

Entre Legado e Disrupção

As práticas que emergem e os desafios que moldam os Conselhos na voz de quem lidera



Entre julho e novembro de 2025, a Spencer Stuart entrevistou mais de 30 Presidentes de Conselhos de Administração de empresas brasileiras — incluindo *corporations*, empresas com acionista controlador e controle compartilhado, empresas com investidores institucionais, familiares e também companhias de capital fechado — para compreender como esses líderes têm exercido seu papel, os desafios que enfrentam na condução dos trabalhos do colegiado e como os Conselhos no Brasil estão evoluindo.

As conversas revelam que não existem dois conselhos iguais e os contextos importam, mas todos enfrentam um cenário em rápida transformação. Segundo esses líderes, a agenda dos Conselhos se tornou mais densa, com temas mais diversos e mais pressionada pelo tempo. A necessidade de priorizar e equilibrar o olhar de longo prazo — com foco em temas estratégicos e disrupções tecnológicas — vem se intensificando. Ao mesmo tempo, os Conselhos precisam lidar com questões mais imediatas, como o ambiente político e econômico, os riscos e as urgências operacionais, o que está redefinindo não apenas o que discutem, mas como atuam e qual é sua composição ideal.

Os Presidentes entrevistados descrevem Conselhos em transição: mais expostos, mais exigidos e com menos margem para superficialidade. Em um ambiente de complexidade crescente, a eficácia passa a depender da capacidade de filtrar o que importa, acelerar decisões e conectar profundamente o colegiado à realidade do negócio.

O sucesso dos Conselhos do futuro está em filtrar com rigor, decidir com coragem e considerar o impacto duradouro de suas decisões.

A Spencer Stuart consolidou essas perspectivas — convergências, divergências e tensões reais — e apresenta uma visão integrada sobre os seguintes temas que moldam o futuro da governança no Brasil:

1. Complexidade na agenda dos Conselhos
2. Comitês e seu papel na efetividade do Conselho
3. Perfil de Conselheiros
4. *Overboarding*
5. Remuneração de Conselheiros
6. Cadeira do Presidente do Conselho
7. O futuro da Governança

1. Complexidade é a Nova Regra nos Conselhos

Em um cenário em que a complexidade virou rotina, Conselhos eficazes não buscam controlar tudo, mas concentrar energia no essencial. Estratégia clara, riscos bem geridos, sucessão preparada, cultura forte e governança que funciona na prática tornaram-se padrões indispensáveis. No fim, o desafio é transformar agendas cheias em decisões que movem a agulha — perenidade não é acaso, é resultado de Conselhos que enxergam longe, decidem rápido e lideram com intenção.

Mesmo com realidades e contextos distintos entre empresas, alguns temas discutidos e priorizados ganham caráter recorrente e estruturante:

Estratégia e Alocação de Capital: disciplina e visão de futuro

O Conselho tem um papel fundamental de assegurar a perpetuidade da empresa por meio de uma estratégia de longo prazo. Conselheiros, frequentemente provenientes de posições executivas e acostumados e pressionados a priorizar resultados imediatos, precisam realizar uma mudança de mentalidade para evitar a tentação de focar excessivamente no curto prazo. Esse desafio se torna especialmente relevante em setores com longos ciclos de investimento, onde os efeitos futuros das decisões tomadas hoje podem não ser percebidos pela composição atual do Conselho.

A alocação e a estrutura de capital são temas relevantes na agenda do Conselho, especialmente em um cenário de altas taxas de juros e custo do capital. Esses fatores influenciam as decisões de investimento e financiamento, tornando crucial uma gestão eficaz para garantir a sustentabilidade financeira e maximizar o valor para os acionistas. Assim, foi ressaltada a importância de os Conselhos adotarem uma abordagem estratégica que alinhe a estrutura de capital com os objetivos de longo prazo da empresa.

Sucessão do CEO: risco crítico e processo contínuo

A sucessão do CEO aparece como um dos maiores pontos de atenção. Os entrevistados destacam que muitas empresas ainda tratam o tema de forma superficial, embora a falta de sucessores seja vista como risco estrutural. Conselhos considerados mais maduros adotam rotinas mais robustas: aumentam frequência do tema nas reuniões, realizam avaliações semestrais do C-level, mantêm listas internas e externas de potenciais sucessores, diferenciam posições estratégicas de funções *commodities* e, em alguns casos, incluem o desenvolvimento de sucessores entre as metas do CEO.

Na visão dos entrevistados, a sucessão do CEO é um processo contínuo e sensível, que vai além de mecanismos formais e depende da clareza sobre a cultura organizacional desejada — especialmente quanto ao equilíbrio entre curto e longo prazo. Envolve critérios claros de mérito, disciplina de acompanhamento e a capacidade do Conselho de sustentar o tema diante de resistências internas recorrentes.

Gestão de Riscos: *cybersecurity*, cenários extremos e governança ampliada

A gestão de riscos continua sendo um dos temas mais relevantes na pauta dos Conselhos. As entrevistas realizadas indicam um consenso de que a cibersegurança é o risco crítico da atualidade, levando os Conselhos a discutir, de forma recorrente, protocolos, seguros, eventos adversos e habilidade de enfrentamento. Contudo, o escopo de riscos também se expandiu, incluindo não apenas riscos operacionais, mas também riscos climáticos, geopolíticos, reputacionais e regulatórios.

A pandemia intensificou a atenção a cenários extremos, resultando na inclusão de eventos inesperados, conhecidos como *black swans*, nas matrizes de risco das empresas. Consequentemente, os Comitês de Auditoria e Riscos ampliaram sua agenda, e a demanda por especialistas nesse campo cresceu significativamente.

Pessoas e Cultura: base para longevidade e desempenho

Pessoas e cultura seguem no centro da agenda dos Conselhos. Para os entrevistados, são responsabilidades diretas do Conselho, ligadas à perenidade do negócio e à capacidade de executar a estratégia, e não temas operacionais ou restritos ao RH. O foco em pessoas aparece na atenção à liderança executiva: qualidade, senioridade, desenvolvimento do C-level e preparo das equipes que sustentam o negócio. Conselhos maduros acompanham de perto talentos, fragilidades e sucessão, tratando liderança como fator crítico de performance. A cultura organizacional é vista como vantagem competitiva, especialmente em contextos de maior complexidade e ciclos longos. Os entrevistados destacam a importância de o Conselho ter clareza sobre a cultura que está reforçando, em particular o equilíbrio entre curto e longo prazo, e de observar como ela se reflete nas decisões, incentivos e comportamentos da liderança.

Tecnologia e IA: urgência de aprendizado e preparação interna

A visão consolidada aponta que os Conselhos ainda estão no início da curva de maturidade em relação às pautas de tecnologia e inteligência artificial. A tecnologia é percebida como transformacional, mas exige desenvolvimento de competências na gestão, disciplina de acompanhamento pelo Conselho e rituais estruturados de visibilidade. Mais do que um tema isolado, os entrevistados destacam seu caráter transversal, presente em decisões de estratégia, riscos, pessoas, compliance e modelos de negócio. Nesse contexto, incluir um “especialista em IA” para fortalecer as discussões do Conselho tende a isolar o tema e não é visto como o caminho ideal. O movimento mais eficaz aparece no fortalecimento da gestão, na incorporação do tema nas diferentes agendas do Conselho, na criação de fóruns de inovação e na exposição contínua a discussões externas sobre futuro, tendências e competitividade.

Mercado, Cliente e Marca: proximidade com a ponta como vantagem competitiva

Identidade corporativa, reputação e experiência do cliente retornam com força à agenda dos Conselhos. Em setores intensivos em serviços, a proximidade com a operação e o entendimento das dores do cliente final tornaram-se imperativos estratégicos, com conselheiros buscando maior exposição à ponta, métricas além do NPS e análise mais aprofundada do ambiente competitivo. A disrupção por startups deixou de ser tema periférico e passou a integrar análises competitivas de forma cada vez mais estruturada.

ESG: menor tração, maior rigor

ESG segue relevante, embora com menor intensidade. A pressão por transparência, padrões auditáveis e coerência entre discurso e execução ganha força, sobretudo em temas com impacto financeiro, regulatório ou reputacional. Questões socioambientais, como clima e desmatamento, exigem protocolos e monitoramento mais robustos, com uma tendência clara de reforçar a execução do tema liderada pela gestão, enquanto o Conselho se concentra em definir prioridades, cobrar resultados, acompanhar riscos e assegurar alinhamento estratégico.



Ao longo das entrevistas, emerge uma visão clara de que o papel do Conselho passa por uma revisão prática, orientada à efetividade real. O princípio de *nose in, fingers out* segue como referência, mas pode tornar-se ambíguo diante de temas críticos, como crises, sucessão, riscos complexos e transformações estratégicas, exigindo maior discernimento sobre quando aprofundar a atuação sem invadir a gestão.

Temas mais citados que compõem a agenda dos Conselhos

1. Estratégia e Alocação de Capital
2. Gestão de Riscos
3. Sucessão do CEO
4. Pessoas e Cultura
5. Tecnologia e IA
6. Mercado, Clientes e Marca
7. ESG

Nesse contexto, ganha relevância a qualidade da interação com a gestão, sempre alinhada ao CEO, e a capacidade do Conselho de calibrar sua atuação entre proximidade e interferência. Os entrevistados alertam para riscos recorrentes, como o formalismo excessivo, em que o papel do Conselho se reduz ao cumprimento de ritos sem impacto real, e a independência apenas nominal, marcada por conselheiros que atendem a critérios formais, mas exercem pouco contraponto efetivo em suas contribuições. Nesse cenário, secretarias de Conselho mais atuantes ganham centralidade ao assegurar disciplina de pauta, acompanhamento das decisões e foco consistente nos temas que de fato geram valor.

2. Os Comitês são a Engrenagem que Potencializa a Efetividade dos Conselhos

O *mix* de Conselheiros experientes e especialistas externos formam um Comitê efetivo e profundo

Todos os Presidentes de Conselho entrevistados concordam que os comitês se tornaram pilares da governança contemporânea. Criados para aprofundar temas complexos e reduzir assimetrias de informação, garantem ao Conselho condições de focar nas grandes decisões estratégicas. Embora não deliberativos, são essenciais para qualificar análises, tensionar a gestão e apresentar recomendações robustas.

Comitês mais citados:
Auditoria, Riscos,
Pessoas, Estratégia

O tempo limitado do Conselho é crítico. Sem comitês, afirmam os entrevistados, discussões estratégicas seriam superficiais e análises técnicas ficariam comprometidas. Eles permitem interação direta com especialistas e a gestão, elevam o rigor analítico e entregam materiais preparados que ajudam o Conselho a concentrar-se em decisões de alto impacto.

Entre os comitês permanentes, há consenso sobre o papel fundamental do **Comitê de Auditoria e Riscos**. Este comitê é responsável por garantir a integridade das demonstrações financeiras e dos controles internos, além de lidar com riscos cibernéticos, climáticos e geopolíticos. Algumas organizações optam por ter um comitê exclusivo para a gestão de riscos, enquanto outras integram essa função ao **Comitê de Finanças e Investimentos**. Algumas empresas preferem manter os temas de riscos e finanças em comitês separados para assegurar que as questões financeiras, como capital e fluxo de caixa, recebam a atenção adequada, sem serem ofuscadas por outras preocupações.

O **Comitê de Estratégia e Inovação** também é decisivo. Acompanha a construção e execução da estratégia de longo prazo, analisa fusões e aquisições e avalia oportunidades de inovação. A transformação digital — incluindo inteligência artificial e experiência do cliente — é vista como parte natural desse escopo. Apesar de algumas empresas criarem comitês exclusivos de tecnologia, prevalece a visão de que tecnologia é transversal e deve permear todas as estruturas.

3 a 5 comitês permanentes são suficientes para apoiar o conselho

O **Comitê de Pessoas** (RH, Cultura, Sucessão e Remuneração) mantém posição de destaque. Garante qualidade e continuidade da liderança, acompanha a performance da alta gestão, supervisiona planos formais de sucessão e monitora a evolução da cultura organizacional. Para os entrevistados, é também o fórum central para discutir critérios e estruturas de remuneração do CEO e do C-level, assegurando alinhamento entre incentivos, estratégia e visão de longo prazo. Nesse sentido, funciona como espaço qualificado para interpretar sinais internos — talentos, clima, riscos de liderança e distorções de incentivo — e traduzi-los em recomendações claras ao Conselho.

O **Comitê de Sustentabilidade/ESG** ganha relevância em setores expostos a riscos socioambientais, como energia, agro e saneamento. Em outras empresas, seus temas tendem a ser absorvidos por comitês de Pessoas ou Estratégia.

Além disso, Comitês Jurídicos ou Comitês temporários, como de Gestão de Crise, podem ser criados para demandas específicas, como litígios ou processos de M&A.

De forma geral, Presidentes de Conselho destacam que um Conselho eficaz depende de uma arquitetura de comitês bem calibrada — tipicamente três a cinco estruturas permanentes. A composição deve equilibrar conselheiros experientes e especialistas externos. Todos os conselheiros devem participar de ao menos um comitê, garantindo engajamento e *ownership*. Uma agenda anual organizada evita dispersão, e a separação de papéis é essencial: comitês recomendam; o Conselho decide.

Os comitês são a engrenagem silenciosa que dá força a um Conselho. Quando bem estruturados, aprofundam debates, elevam a qualidade das decisões e blindam a governança. Quando frágeis, deixam o Conselho cego e dependente da gestão. A mensagem que emerge é clara: não existe governança forte sem comitês fortes — e ignorar isso custa caro para qualquer companhia.



3. Os Perfis dos Conselheiros Definem a Qualidade das Decisões

A força de um Conselho nasce menos dos rituais e mais das pessoas que o compõem. Perfis adequados aprofundam debates, desafiam a gestão e elevam a qualidade das decisões; perfis inadequados drenam tempo e travam discussões críticas. A mensagem dos Presidentes de Conselho é de que a composição é o verdadeiro motor da eficácia do Conselho. Um Conselho é tão estratégico quanto a soma das mentes e comportamentos à mesa.

A perspectiva dos Presidentes de Conselho entrevistados mostra que a efetividade de um Conselho depende, antes de tudo, de quem ocupa suas cadeiras. Para eles, o papel do conselheiro não é uma extensão da carreira executiva nem uma fase de “aposentadoria ativa”, mas uma função estratégica que exige maturidade, preparo e visão integrada de negócios.

Há consenso de que o conselheiro efetivo domina um conjunto de *soft skills* determinantes: clareza na comunicação, capacidade de síntese, disciplina para respeitar o tempo das discussões e flexibilidade intelectual para rever posições. A habilidade de discordar com coragem e, ao mesmo tempo, construir consenso, é vista como central para evitar decisões tomadas por inércia. Ao mesmo tempo, os Presidentes de Conselho ressaltam que equilíbrio é fundamental: nem intervenção excessiva, nem omissão.

A diversidade é outro ponto recorrente. Os entrevistados destacam que ela vai além de gênero, raça ou idade: trata-se de reunir conselheiros com trajetórias distintas, modos diferentes de pensar e experiências complementares. Dependendo do estágio estratégico da empresa, podem ser necessários perfis financeiros, inovadores, especialistas do setor, profissionais com visão digital ou executivos com experiência geopolítica. O ponto comum é a aderência ao contexto e ao ciclo de desenvolvimento do negócio.

Sobre perfil de conselheiros que contribuem em temas específicos, há divergências. Uma parte dos entrevistados alerta que buscar conselheiros “especialistas” — com profundo conhecimento ou experiência em uma tema como IA, auditoria ou ESG — tende a gerar ruído. Para esses, consultores externos podem agregar mais do que ocupar um assento permanente no Conselho para esse fim. Nossos entrevistados também apontam a relevância do alinhamento cultural. Por exemplo, Conselheiros oriundos de ambientes excessivamente regulados, extremamente empreendedores ou altamente hierárquicos podem levar meses para se ajustar à dinâmica de empresas familiares, organizações de capital aberto ou companhias de base técnica. O risco, afirmam, é perder tempo crítico de alinhamento em detrimento do foco em decisões estratégicas.

Diversidade de perfis deve ir além de questões demográficas — a composição do Conselho deve refletir as necessidades atuais e futuras da empresa.

Há consenso sobre o valor de experiências prévias de CEO ou C-Level. Esses profissionais chegam ao Conselho com visão integrada de negócio, compreensão das tensões reais da gestão e capacidade de formular perguntas que elevam o debate. Para muitos, a presença de dois ou três ex-CEOs no Conselho fortalece substancialmente a discussão estratégica.

Aspectos práticos também pesam: independência financeira, disponibilidade real e dedicação fora da sala de reunião aparecem como condições básicas para uma contribuição efetiva. Isso se traduz em preparo contínuo, leitura rigorosa dos materiais, participação ativa em comitês e limitação consciente do número de Conselhos. Para os entrevistados, não há atalho: Conselhos fortes são formados por conselheiros presentes, preparados e dispostos a ir além do rito formal.

Conselheiros com experiência de CEO estão entre os perfis mais valorizados.

Aspectos práticos também pesam: independência financeira, disponibilidade real e dedicação fora da sala de reunião aparecem como condições básicas para uma contribuição efetiva. Isso se traduz em preparo contínuo, leitura rigorosa dos materiais, participação ativa em comitês e limitação consciente do número de Conselhos. Para os entrevistados, não há atalho: Conselhos fortes são formados por conselheiros presentes, preparados e dispostos a ir além do rito formal.

A qualidade comportamental dos membros pesa tanto quanto suas competências técnicas.

Ao debater sobre os perfis ideais, os atributos mais citados foram:

- » Clareza e síntese de comunicação
- » Capacidade de construir consenso
- » Flexibilidade intelectual
- » Presença, disciplina, preparação e energia
- » Coragem para discordar

4. *Overboarding* é um Risco Silencioso para a Governança Corporativa

Em um ambiente em que a governança exige profundidade, preparo e presença real — não apenas cadeiras ocupadas — o *overboarding* deixa de ser detalhe e se torna um sinal de alerta. Conselhos eficazes dependem de quem tem tempo para pensar, discutir e decidir com responsabilidade. No fim, a pergunta central é simples: o conselheiro está disposto a investir o que o papel exige? Porque, quando a dedicação é insuficiente, o Conselho perde efetividade e o risco se transfere para a companhia.

A participação em conselhos de administração exige preparo, dedicação e disponibilidade real — e, segundo a consolidação das perspectivas dos entrevistados, cresce a preocupação com o avanço do *overboarding*. O termo se refere ao acúmulo de assentos em vários conselhos por um mesmo conselheiro, prática que, segundo os relatos, pode comprometer a profundidade das discussões e a efetividade da governança.

Os entrevistados destacam que a atuação em um conselho vai muito além da presença nas reuniões. O papel envolve leitura prévia de materiais, participação em comitês, interação frequente com a gestão e acompanhamento contínuo dos negócios. Nesse contexto, conselheiros com agendas excessivamente carregadas têm dificuldade de se aprofundar nos temas críticos e de contribuir de forma substantiva. Líderes ouvidos relatam que, quando alguém acumula cinco, seis ou até sete conselhos, isso frequentemente indica motivações desalinhadas ao propósito do papel — e que a função exige tempo, energia e investimento pessoal para apoiar o desenvolvimento da organização.

A maioria dos Presidentes de Conselho entrevistados avalia que a participação em até quatro conselhos — considerando a complexidade das empresas, o nível de demanda do colegiado, assim como o papel exercido (por exemplo, Presidente do Conselho de Administração — tende a ser um limite razoável para garantir contribuição efetiva. Os entrevistados reforçam que é fundamental avaliar se o conselheiro tem condições reais de se dedicar. Essa análise deve incluir não apenas o número de conselhos, mas também a carga adicional de comitês e outras funções executivas.

Para os entrevistados, o *overboarding* não representa apenas um problema de agenda: é um risco direto para a qualidade da supervisão e para a tomada de decisão. Conselheiros sobrecarregados tendem a atuar de forma superficial e a depender mais da gestão executiva para obter informações, o que reduz a independência do colegiado. A governança eficaz, afirmam, depende de conselheiros engajados, presentes e preparados — premissas que o acúmulo excessivo de posições coloca em risco.

4

Conselhos é o consenso sobre o número máximo ideal para uma participação de qualidade e alto impacto, apesar de não haver uma determinação clara para este limite.

5. A Remuneração de Conselheiros é um Termômetro da Independência do Conselho

A remuneração de conselheiros revela mais do que números: expõe a filosofia de governança de cada empresa. Há consenso sobre a importância da transparência e da eliminação de incentivos de curto prazo, mas persiste o debate sobre o melhor modelo — sobretudo no uso de *equity* e no equilíbrio entre independência e alinhamento. Esse debate não enfraquece o tema; mostra que não existe fórmula neutra. Remuneração é decisão estratégica: pode fortalecer a supervisão e comprometer a perenidade. Em governança, pagar pouco custa caro — mas pagar errado custa ainda mais.

A consolidação das visões de Presidentes de Conselho indica que a remuneração de conselheiros deixou de ser um tema periférico. Hoje, tornou-se um dos elementos mais sensíveis da governança corporativa, justamente porque define até onde vai — ou deixa de ir — a independência do Conselho. O debate ganhou força à medida que a função de conselheiro se tornou mais exigente, mais técnica e mais exposta a riscos.

A rotina do Conselho já não se resume a reuniões periódicas. A agenda envolve análise prévia de materiais extensos, participação em comitês, interação recorrente com a gestão e acompanhamento contínuo dos negócios. Para que essa dedicação seja possível, os Presidentes ouvidos afirmam que é essencial uma remuneração que reflita a complexidade e o risco do papel, sem criar incentivos que comprometam a independência.

No Brasil, predomina o modelo de *retainer* fixo, mensal ou anual, com diferenciações associadas ao nível de responsabilidade, como o papel do Presidente do Conselho e, em algumas estruturas, de coordenadores ou membros de comitês. Há uma percepção majoritária de que a remuneração por reunião é inadequada por deslocar o foco para presença, e não para a qualidade da contribuição. A lógica, afirmam os entrevistados, é preservar a independência do conselheiro e evitar incentivos de natureza transacional.

A remuneração variável, porém, permanece como ponto mais controverso. Há forte preocupação de que bônus ou metas operacionais pressionem o Conselho a privilegiar resultados de curto prazo, distorcendo a supervisão e reduzindo distância crítica em relação à gestão. Em outras palavras, a remuneração variável pode custar caro para a independência — justamente o ativo mais valioso de um Conselho.

Modelos internacionais oferecem caminhos distintos. Nos Estados Unidos, a combinação de *cash & equity*, com vesting de longo prazo, é vista como mecanismo eficaz de alinhamento com acionistas sem amarrar o Conselho a metas operacionais. A lógica não é remunerar performance, mas reforçar compromisso com sustentabilidade e perenidade.

O debate não é trivial e está longe de consenso. A combinação entre *retainer* fixo robusto e *equity* de longo prazo surge como o modelo mais defendido, mas há quem questione se a participação acionária compromete ou reforça a independência. A discussão continua aberta porque, em governança, não existe solução neutra: toda decisão sobre remuneração define o tipo de Conselho que a empresa quer ter.

A remuneração deve refletir a complexidade, riscos da empresa e a demanda para o Conselho: A combinação de remuneração fixa com possibilidade de *equity* de longo prazo é vista pela maioria como positiva para alinhar interesses da empresa e do Conselheiro.

6. A Força do Conselho Começa na Cadeira do Presidente

O Presidente do Conselho ocupa hoje um papel determinante na qualidade da eficácia do Conselho. Não é apenas o condutor das reuniões, mas o guardião da disciplina, da agenda estratégica e da dinâmica que permite ao Conselho operar com profundidade. Sua responsabilidade central é criar as condições para que o Conselho funcione — e para que o CEO lidere com clareza e apoio.

Entre uma reunião e outra, o Presidente do Conselho mantém o colegiado engajado por meio de conversas, alinhamentos e compartilhamento contínuo de análises. Para nossos entrevistados, essa cadência fortalece debates formais, reduz assimetrias de informação e preserva coesão. Ao mesmo tempo, cabe ao Presidente do Conselho monitorar temas estruturantes: mudanças organizacionais, impactos culturais, tensões de curto e longo prazo, riscos tecnológicos e desafios de eficiência. Sua atuação precisa manter o Conselho conectado ao negócio real — longe da superficialidade, perto das questões que realmente movem a empresa.

Os entrevistados reconhecem que o papel do Presidente do Conselho se transforma conforme o contexto. Em momentos de transição estratégica, fragilidade de liderança ou abertura de novas frentes de negócio, o Presidente do Conselho pode assumir uma postura mais executiva, funcionando temporariamente como um *Executive Chair*. Essa atuação reforça o CEO, acelera decisões críticas e garante estabilidade. À medida que o negócio amadurece, o Presidente do Conselho deve retornar ao seu papel clássico: garantir a qualidade do processo decisório, integrar diferentes perspectivas e atuar como elo estruturado entre o Conselho e a liderança executiva.

O planejamento da agenda é considerado uma das atribuições mais críticas. O Presidente do Conselho precisa garantir que o Conselho discuta o que realmente importa. Isso exige priorização rigorosa, limitação de temas e tempo adequado para aprofundamento. Há um consenso de que agendas mal estruturadas reduzem eficácia e transformam reuniões em sessões informativas, tornando-se um dos grandes riscos de governança.

5 competências essenciais para um Presidente de Conselho

1. GESTÃO EFETIVA DA AGENDA DO COLEGIADO

Define prioridades, estrutura a pauta e garante que o Conselho concentre tempo nos assuntos que realmente movem a estratégia, evitando dispersões e superficialidade.

2. HABILIDADE POLÍTICA E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Lê dinâmicas de poder, conduz divergências com equilíbrio e preserva a imparcialidade do processo decisório, articulando sensibilidades entre acionistas, executivos e conselheiros.

3. COMUNICAÇÃO CLARA, SINTÉTICA E INFLUENTE

Alinha expectativas, reduz ruídos e conduz mensagens estratégicas com objetividade — dentro e fora da sala — fortalecendo convergência e foco nas prioridades do negócio.

4. PARCERIA DE CONFIANÇA COM O CEO

Constrói relação de confiança, apoia e desafia o CEO na medida certa, organiza fluxos de informação e protege a fronteira entre supervisão e execução.

5. DOMÍNIO DA GOVERNANÇA

Conhece profundamente os estatutos, regulações e políticas de governança, antecipando tendências, orientando debates de futuro e garantindo a maturidade e qualidade de processos — sucessão, comitês, avaliações de desempenho e composição do Conselho.

Outro ponto sensível é o *feedback* a conselheiros. Os entrevistados destacam que sua efetividade depende de sensibilidade e leitura apurada do perfil de cada membro, especialmente em conselhos familiares ou com múltiplos *stakeholders*. A imparcialidade do Presidente do Conselho é vista como condição para preservar a legitimidade do colegiado, sobretudo em temas que geram divergência.

A relação com o CEO surge de forma recorrente como um pilar fundamental deste papel. O Presidente do Conselho deve ser um parceiro crítico, não sombra nem protagonista. A confiança entre CEO e Presidente do Conselho é considerada a peça central da governança: sem ela, decisões se fragmentam, ruídos se ampliam e a liderança perde estabilidade. Cabe ao Presidente do Conselho ajudar a preparar o Conselho, organizar pautas, garantir *follow-ups* e sustentar o ritmo estratégico da companhia, respeitando que quem fala pela empresa é o CEO.

Essa parceria demanda presença ativa do Presidente do Conselho nos comitês. Isso aprofunda sua compreensão do negócio, antecipa riscos e fortalece a integração com a gestão. Ao mesmo tempo, a fronteira é clara: o Presidente do Conselho provoca, questiona e direciona, mas não opera.

O Presidente do Conselho deve assumir um protagonismo claro na sucessão e composição do Conselho. Ciclos estruturados, análises periódicas de competências e avaliações formais do Conselho (individuais e coletivas) são essenciais para manter qualidade. A matriz de competências funciona como bússola para prever lacunas futuras, orientar renovações e estruturar *pipelines* — muitas vezes alimentados pelos próprios comitês, onde especialistas externos podem ser observados.

Nossos entrevistados articulam que atuam como os principais arquitetos da engrenagem do Conselho, observando que sua atuação deve harmonizar política, estratégia e relações humanas — dentro e fora da sala.



O Presidente do Conselho possui um papel central no desempenho do Conselho. Um Presidente do Conselho forte transforma debates em decisões, conflitos em convergência e estratégia em ação. Um Presidente de Conselho fraco deixa o Conselho reativo, desalinhado e refém do acaso.

A perspectiva dos nossos entrevistados é clara: a governança ganha potência quando o Presidente do Conselho é capaz de orquestrar pessoas, agendas e tensões com maturidade, visão e coragem. Porque, em última instância, é o Presidente do Conselho que define se o Conselho será apenas um órgão de controle — ou uma vantagem competitiva real.



7. O Caminho do Futuro da Governança está entre o Legado e a Disrupção

O futuro da governança depende da habilidade dos Conselhos de navegar entre tradição e disrupção. As entrevistas revelam que nem o apego ao passado garante relevância, nem a pressa por renovação assegura lucidez. O Conselho que prospera honra o que o trouxe até aqui, mas tem coragem de enxergar o que pode levá-lo adiante. O desafio é simples de dizer e difícil de executar: evoluir sem perder a essência e inovar sem abrir mão do que sustenta a identidade da empresa. Em um mundo em transformação acelerada, essa será a verdadeira vantagem competitiva.

A consolidação das perspectivas dos Presidentes de Conselho entrevistados revela uma tensão cada vez mais evidente na governança corporativa: como preservar o legado cultural das organizações enquanto se acelera a adaptação a um ambiente marcado por disrupção tecnológica, novas demandas de mercado e mudanças profundas no trabalho.

Para esses líderes, manter vivo o DNA cultural, especialmente em empresas familiares ou com histórias robustas, é condição essencial para sustentar identidade e longevidade. Ao mesmo tempo, a maioria reconhece que a entrada de novas gerações, a expansão dos negócios e a chegada de executivos de mercados distintos tornam esse processo mais desafiador. Educar, integrar e transmitir valores passa a ser tarefa contínua nos Conselhos.

Os Conselhos também enfrentam transformações importantes em sua atuação. Uma tendência clara, segundo entrevistados, é a necessidade de conselheiros mais presentes no campo, mais próximos da operação e menos distantes da realidade do negócio. Esse movimento reduz vieses de percepção e amplia a capacidade de interpretar nuances que não aparecem nos materiais formais.

Outro ponto que se repete é a pressão por renovação. Conselhos com composições estáticas ou tradicionais têm dificuldade de acompanhar mercados estagnados ou setores altamente dinâmicos. Para muitos Presidentes de Conselho, a velocidade da gestão já supera o ritmo tradicional do Conselho, o que exige mais agilidade, menos rituais e uso inteligente de tecnologia para liberar tempo e foco.

3 princípios do futuro da governança

Governança é equilíbrio entre legado e disrupção.

Preservar identidade cultural enquanto se adapta à transformação tecnológica será decisivo para o próximo ciclo.

Conselhos precisam estar mais próximos do negócio e agir mais rápido que o modelo tradicional.

Presença no campo, menos liturgia e mais tecnologia serão essenciais para acompanhar o ritmo da gestão.

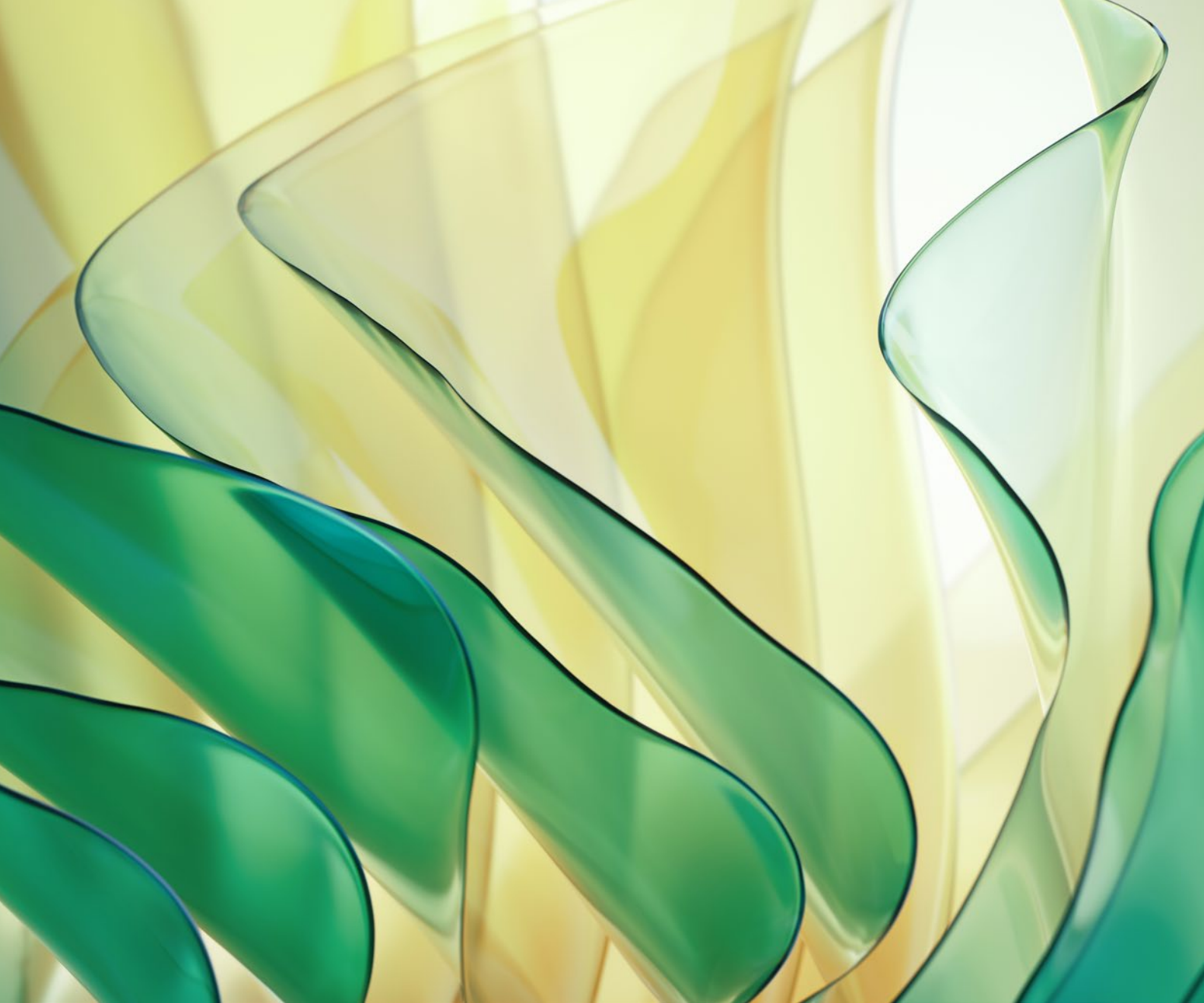
Renovação exige precisão: diversidade acelera o Conselho, mas memória institucional ancora decisões.

A tensão entre atualizar perfis e preservar história será permanente — e saudável — para a qualidade das escolhas.

Enquanto alguns defendem maior rotatividade e entrada de novos perfis para oxigenar o debate, outros alertam que a renovação rápida pode comprometer memória institucional e ampliar o risco de decisões desconectadas da cultura da empresa. Ainda assim, há consenso de que diversidade de pensamento e atualização constante são inevitáveis para acompanhar transformações tecnológicas e entender como empregos, produtos e modelos de negócio serão redesenhados.

O futuro da governança, segundo a visão do grupo de Presidentes de Conselhos entrevistados, não está na ruptura com o que foi construído, mas na capacidade de combinar respeito ao legado com abertura efetiva ao novo. Conselhos preparados, conectados à realidade do negócio e atuantes diante das mudanças — especialmente tecnológicas — serão determinantes para a perenidade das organizações.





About Spencer Stuart

Privately held since 1956, Spencer Stuart is a leading global advisory firm specializing in people, team and organizational performance — spanning more than 60 offices, over 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and executive leaders consistently turn to Spencer Stuart for senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, executive assessment and development, culture change and performance acceleration for senior leadership teams. For more information on Spencer Stuart, please visit www.spencerstuart.com.

Authors

Laura Menezes (São Paulo)
Raquel Medeiros (São Paulo)



© 2026 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

