

WHITE PAPER · CAPITAL HUMANO DOS CONSELHOS

Os Conselhos brasileiros têm hoje o capital humano necessário para liderar a próxima transformação de suas organizações?

Capital humano para supervisionar. **Menos para transformar.**

Um censo dos Conselhos de Administração das 336 companhias abertas brasileiras com ações na B3, de 2022 a 2026

UNIVERSO

Todas as companhias abertas brasileiras com ações na B3. Censo, não amostra.

BASE

Dados públicos oficiais: Formulário de Referência (CVM) e relação de empresas listadas da B3.

SOBRE ESTE ESTUDO

Um censo dos Conselhos de Administração das companhias abertas brasileiras

Este White Paper examina a experiência profissional reunida nos Conselhos de Administração de todas as **336 companhias abertas brasileiras com ações negociadas na B3**.

Lemos a trajetória declarada de cada um dos **1.838 conselheiros** que ocupam as **2.171 cadeiras efetivas** desses Conselhos e acompanhamos como esse retrato mudou em

cinco dimensões, de maio de 2022 a setembro de 2026.

O estudo é independente e foi construído apenas com dados públicos oficiais: o Formulário de Referência entregue pelas companhias à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), os cadastros e demonstrações financeiras da própria CVM e a relação de empresas listadas da B3. Não é amostra nem pesquisa de opinião.

336

companhias abertas
brasileiras com ações na
B3: todas, sem
amostragem

2.171

cadeiras efetivas de
Conselho, ocupadas por
1.838 pessoas

5

fotografias, de maio de
2022 a setembro de 2026

17

áreas de experiência,
agrupadas em cinco
dimensões

Neste documento

Em resumo

Os cinco achados centrais

Introdução

Por que olhar para quem está na sala

Como lemos os Conselhos

Universo, cinco dimensões de experiência declarada

As companhias

Quem são as 336 empresas do estudo

Capítulo 1

Quem está na sala?

Capítulo 2

A sala está mudando?

Capítulo 3

A diversidade avançou. E a diversidade de experiências?

Capítulo 4

Mapa do capital humano dos Conselhos

Contraponto

O que o cumprimento formal não mostra

Implicações

Cinco movimentos para cada Conselho

Anexo A

Metodologia e limitações

EM RESUMO

Capital humano mais para supervisionar e menos para transformar.

Os Conselhos de Administração estão sendo chamados a supervisionar transformações que poucos de seus membros viveram como executivos: a digitalização dos negócios, o uso de dados e inteligência artificial, a reorganização do trabalho e a pressão crescente por sustentabilidade organizacional. Este estudo pergunta se a experiência reunida na sala

(colegiado) acompanha essa agenda. O retrato que emerge é de Conselhos com capital humano robusto para **conduzir e supervisionar** o negócio, com experiência para avaliar executivos, alocar capital, acompanhar riscos e cumprir regras, e bem mais escasso nas frentes que costumam definir uma **transformação**: tecnologia, dados, inteligência artificial e gestão de pessoas.

87%**Uma sala formada por quem já comandou empresas**

Nove em cada dez Conselhos têm alguém com experiência em Estratégia e Execução, e 87% contam com um ex-CEO ou ex-diretor-geral. Três em cada quatro têm experiência e Finanças e M&A. Tecnologia e Novas Fronteiras aparece em 28% dos Conselhos; Pessoas e Organização, em 11%. Dados (1%) e inteligência artificial (2%) são quase ausentes.

+7,3 pp**O que mais avançou foi a agenda regulatória**

Nos mesmos 317 Conselhos (conjunto presente no mesmo período de análise), a presença de experiência em Riscos, Compliance e ASG passou de 55% para 62% entre 2022 e 2026, puxada por jurídico e sustentabilidade. Foi a única dimensão com variação estatisticamente significativa. Tecnologia e Pessoas ficaram estáveis.

31%**A renovação traz gente nova, mas pouca mudança de fato**

Quase um terço das cadeiras trocou de ocupante entre 2024 e 2026. Quem chegou é cinco anos mais jovem e tem quase o dobro de experiência em tecnologia. Ainda assim, 30 Conselhos ganharam essa experiência e 27 a perderam: a cobertura em geral passou de 27% para 28%.

38%**Mais mulheres não significou, por si só, mais variedade de experiências**

As mulheres ocupam apenas 15,8% dos assentos e 38% dos Conselhos não têm nenhuma. A associação entre mais mulheres e repertório mais amplo praticamente desaparece quando se considera o tamanho do Conselho.

3%**Poucos Conselhos cobrem todas as frentes**

Só 10 dos 336 Conselhos reúnem as cinco dimensões, e quatro em cada dez cobrem duas ou menos. Dois em cada três não têm ninguém com trajetória executiva em tecnologia nem em gestão de pessoas.

A questão que esses números colocam não é se os Conselhos brasileiros são bons. É se a composição de cada colegiado acompanha o que a estratégia da empresa vai exigir nos próximos anos, considerando incertezas, desafios, oportunidades e tendências futuras (embora muitas tendências já indiquem que farão parte de nossa realidade).

INTRODUÇÃO

Por que olhar para quem está na sala

Na última década, a governança das companhias abertas brasileiras avançou de forma consistente: mais conselheiros independentes, separação dos cargos de presidente do Conselho e de diretor-presidente, comitês de assessoramento consolidados e mais transparência e prestação de contas. **São avanços que tratam da estrutura do Conselho e da sua relação com a gestão.**

Uma estrutura bem desenhada, porém, não garante sozinha a qualidade das decisões. Ela diz menos sobre outra ótica, igualmente decisiva: a composição do Conselho, isto é, que experiência as pessoas sentadas à mesa trazem para orientar a estratégia e monitorar a gestão.

Um Conselho formalmente impecável, com independentes, comitês e papéis bem separados, pode ter dificuldade para avaliar um plano de transformação digital se ninguém na sala já conduziu um. Pode aprovar uma reestruturação profunda sem contar com alguém que tenha liderado a agenda de pessoas de uma grande organização. **Fazer as perguntas certas, discernir e deliberar, neste contexto, pode ser mais desafiador.**

Essa perspectiva ganhou peso porque as agendas que mais pressionam as empresas mudaram. **Tecnologia, dados e inteligência artificial passaram a redefinir modelos de negócio** inteiros.

A disputa por talentos e a transformação da cultura tornaram-se temas de estratégia. **Clima, regulação e expectativas da sociedade entraram de vez na pauta** do Conselho. Em cada uma dessas frentes, cumprir o dever de orientar, monitorar e incentivar exige a capacidade de questionar a diretoria com conhecimento de causa.

Isso não significa reunir especialistas em tudo.

O Conselho é um órgão colegiado: o que importa é a diversidade de repertório do conjunto e o seu alinhamento à estratégia, não o currículo de cada membro isoladamente.

Um Conselho bem composto tem, entre seus membros, alguém capaz de fazer a pergunta certa sobre cada tema relevante para o futuro da empresa. É esse retrato que o estudo procura traçar, a partir da experiência executiva que cada conselheiro declara.

CONTEXTO

Uma lacuna nas regras, não nos dados

Lei, regulação e regras de listagem tratam de independência, de acúmulo de cargos e, mais recentemente, de diversidade. Nenhuma trata da experiência que o Conselho reúne.

Ainda assim, essa informação existe e é pública. No Formulário de Referência, as companhias abertas descrevem a trajetória profissional de cada conselheiro. O que fizemos foi transformar esses relatos em dados comparáveis entre empresas e ao longo do tempo.

Quatro perguntas guiam o estudo

- 1 Quem está na sala?** Que experiências os Conselhos reúnem hoje e onde estão as lacunas.
- 2 A sala está mudando?** O que mudou entre 2022 e 2026 e o que a renovação de conselheiros tem trazido.
- 3 A diversidade avançou também nas experiências?** Como a presença de mulheres se relaciona com a variedade de trajetórias.
- 4 Que frentes ficam sem ninguém na sala?** Quantas dimensões cada Conselho cobre e como isso varia com porte e setor.

COMO LEMOS OS CONSELHOS

Cinco dimensões de análise

Um censo de todas as companhias abertas brasileiras listadas

O estudo cobre as **336 companhias abertas brasileiras** registradas na CVM na categoria A, com ações negociadas na B3 em 2 de outubro de 2026, Formulário de Referência entregue nos doze meses anteriores e Conselho de Administração com pelo menos três membros efetivos.

Contam apenas os **membros efetivos do Conselho de Administração**: 2.171 cadeiras, ocupadas por 1.838 pessoas. Diretoria, suplentes e conselho fiscal ficam de fora. Conselheiros que também ocupam cargo na diretoria da própria companhia, como o CEO que

tem assento no Conselho, entram, porque ocupam uma cadeira no colegiado (são 9% dos assentos).

Para medir mudanças, comparamos sempre o mesmo grupo nas duas pontas: neste contexto, foram **317 companhias presentes em todas as cinco fotografias**, de 2022 a 2026. Das 336 de 2026, 14 entraram na bolsa depois de 2022 e 5 não aparecem em algum ano intermediário. Assim, a variação reflete o que mudou dentro dos Conselhos, e não a entrada ou saída de empresas.

As cinco dimensões de experiência

Cada trajetória foi lida em **17 áreas de experiência executiva**, agrupadas em cinco dimensões.

Estratégia e Execução, Finanças e M&A, assim como Riscos, Compliance e ASG formam o núcleo de condução e supervisão do negócio. Tecnologia e

Novas fronteiras em conjunto com Pessoas e Organização, são as frentes que mais pesam numa transformação. Uma dimensão está presente no Conselho quando pelo menos um de seus membros tem experiência em alguma das áreas que a compõem.

COMO LER OS NÚMEROS

Experiência declarada não é competência

O que medimos é **experiência declarada**: os cargos e funções executivas que cada conselheiro descreve na própria trajetória profissional, informada pela companhia no item 7.3 do Formulário de Referência. Uma área só é registrada quando há um cargo ou uma função executiva associada a ela, como ter sido diretor de tecnologia, CFO ou responsável pela área jurídica de uma empresa.

Isso é diferente de **competência**. A experiência declarada mostra onde a pessoa atuou, não o quanto domina o tema hoje nem como contribui nas discussões do Conselho. Um conselheiro pode conhecer bem tecnologia por ter sido investidor, professor, consultor ou membro de comitê, e esse conhecimento não aparece aqui. Da mesma forma, ter ocupado um cargo há muitos anos não garante atualização.

Por isso, não contam: cursos, certificações e formação acadêmica, participação em comitês ou outros Conselhos e listas de competências autodeclaradas. A escolha é deliberada: privilegia o que é verificável e comparável entre as 336 companhias.

Os números devem ser lidos como um retrato da **experiência executiva documentada** nos Conselhos, e não como avaliação da qualidade de seus membros ou do desempenho do colegiado.

#	Dimensão	O que representa	Exemplos de cargos que contam
1	Estratégia e Execução	Experiência em conduzir o negócio ou suas grandes frentes: definir rumos, executar planos e responder por resultados.	CEO, diretor-presidente ou diretor-geral; diretor de estratégia ou de desenvolvimento de negócios; diretor industrial, de operações, de engenharia ou de logística; diretor comercial, de marketing ou de clientes.
2	Finanças e M&A	Experiência em gerir recursos financeiros, estrutura de capital e transações: avaliar investimentos, conduzir fusões e aquisições e lidar com o mercado de capitais.	CFO, diretor financeiro, de controladoria ou de tesouraria; executivo de banco de investimento, private equity, venture capital ou gestão de recursos; responsável por M&A.
3	Tecnologia e Novas Fronteiras	Experiência executiva com tecnologia e com as frentes que estão redesenhando os modelos de negócio.	CIO, CTO, diretor de tecnologia ou de sistemas; diretor de transformação digital ou de inovação; executivo de dados e analytics; atuação profissional com inteligência artificial.
4	Riscos, Compliance e ASG	Experiência com o ambiente de controles, regras e expectativas externas que cercam a empresa.	Diretor de riscos, compliance ou auditoria interna; auditor independente; diretor jurídico ou de assuntos regulatórios; executivo de sustentabilidade e ASG; cargos de direção no setor público; responsável por cibersegurança.
5	Pessoas e Organização	Experiência em liderar a agenda de gente: atrair e desenvolver talentos, cultura, remuneração e desenho organizacional.	Diretor de recursos humanos, de gente e gestão ou de pessoas e cultura; CHRO.

Experiência internacional (cargos com escopo global, regional ou fora do Brasil) é registrada como atributo complementar, presente em 38% dos Conselhos, mas não compõe nenhuma dimensão: descreve o alcance de uma trajetória, e não uma função.

AS COMPANHIAS

Um mercado concentrado e, em sua maioria, com dono definido

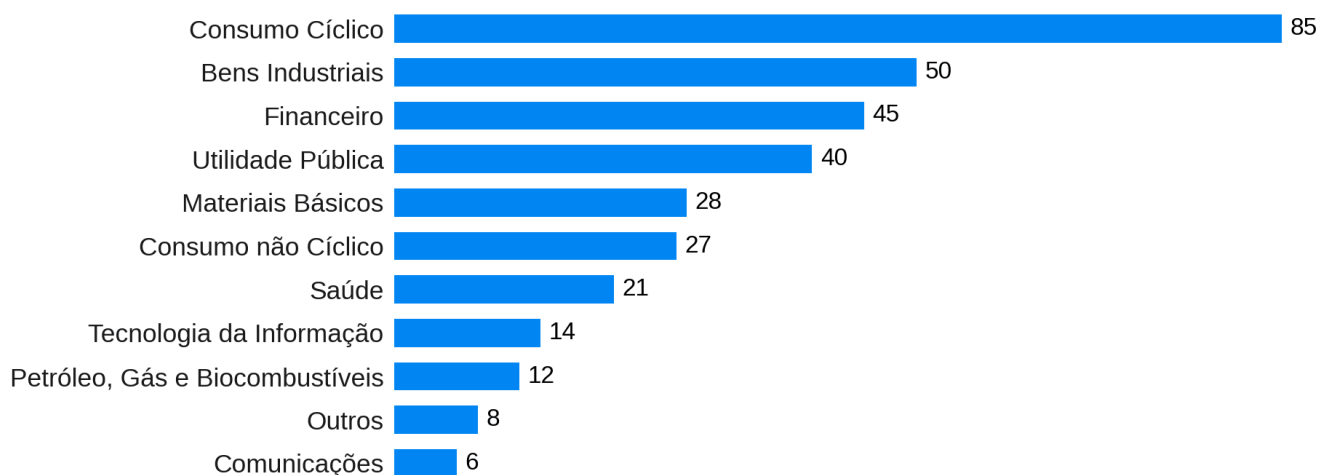
As 336 companhias do estudo formam um conjunto heterogêneo. A empresa mediana tem **R\$ 4,5 bilhões** em ativos, mas metade delas fica entre R\$ 1,0 bilhão e R\$ 21,3 bilhões, e as **dez maiores concentram 69%** dos ativos de todo o grupo. Consumo cíclico, bens industriais, setor financeiro e utilidade pública reúnem dois terços das companhias.

A estrutura de propriedade ajuda a entender quem chega aos Conselhos. Em **78% das companhias há um controlador definido**, e 46% são controladas por famílias ou pessoas físicas. O maior acionista detém, na mediana, 35% do capital, e em um terço das empresas tem metade ou mais. Mais da metade (53%) tem acordo de acionistas. Não por acaso, **69% dos conselheiros foram eleitos pelo controlador**.

FIGURA 1

Consumo cíclico, bens industriais, financeiro e utilidade pública reúnem dois terços das companhias

Número de companhias por setor da B3, 2026 (n = 336)



Fonte: B3, classificação setorial das empresas listadas em 02/10/2026.

53%

das empresas estão no Novo Mercado; 33%, no segmento básico

46%

têm controle familiar ou de pessoas físicas; 20% têm capital disperso

R\$ 4,5 bi

de ativo total na companhia mediana (DFP 2025)

43%

das ações em circulação (free float) na companhia mediana

CAPÍTULO 1

Quem está na sala?

Os Conselhos estão combinando experiência acumulada com exposição suficiente às transformações que estão redesenhando seus negócios?

Nove em cada dez Conselhos têm experiência em Estratégia e Execução; menos de três em dez, em Tecnologia

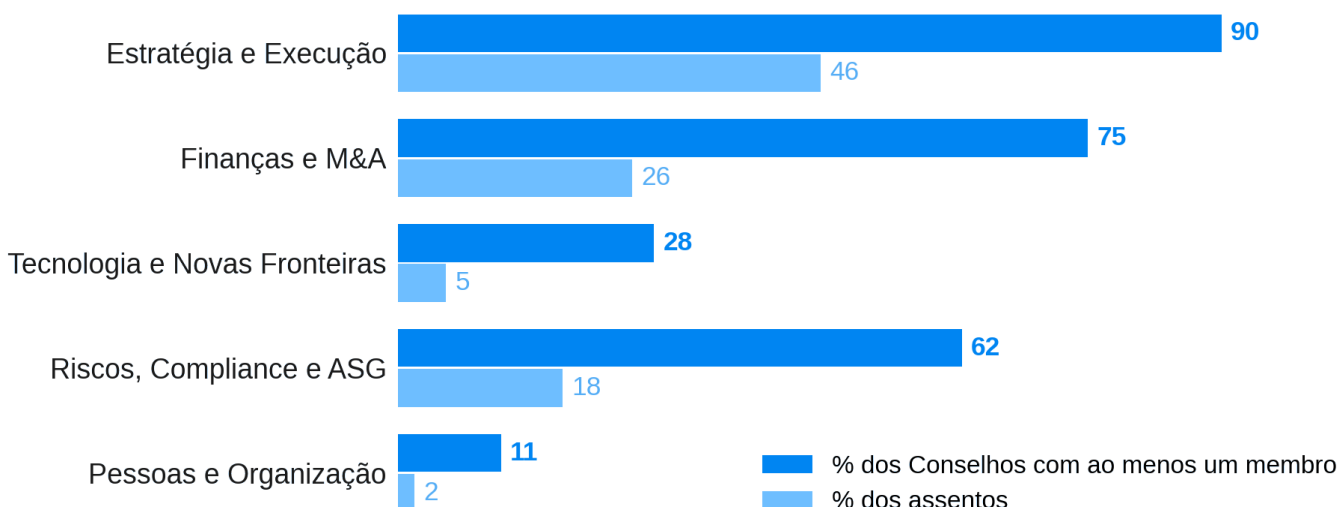
O núcleo de condução e supervisão está bem representado. Cerca de **90% dos Conselhos** têm ao menos um membro com experiência em Estratégia e Execução, **75%** em Finanças e M&A e **62%** em Riscos, Compliance e ASG. É o repertório de quem sabe avaliar executivos, alocar capital e acompanhar riscos.

As frentes da transformação aparecem em uma minoria. **Tecnologia e Novas Fronteiras está em 28% dos Conselhos**, e **Pessoas e Organização, em 11%**. A diferença fica ainda mais clara quando se olha para as cadeiras: 46% delas são ocupadas por alguém com experiência em Estratégia e Execução, contra 5% em Tecnologia e 2% em Pessoas.

FIGURA 2

O núcleo de condução e supervisão está em quase todos os Conselhos; tecnologia e pessoas, em poucos

% dos Conselhos com pelo menos um membro com experiência na dimensão e % dos assentos, 2026



Fonte: Formulário de Referência (CVM), item 7.3, versão mais recente entregue até 25/09/2026. 336 Conselhos e 2.171 assentos.

A presença também é rasa onde ela existe. Em **80% dos Conselhos com experiência em Tecnologia** (75 de 94), ela depende de uma única pessoa. Em Pessoas e Organização, isso vale para 36 dos 38 Conselhos. **Basta uma saída para que a experiência desapareça da sala.**

Fora do núcleo de gestão e finanças, o repertório fica escasso

Abrindo as dimensões em 17 áreas, o desenho se repete. A experiência mais comum é a de quem já comandou uma empresa: **87% dos Conselhos têm um ex-CEO ou ex-diretor-geral**, e eles ocupam 40% das cadeiras. Em seguida vêm M&A, capital e investimentos (57%) e finanças e controladoria (53%).

No outro extremo estão justamente os temas que devem pesar mais na agenda das empresas nos próximos anos. Experiência executiva em **dados e analytics aparece em 4 Conselhos**; em **inteligência artificial, em 7**; em **cibersegurança, em 3**. Digital e inovação (16%) e tecnologia (15%) ficam bem abaixo das áreas tradicionais.

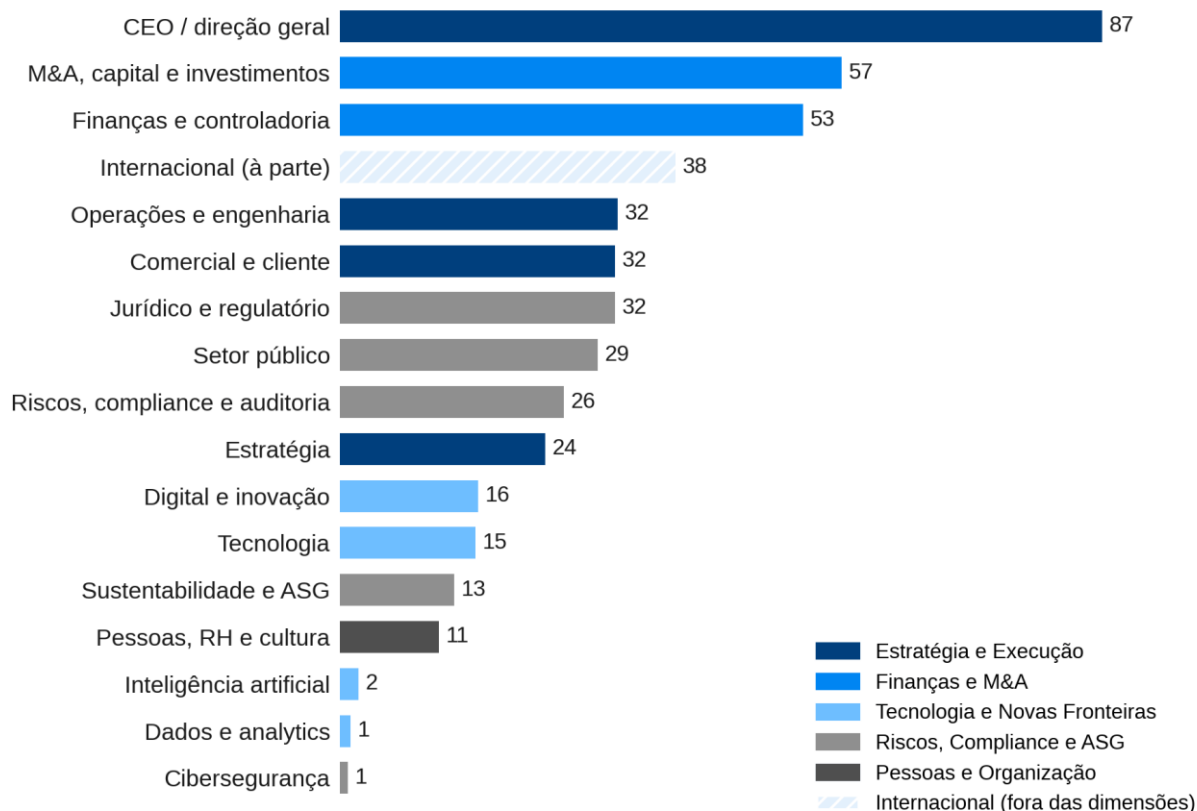
COMO LER

Em **30% das cadeiras**, a trajetória declarada não descreve um cargo executivo que permita classificá-la em alguma dimensão. Em geral, são acionistas e representantes do controlador, conselheiros com carreira em outros Conselhos ou trajetórias descritas sem cargos. Isso não significa ausência de experiência, e sim ausência de experiência executiva documentada no formulário.

FIGURA 3

As áreas mais ligadas à transformação estão entre as menos representadas

% dos Conselhos com pelo menos um membro com experiência executiva em cada área, 2026, por dimensão



Fonte: Formulário de Referência (CVM), item 7.3, set/2026; 336 Conselhos. Experiência em inteligência artificial conferida caso a caso.

O perfil dos Conselhos: mais independentes, mas ainda homogêneos

O Conselho típico tem **seis membros**. Pouco mais de um terço das cadeiras (**37,5%**) é ocupado por conselheiros declarados independentes, mas apenas **11% dos presidentes identificados** são independentes, e **18,5% dos Conselhos** não têm nenhum membro independente.

O perfil demográfico continua concentrado: considerando as cadeiras com idade disponível, a idade mediana dos ocupantes é de **59 anos**, e **18%** são ocupadas por pessoas com 70 anos ou mais. As mulheres representam **15,8% das cadeiras declaradas pelas companhias no item de diversidade do Formulário de Referência**.

Indicador, 2026	Valor	Leitura
Assentos ocupados por independentes	37,5%	814 de 2.171 cadeiras
Presidentes de Conselho independentes	11,0%	34 de 309 Conselhos com presidente identificado
Conselheiros eleitos pelo controlador	68,6%	reflexo da propriedade concentrada
Idade mediana	59 anos	18% têm 70 anos ou mais; 24%, menos de 50
Assentos ocupados por Mulheres	15,8%	38% dos Conselhos não têm nenhuma mulher
Assentos de pessoas pretas ou pardas	3,8%	7% dos assentos sem resposta
Pessoas em dois ou mais Conselhos	13,5%	ocupam 27% das cadeiras
Tempo desde o primeiro mandato (mediana)	4,1 anos	22% estão há mais de nove anos

Fonte: Formulário de Referência (CVM), itens 7.3 e 7.ID (gênero e cor/raça informados de forma agregada; 334 Conselhos com dado), set/2026.

CAPÍTULO 2

A sala está mudando?

Os Conselhos mudaram. Mas mudaram na direção da agenda regulatória ou da agenda estratégica? E a renovação de conselheiros tem trazido o que falta?

Em quatro anos, os Conselhos ganharam independentes e envelheceram

Nos 317 Conselhos presentes em todas as fotografias, a participação média de independentes passou de **30,9% para 35,8%** entre 2022 e 2026 (+5,0 pontos; intervalo de confiança de 95% entre +2,3 e +7,8). O avanço coincide com a regra que passou a exigir ao menos 20% de independentes nas companhias listadas, mas parte do salto entre 2023 e 2024 pode refletir a nova forma de declarar o cargo,

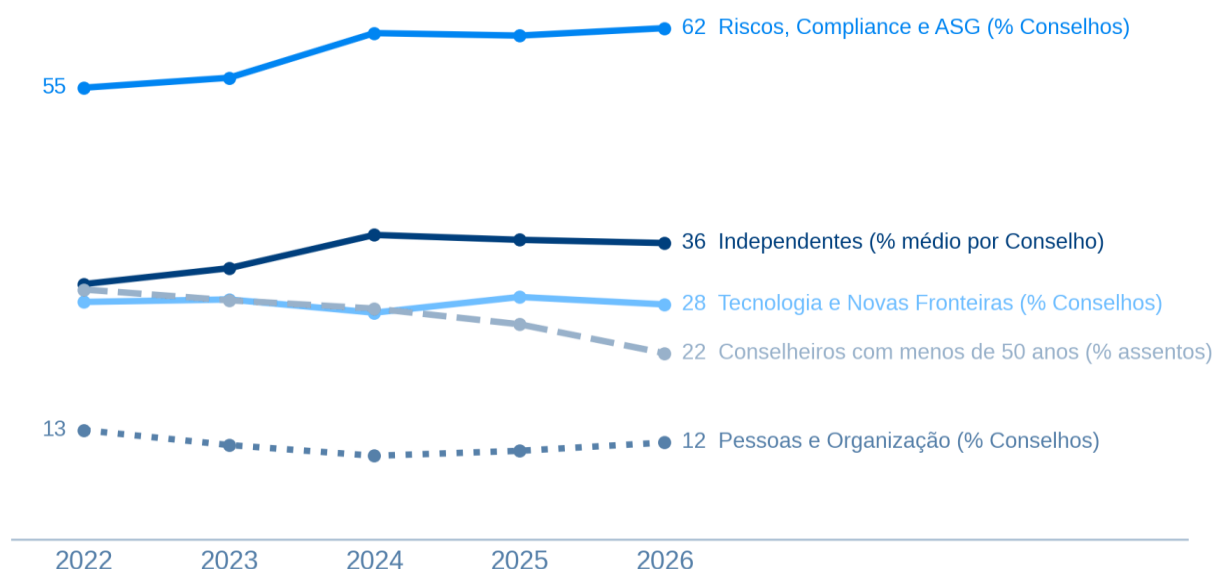
introduzida com o novo Formulário de Referência em 2023.

No mesmo período, a idade média subiu **2,3 anos**, e a fatia de cadeiras ocupadas por pessoas com menos de 50 anos caiu de 30% para 22%. As frentes da transformação ficaram praticamente onde estavam: Tecnologia e Novas Fronteiras oscilou de 28,7% para 28,4% dos Conselhos, e Pessoas e Organização, de 13,2% para 11,7%.

FIGURA 4

Independência e agenda regulatória avançaram; tecnologia e pessoas ficaram estáveis

Mesmos 317 Conselhos, 2022 a 2026



Fonte: Formulário de Referência 2021–2026, última versão de cada ano. Independentes: média, por Conselho, da participação de independentes. O formulário mudou de layout em 2023.

O que mais avançou foi a experiência ligada à agenda regulatória

A dimensão Riscos, Compliance e ASG passou de **54,6% para 61,8%** dos Conselhos (+7,3 pontos): 47 Conselhos passaram a ter essa experiência e 24 deixaram de ter. É a **única**

dimensão com variação estatisticamente significativa ($p = 0,009$), e o resultado se mantém mesmo com ajuste para as cinco comparações.

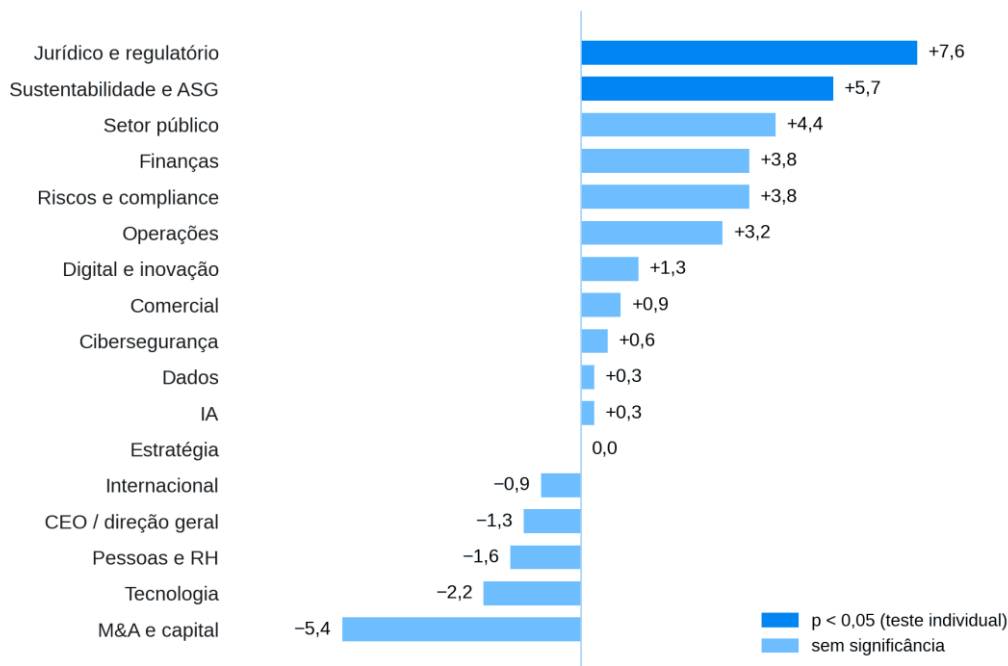
Dentro dela, o avanço veio sobretudo de duas áreas: **jurídico e regulatório (+7,6 pontos)** e **sustentabilidade e ASG (+5,7 pontos)**, ambas significativas em testes individuais. Setor público (+4,4) e riscos e compliance (+3,8)

também subiram, sem significância. Nas demais dimensões, as variações ficaram dentro do que se espera de oscilação: Estratégia e Execução -1,9, Finanças e M&A -2,2, Tecnologia -0,3 e Pessoas -1,6 ponto.

FIGURA 5

Jurídico e sustentabilidade lideraram o avanço; nenhuma área da transformação cresceu de forma detectável

Variação, em pontos percentuais, da parcela de Conselhos com experiência em cada área, 2022 a 2026, mesmos 317 Conselhos



Fonte: Formulário de Referência 2021–2026.

Uma agenda que chegou de fora para dentro

O período coincide com novas exigências sobre os Conselhos: o mínimo de independentes, o anexo ASG da B3, que pede, no modelo pratique ou explique, ao menos uma mulher e um integrante de grupo sub-representado no Conselho ou na diretoria, e o novo Formulário de Referência, com mais informações sobre diversidade e governança. Os dados não permitem afirmar causa e efeito. Mas a direção é consistente: o que mais avançou nos Conselhos foi a experiência ligada a regras, controles e expectativas externas. A agenda de transformação, até aqui, não avançou de forma detectável.

A renovação traz gente nova, mas pouca mudança líquida

A troca de conselheiros é intensa. Entre 2024 e 2026, 639 das 2.069 cadeiras (31%) nas 317 companhias passaram a ser ocupadas por alguém que não estava naquele Conselho dois anos antes. **Quem chegou é mais jovem do**

que quem permaneceu (55,2 contra 60,6 anos), mas tem praticamente a mesma idade de quem saiu (55,8 anos). A renovação, portanto, não rejuvenesceu os Conselhos: trocou pessoas de idade parecida, enquanto

os que ficaram envelheceram. Por isso a idade média subiu mesmo com intensa rotatividade.

O perfil de experiência segue a mesma lógica.

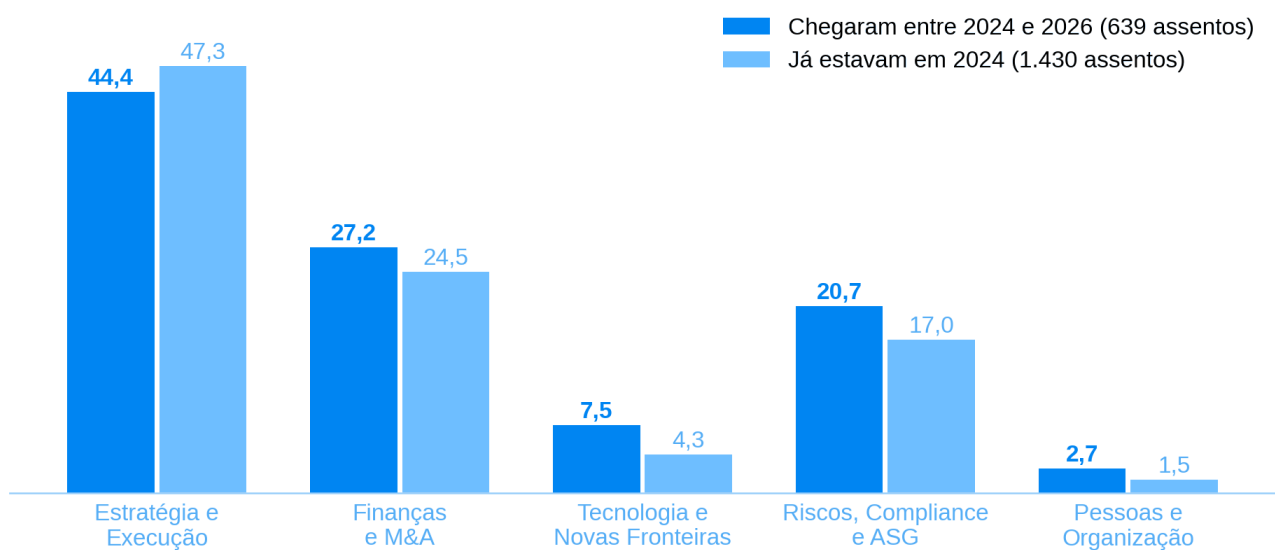
A experiência em tecnologia aparece em 7,5% das cadeiras dos que chegaram, contra 4,3% entre os que permaneceram ($p = 0,004$), a única diferença estatisticamente significativa

entre os dois grupos. Mas quem saiu também tinha relativamente mais tecnologia (5,9%): foram 41 cadeiras com essa experiência que saíram e 48 que entraram. Em Riscos, Compliance e ASG, os que chegaram também têm um pouco mais de experiência (20,7% contra 17,0%; $p = 0,05$).

FIGURA 6

Quem chegou entre 2024 e 2026 tem quase o dobro de experiência em tecnologia

% dos assentos de 2026 com experiência em cada dimensão, por momento de chegada ao Conselho; 317 companhias



Fonte: Formulário de Referência, fotografias de 2024 e 2026. Entrante é quem não estava naquele Conselho em 2024. Qui-quadrado: tecnologia $p = 0,004$; riscos, compliance e ASG $p = 0,05$; demaiss $p > 0,1$.

A renovação também levou para a sala experiências que faltavam: em **144 dos 244 Conselhos que receberam novos membros**, quem chegou tem experiência em ao menos uma das 17 áreas que o Conselho não cobria em 2024; em 58 deles, numa dimensão inteira.

Ainda assim, o saldo em tecnologia foi pequeno. **30 Conselhos passaram a ter experiência em tecnologia e 27 deixaram de**

ter, e a cobertura nas 317 companhias foi de 27,4% para 28,4%. Os ganhos de uns foram, em boa medida, compensados por perdas em outros.

A renovação está acontecendo, mas ainda não está sendo usada de forma sistemática para fechar as lacunas existentes nos colegiados.

31%

das cadeiras trocaram de ocupante entre 2024 e 2026

55 × 61

anos: idade média de quem chegou e de quem ficou

30 × 27

Conselhos que ganharam e que perderam tecnologia

Parte da melhora média veio da troca de empresas listadas

Olhando para todas as listadas em cada ano, de 370 em 2022 a 336 em 2026, o número médio de dimensões cobertas por Conselho subiu 0,06. **Só 0,01 veio de mudanças dentro dos mesmos Conselhos.**

O restante reflete a troca de empresas: as **48 companhias que deixaram a bolsa** tinham, em 2022, Conselhos menores (5,8 contra 6,7

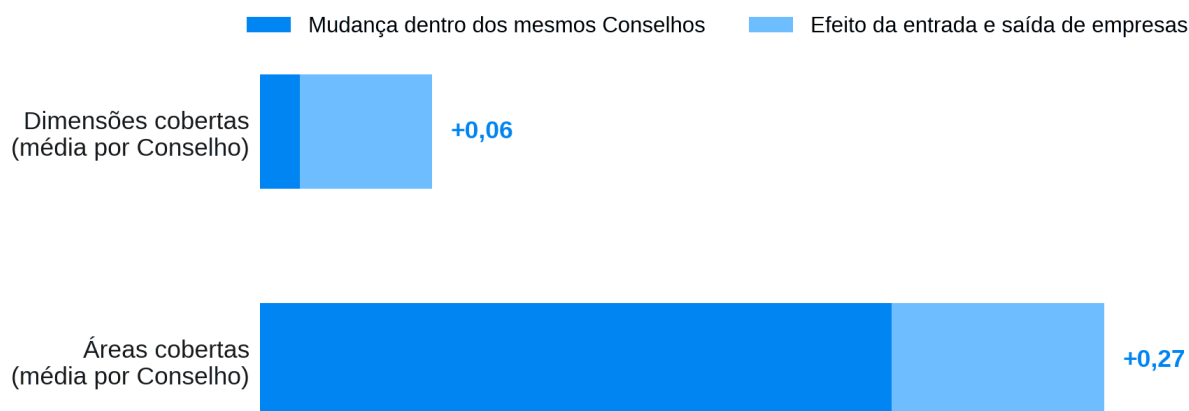
membros; $p = 0,01$) e repertório mais estreito (2,19 contra 2,67 dimensões; $p = 0,01$).

Na independência, o quadro é o oposto: 92% do avanço aconteceu dentro dos próprios Conselhos. Ou seja, as companhias que ficaram mudaram sua composição em independência, mas pouco em repertório.

FIGURA 7

Em dimensões, quase toda a melhora veio da saída de empresas com Conselhos mais estreitos em termos de experiência declarada

Variação de 2022 a 2026, todas as listadas, decomposta entre mudança dentro dos mesmos Conselhos e efeito da entrada e saída de empresas



Fonte: Formulário de Referência 2021–2026: 370 companhias em 2022 e 336 em 2026; 317 presentes nas duas pontas, 48 saídas e 14 entradas.

Conselhos mudaram pouco; a bolsa mudou mais

De 2022 a 2026, as companhias listadas não foram as mesmas: 48 saíram da bolsa e 14 entraram. Por isso, parte da variação da média vem só da troca de empresas, e não de mudanças nos Conselhos. A figura separa os dois efeitos. Na barra de dimensões, a média subiu 0,06, mas quase todo esse ganho veio da saída de empresas que tinham Conselhos menores e com menos experiências; nos 317 Conselhos que permaneceram, o avanço foi de apenas 0,01. Na barra de áreas, acontece o contrário: a maior parte do ganho (0,21 de 0,27) veio dos próprios Conselhos. Eles somaram novas experiências, mas, em geral, dentro das frentes que já cobriam, sem abrir as que faltavam.

CAPÍTULO 3

A diversidade avançou. E a diversidade de experiências?

A presença de mulheres nos Conselhos cresceu pouco e, por enquanto, não veio acompanhada de uma variedade maior de trajetórias.

A presença feminina avançou menos de um ponto em dois anos e é maior nas grandes empresas

As mulheres ocupavam **15,3% das cadeiras em 2024 e 15,8% em 2026**. Nas companhias que informaram a composição por gênero nos dois anos, a variação média por Conselho não é estatisticamente distinguível de zero. **38% dos Conselhos não têm nenhuma mulher**, e só 13% têm 30% ou mais. A presença feminina é bem

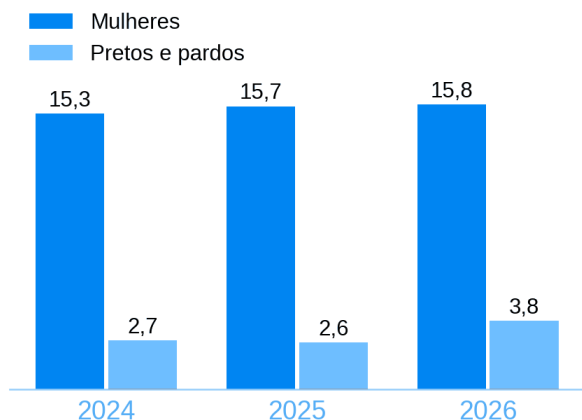
maior nas grandes empresas: **20% das cadeiras** no quartil das maiores, contra 11% nos dois quartis menores. Pessoas autodeclaradas pretas ou pardas são 3,8% dos assentos, contra 2,7% em 2024; parte desse aumento pode refletir a queda das respostas em branco, de 11% para 7%.

FIGURA 8

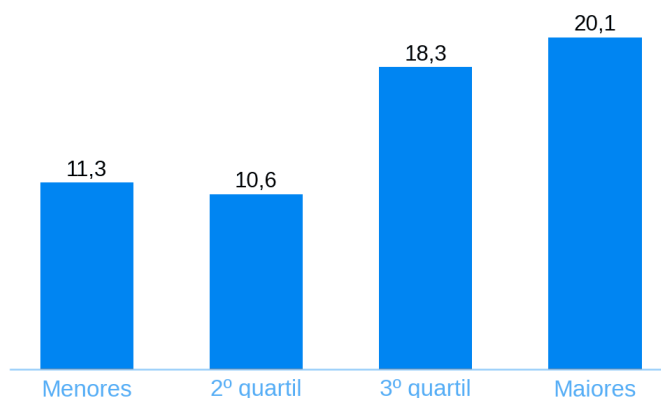
A presença feminina mal se moveu e se concentra nas companhias maiores

Diversidade demográfica nos Conselhos

% dos assentos, todas as listadas



% de mulheres por porte da companhia, 2026



Fonte: Formulário de Referência, item 7.1D: dados agregados informados pelas companhias, disponíveis de forma comparável desde 2024. Porte por quartil de ativo total (DFP 2025).

Mais mulheres não significou, por si só, mais variedade de experiências

À primeira vista, as duas diversidades andam juntas: Conselhos com mais mulheres cobrem mais áreas de experiência (correlação de 0,27). Mas a relação **praticamente desaparece**

quando se considera o tamanho do Conselho (correlação parcial de 0,07; $p = 0,18$).

Conselhos maiores têm, ao mesmo tempo, mais mulheres e mais repertório.

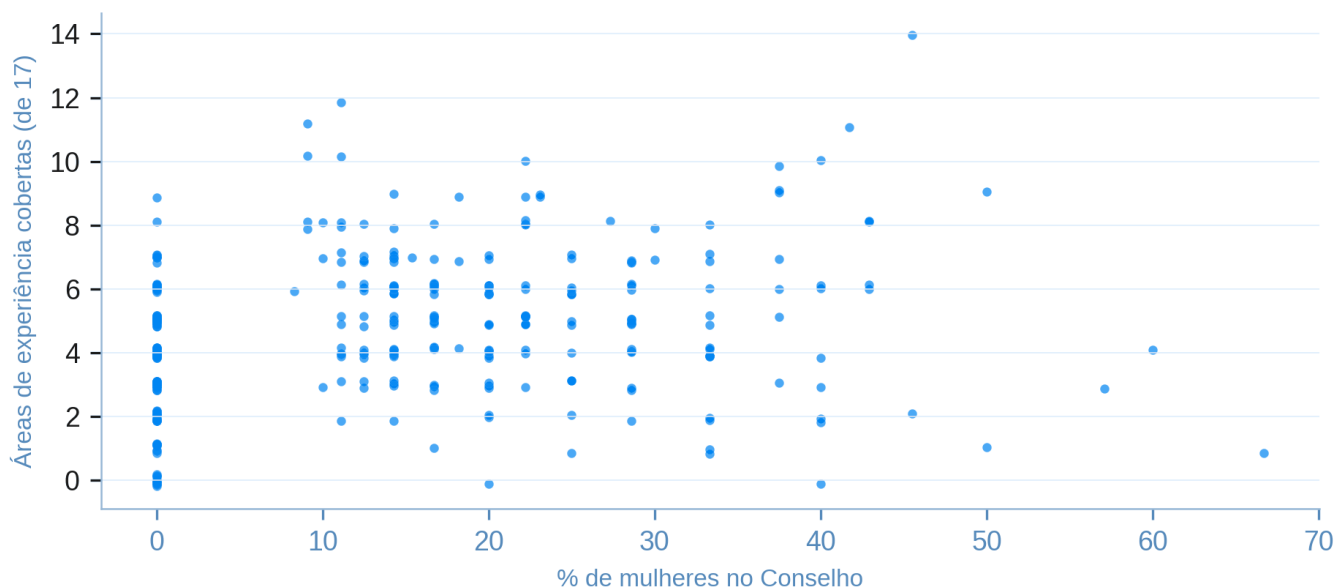
O mesmo vale para a mudança ao longo do tempo. Os 62 Conselhos que aumentaram o número de mulheres entre 2024 e 2026 ampliaram um pouco mais o repertório (+0,39

área, contra +0,07 nos demais), mas a diferença não é estatisticamente distinguível de zero ($p = 0,24$).

FIGURA 9

Com mais mulheres, mais áreas cobertas, mas o tamanho do Conselho explica quase toda a relação

Cada ponto é um Conselho, 2026



Fonte: Formulário de Referência, itens 7.ID e 7.3; 334 Conselhos com dado de gênero.

LEITURA

O avanço da presença feminina e a ampliação do repertório de experiências dos Conselhos ainda não caminham juntos de forma visível nos dados. Isso indica que os processos de indicação tendem a tratar diversidade e experiência como critérios separados. Integrá-los ao mesmo desenho de composição pode acelerar os dois movimentos: ampliar quem chega à mesa e o que cada Conselho é capaz de discutir.

CAPÍTULO 4

Mapa do capital humano dos Conselhos

Que frentes da estratégia ficam sem ninguém no colegiado com experiência para questioná-las?

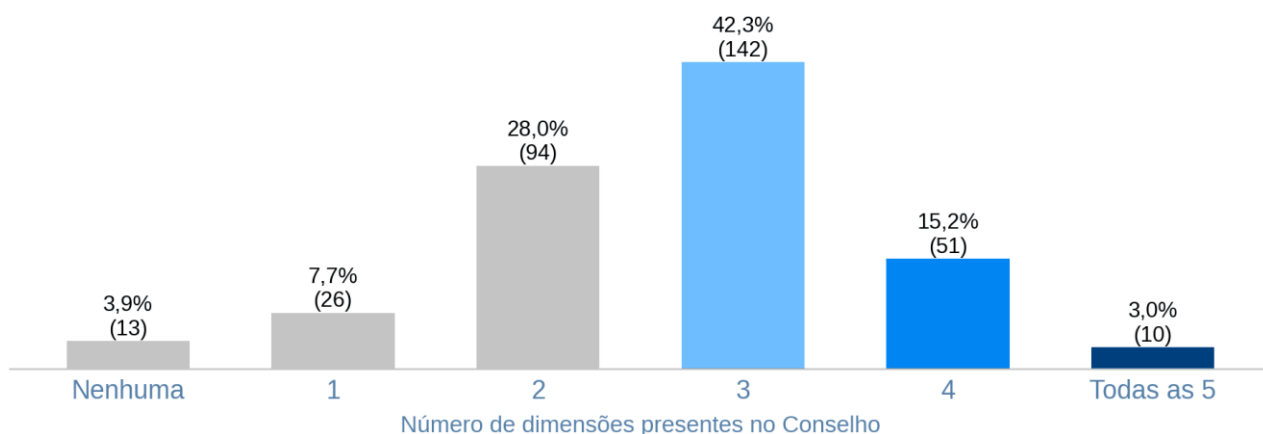
O Conselho típico cobre três das cinco dimensões, e a combinação mais comum deixa de fora tecnologia e pessoas

Só 10 dos 336 Conselhos (3,0%) reúnem experiência nas cinco dimensões. A maior parte cobre três (42%), e quatro em cada dez cobrem duas ou menos. Treze Conselhos não têm nenhuma experiência executiva classificável em dimensão alguma.

FIGURA 10

Quatro em cada dez Conselhos cobrem duas dimensões ou menos

Distribuição dos 336 Conselhos pelo número de dimensões presentes, 2026



Fonte: Formulário de Referência (CVM), item 7.3, set/2026. Uma dimensão está presente quando ao menos um membro tem experiência executiva nela.

A combinação mais frequente, presente em 97 Conselhos, reúne Estratégia, Finanças e Riscos, exatamente o núcleo de condução e supervisão. **Dois em cada três Conselhos (220) não têm ninguém com experiência executiva em tecnologia nem em pessoas;** só 16 têm as duas.

FIGURA 11

As combinações mais comuns giram em torno do núcleo de condução e supervisão

As quatro combinações de dimensões mais frequentes nos 336 Conselhos, 2026

Dimensões presentes no Conselho	Conselhos	%
Estratégia + Finanças + Riscos	97	28,9%
Estratégia + Finanças	53	15,8%
Estratégia + Finanças + Tecnologia + Riscos	36	10,7%
Estratégia + Finanças + Tecnologia	27	8,0%

Fonte: Formulário de Referência (CVM), item 7.3.

O porte faz diferença, menos para tecnologia

Companhias maiores têm Conselhos mais completos. O Conselho mediano das maiores empresas cobre **seis das 17 áreas**; o das menores, entre três e quatro.

A relação se mantém mesmo quando se comparam empresas com Conselhos do mesmo tamanho, no mesmo segmento de listagem e com o mesmo tipo de controle: uma companhia com dez vezes mais ativos (por exemplo, R\$ 10 bilhões contra R\$ 1 bilhão) tem, em média, um Conselho que cobre 12% mais áreas de experiência.

As dimensões, porém, reagem de forma diferente ao porte. Riscos, Compliance e ASG salta de 54% nas menores para 77% nas maiores.

Tecnologia varia menos com o porte, de 21% a 39%, e depende mais do setor: num modelo que considera também o tamanho do Conselho, o segmento de listagem e o tipo de controle, o porte não se associa de forma significativa à presença de tecnologia.

Pessoas e Organização não passam de 16% em nenhum quartil.

FIGURA 12

Companhias maiores têm Conselhos mais completos, sobretudo em riscos e finanças

% dos Conselhos com cada dimensão, por quartil de ativo total, e mediana de áreas cobertas, 2026

Porte da companhia	Estratégia	Finanças	Tecnologia	Riscos	Pessoas	Áreas (mediana)
Menores · até R\$ 1,0 bi	75%	56%	21%	54%	6%	3,5
2º quartil · R\$ 1,0–4,5 bi	93%	76%	25%	59%	7%	4
3º quartil · R\$ 4,5–21,3 bi	98%	84%	27%	57%	16%	5
Maiores · acima de R\$ 21,3 bi	96%	87%	39%	77%	16%	6

Fonte: Formulário de Referência (CVM), item 7.3, e DFP 2025 (ativo total); 333 companhias com ativo informado.

LEITURA

As 333 companhias com ativo informado foram ordenadas por tamanho e divididas em quatro grupos iguais, de cerca de 83 empresas cada (os quartis). Esses grupos vão das menores, com até R\$ 1,0 bilhão em ativos, às maiores, acima de R\$ 21,3 bilhões. Cada percentual mostra quantos Conselhos do grupo têm ao menos um membro com experiência na dimensão da coluna. O 39% das maiores em Tecnologia, por exemplo, significam que 39 de cada 100 Conselhos dessas empresas têm alguém com experiência em tecnologia. Quanto mais escura a célula, maior a presença. A última coluna mostra quantas das 17 áreas o Conselho típico cobre. Em resumo, quanto maior a empresa, mais completo o Conselho, sobretudo em finanças e riscos. Já Pessoas segue rara em todos os portes.

Tecnologia se concentra em poucos setores

Experiência em tecnologia está em **71% dos Conselhos do setor de tecnologia da informação** e em cinco dos seis de comunicações. Na saúde (14%) e em bens industriais (16%), aparece em menos de um Conselho a cada seis. Já Riscos, Compliance e ASG é mais presente nos setores regulados: utilidade pública (82%), saúde (81%) e financeiro (78%).

FIGURA 13

Tecnologia depende do setor; riscos e compliance acompanham a regulação

% dos Conselhos com cada dimensão, por setor da B3, 2026

Setor B3 (companhias)	Estratégia	Finanças	Tecnologia	Riscos	Pessoas
Consumo Cíclico (85)	92%	76%	29%	51%	7%
Bens Industriais (50)	90%	74%	16%	60%	12%
Financeiro (45)	87%	78%	27%	78%	18%
Utilidade Pública (40)	95%	70%	28%	82%	12%
Materiais Básicos (28)	96%	68%	29%	61%	14%
Consumo não Cíclico (27)	85%	81%	33%	52%	15%
Saúde (21)	95%	90%	14%	81%	5%
Tecnologia da Informação (14)	100%	79%	71%	29%	14%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis (12)	92%	83%	25%	67%	8%
Outros (8)	12%	25%	0%	12%	0%
Comunicações (6)	100%	83%	83%	83%	17%

Fonte: Formulário de Referência (CVM), item 7.3, set/2026, e classificação setorial da B3. Setores com menos de 15 companhias devem ser lidos com cautela.

CONTRAPONTO

No cumprimento formal, quase não há falhas

Entre as companhias obrigadas a entregar o Informe do Código Brasileiro de Governança Corporativa, o documento em que cada empresa declara se pratica ou explica cada recomendação, **só três não o haviam entregado no prazo** em 2026.

320	1	12	3
entregaram o informe de 2026	ainda no prazo, com exercício encerrado em junho	dispensadas, sem ações em circulação	obrigadas que não entregaram no prazo

O contraste é instrutivo. O desafio dos Conselhos brasileiros não parece estar em cumprir as regras de divulgação. Está na experiência que reúnem para decidir sobre tecnologia, dados e pessoas. O informe mostra o que a empresa diz praticar; o Formulário de Referência mostra quem está, de fato, na sala. Cruzar as duas leituras é um próximo passo natural.

Fonte: Informe do Código Brasileiro de Governança Corporativa (CVM, Dados Abertos), coleta em 03/10/2026. Obrigação pelo art. 32 da Resolução CVM 80: categoria A, ações em bolsa e em circulação; prazo de sete meses após o fim do exercício.

IMPLICAÇÕES DESTE TRABALHO

Cinco movimentos sugeridos aos Conselhos

Os dados não permitem estabelecer relações de causa e efeito, mas oferecem pontos de partida para a reflexão de Conselhos, acionistas e comitês de indicação e sucessão.

- 1 Mapear a composição vis-à-vis a estratégia de longo prazo**

Colocar lado a lado as experiências do Conselho e a estratégia dos próximos três a cinco anos, considerando exercitar uma visão de 10 a 15 anos. Para cada frente relevante, perguntar se há na sala alguém capaz de questionar a diretoria com conhecimento de causa, e se essa experiência depende de uma única pessoa.
- 2 Renovar com intenção**

Quase um terço das cadeiras mudou de ocupante em dois anos: a janela existe. Cada vaga aberta é uma chance de trazer a experiência que falta, e não apenas de repor um perfil parecido com o de quem saiu. Planejar a sucessão também evita perder, numa saída, uma experiência que o Conselho só tinha em uma pessoa, como aconteceu com tecnologia em parte dos Conselhos.
- 3 Distinguir experiência de competência**

A experiência executiva é um ponto de partida, não um ponto de chegada. Programas de atualização, assessores e, principalmente, comitês ou comissões com especialistas externos podem complementar a composição, e a avaliação do Conselho pode medir o que a trajetória declarada não mostra.
- 4 Integrar as diversidades**

Gênero, raça e trajetória profissional podem fazer parte do mesmo critério de escolha, e não de agendas paralelas. Diversidade de pessoas e diversidade de experiências se reforçam quando são pensadas juntas.
- 5 Compor com inteligência, qualquer que seja o porte**

Conselhos de empresas menores têm menos cadeiras e cobrem menos frentes, e nem sempre faz sentido ampliá-los. Comitês de assessoramento com membros externos e conselhos consultivos permitem trazer experiências específicas a um custo menor. Nas companhias com controlador definido, cabe aos acionistas usar as cadeiras que elegem para trazer a experiência que falta, e não apenas para assegurar representação.

A PERGUNTA PARA REFLETIRMOS

Se a estratégia da empresa mudou, por que a composição do Conselho deveria permanecer a mesma?

Conclusão

Os Conselhos brasileiros chegam a 2026 mais independentes e com predominância de trajetórias associadas à condução e à supervisão do negócio: avaliar executivos, alocar capital, acompanhar riscos e cumprir regras. O que mais avançou em quatro anos foi a experiência ligada à agenda regulatória.

Já as frentes que mais pesam na transformação das empresas, como tecnologia, dados, inteligência artificial e gestão de pessoas, aparecem em uma minoria

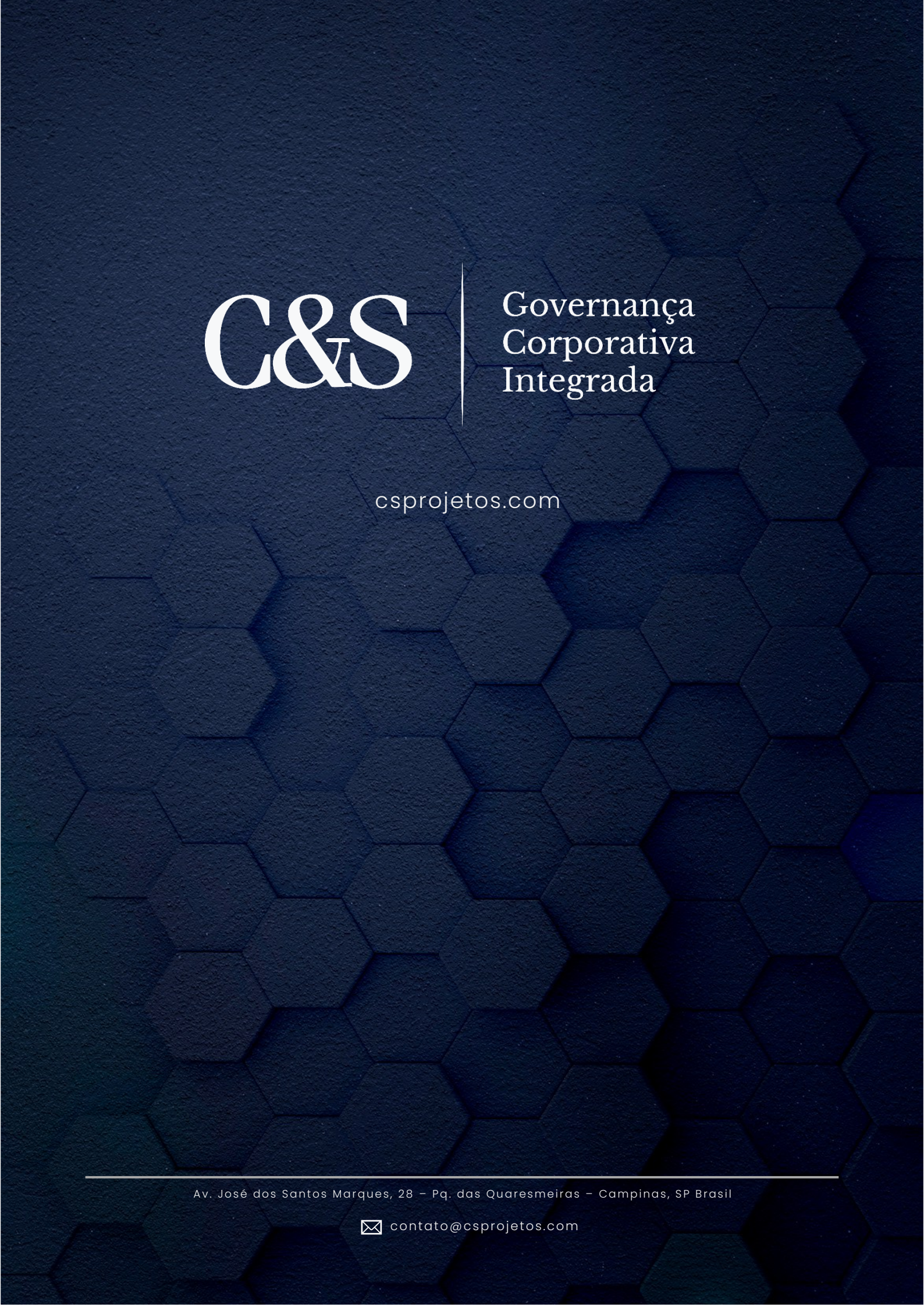
de Conselhos, muitas vezes na figura de uma única pessoa, e não mostraram mudança estatisticamente detectável. A renovação traz gente mais jovem e com mais experiência em tecnologia, mas os ganhos em alguns Conselhos foram compensados por perdas em outros.

A questão não é se o Conselho é bom. É se a sua composição acompanha o que a estratégia irá exigir.

ANEXO A

Metodologia e limitações

Tema	Observações
Universo	Censo das 336 companhias abertas brasileiras com registro ativo na CVM (categoria A), ações em segmento de bolsa da B3 em 02/10/2026, Formulário de Referência entregue nos 12 meses anteriores e Conselho de Administração com pelo menos três membros efetivos. Critérios definidos antes de qualquer cálculo.
Escopo	Apenas membros efetivos do Conselho de Administração. Diretoria, suplentes e conselho fiscal ficam de fora. Quando a mesma pessoa ocupa mais de um papel no Conselho, os registros são unidos.
Fotografias	Última versão do Formulário de Referência de cada ano, refletindo a composição de cerca de maio de 2022, 2023, 2024 e 2025, e a versão mais recente entregue até 25/09/2026 para a fotografia de 2026.
Painéis	Retrato de 2026: 336 companhias. Variações de 2022 a 2026: painel balanceado de 317 companhias presentes nas cinco fotografias (das 336, 14 entraram na bolsa depois de 2022 e 5 faltam em algum ano; 48 companhias de 2022 saíram). Renovação 2024–2026: as mesmas 317. Variação de mulheres: as 299 que informaram gênero nos dois anos. Painel aberto (370, 366, 361, 357 e 336 companhias) para medir o efeito de entradas e saídas.
Experiência declarada	Leitura da trajetória declarada no item 7.3, exigindo cargo ou função executiva associada à área. Cursos, certificações, formação, participação em comitês e listas de competências não contam. Mede experiência documentada, não competência nem desempenho.
Dimensões	17 áreas agrupadas em cinco dimensões: Estratégia e Execução (direção geral, estratégia, operações, comercial); Finanças e M&A (finanças e controladoria; M&A, capital e investimentos); Tecnologia e Novas Fronteiras (tecnologia, digital e inovação, dados, IA); Riscos, Compliance e ASG (riscos e auditoria, jurídico e regulatório, ASG, setor público, cibersegurança); Pessoas e Organização. Experiência internacional é atributo à parte.
Limites	O formulário privilegia os últimos cinco anos e depende da redação de cada companhia; a mudança de leiaute em 2023 afeta comparações de independência e presidência. Gênero e cor/raça existem apenas como totais por Conselho. Os resultados indicam associações, não causalidade.



C&S

Governança
Corporativa
Integrada

csprojetos.com

Av. José dos Santos Marques, 28 – Pq. das Quaresmeiras – Campinas, SP Brasil

✉ contato@csprojetos.com