

Destaques Board Index Brasil 2025

Em sua décima-primeira edição, o Board Index Brasil traz informações sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 118 empresas com market cap superior a R\$2,5 Bi e listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Em 2024, a amostra considerava 129 empresas listadas nos segmentos especiais da B3 e com o mesmo corte de market cap na época. Apesar do número total de empresas ter sido reduzido, de 2024 para 2025 houve uma inserção de 3 novas empresas na amostra e a fusão de duas empresas da amostra.

O Brasil Board Index foca na composição, nos processos e na remuneração dos Conselheiros, incluindo dados sobre Comitês e outras práticas de Governança Corporativa.

A Spencer Stuart conduz esta análise anual em mais de 20 países, agrupados por regiões (América do Norte, América do Sul, Europa e Oriente Médio). Nossa comparação global possibilita uma melhor perspectiva sobre as características brasileiras.

Para maiores informações sobre os dados de outros países, visite a página [Boards Around the World](#) da Spencer Stuart.

O Brasil Board Index 2025 incorpora uma visão evolutiva dos parâmetros no período de 2020 a 2025, trazendo análises sobre os Conselhos, estratificadas por segmento de listagem, espécie de controle acionário e setor econômico.

Além de um aprofundamento sobre os Comitês de Assessoramento e seus membros, são também analisados os processos de avaliação dos Conselhos e a Remuneração de Conselheiros.



14,1

reuniões por ano

3,9

Comitês por empresa

50%

possui Comitês ligados
a Pessoas ou RH

Organização e Processos

Reuniões dos Conselhos

O número de reuniões reflete uma tendência de maior foco e priorização de temas nos Conselhos, com redução consistente ao longo dos últimos cinco anos. No entanto, ainda é considerado elevado, principalmente pelo número de reuniões extraordinárias, quando comparado aos Estados Unidos e diversos países da Europa, que possuem uma média de 9 a 10 reuniões/ano.

- » Em média, os Conselhos da amostra das empresas reuniram-se 14,1 vezes no ano, uma redução sobre o total de 2024, 14,7 reuniões
- » Em geral, o número ainda elevado de reuniões é influenciado principalmente pela relação de 7,1 reuniões extraordinárias para 6,9 ordinárias
- » A média de reuniões é mais elevada no segmento de listagem Nível 2 (16,6) e no setor econômico de Saúde (17,1)
- » Nas empresas do Novo Mercado, a média é de 14,3 e nas de Nível 1, média de 11,1 reuniões (entre ordinárias e extraordinárias)

Comitês de Assessoramento

A média de Comitês praticada no Brasil é comparável a outros países analisados pela Spencer Stuart e vem aumentando gradualmente nos últimos anos (em 2020, a média era de 2,6 Comitês). O aumento de Comitês ligados a Riscos reforça a priorização e foco do Conselho na gestão de riscos das organizações.

- » O número médio de Comitês é de 3,9 por empresa dentro da amostra de 2025, contra 3,7 da amostra de empresas em 2024
- » O número médio de membros de Comitê das empresas da amostra de 2025 é de 4,3
- » Comitês de Auditoria, estatutários ou não, são os mais frequentes, aparecendo em 95% das empresas da amostra de 2025, em leve aumento em relação à porcentagem de 94% calculada em 2024
- » 50% das empresas apresentam Comitês de temas ligados a Pessoas, Recursos Humanos, Indicação e Nomeação

- » Comitês de Sustentabilidade e, mais abrangentes, de ESG, estão presentes respectivamente em 25% e 13% das empresas da amostra de 2025, um leve aumento em relação a 2024
- » Comitês ligados a Finanças estão presentes em 40% dos Conselhos, com um aumento no número de Comitês ligados a Riscos de 19% em 2024 para 25% em 2025

Tamanho do Conselho

O tamanho médio dos Conselhos é de 9,1 membros. Este número é praticamente igual ao número apresentado no ano anterior (9,0), embora reflita uma tendência de aumento quando comparado com as médias de anos anteriores. A média atual é comparável a Conselhos de países da Europa e Estados Unidos, onde a média permanece similar ao longo dos anos, variando entre 9 e 11 membros.

Diversidade de Gênero

Há uma evolução consistente na presença de mulheres em Conselhos nos últimos anos, refletindo metas de inclusão que parecem estar sendo gradualmente atingidas, com números relativamente estáveis ao longo do tempo. Ainda assim, os índices no Brasil permanecem baixos quando comparados aos de países da Europa e dos Estados Unidos, onde a maioria apresenta participação feminina acima de 30% com aumentos expressivos em alguns países.

- » 18,7% das posições em Conselho nas empresas da amostra são ocupadas por mulheres, contra 18,4% nas empresas da amostra de 2024
- » Considerando-se apenas as Titulares, a porcentagem é de 16,6%, contra 15,9% em 2024.
- » Mulheres representam apenas 3,0% do total de posições de Chairs ou Co-Chairs nas empresas da amostra, uma redução em comparação ao percentual apresentado em 2024 (3,3%).
- » 86% dos Conselhos das empresas da amostra apresentam ao menos uma mulher, comparado com 84% em 2024, o que reforça a tendência de evolução na presença de mulheres em Conselhos.

9,1

Tamanho médio
dos Conselhos

18,7%

das posições em
Conselho são ocupadas
por mulheres

86%

das empresas possuem
ao menos 1 mulher
no Conselho

10,4%

das posições em
Conselho são
ocupadas estrangeiros

41%

são independentes

Diversidade de Origem

A presença de membros estrangeiros em Conselhos no Brasil ainda é incipiente quando comparada à de empresas europeias, que em alguns casos chegam a ter até 55% de diversidade de nacionalidade em sua composição. Essa diferença pode ser atribuída a desafios como barreiras linguísticas, exigência de disponibilidade para reuniões — muitas vezes presenciais — e a complexidade de conciliar fusos horários e agendas internacionais.

- » 10,4% das posições nas empresas da amostra são ocupadas por Conselheiros estrangeiros.
- » A representatividade de estrangeiros dentro da amostra de empresas reduziu-se ligeiramente em relação à amostra de empresas em 2024, quando havia 10,8% de Conselheiros estrangeiros.
- » 71% dos Conselhos são compostos apenas por brasileiros; apenas 29% das empresas da amostra têm ao menos um estrangeiro no Conselho

Independência e Renovação

Independentes

Os Conselhos tiveram um declínio em relação à independência dos membros da amostra de 2024, permanecendo, ainda, abaixo do percentual recomendado em diferentes códigos de governança (mínimo de 50%). Em comparação com os países analisados pela Spencer Stuart, o Brasil está entre os 4 países com números de independentes abaixo de 50%.

- » 41% das posições em Conselho são ocupadas por independentes, abaixo do percentual de 2024 (44%) referente a amostra de empresas do Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da B3
- » Destacam-se 13% de Chairs e 10% de Vice-Chairs independentes, considerando-se apenas estas posições dentro da amostra de empresas de 2025

Posições em Conselho

- » 4,1% do total de membros da amostra tem funções executivas na própria empresa, uma redução em relação a 2024 (4,6%) e aos últimos 5 anos
- » CEOs participam dos Conselhos das próprias empresas em 20% do total de companhias da amostra de 2025. Em 2024, este número era de 26% do total de empresas do Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da B3. Esta redução pode refletir uma evolução na governança e maior clareza de papéis do Conselho e de CEOs nas organizações

Participação dos Conselheiros

- » Dentro da amostra de empresas de 2025, na média cada Conselheiro participa de 1,14 Conselhos e de 1,14 Comitês
- » Considerando a participação total em Conselhos e Comitês, aproximadamente 86% dos Conselheiros participam em até 3 órgãos; o restante participa em 4 ou mais órgãos, o que reforça a alta demanda de tempo para participação em reuniões
- » O maior número de Conselhos que um Conselheiro participa ao mesmo tempo é 5, sendo o maior número de Comitês 9

Novos Conselheiros

Embora o número de novos Conselheiros represente uma redução em relação a 2024, há sinais positivos de renovação e diversidade de perfis, com maior presença de mulheres e membros iniciando o primeiro mandato. A porcentagem de novos membros é uma tendência crescente nos Estados Unidos e alguns países da Europa.

- » Os novos Conselheiros representam 18% dos membros da amostra de empresas consideradas em 2025, redução em relação a 24% na amostra de 2024
- » Entre os novos Conselheiros, 20% são mulheres, percentual maior que a média geral de mulheres, que é 18,7%
- » Apenas 13% dos novos membros são estrangeiros

CEO participa do
Conselho em

20%

das empresas

18%

dos conselheiros são novos.
Entre novos, o percentual
de mulheres é 20%

R\$63.300

Remuneração Média
de Conselheiros
(excluindo Chairs)

A remuneração
de Chairs é

3

vezes o valor da
remuneração dos
demais membros

- » Dentre os novos membros¹, mais da metade iniciaram o primeiro mandato em uma ou mais empresas da amostra em 2025, refletindo maior abertura para incorporar novos perfis e perspectivas na renovação da composição dos Conselhos

Remuneração²

A remuneração dos Conselheiros apresenta uma tendência de aumento diante da responsabilidade inerente ao seu papel. Entretanto, a remuneração variável ou por ações continua sendo pouco praticada no Brasil, com médias consistentes ao longo dos últimos anos.

- » Considerando os valores livres de encargos, a remuneração individual média mensal dentro da amostra de empresas de 2025 corresponde a R\$ 84.673, 6% acima do nível do ano anterior calculado para a amostra de empresas do Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, quando esta remuneração era R\$ 79.866
- » A remuneração individual mensal dos Conselheiros varia significativamente em função do setor das empresas; em relação à média geral (R\$ 84.673), o valor sobe para R\$ 118.078 (+39%) no caso de empresas de Tecnologia, Mídia e Telecom e cai para R\$ 54.537 (-36%) no caso de empresas da Saúde; os demais setores apresentam remuneração acima da média geral, com exceção do setor da Indústria, que também está abaixo (-10%) da média geral
- » A remuneração variável é praticada por 17% das empresas da amostra de 2025, contra 18% da amostra de empresas ano passado. A remuneração por ações é praticada por 21% das empresas, contra 25% no ano passado

1 São considerados como “novos” todos os membros executivos e não executivos dos Conselhos inexistentes no Board Index do ano anterior. Também são considerados como “novos” os conselheiros existentes no Board Index no ano anterior que chegaram a entrar em um Conselho de uma companhia no qual não participavam em 2024. Por último, todos os membros executivos e não executivos dos Conselhos de empresas novas no Board Index também são classificados como novos Conselheiros.

2 Foram excluídos dos cálculos três empresas cuja remuneração foi considerada “outlier” em relação às demais empresas e uma empresa que compartilhou dados não aplicáveis à metodologia de cálculo usada no Board Index.

- » Em média, o valor de remuneração paga aos Chairs da amostra de empresas de 2025 é cerca de 3,0 vezes o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho, em leve redução com relação ao ano de 2024 (3,2 vezes)
- » A remuneração média mensal dos Conselheiros (excluindo os Chairs) é de R\$ 66.300; a remuneração média mensal dos Chairs é de R\$ 197.106

**LEIA O DOCUMENTO COMPLETO DO
SPENCER STUART BRASIL
BOARD INDEX 2025**





Sobre a Spencer Stuart

Na Spencer Stuart, sabemos que a liderança nunca foi tão importante como atualmente. Ajudamos organizações em todo o mundo a tomar decisões sobre sua alta liderança que tenham um impacto duradouro para suas empresas, acionistas e sociedade em geral. Através dos nossos serviços de busca de executivos e conselheiros e consultoria de liderança, ajudamos a construir e aprimorar equipes de alto desempenho para clientes selecionados, de multinacionais, empresas listadas, empresas familiares e instituições sem fins lucrativos.

Fundada em 1956 nos Estados Unidos e presente há mais de 40 anos no Brasil, somos uma empresa privada, focada em entregar conhecimento, insights e resultados através dos esforços colaborativos de uma equipe de especialistas, presentes em mais de 60 escritórios, em mais de 30 países, abrangendo mais de 50 práticas especializadas. Os Conselheiros e os líderes recorrem constantemente à Spencer Stuart para ajudar a abordar suas necessidades de liderança em áreas como busca de executivos de alto nível, recrutamento de Conselheiros, eficácia do Conselho, planejamento de sucessão, avaliação aprofundada da alta gestão e muitos outros aspectos da eficácia organizacional.

www.spencerstuart.com

