

---

# Conselheiros independentes: boas práticas

Resultados da pesquisa sobre a função do conselheiro independente



Shape the future  
with confidence



Em um mundo de negócios cada vez mais complexo e dinâmico, a presença de membros independentes em Conselhos de Administração enriquece o processo de tomadas de decisões estratégicas e se alinha às boas práticas de governança corporativa. A autonomia desses conselheiros permite uma visão desvinculada dos interesses internos da empresa, promovendo uma análise mais objetiva e imparcial das estratégias e políticas corporativas. Essa independência é fundamental para mitigar conflitos de interesse e fortalecer a integridade e a transparência organizacional.

A eficiência dos conselheiros independentes é amplamente reconhecida por sua capacidade de contribuir com perspectivas externas e *expertise* diversificada. Eles desempenham um papel crucial na supervisão e no desafio construtivo da gestão executiva, assegurando que as decisões sejam tomadas com consideração adequada ao risco e ao retorno para os acionistas e demais *stakeholders*. A diversidade de experiências e conhecimentos que trazem para a mesa pode ser um catalisador para a inovação e para a adaptação a mudanças de mercado.

No entanto, a efetividade desses conselheiros depende de vários fatores, incluindo a clareza de seus papéis, a qualidade da informação que recebem e a dinâmica de suas interações com outros membros do Conselho e com a gestão. A formação e a manutenção de um Conselho verdadeiramente independente e engajado requerem um compromisso contínuo com a governança de alto padrão e a disposição para evoluir constantemente.





# Daniela Brites

Sócia de Consultoria  
em Gestão de Pessoas  
**EY Brasil**

# Índice

## Contexto

1 Resultados	12
2 Quantos são independentes?	14
3 O que é independência?	17
4 Como os conselheiros independentes são recrutados?	19
5 Como participam os conselheiros independentes?	23

# Contexto

A pesquisa de abril de 2024, realizada pelo EY Center for Board Matters (CBM) para aprofundar o entendimento sobre o papel dos conselheiros independentes, revela *insights* importantes sobre como esses profissionais influenciam diversos aspectos do negócio, de diversidade e inovação até responsabilidade e sustentabilidade organizacional.



# Perfil dos participantes

---

Participaram da pesquisa conselheiros e executivos de grupos empresariais no Brasil, em uma amostra de:

- ▶ 143 participantes, com idade média de 59 anos e predominantemente homens (76%);
- ▶ 88% na posição de presidentes ou membros de Conselhos de Administração;
- ▶ 45% atuantes em grupos familiares e 63% em empresas de capital aberto listadas em bolsa de valores;
- ▶ 7 setores da economia representados: indústria e manufatura, serviços, financeiro, energia e mineração, agropecuária, construção civil e varejo;
- ▶ Empresas representadas variando de grandes corporações listadas na B3 a médias empresas e startups;
- ▶ 69% dos Conselhos com membros independentes incluíam pelo menos uma mulher.

Em termos de perfil da empresa por critérios de faturamento, tivemos:

- ▶ 10% de respondentes atuantes em empresas com faturamento inferior a US\$ 50 milhões/ano;
- ▶ 32% de respondentes atuantes em empresas com faturamento entre US\$ 50-500 milhões/ano;
- ▶ 58% de respondentes atuantes em empresas com faturamento superior a US\$ 500 milhões/ano.

# Conselheiros independentes: principais contribuições

Os resultados da pesquisa revelam contribuições significativas que os conselheiros independentes podem aportar às deliberações de Conselhos de Administração e também destacam a importância de uma seleção criteriosa e de um suporte adequado, para que eles possam exercer sua influência positiva na condução dos negócios rumo a um futuro sustentável e responsável.

A articulação de uma visão externa e diferente da predominante na empresa, além da atuação com imparcialidade são exemplos identificados como alavancas de valor entre os respondentes. Outros temas suportam o papel do conselheiro independente:

## Contribuições dos conselheiros independentes

*Em sua experiência, você pode descrever, em termos concretos, o que a participação de membros independentes traz para o Conselho e/ou para a empresa?*



“

**Necessário incluir pauta de Pessoas e ESG urgente e de forma pragmática nos CAs.**

Executiva que participa das sessões do Conselho de Administração

# Diversidade de perspectivas e experiências

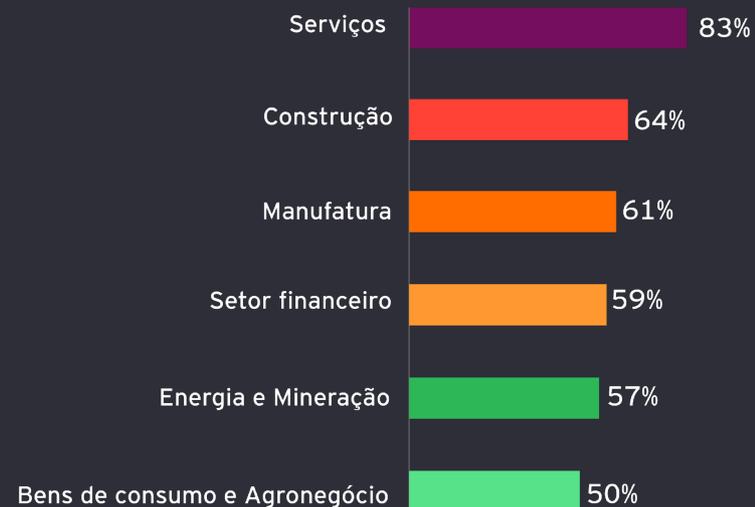
A diversidade de gênero nos Conselhos de Administração é crucial para fundamentar decisões mais equilibradas do colegiado, além de ser também uma vantagem competitiva em um mercado onde flexibilidade, inovação e adaptabilidade são diferenciais.

A pesquisa mostra que 69% dos Conselhos de Administração com membros independentes têm pelo menos uma mulher, refletindo um movimento positivo em direção à igualdade de gênero. No entanto, há ainda muito espaço para avançar. Em 31% dos Conselhos de Administração representados, não há sequer uma mulher entre os conselheiros.

No caso de companhias listadas e de negócios familiares, observamos os seguintes percentuais: 74% e 62%, respectivamente, para a presença de ao menos uma mulher no Conselho de Administração.

Outro dado relevante apresentado na pesquisa está relacionado à representatividade de mulheres (ao menos uma representante) como membro independente do Conselho de Administração

## Setores onde há ao menos uma representante mulher



# Inovação e Sustentabilidade

## Inovação

Conselheiros independentes são vistos como catalisadores de inovação, à medida que aportam experiências em diferentes indústrias, modelos de negócios, tecnologias que estimulam o estudo de novos caminhos e contribuem para a melhoria de práticas empresariais, inclusive o exercício de liderança.

## Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A pesquisa sugere que os conselheiros independentes estão, com frequência, na vanguarda da defesa de práticas empresariais que não apenas visam o lucro, mas também contribuem positivamente para a sociedade, meio ambiente e para um horizonte ampliado de *stakeholders*, tais como acionistas, colaboradores, reguladores, fornecedores, clientes e comunidade.

## Transparência e Integridade

A presença de conselheiros independentes é reforço importante para a promoção da transparência e da integridade nas operações da empresa, pois contribui no desafio de assegurar que as deliberações do Conselho sejam conduzidas de maneira justa e equitativa, sem influências indevidas de interesses pessoais ou de grupos específicos.

“

É importante que gastem tempo se preparando para contribuir de forma mais efetiva com ideias sobre inovações e pensamentos fora da caixa.

Executivo que participa das sessões do Conselho de Administração

## Os três critérios essenciais para suportar uma atuação imparcial:

- ▶ Não terem sido empregados ou administradores da empresa nos últimos três anos;
- ▶ Não serem fornecedores ou auditores da empresa;
- ▶ Não possuírem relações familiares próximas com outros membros do Conselho ou acionistas significativos.

A independência dos membros do Conselho de Administração é verificada em bases anuais, em 44% das empresas participantes. O ponto de atenção é que 30% das empresas aparentemente não possuem nenhum instrumento de asseguaração.

A atuação independente é condição *sine qua non* para a manutenção da confiança dos *stakeholders* e da credibilidade organizacional. A independência, mesmo atestada na seleção do profissional para o papel de conselheiro, tem de ser revalidada em bases periódicas. Como boa prática, em períodos não superiores a cinco anos.

## Proteção dos acionistas minoritários

Um dos aspectos importantes do papel dos conselheiros independentes é a proteção dos interesses dos acionistas minoritários.

A pesquisa revela que 68% dos participantes acreditam que os conselheiros independentes devem recorrer aos órgãos reguladores se os interesses desses acionistas estiverem em risco. Isso destaca a necessidade de uma governança sólida e de mecanismos formais de contingência que assegurem a justiça e a equidade para todos os acionistas.



# Desafios e oportunidades

## Desafios e oportunidades

Os conselheiros independentes desempenham um papel crucial na governança corporativa, garantindo que as empresas operem de maneira ética, transparente e eficiente. Entre os objetivos do conselheiro independente estão (i) fornecer uma visão imparcial e (ii) desafiar decisões executivas, ambas vitais para a saúde a longo prazo das organizações. No entanto, esses profissionais enfrentam desafios significativos em termos de competências e habilidades requeridas para o exercício pleno de seus papéis.

## Desafios

### Falta de competências necessárias

Um dos maiores desafios identificados é a falta de competências específicas para desempenhar a função de conselheiro independente. Cerca de 22% dos respondentes relatam dificuldades relacionadas à falta de preparação e conhecimentos essenciais, como, por exemplo, o entendimento profundo do setor de atuação empresarial e habilidades de liderança necessárias para influenciar efetivamente as decisões dos demais membros do Conselho de Administração.

## Governança

Dificuldades de governança são apontadas como recorrentes, sendo indicadas por 40% dos participantes como desafios correntes dos Conselhos de Administração. Entre elas, a resistência em manter a independência frente às pressões de acionistas majoritários e a dificuldade de sigilo e confidencialidade sobre as deliberações do colegiado.

“

Falta de conhecimento da indústria pelos conselheiros independentes, faltando-lhes competência para arguir e avaliar (com ceticismo profissional) as decisões tomadas pelos conselheiros dos controladores.

Conselheiro independente

## Resistência interna e preparação insuficiente

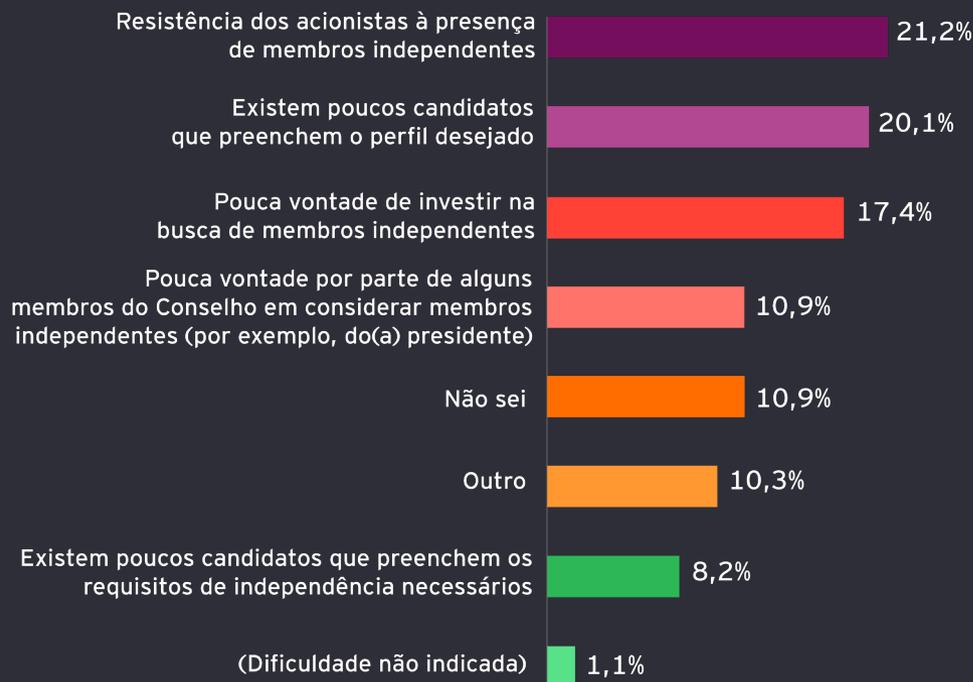
Além das competências necessárias para a atuação, a resistência por parte de outros membros do Conselho em relação à presença de independentes e a preparação inadequada de alguns deles para as reuniões podem ser consideradas barreiras significativas.

A falta de mais membros independentes no Conselho e a influência excessiva dos acionistas majoritários podem, em conjunto ou separadamente, limitar a eficácia dos conselheiros independentes. Estes frequentemente precisam superar a resistência de outros membros, que podem não estar receptivos a pontos de vista desafiadores ou divergentes.

# Desafios e oportunidades

## Motivações para a falta de mais membros independentes

Selecione as principais dificuldades que podem existir no processo de seleção e/ou recrutamento de membros independentes.



“

Risco de conflitos de interesse, não atuar para o melhor da organização (sem agendas ocultas).

Conselheiro independente

## Oportunidades: desenvolvimento de competências e habilidades

### Contestação construtiva

A habilidade de questionar, desafiar e influenciar construtivamente as deliberações do Conselho de Administração é essencial para membros independentes. Cerca de 15% dos participantes destacam a importância da habilidade para garantir a formulação de decisões fundamentadas e alinhadas ao melhor interesse da organização.

“

Tenho grande preocupação com as competências/soft skills dos conselheiros. Muito ego nas salas de reunião e baixa contribuição efetiva. 95% não têm condições para ser conselheiro, apesar do excelente curriculum.

Presidente e membro de Comitês de Assessoramento ao CA e conselheiro independente

# Desafios e oportunidades

## Comunicação e liderança

Competências em comunicação, liderança e empatia foram identificadas como importantes, representando 15% das qualidades desejadas nos conselheiros independentes. A habilidade de se comunicar de forma eficaz e liderar com empatia contribui para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, aberto e produtivo.

## Padrões éticos e autoridade pessoal

Os padrões éticos elevados (14%) e a autoridade ou peso pessoal [pelo exemplo] que inspira respeito (10%) são atributos altamente valorizados pelos participantes. Esses atributos ajudam os conselheiros a manter a integridade e a influenciar positivamente as decisões do Conselho de Administração.

“

Ser independente demanda trabalho e ética.

Conselheiro independente

## Experiência e capacidade de trabalho em equipe

A experiência prévia no papel de conselheiro e a habilidade de trabalhar em equipe são igualmente importantes, cada uma representando 8% das qualidades mencionadas pelos participantes. Essa experiência oferece aos conselheiros independentes a bagagem necessária para navegar em ambientes complexos e colaborar efetivamente com outros membros do Conselho de Administração.

“

O que assistimos no Brasil é a composição de Conselhos com base em interesses desalinhados dos interesses das empresas. Indicações políticas e de profissionais sem as qualificações necessárias para o cargo são muito frequentes e alimentadas pelos interesses dos acionistas que querem “vender” a ideia de governança constituída, mas não querem abrir mão de decidirem sobre os rumos das empresas (notadamente familiares) de forma independente do CA.

Conselheiro independente

Finalmente, os conselheiros independentes desempenham um papel vital na governança das empresas, enfrentando desafios significativos enquanto buscam cumprir suas funções de forma eficaz e ética. Ao superar obstáculos como a falta de competências específicas e as pressões de governança, e ao cultivar qualidades essenciais como a capacidade de contestação construtiva e elevados padrões éticos, podem transformar essas dificuldades em oportunidades para elevar o papel dos Conselhos de Administração. Apesar de não haver receituário pronto, a evolução parece se relacionar com preparação sólida, liderança ética e com a capacidade de comunicação eficaz. Esses elementos, quando bem executados, podem levar a um impacto positivo duradouro nas organizações.

A close-up photograph of a wolf's face, looking directly at the camera. The wolf has grey and brown fur and bright yellow eyes. It is surrounded by lush green leaves, some of which are in the foreground, partially obscuring its face. The background is a dense thicket of green foliage.

# Resultados 2024



Shape the future  
with confidence

# Resultados 2024

## Contribuição dos conselheiros independentes

A pesquisa sobre o papel do conselheiro independente revelou diversas contribuições significativas que esses profissionais trazem para os Conselhos de Administração.

Entre as principais contribuições, estão a visão externa (23%), que difere daquela enraizada na empresa, a imparcialidade ou neutralidade (18%), que evita que as decisões desses conselheiros sejam tendenciosas, e o conhecimento e experiência do setor, o que lhes permite apoiar suas afirmações e argumentar ideias, graças ao seu amplo conhecimento.

Essas contribuições destacam a importância dos conselheiros independentes na promoção de uma governança corporativa eficiente e equilibrada, agregando valor por meio de diferentes perspectivas e *expertise* específicas do setor.

## Principais contribuições



“

A atuação como membro independente, sem prejuízo do cumprimento das obrigações éticas e legais, deve levar em conta a questão cultural da companhia, para que seus espaços de contribuição venham a ser construídos de forma crescente e com o engajamento das demais partes envolvidas.

Conselheiro independente

“

O independente tem que ter a clareza de que vai trabalhar de forma precisa, transparente, tempestiva pela perenidade da empresa, sem interferência de ego.

Presidente de Comitê de Assessoramento ao CA e conselheira independente



Quantos são independentes?



Shape the future  
with confidence



# Quantos são independentes?

- ▶ A pesquisa revelou que 97% dos Conselhos possuem membros independentes, enquanto apenas 3% não possuem membros independentes.

## Percentual de Conselhos de Administração com membros independentes, por tipo de empresa

Em relação ao percentual de Conselhos de Administração com membros independentes de acordo com o tipo de empresa dos respondentes, 96% das empresas do mercado de capitais possuem membros independentes, e 98% das empresas familiares também os possuem.

- ▶ 96% das empresas do mercado de capitais têm membros independentes (69/72).
- ▶ 98% das empresas familiares têm membros independentes (55/56).

“

Toda empresa deve criar um conselho e colocar, ao menos, 2 ou 3 conselheiros independentes nele.

Conselheiro independente

Das empresas dos participantes, todas dos setores financeiro, mineração, petróleo e energia, construção e agricultura possuem conselheiros independentes. Já o setor de serviços apresenta 89% de empresas com conselheiros independentes, enquanto o setor industrial e manufatureiro tem 97%.

- ▶ 100% no setor Financeiro (27/27).
- ▶ 100% no setor de Mineração, Petróleo e/ou Energia (14/14).
- ▶ 100% no setor de Construção (11/11).
- ▶ 100% no setor Agropecuário (12/12).
- ▶ 97% no setor de Indústria e Manufatura (31/32).
- ▶ 89% no setor de Serviços (24/27).

Da mesma forma, em relação ao nível de faturamento, 100% das empresas com faturamento inferior a US\$ 50 milhões possuem conselheiros independentes. Das de faturamento superior a US\$ 500 milhões, 97% contam com conselheiros independentes. Na faixa de faturamento intermediário, 95% das empresas com faturamento entre US\$ 50 e 500 milhões também os possuem.

- ▶ 100% das empresas com faturamento inferior a US\$ 50 milhões (13/13).
- ▶ 95% das empresas com volume de negócios entre US\$ 50 e 500 milhões (38/40).
- ▶ 97% das empresas com faturamento superior a US\$ 500 milhões (71/73).

“

É muito salutar que os Conselhos progressivamente incorporem conselheiros independentes.

Conselheiro, Acionista e Secretário do Conselho de Administração

“

O alinhamento dos padrões éticos é essencial, mas o conselheiro precisa ter *fit* cultural em relação à organização.

Secretário do Conselho de Administração

# Quantos são independentes?

## Presença de mulheres nos Conselhos

- ▶ 69% dos Conselhos com membros independentes têm, pelo menos, uma mulher, enquanto 31% não têm nenhuma.
- ▶ No mercado de capitais, 74% das empresas possuem conselheiras independentes. Nas empresas familiares, esse número é de 62%.
- ▶ 74% das empresas do mercado de capitais com membros independentes têm, pelo menos, uma mulher no Conselho de Administração.
- ▶ 62% das empresas familiares têm membros independentes com, pelo menos, uma mulher no Conselho de Administração.

Setorialmente, 83% das empresas no setor de serviços têm mulheres conselheiras independentes, enquanto o setor agrícola apresenta 50%. Em outros, como construção (64%), indústria e manufatura (61%), financeiro (59%) e mineração, petróleo e/ou energia (57%), há também uma presença significativa de conselheiras independentes.

- ▶ 83% no setor de Serviços (20/24).
- ▶ 64% no setor da Construção (7/11).
- ▶ 61% no setor da Indústria e Manufatura (19/31).
- ▶ 59% no setor Financeiro (16/27).
- ▶ 57% no setor de Mineração, Petróleo e/ou Energia (8/14).
- ▶ 50% no setor Agrícola (6/12).

Em relação ao nível de faturamento, observa-se que 77% das empresas com nível de faturamento inferior a US\$ 50 milhões possuem mulheres como membros independentes em seus Conselhos. Nas empresas com nível de faturamento entre US\$ 50 e 500 milhões, esse número é de 66%, e naquelas com receitas superiores a US\$ 500 milhões, 69% têm conselheiras independentes.

- ▶ 77% das empresas com faturamento inferior a US\$ 50 milhões (13/10).
- ▶ 66% das empresas com faturamento entre US\$ 50 e 500 milhões (25/38).
- ▶ 69% das empresas com faturamento superior a US\$ 500 milhões (49/71).



O que é  
independência?



Shape the future  
with confidence

# O que é independência?

A pesquisa perguntou sobre os critérios utilizados para definir a condição de independência nos Conselhos de Administração.

Os critérios mais votados foram: primeiro, não ser empregado ou administrador da empresa ou de empresa do mesmo grupo, nem ter sido nos últimos 3 anos (24%); em segundo lugar, não ser fornecedor ou auditor da empresa, nem ter sido nos últimos 3 anos (19%); além disso, não ser cônjuge, companheiro(a), filho(a), pai, mãe, tio(a), sobrinho(a), primo(a) ou cunhado(a) de administradores, conselheiros ou acionistas com 5% ou mais do seu capital social (18%).

## Critérios de independência

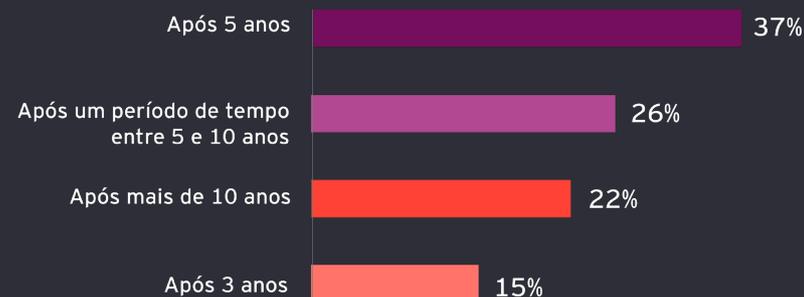


## Verificação de independência

De acordo com os dados recolhidos, apenas 44% das empresas realizam anualmente uma verificação da independência dos conselheiros, enquanto 30% não realizam nenhum tipo de verificação. A pesquisa revelou ainda que a independência dos conselheiros pode ser afetada após determinado período de tempo, conforme os seguintes resultados:

## Depois de quanto tempo se perde a independência?

Ao consultar sobre quanto tempo os conselheiros independentes perderiam esse *status*, foram obtidos os seguintes resultados:



“

...ainda sobre a fragilidade de se caracterizar especificamente “Conselheiros Independentes” nas empresas privadas e públicas, tenho notado claramente a utilização deste conceito para conselheiros notadamente indicados pelo grupo de controle (privadas) e por indicações de partidos políticos (públicas).

Presidente de Comitê de Assessoramento ao CA e conselheiro independente

“

É necessária a independência intelectual e financeira para ser realmente independente.

Presidente de Comitê de Assessoramento ao CA e conselheiro independente

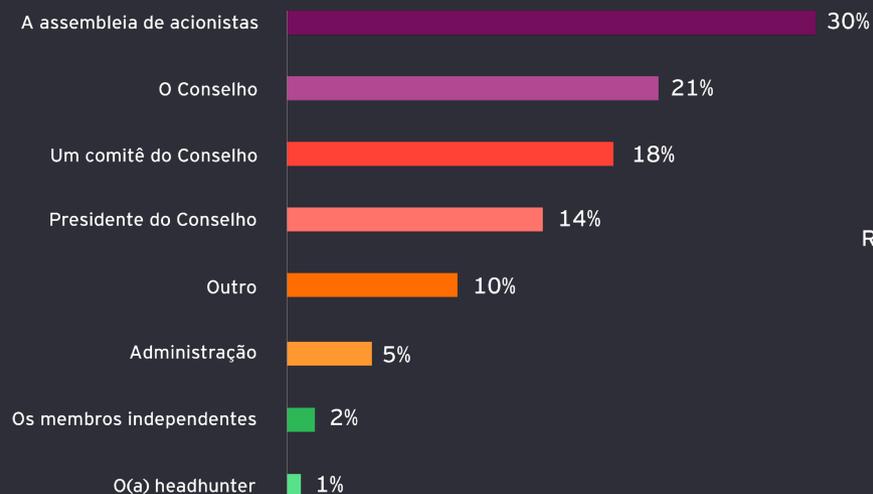
4  
Como os  
conselheiros  
independentes  
são recrutados?



Shape the future  
with confidence

# Como os conselheiros independentes são recrutados?

A pesquisa abordou questões relacionadas ao processo de integração de conselheiros independentes ao Conselho de Administração. Perguntamos quem foi responsável pela definição do perfil desejado para o conselheiro independente, e os resultados mostraram que, em 35% dos casos, o perfil foi definido pelo presidente do Conselho de Administração ou pelo próprio Conselho.



“

Ainda um setor dominado por indicações de familiares e ex-executivos sem gabarito para Conselho.

Acionista e conselheiro independente

“

Deveriam ser selecionados ou indicados os que têm qualificações.

Presidente independente de Conselho, acionista e conselheiro

Com relação ao canal de recrutamento de conselheiros independentes, em 31% dos casos são recrutados pela rede de contatos dos acionistas, enquanto 27% foram recrutados pela rede de contatos dos próprios membros do Conselho de Administração, 18% pela rede de contatos do(a) presidente do Conselho, e 14% por *headhunter*. Dessa forma, 45% dos canais de recrutamento de conselheiros independentes estavam ligados, de alguma forma, ao Conselho de Administração (rede de contatos dos conselheiros e rede de contatos do/a presidente).



# Como os conselheiros independentes são recrutados?

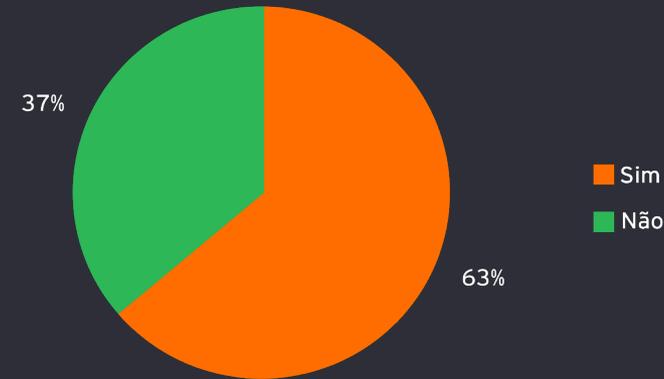
“

Nas empresas de controle difuso, é importante que eventual recomendação de chapa única pela Administração se restrinja à constituição de um 'núcleo duro' (subconjunto majoritário do total de assentos a serem preenchidos para conselheiros de administração, por exemplo, cinco em um total de nove vagas), de forma a possibilitar a maior pluralidade possível dentre o total de acionistas, deixando para a Assembleia a incumbência de preencher as vagas remanescentes à eleição dos candidatos componentes do 'núcleo duro', caso a mesma seja eleita por maioria.

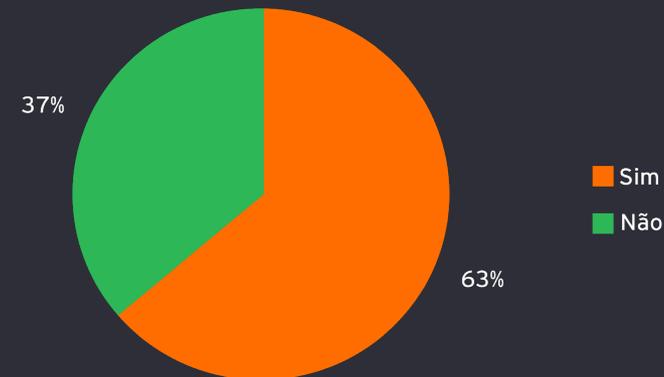
Conselheiro independente

Quanto à entrega de documentos (cartas de nomeação) com obrigações, funções, remunerações etc. dos conselheiros independentes ao serem aceitos como membros do Conselho, a pesquisa mostra que 63% dos respondentes entregam esse tipo de documento. Da mesma forma, quanto à existência de um programa de integração de novos conselheiros, 63% dos respondentes asseveram que existe.

**Apresenta um documento detalhando suas obrigações, funções, remuneração, mandato, prazo etc.**



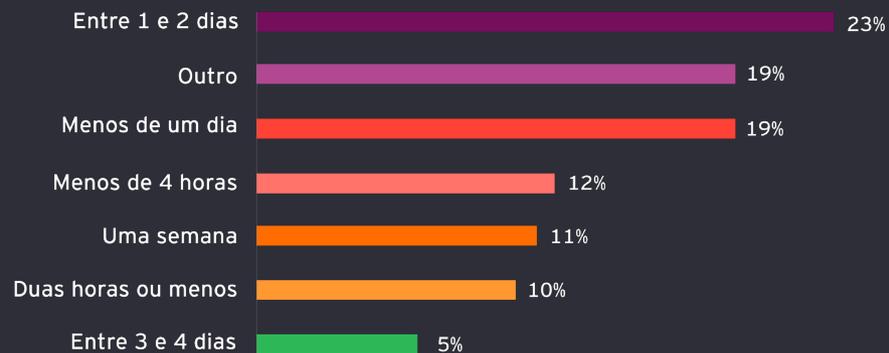
**Existe um programa de integração que facilite a incorporação dos novos conselheiros**



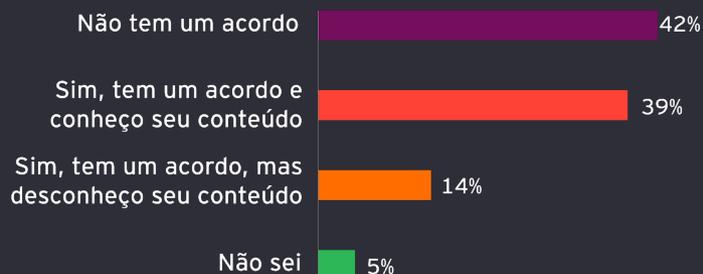
# Como os conselheiros independentes são recrutados?

## Duração do programa de integração

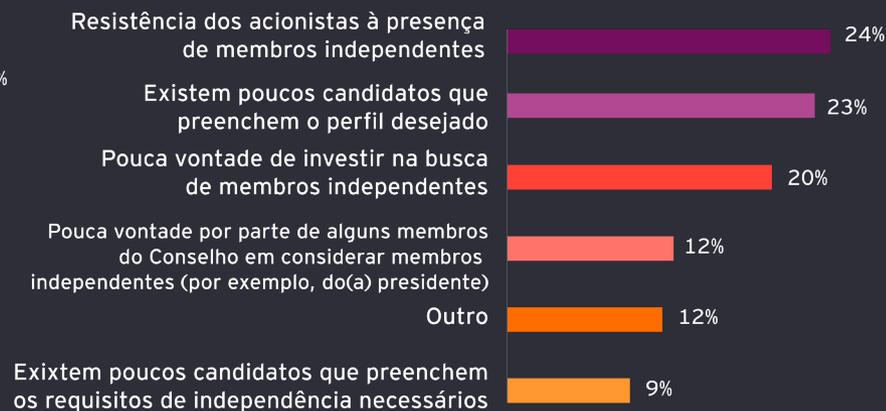
Em relação ao tempo previsto para o processo de integração dos novos membros ao Conselho de Administração, 64% dos respondentes mencionaram que o processo dura menos de 2 dias.



Foi também questionada a existência de acordos de acionistas, destacando-se que 42% dos respondentes indicaram que este tipo de acordo não existe, enquanto 14% indicaram que se existem, não conhecem seu conteúdo e 5% mencionaram que desconhecem completamente este assunto.



Sobre as principais dificuldades encontradas no processo de incorporação de membros independentes ao Conselho de Administração, destaca-se principalmente a resistência dos acionistas à presença deste tipo de membro nos Conselhos (24%).



“

Todos os conselheiros devem, além do seu conhecimento, trazer ao Conselho ideias e provocações construtivas visando o melhor desempenho do colegiado como um todo. Os membros independentes podem, eventualmente, agregar sua colaboração sem o vício da sua origem.

Presidente de Conselho, membro de Comitês de Assessoramento ao CA, acionista, executivo e conselheiro independente

“

[Os conselheiros devem] conhecer funcionamento e particularidades das empresas familiares (como as dinâmicas da família e dos sócios influenciam a empresa).

Conselheira e acionista

“

Acho que ainda há um longo caminho para a utilização regular desses profissionais.

Conselheiro independente



Como participam os  
conselheiros  
independentes?



Shape the future  
with confidence

# Como participam os conselheiros independentes?

Sobre a participação de conselheiros independentes nas sessões do Conselho, destaca-se que 83% deles chegam preparados para as reuniões.

Já em relação ao tempo de preparação, o número médio de horas que os conselheiros utilizam para se preparar para uma sessão é de 10 horas, sendo a resposta mínima de 2 horas e a máxima de 72. Considerando a porcentagem, 71% dos respondentes levam mais de 5 horas para se preparar.

## Tempo de preparação por sessão



Entre outros dados sobre a participação de membros independentes no Conselho de Administração, destacam-se: 34% dos conselheiros independentes têm o hábito de se reunir separadamente fora das sessões do Conselho; 13% possuem um coordenador; 53% avaliam periodicamente o desempenho individual dos conselheiros independentes e/ou conselheiros; e 21% possuem planos de sucessão para conselheiros independentes.

No que diz respeito à remuneração dos independentes, 80% recebem remuneração igual à dos membros restantes do Conselho que exercem a mesma função, 9% recebem remuneração superior e 11% recebem remuneração inferior. Quanto à forma como os membros independentes são remunerados, é um valor fixo anual em 77% dos casos, e subsídios para participação em sessões do Conselho e/ou Comitês em 12% dos casos. Além disso, 39% dos independentes participam na assembleia geral de acionistas ou na assembleia de sócios.

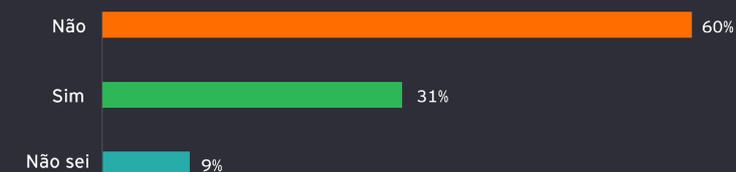
“

A remuneração é alta pelo que realizam e muito baixa para o que deveriam realizar.

Presidente de Conselho e membro independente

## Relacionamento com acionistas minoritários

No que diz respeito à relação entre o Conselho de Administração e os acionistas minoritários, foi consultada a existência de mecanismos formais para compreender os interesses destes últimos. Assim, ficou evidente que 60% dos Conselhos de Administração não contam com esse tipo de mecanismo.



“

Grande experiência em negócios de maneira geral para poder também atuar em Comitês técnicos, de preferência Auditoria e Riscos.

Presidente de Comitê de Assessoramento ao CA e conselheiro independente



# Como participam os conselheiros independentes?

Sobre o papel dos conselheiros independentes e sua relação com os interesses dos acionistas minoritários, 68% dos entrevistados mencionaram que os conselheiros independentes deveriam recorrer ao regulador se os interesses dos acionistas minoritários estivessem em risco.



## Dificuldades e qualidades dos conselheiros independentes

Em relação às condições que dificultam o pleno desempenho das funções dos conselheiros independentes, ficou evidente que o principal fator é não possuir as competências necessárias para desempenhar a função de forma independente (22%).



Quanto às qualidades mais importantes que os membros independentes devem ter, destacam-se a capacidade de contestar construtivamente as decisões do Conselho (15%), competências de comunicação, liderança e empatia (15%), elevados padrões éticos (14%) e a autoridade ou peso pessoal específico que inspira respeito (10%). Além disso, a capacidade de trabalhar em equipe (8%) e a experiência anterior em Conselhos (8%) também são qualidades valorizadas.

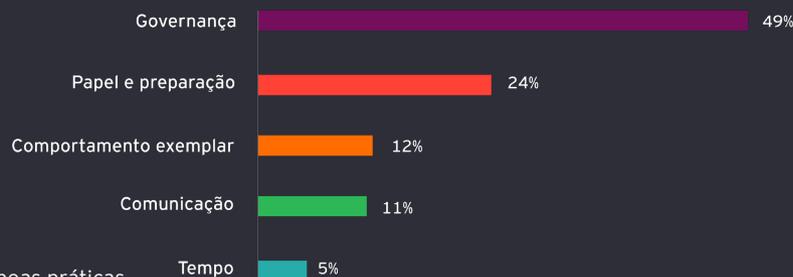


# Como participam os conselheiros independentes?

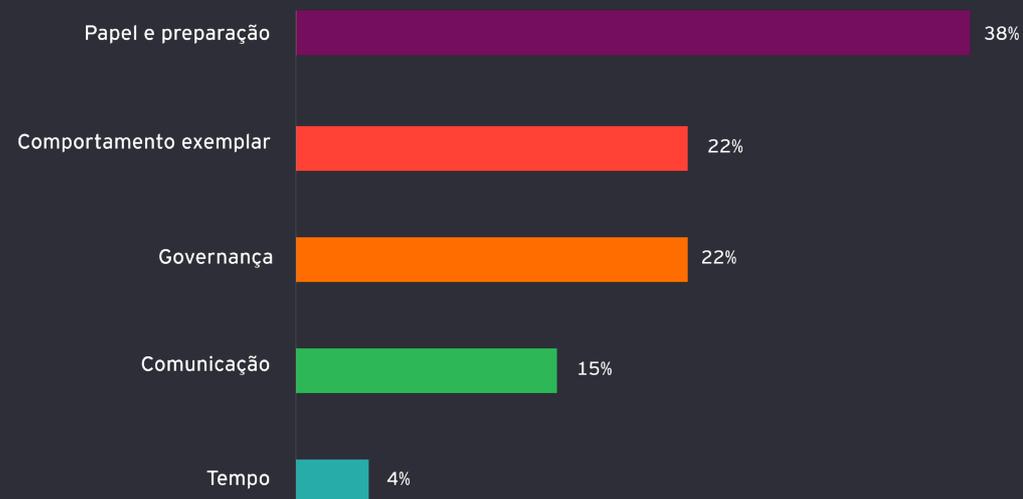
De acordo com o modelo EY de competências técnicas do conselheiro independente:

- ▶ **Papel e preparação:** refere-se às competências do conselheiro, incluindo conhecimento do setor e da função, preparação para sessões e capacidade de ter uma visão estratégica do setor econômico e do negócio.
- ▶ **Comportamento exemplar:** relacionado à liderança ética, comportamento adequado durante as sessões e ser um bom parceiro no trabalho em equipe.
- ▶ **Governança:** refere-se à atuação independente dos conselheiros, resistindo às pressões de acionistas ou similares e mantendo o sigilo do que foi discutido nas reuniões do Conselho.
- ▶ **Tempo:** envolve dedicação ao trabalho e respeito aos colegas e à empresa.
- ▶ **Comunicação:** relacionada à comunicação eficaz e à participação ativa.

As principais dificuldades enfrentadas pelos independentes estão relacionadas com questões de governança (49%).



Enquanto as qualidades mais difíceis de se encontrar nos membros independentes estão relacionadas a questões ligadas à função e à sua preparação (38%).



“

**Flexibilidade:** estar disposto a se adaptar às mudanças e incertezas para enfrentar os desafios do mundo dos negócios.

Conselheiro independente

“

É preciso ter um compromisso da empresa com a capacitação de todo o Conselho. Ainda é muito pequena a parcela de empresas que trabalha com um 'orçamento' ou planejamento de médio e longo prazo do próprio Conselho. Além disso, atrelar mais fortemente a composição do Conselho com o contexto e estratégia da empresa.

Presidente de Conselho e membro independente

# Ficha técnica

## Representatividade da pesquisa

A pesquisa anônima foi realizada em abril de 2024, por meio de formulário online e contou com 143 respondentes, dos quais 129 estão vinculados a um Conselho. A idade média dos entrevistados é de 59 anos e 24% são mulheres.

## Composição do Conselho

87% dos entrevistados são presidentes ou membros de Conselhos de Administração:

- ▶ 33% presidem o Conselho ou Comitê.
- ▶ 54% são conselheiros.

13% são executivos que participam do Conselho de Administração.

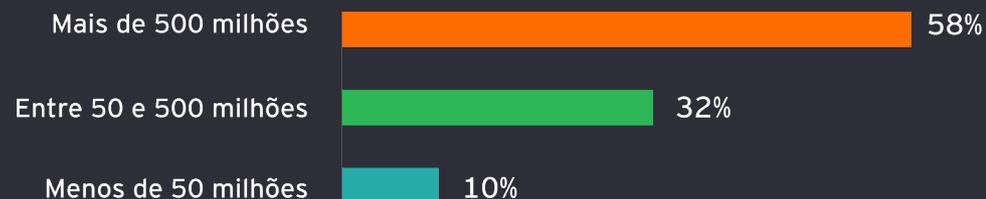
## Participação em Conselhos

- ▶ Em média, os conselheiros participam em 3 Conselhos (mínimo 1 / máximo 12).
- ▶ Estão vinculados a um Conselho de Administração, em média, há 10 anos (mínimo 0,5 / máximo 35).

## Empresas representadas

- ▶ 45% dos respondentes pertencem a empresas familiares.
- ▶ 63% dos respondentes pertencem a empresas listadas em bolsa e/ou participantes do mercado de capitais.

De acordo com o nível de faturamento (milhões de USD):



De acordo com os principais setores econômicos:



# Contatos

Principal contato sobre esta publicação no Brasil:



**Daniela Brites**

daniela.brites@br.ey.com  
+55 21 3263 7169

## EY Center for Board Matters



Líder do CBM Brasil:

**Flavio A. Machado**

flavio.a.machado@br.ey.com  
+55 11 2573 6955



Gestora do CBM Brasil:

**Agnyz Bueno**

agnyz.bueno@br.ey.com  
+55 11 2573 6654

## EY | Shape the future with confidence

### Sobre a EY

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais.

Para mais informações sobre a nossa organização, visite [ey.com.br](https://ey.com.br). Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

©2024 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

[ey.com.br](https://ey.com.br)

Facebook | EYBrasil

Instagram | eybrasil

LinkedIn | EY

Youtube | EYBrasil

