

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

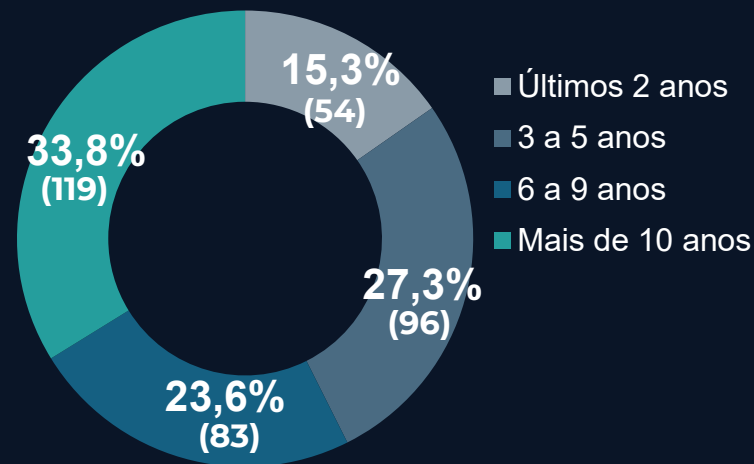
Método: Questionário online estruturado com 17 perguntas de múltipla escolha obrigatórias e 5 não obrigatórias, incluindo escritas.

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:

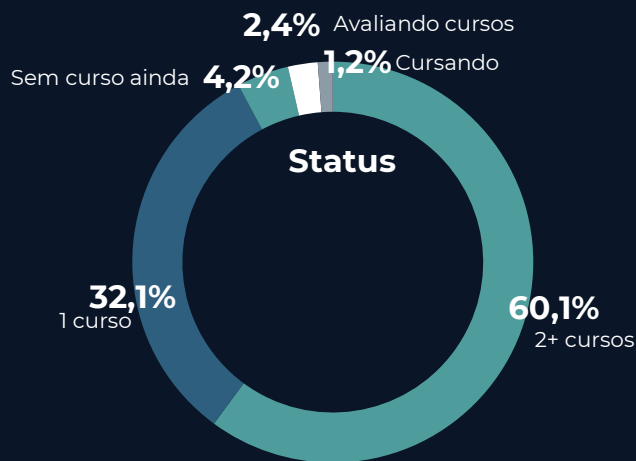
- 57,4% dos respondentes possui acima de 6 anos de atuação em conselhos;
- 1/3 (do total) com atuação superior a 10 anos;
- 45% já presidiu ou preside conselhos;
- 40,6% dos respondentes é também acionista.

Tempo de Atuação dos Respondentes em Conselhos:



Certificação e Formação em Governança

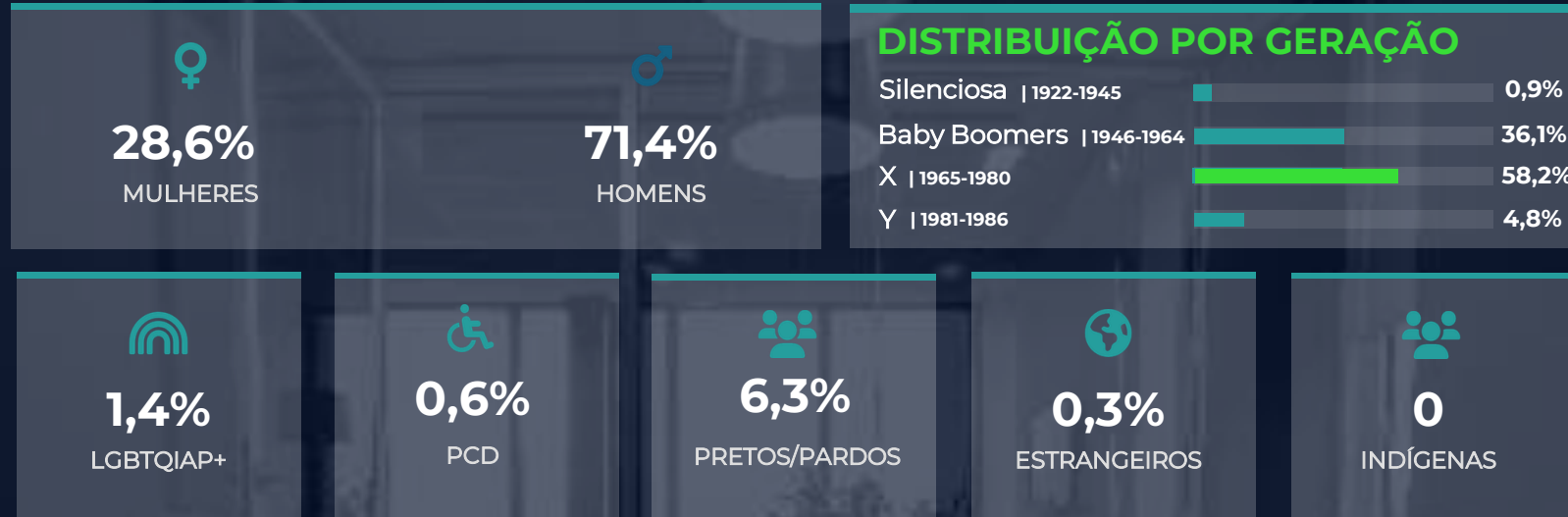
Apenas **6,6%** dos conselheiros não possui formação específica em governança (desse recorte 80% são homens e 64% veteranos em Conselhos).



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

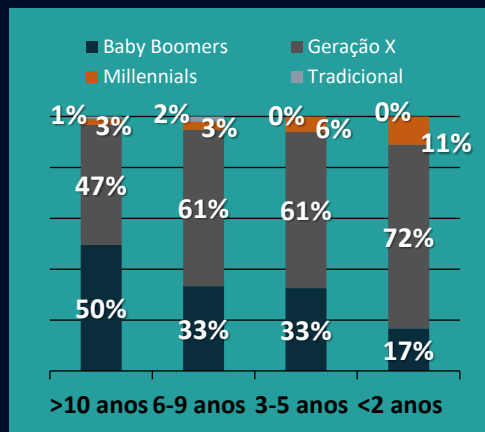


- Há um gap histórico da presença do gênero feminino.
- Há baixa diversidade étnica.
- É quase nula a inclusão de pessoas com deficiência (PCD).
- Diversidade de orientação sexual também mostra-se restrita nos conselhos.
- Composição dos Conselhos conta com perfis acima de 46+ anos de idade, sendo 37%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

Recorte Geracional *versus* Tempo de Experiência:

- *Baby boomers*: Metade atua há mais de 10 anos em conselhos e apenas 17% está dentre os entrantes.
- *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.

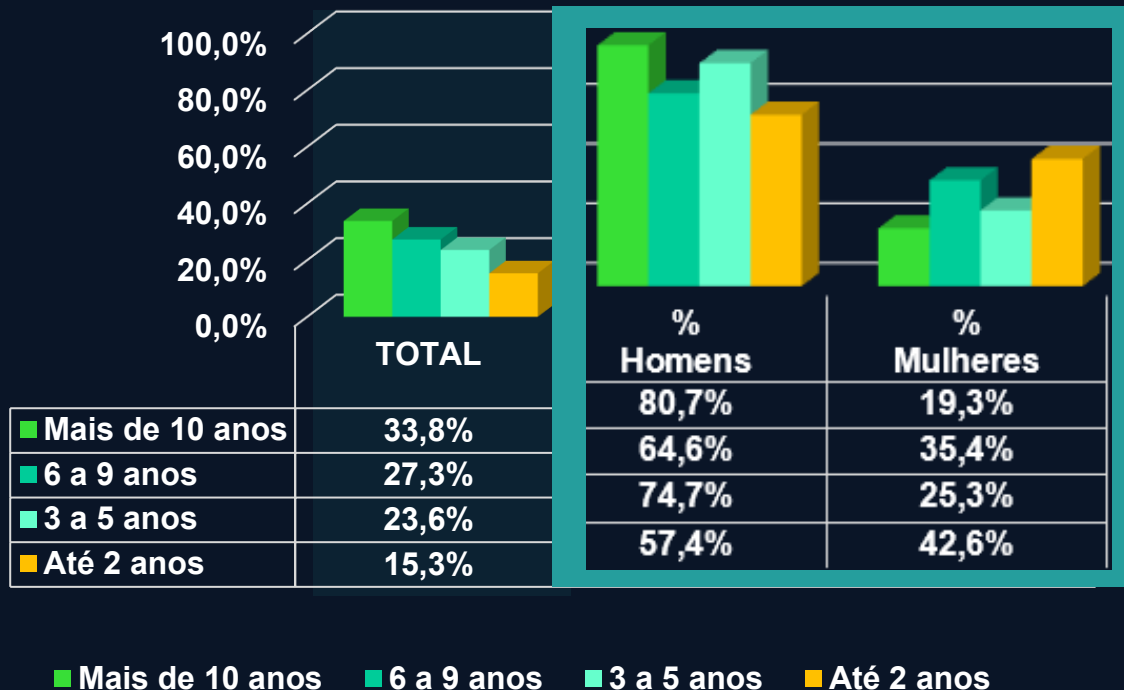
A “passagem de bastão” geracional nos conselhos já está acontecendo, dos *Baby Boomers* para a *Geração X*, hoje dominante. Vemos que os *Millennials* (~40 anos de idade) já começam a marcar presença nos colegiados, enquanto Conselheiros com mais de 81 anos representam apenas 3% da amostra.



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 49,6%	32 33,3%	27 32,5%	9 16,7%	127 36,1%	25 19,7%	102 80,3%
X (1965-1980)	56 47,1%	59 61,5%	51 61,4%	39 72,2%	205 58,2%	70 34,1%	135 65,9%
Y (1981-1996)	3 2,5%	3 3,1%	5 6,0%	6 11,1%	17 4,8%	5 29,4%	12 70,6%
Silenciosa (1922-1945)	1 0,8%	2 2,1%	0 0,0%	0 0,0%	3 0,9%	1 33,3%	2 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.



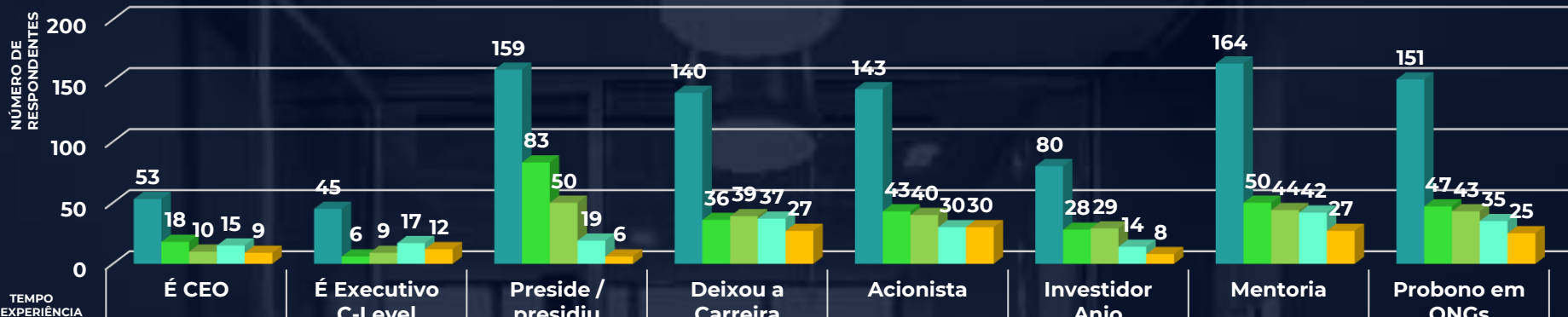
Dedicação a Conselhos e Atividades Paralelas

- 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.

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



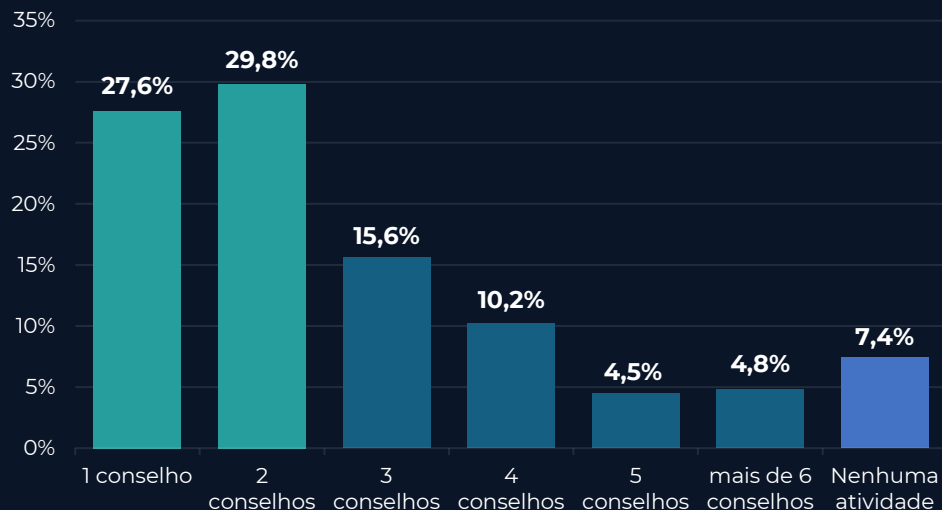
Atividades Paralelas Por Tempo de Experiência:



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

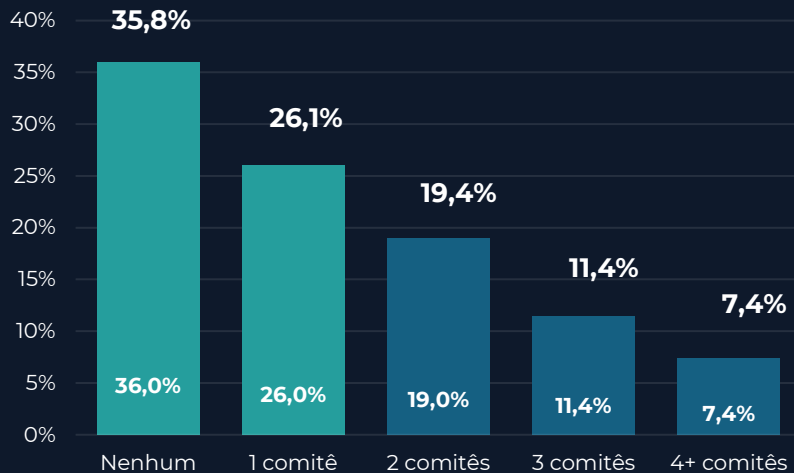
A maioria dos conselheiros mantém um número reduzido de assentos, o que alinha-se às melhores práticas de governança para garantir **dedicação e qualidade de atuação**, evitando *"Overboarding"*.

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

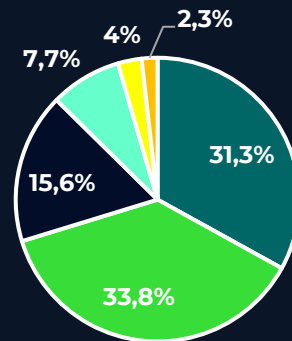
Considerando:
Comitês + Conselhos
os conselheiros atuam em

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.

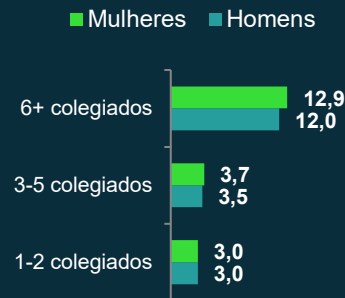
Dos respondentes que atuam em Conselhos + Comitês:

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



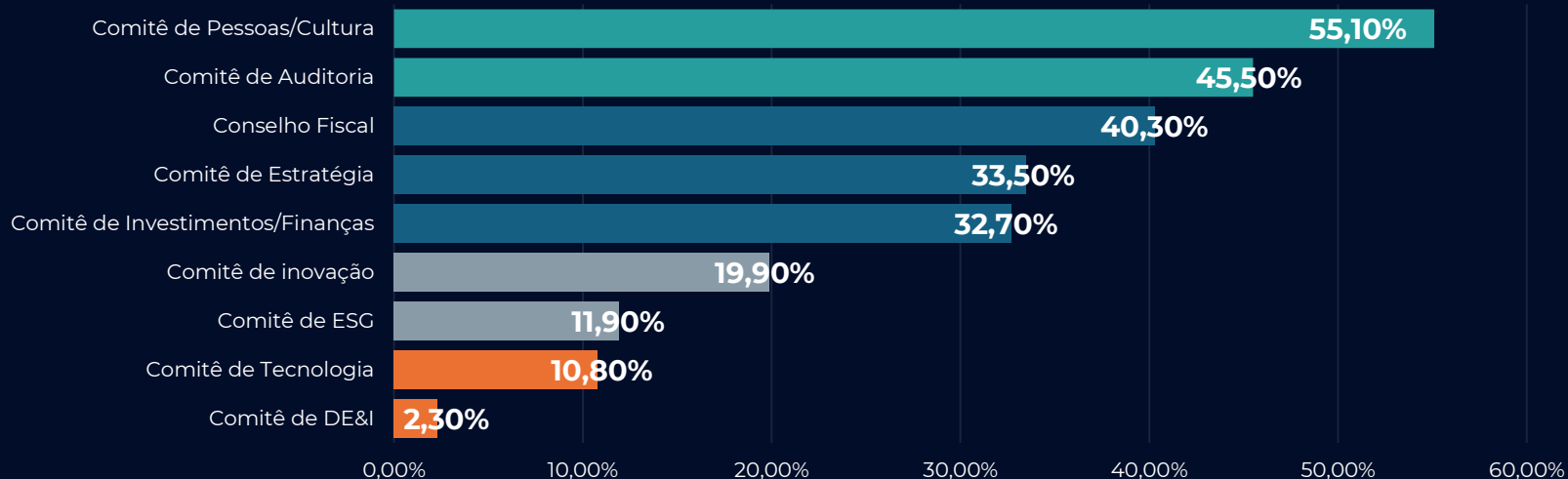
Média por gênero:

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.



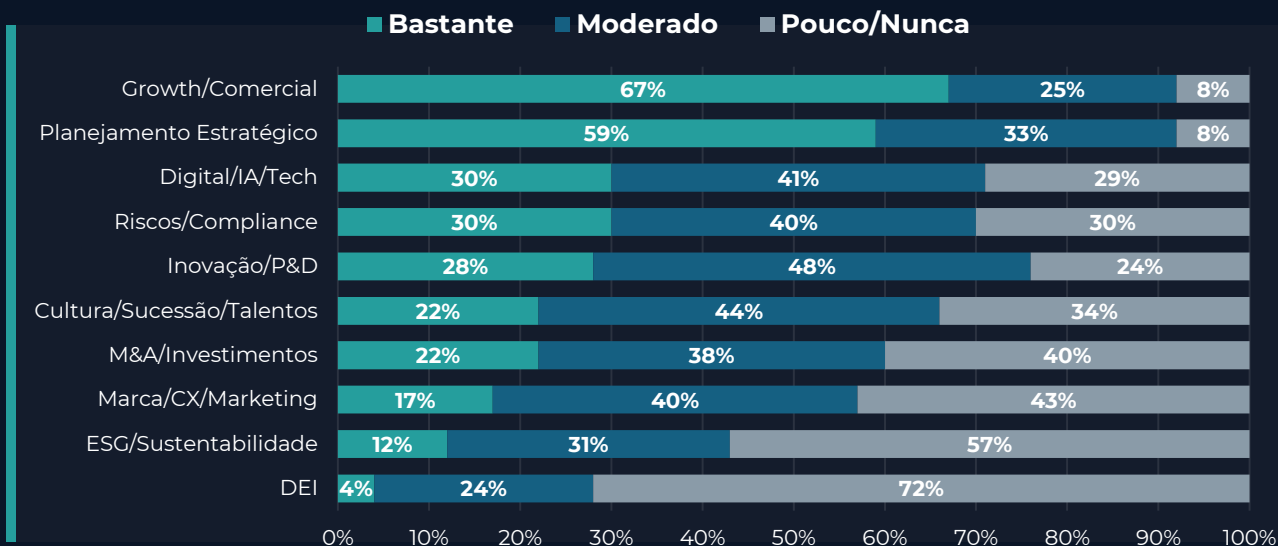
Presença de Comitês nas Companhias

- 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?

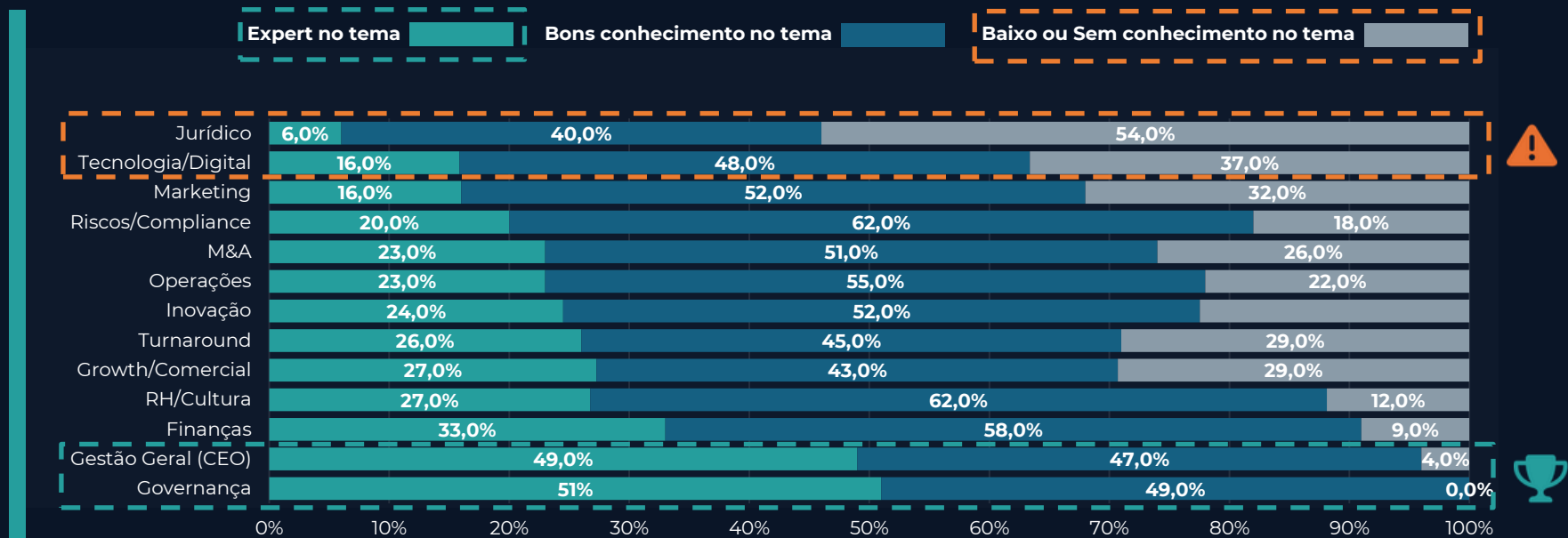


Growth, Estratégia, Digital e Riscos dominam as pautas, enquanto *Sustentabilidade e DE&I* têm sido os temas menos discutidos

- 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%

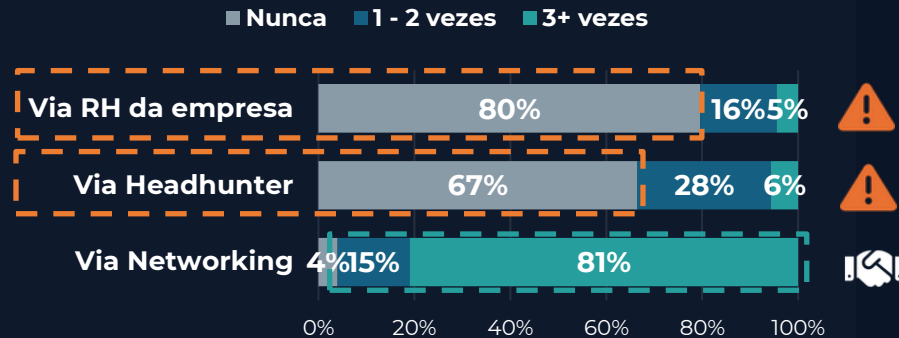
Seleção | Onde estão as oportunidades?

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:

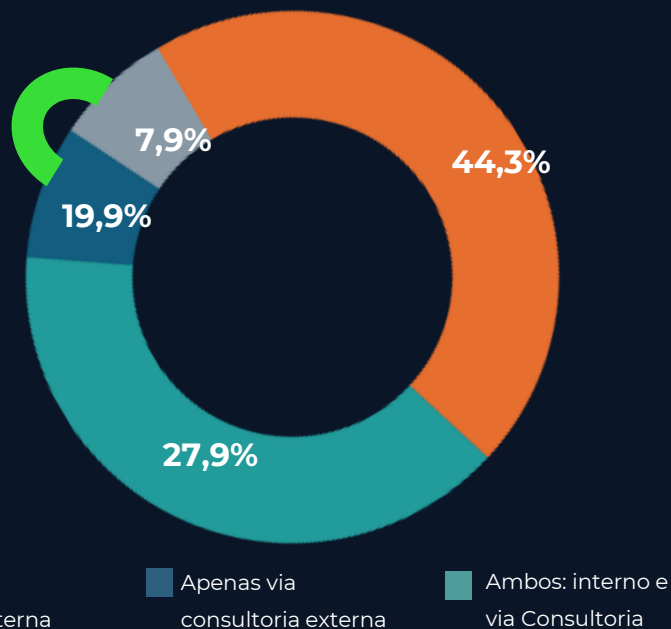


Indicações informais são dominantes nos processos seletivos de conselheiros, mostrando que o ingresso nos Colegiados depende, ainda, de *networking* sólido (e consequente reputação).

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



Nunca participou

Apenas via avaliação interna

Apenas via consultoria externa

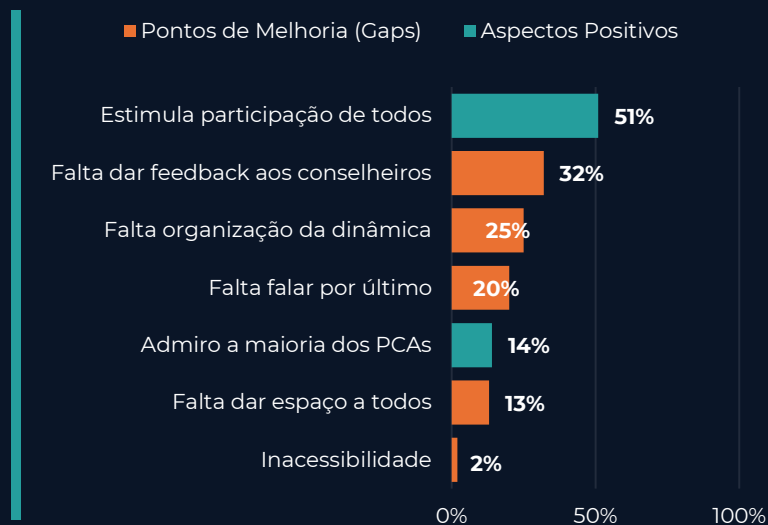
Ambos: interno e via Consultoria



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.

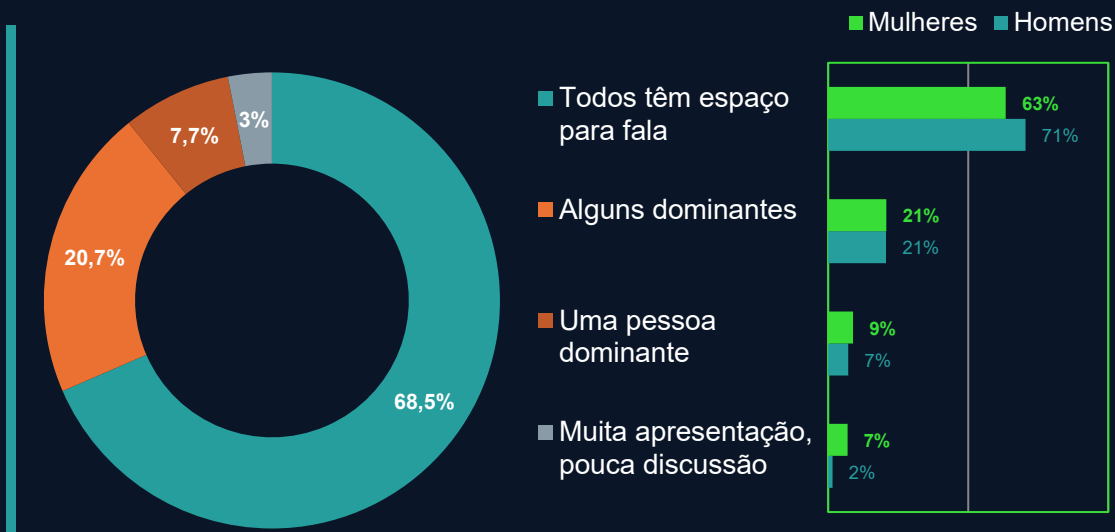
Para 86% dos respondentes, Presidentes de Conselho, ainda carecem de maior admiração por parte dos demais membros.

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”

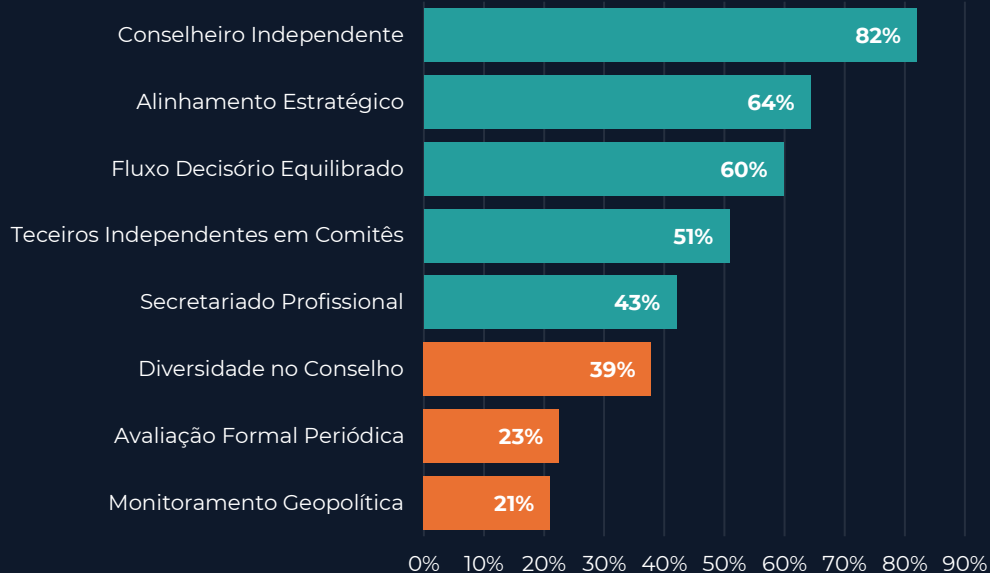
Apesar da maioria relatar um ambiente equilibrado, com bom espaço de fala, 1/3 dos conselheiros aponta dominância de alguns membros e somente para 7,7% há dominância de uma pessoa.



A percepção sobre a dinâmica na mesa do Conselho varia entre 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 com bons respondentes desse item, se deu sob uma ótica feminina. alguns membros.

Benchmark de Boas Práticas

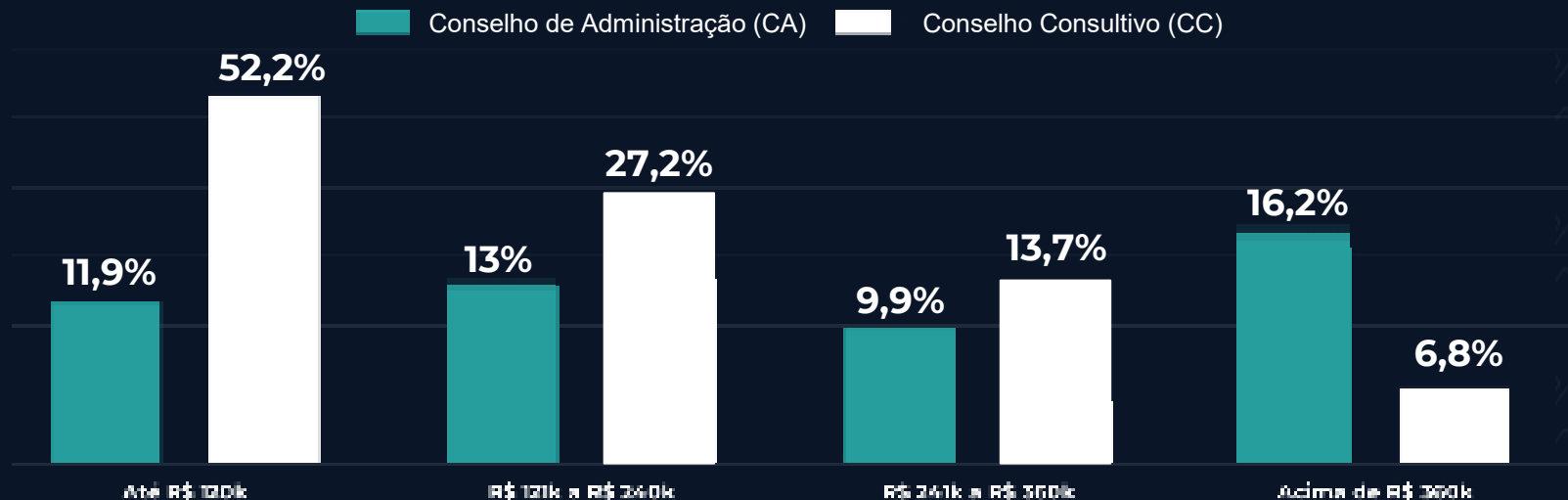
82% afirmam ter Conselheiros independentes nos conselhos onde atuam e haver alinhamento estratégico em 64% dos casos, com fluxo decisório equilibrado em 60% dos casos.



! 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 conseqüente 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).

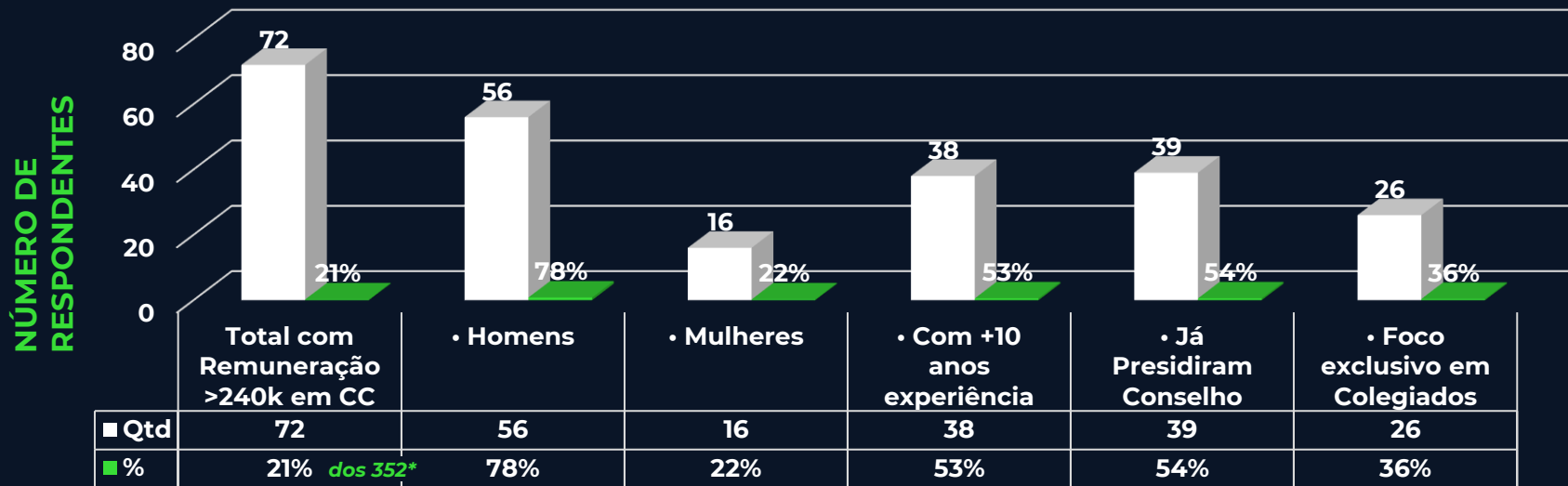
Remuneração: Conselhos Consultivos

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

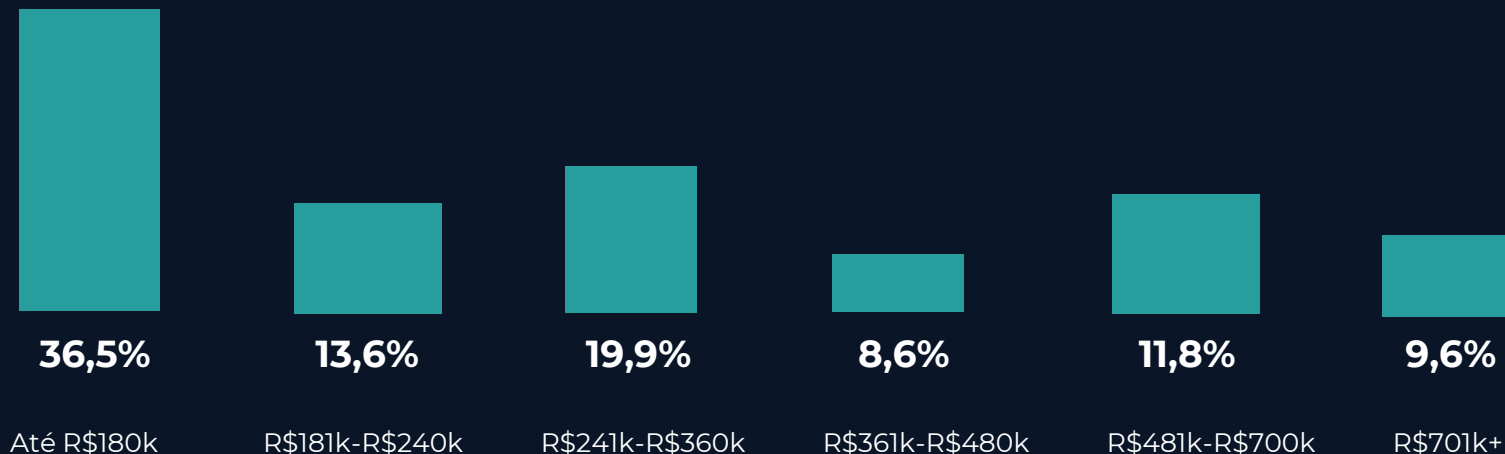


*Demais % referem-se ao recorte de 72 respondentes dessa amostra

- 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

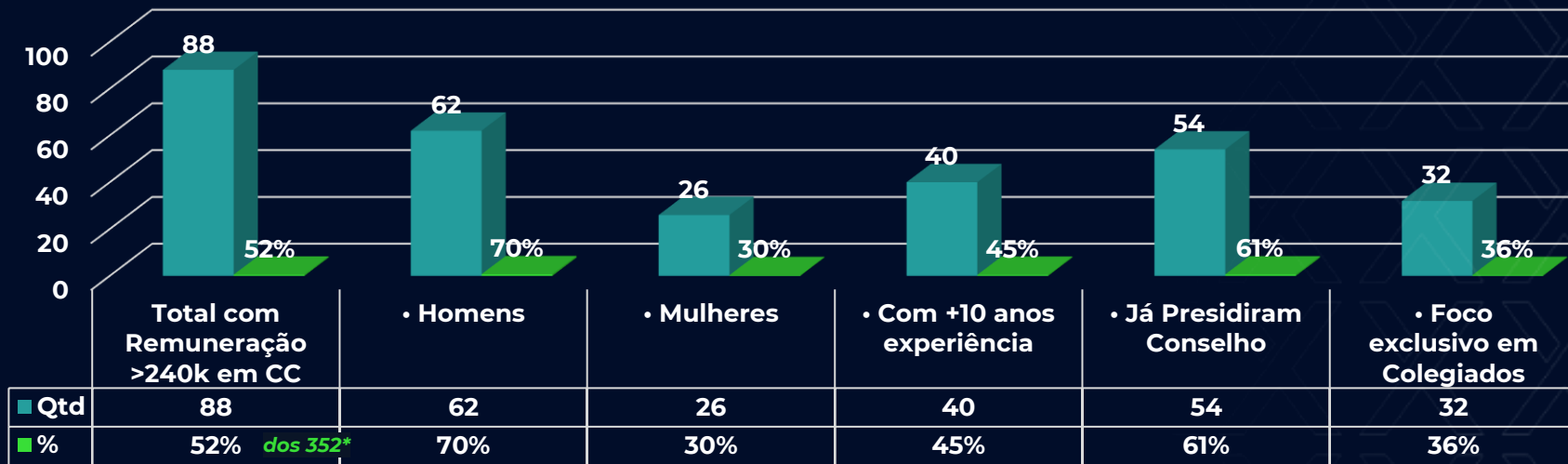
Metade dos respondentes atua em Conselhos de Administração (176). 50,1% desse recorte de CAs, declara remuneração média de até R\$ 240k/ano por conselho. As médias mensais superiores a R\$ 58k, não chegam a 10%.



Metade dos conselheiros de administração informam receber em média R\$ 20k/ mês (considerando 12 meses) por conselho e 21% acima de R\$40k/ mês (desconsiderando atuação adicional em comitês)

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

NÚMERO DE RESPONDENTES



*Demais % referem-se ao recorte dos 171 respondentes dessa amostra

- Metade dos 352 respondentes atua em CA e mais da metade dos Conselheiros de Administração (171), possui remuneração superior a R\$ 20.000,00/ mês. A sub-representação feminina se agrava nas faixas de maior remuneração.
- 70% são homens (nesse recorte) e nas faixas mais altas (>R\$600k/ano) temos 88% homens, onde a lacuna de paridade aumenta.
- 45% desse recorte é composto por veteranos em Conselhos (+10 anos de atuação), sendo que 61% inclusive já presidiu conselhos.
- 36% no recorte, atua hoje exclusivamente em colegiados e não mais em funções executivas.

↗ Há um *gap* de *expertise* em Tecnologia, onde apenas 16% se considera *expert* X 3ª pauta mais discutida (IA/Digital)
Necessidade de capacitação digital e inclusão da geração Y (e/ou Z), que traz mais experiência Digital do que a dos Baby Boomers, denotando que as gerações mais novas mostram-se mais preparadas nos temas de tecnologia e inovação.

↘ O maior *gap* de *expertise* é Jurídico (54%), onde apenas 6% se diz *expert* X 4ª pauta (Riscos & Compliance)
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.

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**

EXEC

<https://execonsultoria.typeform.com/BOARD-BENCHMARK>



OBRIGADA!

conselhos@exec.com.br

Thais Nather

Diretora Executiva

De Soluções para Conselhos

(tel): +55 11 98982-6551

thaisnather@exec.com.br



[/EXECConsultoria](#)



[/execonsultoria](#)



[exec.consultoria](#)

EXEC