
- 16% é somente conselheiro(a).
- 39,5% dos respondentes já deixaram a carreira executiva.
- 37,2% são executivos em paralelo.
- 45% possui experiência também presidindo Conselhos.
- Os conselheiros veteranos (+10 anos) atuam mais como mentores, investidores e em ONGs do que os Conselheiros com menor tempo de experiência e 52% deles já presidiram conselhos, enquanto apenas 15% com até 5 anos em Conselhos possui essa bagagem.
- C-Level inversamente proporcional: Apenas 6 com +10 anos são C-Level, contra 39 com menos de 9 anos.
- Empreendedorismo tem distribuição equilibrada dentre os conselheiros iniciantes e veteranos, onde 40,6% dos respondentes empreende ou é acionista.



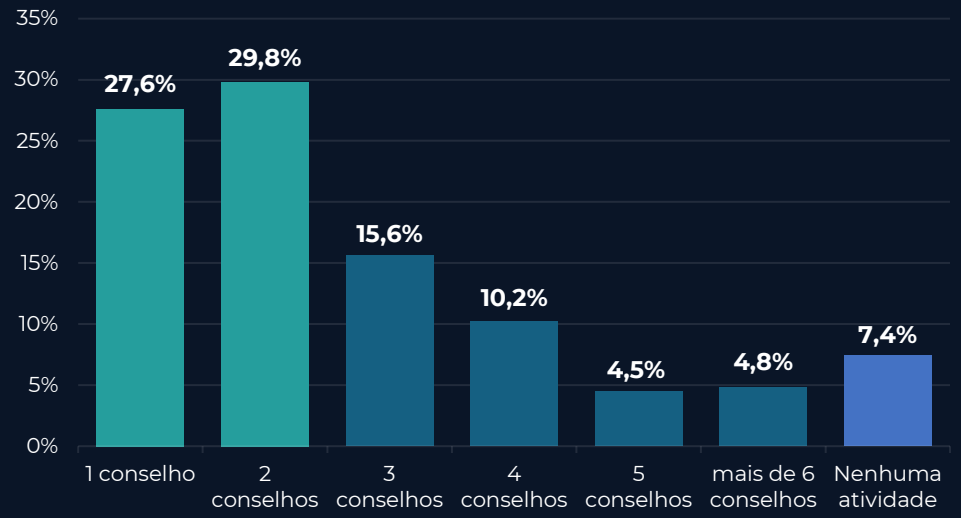
Atividades Paralelas
Por Tempo de Experiência:



TEMPO DE EXPERIÊNCIA	É CEO	É Executivo C-Level	Preside / presidiu Conselhos	Deixou a Carreira Executiva	Acionista	Investidor Anjo	Mentoria	Probono em ONGs
Total	53	45	159	140	143	80	164	151
+10 anos	18	6	83	36	43	28	50	47
6-9 anos	10	9	50	39	40	29	44	43
3-5 anos	15	17	19	37	30	14	42	35
Até 2 anos	9	12	6	27	30	8	27	25
% Total	15%	13%	45%	40%	41%	23%	47%	43%

Acúmulo de Posições em Conselhos

Na MÉDIA geral da amostra, os conselheiros atuam em 2 a 3 Conselhos simultaneamente
(excluindo-se os 7,4% que são conselheiros, mas não estão em conselhos atualmente)



57% atua em 1 ou 2 Conselhos

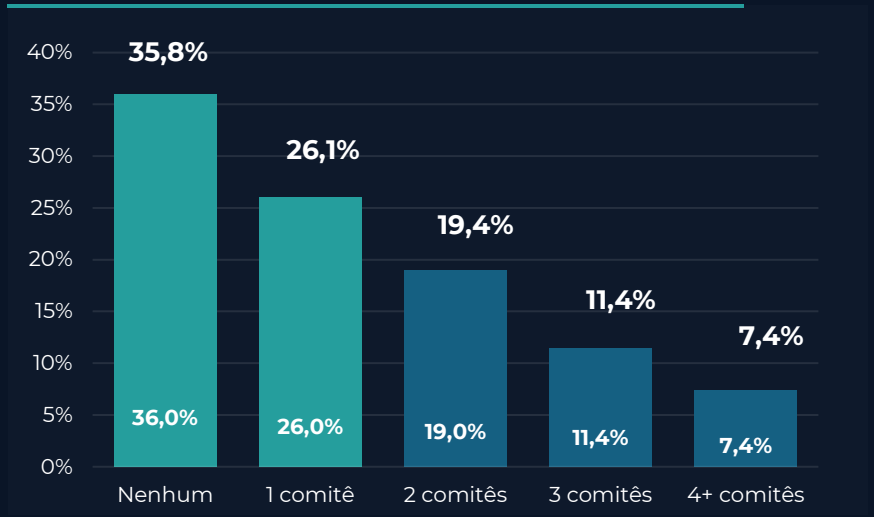
A maioria dos conselheiros mantém um número reduzido de assentos, o que alinha-se às melhores práticas de governança para garantir dedicação e qualidade de atuação, evitando *"Overboarding"*.

Dos 18% que atua em 4+ Conselhos, 52% não está mais em cargo executivo.

Participação em Comitês

Pouco mais de 1/3 dos respondentes não participa de nenhum comitê em paralelo.

Quantidade de Comitês por Pessoa:





Colegiados

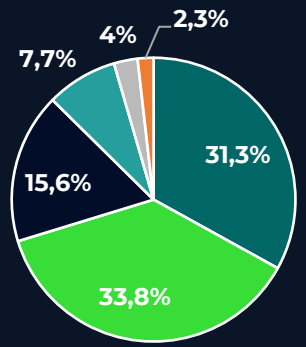
Considerando:
Comitês + Conselhos
os conselheiros atuam em

média em 4 Colegiados simultaneamente

- **1/3 dos respondentes atua em 1 ou 2 colegiados;**
- **1/3 em 3 ou 4 colegiados;**
- **1/3 em 5+**
- **Há quem esteja em até 13 colegiados ao mesmo tempo.**
- **Profissionais em +7 colegiados, representam 13% da amostra.**

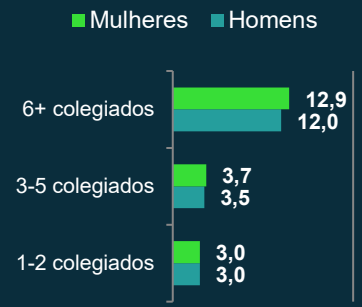
Dos respondentes que atuam em Conselhos + Comitês:

- 1-2 colegiados
- 3-4 colegiados
- 5-6 colegiados
- 7-8 colegiados
- 9-10 colegiados
- 11+ colegiados



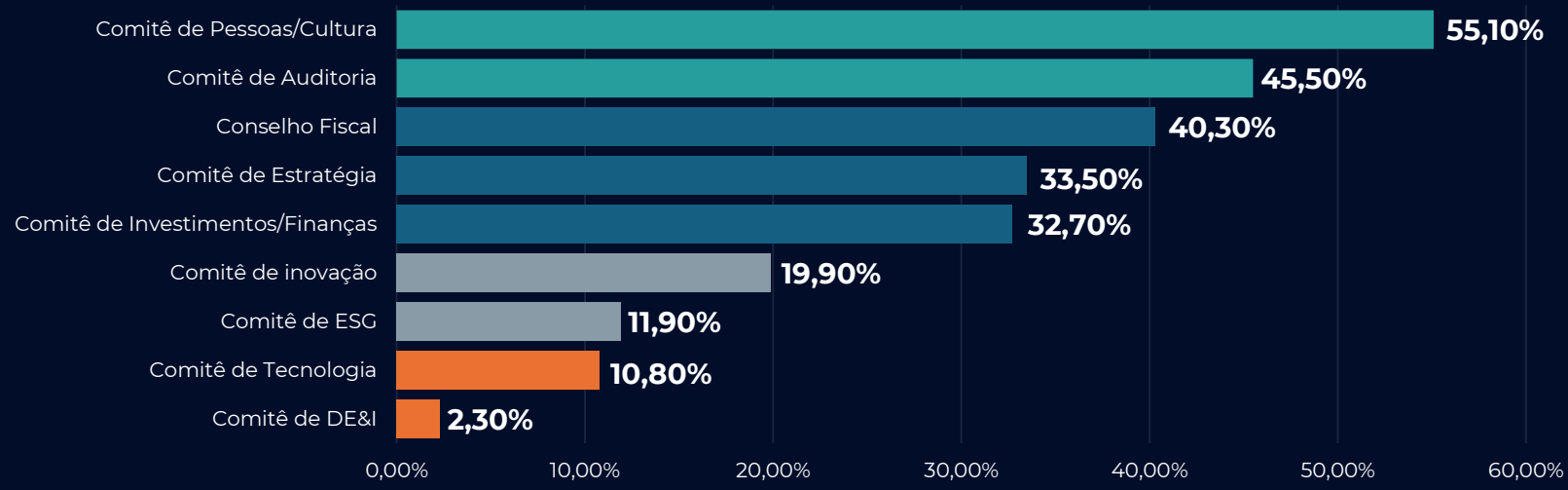
Média por gênero:

Do recorte de 6+ colegiados, mulheres têm em média 12,9 colegiados versus 12 dos homens e no recorte de 3 a 5 colegiados, a média das mulheres também é superior em 3.7, versus 3,5. Vemos também que mulheres estão mais engajadas em comitês.



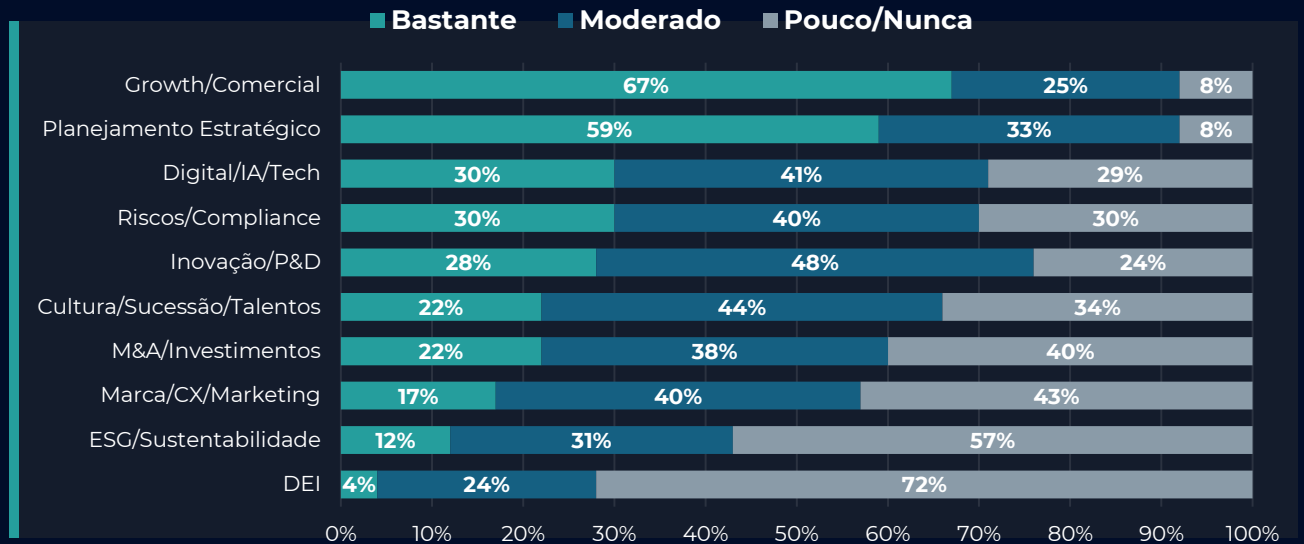
Presença de Comitês nas Companhias

- **Há uma forte tendência de criação de comitês de cultura, pessoas e remuneração, tendo "gente e gestão" como pauta cada vez mais estratégica e relevante para os conselhos, presente em mais da metade das empresas.**



- **Inovação vem ganhando força, superando os comitês dedicados em ESG/ Sustentabilidade.**
- **Comitês de DE&I têm sido descontinuados (ou potencialmente absorvidos nos comitês de cultura/ pessoas).**

O que está na Pauta dos Conselhos?

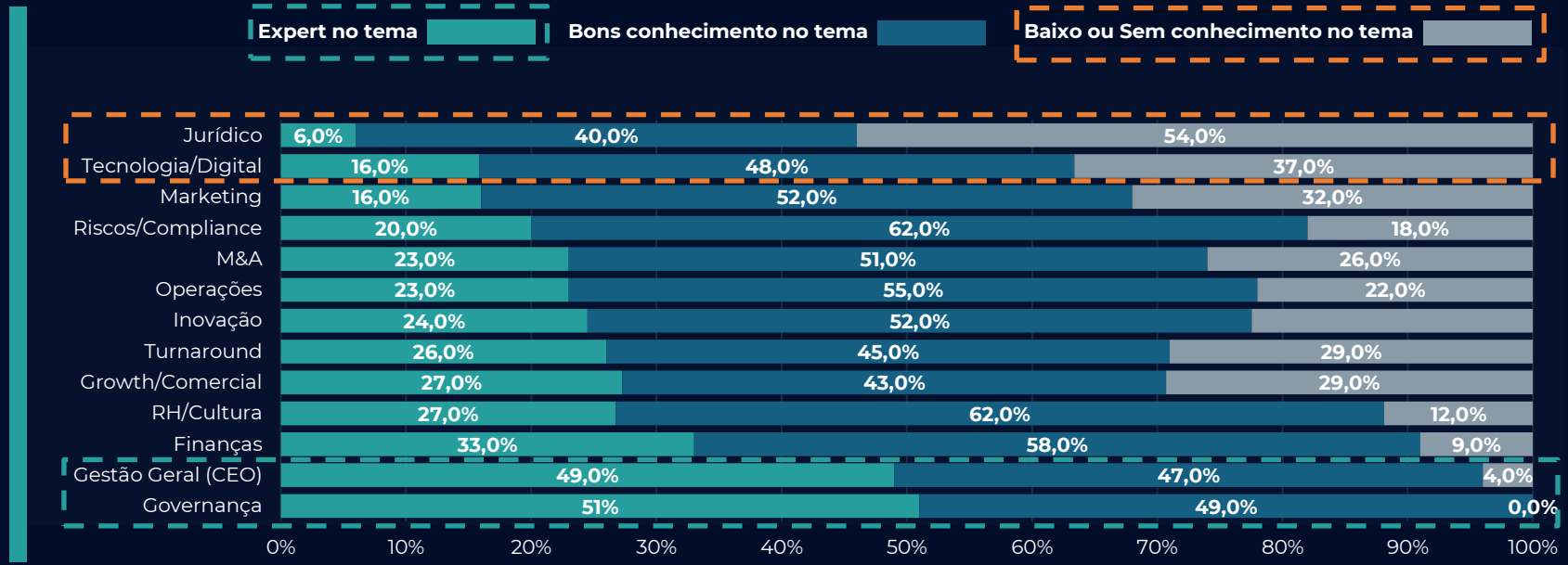


Growth, Estratégia, Digital e Riscos dominam as pautas, enquanto Sustentabilidade e DE&I têm sido os temas menos discutidos

- Muito embora o Planejamento Estratégico esteja no topo das pautas, há um alerta onde 41% das empresas têm negligenciado o tema no Conselho, não acompanhando-o com a devida frequência.
- Comitês de Cultura/Pessoas estão presentes em mais da metade das empresas, contudo tais temas relevantes para continuidade do negócio como sucessão, retenção de talentos e cultura organizacional são pauta frequente em apenas 1/5 dos conselhos.
- O tema de ESG e Sustentabilidade, tão relevante para os negócios, mostra-se negligenciado nas pautas.

Competências Técnicas dos Conselheiros

Governança e Gestão Geral lideram as expertises nos perfis dos conselheiros, enquanto os temas **Jurídico e Tecnologia** são as principais lacunas técnicas.



Considerações sobre Competências Predominantes & Lacunas

Governança e Gestão Geral lideram as competências técnicas presentes nos perfis dos conselheiros, seguidas de Finanças e RH.

No entanto, realizando um recorte dentre os perfis **femininos**, as maiores fortalezas, destacam-se em: **RH, Inovação, Marketing e Riscos;**
Enquanto nos perfis **masculinos**, temos: **Finanças, Growth/Comercial, Turnaround e M&A.**

***Expertises* em Tech/Digital & Jurídico são as maiores lacunas técnicas dos Conselheiros, seguido de Riscos.**

Isso nos revela a necessidade de incluir *experts* nesses temas nos Conselhos, visto que Tech/Digital e Riscos estão no topo das pautas dos Conselhos.

Maiores Concentrações de *Experts*

1. Governança	**51%**
2. Gestão Geral	**49%**
3. Finanças	**33%**

Maiores Lacunas (Sem *expertise*)

1. Jurídico	**54%**
2. Tecnologia/Digital	**37%**
3. Riscos	**18%**

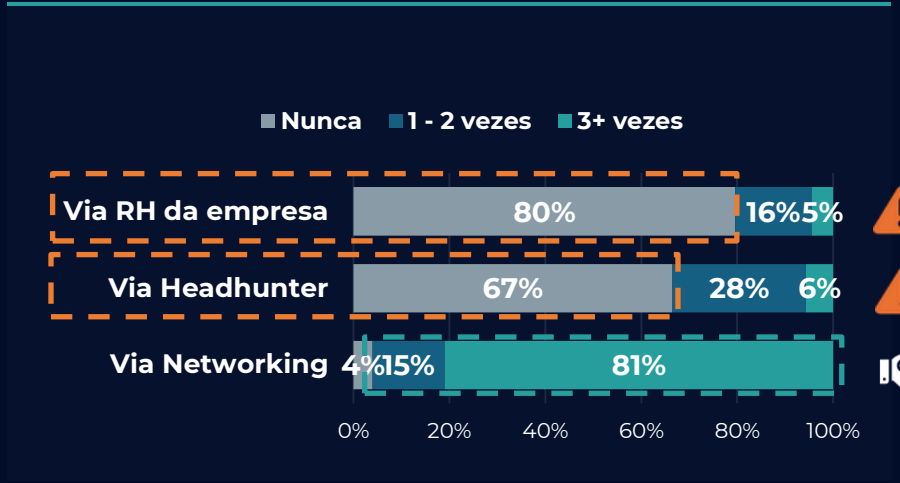
Seleção | Onde estão as oportunidades?

96% ingressou em Conselhos via *networking*, sendo que 27,9% ingressou por mais de 5 vezes dessa forma (por recomendação).

67% nunca passou por seleção via *headhunter,* o que demonstra a necessidade de profissionalização da seleção de conselheiros.

A área de Gente e Gestão, via de regra, não se envolve nas contratações do âmbito do Conselho, onde **80%** nunca passou por processo via RH.

Participação de processos seletivos para Conselhos:

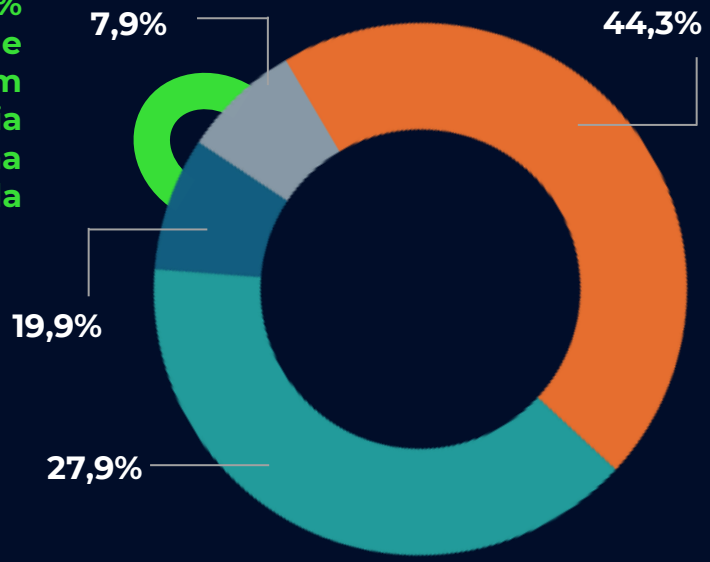


Indicações informais são dominantes nos processos seletivos de conselheiros, mostrando que o ingresso nos Colegiados depende, ainda, de *networking* sólido (e consequente reputação).

Avaliação de Efetividade dos Conselhos

Prática essencial de governança ainda é negligenciada. Quase metade dos conselheiros nunca passou por avaliação

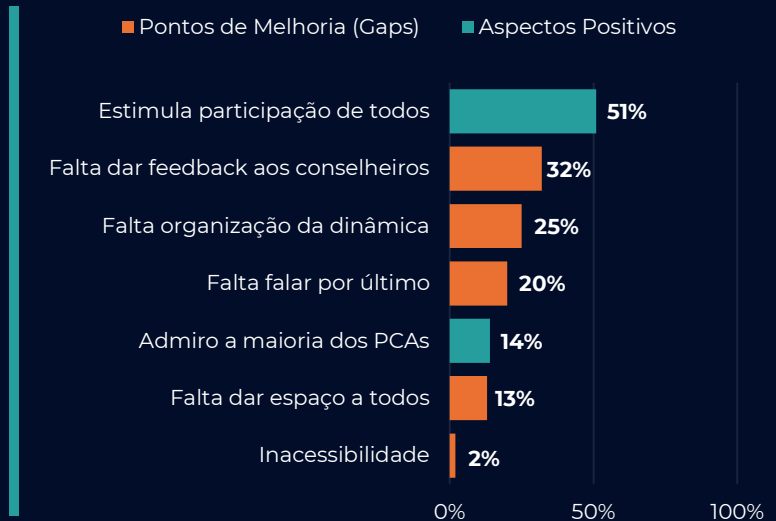
Apenas 27,8% já participou de avaliação com consultoria externa especializada



44,3% nunca participou de *Assessment* de efetividade de Conselho

Apesar de ser uma recomendação de boas práticas, a avaliação formal do conselho ainda mostra-se ausente em grande parte das organizações, representando um *gap* significativo na evolução da governança.
O *assessment* visa mensurar o desempenho individual e coletivo, a qualidade das discussões para redução de riscos, efetividade da presidência, secretariado e perfil dos conselheiros, adequados à matriz de competências e ao plano estratégico, mensurando a capacidade do colegiado em agregar valor, proteger e perenizar a empresa.

Competências dos Presidentes de Conselho (PCAs)



51% dos respondentes validam a capacidade dos "PCAs" em estimular a participação de todos, portanto para 49% há espaço para melhoria na condução da reunião.

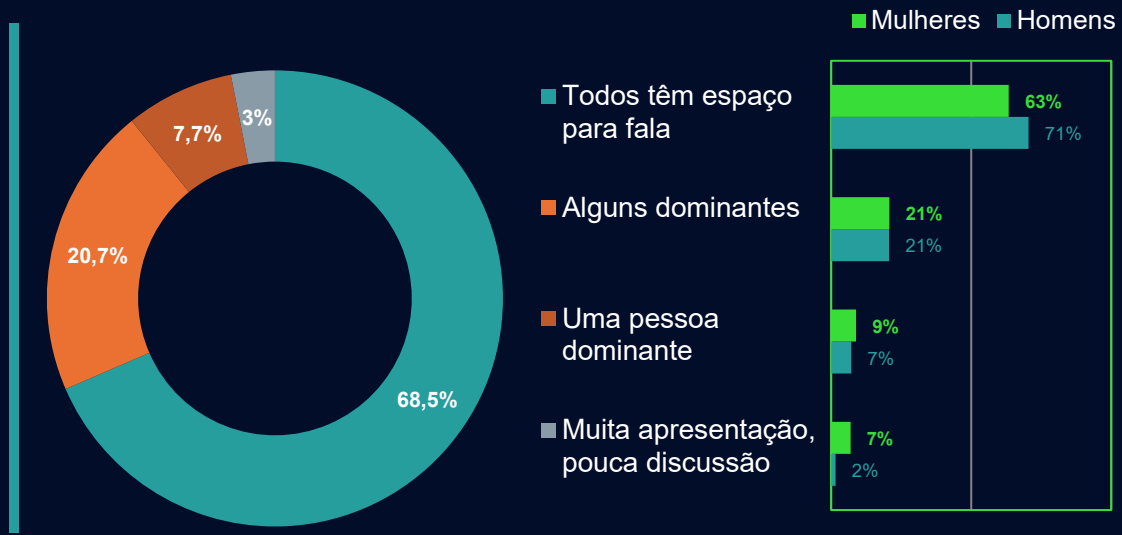
Para 86% dos respondentes, Presidentes de Conselho, ainda carecem de maior admiração por parte dos demais membros.

Apesar de boas práticas de condução e liderança dos "PCAs" serem positivamente observadas, há algum destaque de pontos de atenção, em:

- **Dar *feedbacks* estruturados aos conselheiros sobre suas *performances* individuais (onde 68% são reconhecidos por fazê-lo devidamente);**
- **Falar por último nas reuniões, evitando o "efeito manada" nas tomadas de decisões (80% se atentam corretamente);**
- **Organizar eficazmente a dinâmica (75% o faz bem);**
- **Dar espaço de fala (87% propicia esse ambiente).**

Dinâmica e *"Share of Voice"*

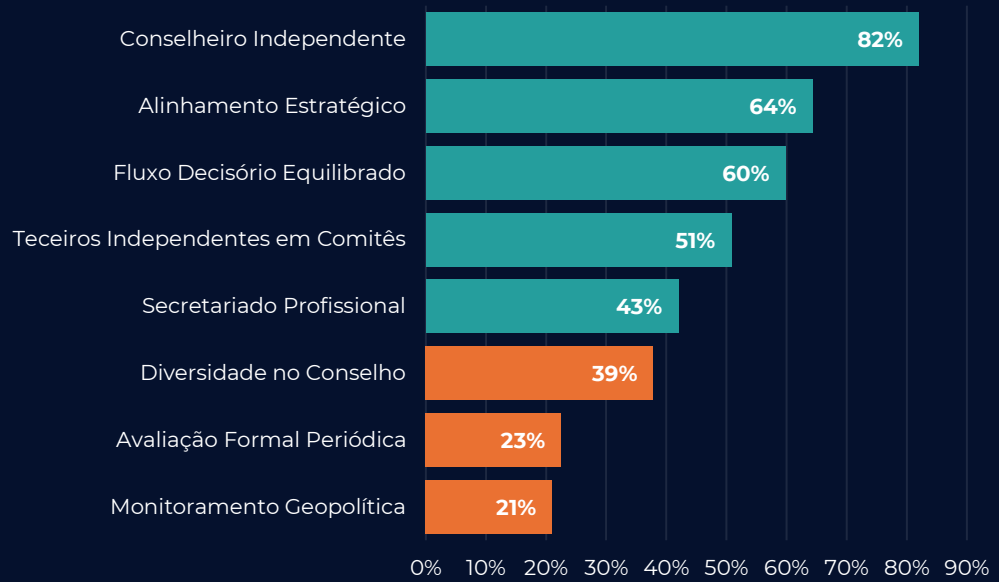
Apesar da maioria relatar um ambiente equilibrado, com bom espaço de fala, 1/3 dos conselheiros aponta dominância de alguns membros e somente para 7,7% há dominância de uma pessoa.



A percepção sobre a dinâmica na mesa do Conselho varia dentre homens e mulheres.
Conselheiras enxergam menor "espaço para fala" (63,4%), em 8pp a menos que os homens.
As mulheres são quatro vezes mais propensas a notar que há "muita apresentação e pouca discussão".
Já no recorte sobre "inacessibilidade dos Presidentes de Conselho", 80% dos respondentes desse item, se deu sob uma ótica feminina.

Benchmark de Boas Práticas

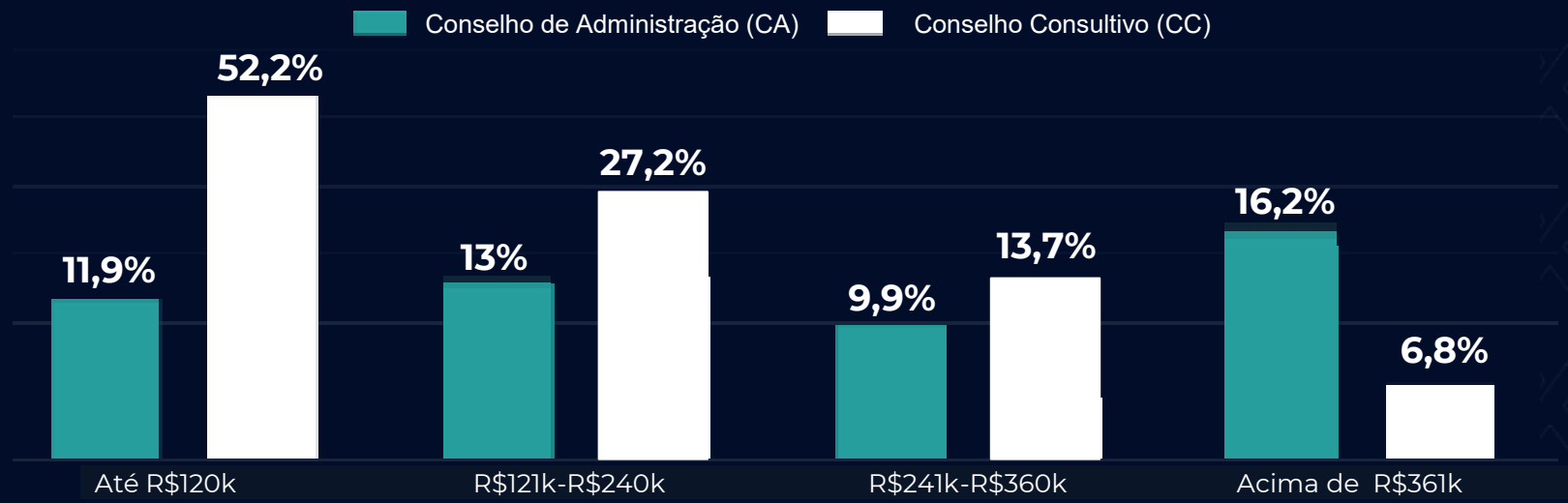
82% afirmam ter Conselheiros independentes nos conselhos onde atuam e haver alinhamento estratégico em 64% dos casos, com fluxo decisório equilibrado em 60% dos casos.



Highlights

- **Apenas 23% realiza avaliação formal dos conselhos.**
- **Há espaço para melhora do alinhamento estratégico para cerca de 1/3 dos conselhos;**
- **Pode-se aumentar diversidade, visto que consenso excessivo é risco e perfis complementares corroboram para melhores discussões, com consequente redução de riscos, através da pluralidade de *expertises* e visões por ângulos distintos.**
- **57% dos conselhos não têm a figura de *Governance Officer* profissional.**
- **Monitoramento geopolítico é negligenciado.**
- **Metade das empresas já contam com independentes nos Comitês, o que é salutar.**

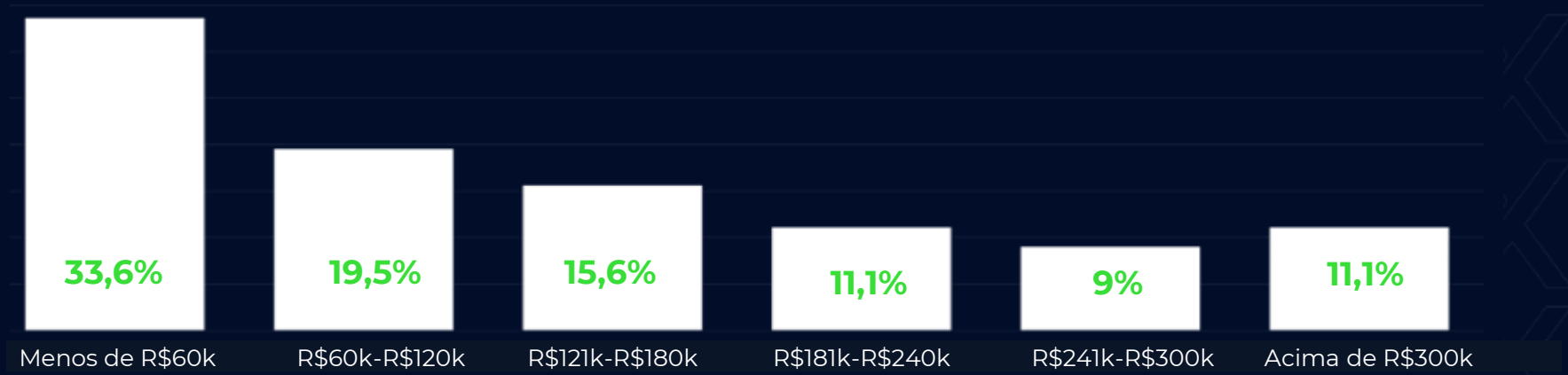
Remuneração: Conselhos de Administração X Consultivos



***Gap* significativo entre CA e CC, onde CA remunera mais (fator principalmente ligado às questões de responsabilidades fiduciárias inerentes aos Conselhos Deliberativos / CA).**

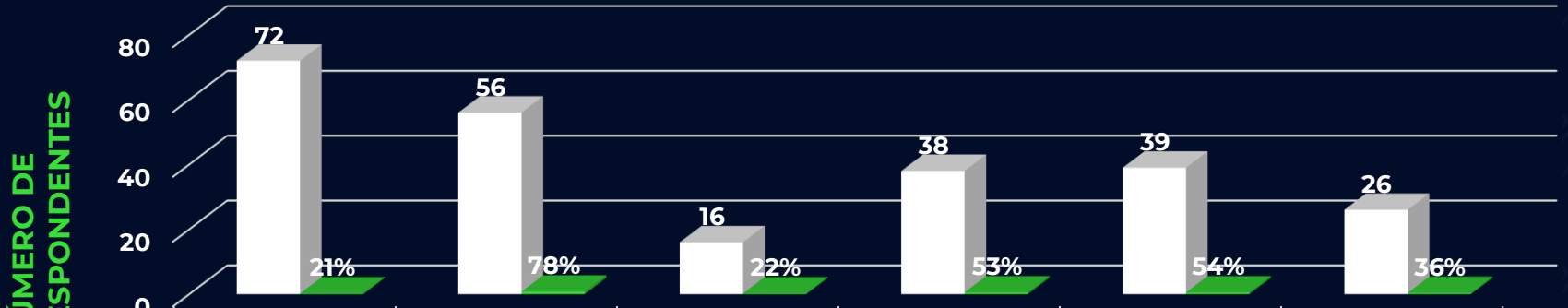
Remuneração: Conselhos Consultivos

52% dos conselheiros consultivos declara receber em média até R$ 120k/ano por conselho.



Metade dos conselheiros consultivos informam receber em média R$ 10k/ mês (considerando 12 meses) por conselho e 20% acima de R20k/ mês (desconsiderando atuação adicional em comitês)

PERFIS COM REMUNERAÇÃO ACIMA DE 240K/ ANO EM CONSELHOS CONSULTIVOS



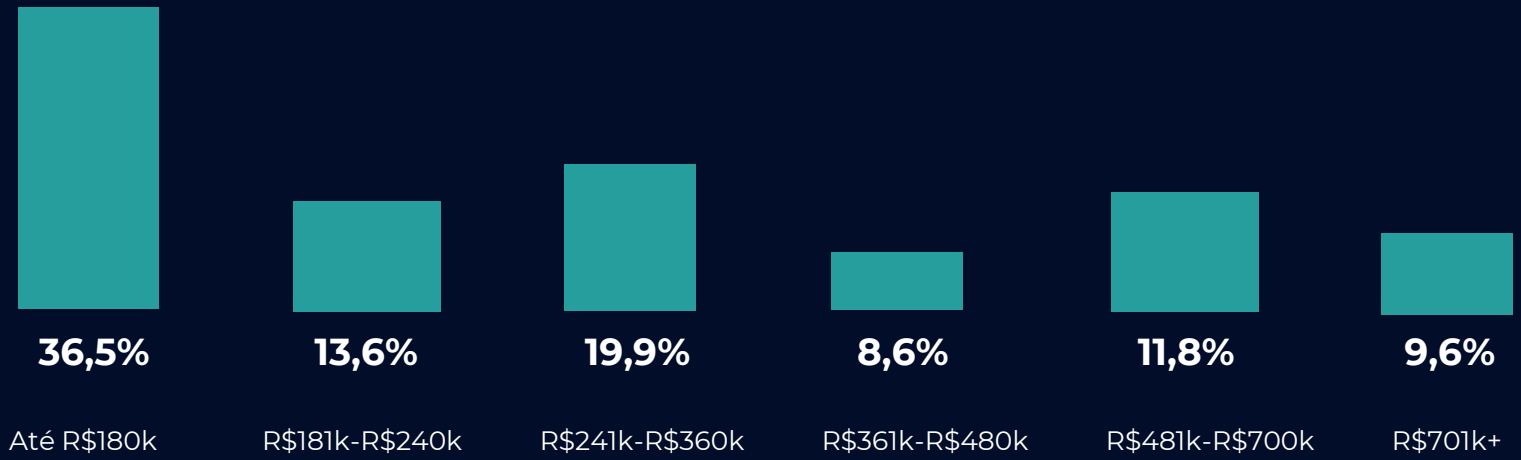
	Total com Remuneração >240k em CC	• Homens	• Mulheres	• Com +10 anos experiência	• Já Presidiram Conselho	• Foco exclusivo em Colegiados
■ Qtd	72	56	16	38	39	26
■ %	21% *dos 352**	78%	22%	53%	54%	36%

Demais % referem-se ao recorte de 72 respondentes dessa amostra

- Há diferença clara entre as remunerações de CA versus CC, onde a média dos CAs é o dobro dos CCs. A remuneração dos CCs não sustenta dedicação exclusiva, tornando inevitável que conselheiros consultivos acumulem múltiplas atividades, alimentando o ciclo de *overboarding*.
- Apenas 36% desse recorte com remuneração mais alta, atua hoje exclusivamente em colegiados e não mais em funções executivas.
- Apenas 20% dos Conselheiros Consultivos, possui remuneração superior a R$ 20.000,00/ mês e desses, 78% são homens.
- Mais da metade desse recorte é composto por veteranos em Conselhos (+10 anos de atuação), sendo que 54% inclusive já presidiu conselhos.

Remuneração: Conselhos de Administração

Metade dos respondentes atua em Conselhos de Administração (176). 50,1% desse recorte de CAs, declara remuneração média de até R$ 240k/ano por conselho. As médias mensais superiores a R$ 58k, não chegam a 10%.



Metade dos conselheiros de administração informam receber em média R$ 20k/ mês (considerando 12 meses) por conselho e 21% acima de R40k/ mês (desconsiderando atuação adicional em comitês)

Insights

Há uma contradição entre a falta de Competência dos Conselheiros no tema Tecnologia/IA, enquanto esta pauta está em 3ª lugar nas discussões. Há necessidade de capacitação digital e inclusão da geração Y (e/ou Z), que traz mais experiência no tema do que os Baby Boomers, denotando que as gerações mais novas mostram-se mais preparadas em tech e inovação.

O maior *gap* de *expertise* é Jurídico, onde apenas 6% é *expert versus* "Riscos & *Compliance*" estar em 4° lugar nas pautas Deliberações de *compliance*/riscos sem Conselheiros com base jurídica ou *Governance Officers* (inexistentes para 57%).

35% dos CEOs dessa amostra atuam em paralelo em mais de 4 colegiados

Há risco de ***overboarding*** e muito se deve aos **baixos patamares de remuneração** praticados nos Conselhos via de regra, pois o foco exclusivo não garante retorno financeiro adequado ao patamar de *C-level.*

Os conselheiros atuam em média em 4 Colegiados simultaneamente, contudo há quem esteja em até 13 colegiados ao mesmo tempo e profissionais em +7 colegiados, representam 13% da amostra.

¾ dos respondentes atua em **atividades paralelas.**

"Cultura & Pessoas" mostra-se a pauta mais estratégica, no topo dos Comitês de Assessoramento

Contudo, ***Networking*** ainda é a principal porta de entrada nos Conselhos. Empresas devem adotar processos estruturados de **seleção** com consultorias especializadas e passar a envolver a área de RH, ampliando o *pool* de candidatos para além das redes pessoais dos Conselheiros, com profissionalização da seleção em prol da estratégia da companhia.

Além disso, **Avaliação de Efetividade do Conselho** periódica, tem sido uma boa prática negligenciada.

Jornada de Paridade: Conselheiras representam 28,6% dos respondentes e entre veteranos (+10 anos) somente 19%, contudo dentre iniciantes (até 2 anos), sobem para 43%, revelando que há um movimento de inclusão recente de mulheres nos conselhos, muito embora as pautas de D&I tenham caído (e comitês no tema descontinuados). Mulheres atuam mais em Comitês do que homens (20%+) e conforme a faixa de remuneração sobe, a quantidade de mulheres decresce.

Insights

O mercado brasileiro de conselhos está em evolução acelerada.

Contudo, enquanto avançamos em governança, estruturação de conselhos consultivos e formação de Conselheiros, aumentando o olhar para Cultura e Pessoas como temas estratégicos, persistem desafios críticos, tais como:

- Seleção informal por *networking,* desconsiderando a contratação especializada;
- *Gaps* de competências técnicas na composição dos perfis dos Conselheiros, em áreas estratégicas, a exemplo de Jurídico e Tecnologia, que estão em contrapartida do topo das pautas;
- Falta de *Governance Officers* profissionais;
- Prática de Avaliação do Conselho ainda incipientes;
- Lacuna na adoção de *feedbacks* estruturados e organização da dinâmica da reunião com *share of voice* adequado;
- Complementariedade de perfis ainda é limitada;
- Há espaço para melhora do alinhamento estratégico;
- Monitoramento geopolítico é negligenciado;
- Remuneração em geral é baixa, o que pode fomentar o *overboarding*.

Adoção de boas práticas (como de *benchmarks* internacionais) são caminhos essenciais para que os conselhos brasileiros cumpram seu papel central na estratégia e fiscalização das empresas, gerando valor sustentável para acionistas e *stakeholders,* primando por conselhos formatados para contribuir ativamente com a execução do planejamento estratégico, com olhar de futuro e perenidade do negócio.

Conheça também o nosso:

FAST BENCHMARK
BOARD ASSESSEMENT

Seu conselho está preparado para os desafios do futuro?

A EXEC criou uma ferramenta para avaliar a Efetividade dos Conselhos, combinando *expertise* em governança com IA, para oferecer um diagnóstico rápido e estratégico.

Em poucos minutos, você identifica o **nível de maturidade** de seu Conselho e se pode ainda **acelerar** a evolução de sua governança.

Teste agora via *QR Code* ou Clique no *link* abaixo



OBRIGADA!

conselhos@exec.com.br

Thais Nather
Diretora Executiva
De Soluções para Conselhos
(tel): +55 11 98982-6551
thaisnather@exec.com.br

/EXECConsultoria

/execconsultoria

exec.consultoria

EXEC