



# Diversidade nos Conselhos de Administração: Pesquisa Global

**ACI Institute e Board Leadership  
Center da KPMG no Brasil**



**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

---

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)



# Sumário

Introdução – Desafios, benefícios e oportunidades com a diversidade nos conselhos de administração.....	04
---	----

## RESULTADOS

Os conselhos de administração estão prontos para mudanças.....	06
--	----

Preocupações com “ <i>blindspots</i> ” e oportunidades perdidas.....	10
--	----

Diversidade no conselho com relação a gênero, raça, etnia e orientação sexual.....	11
--	----

Melhores discussões nas reuniões do conselho.....	12
---	----

Perfil dos respondentes brasileiros.....	13
--	----

Apêndice – resultados globais.....	14
------------------------------------	----

Perfil global dos respondentes.....	21
-------------------------------------	----

O ACI no mundo.....	23
---------------------	----

O ACI Institute.....	24
----------------------	----

# Desafios, benefícios e oportunidades com a diversidade nos conselhos de administração

Quão diferente seria a composição dos conselhos de administração se fosse preciso fazer ajustes para melhor atender às necessidades atuais e futuras das empresas?

Os desafios recentes e contínuos por mais diversidade nos conselhos de administração nas empresas ocorre em um momento crucial para o mundo corporativo. Estará na dianteira quem mostrar capacidade para desafiar o *status quo*; compreender as megatendências; calibrar com eficiência o planejamento estratégico, o gerenciamento de riscos e a gestão de talentos dentro de um contexto de expectativas cada vez maiores de acionistas e demais *stakeholders*.

Para entender melhor a visão dos conselheiros de administração com relação aos desafios e às oportunidades relacionadas à diversidade nos conselhos, a rede global do ACI Institute e do Board Leadership Center da KPMG realizou uma pesquisa com mais de 700 membros de conselhos e comitês em diferentes países, com grande destaque para o número de respondentes do Brasil.

Dessa forma, gostaríamos de agradecer aos nossos membros do ACI Brasil que responderam ao questionário e compartilharam suas percepções sobre o tema. Os resultados ajudam a construir uma perspectiva do cenário nacional em comparação ao global e identificar pontos de reflexão e debate sobre eventuais melhorias.

Considerando apenas as respostas dos participantes brasileiros à pesquisa global, eis os principais destaques:

- **Revisão da composição do conselho de administração.** A maioria dos respondentes (69%) faria mudanças na composição dos conselhos em que atua;
- **Pontos cegos e oportunidades.** Cerca de 7 em cada 10 conselheiros (72%) pensam que a ausência de diferentes pontos de vista pode dificultar a identificação de deficiências ou oportunidades na condução dos negócios;





- **Diversidade e responsabilidade corporativa.** Mais da metade (58%) dos respondentes acredita que a diversidade do conselho tem papel relevante, ou muito relevante, na avaliação do papel social das empresas;
- **Inclusão.** Quase metade (46%) dos conselheiros acredita que a liderança é eficaz em extrair pontos de vista, ideias e preocupações de todos os membros. Para 11%, ainda há espaços para muitas melhorias, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades da liderança para esse propósito;
- **Diversidade no longo prazo.** *Expertise* em tecnologia e estratégia digital e diversidade étnico-racial são os tipos de diversidade mais procurados ativamente pelos respondentes, considerando a estratégia de longo prazo da empresa;
- **Planejamento estratégico.** Para 62% dos participantes da pesquisa, os aspectos estratégicos e de competitividade serão os fatores de maior influência no recrutamento e na mudança de composição do conselho de administração nos próximos anos;
- **Confiança e transparência.** Liberdade para questionar informações apresentadas (75%), receptividade a discussões abertas (63%) e incentivo a críticas construtivas (62%) são as principais características dos conselhos onde há confiança e transparência na atuação.

Essas tendências também se refletem nos outros países que contribuíram com essa pesquisa, com algumas variações a depender do contexto de cada localidade. Confira os resultados globais a partir da [página 14](#).

Esperamos que os resultados — e as perguntas — dessa pesquisa contribuam para fomentar discussões produtivas no seu conselho de administração.

Boa leitura!

**Sidney Ito**

CEO do ACI Institute e do  
Board Leadership Center Brasil;  
Sócio de Consultoria  
em Riscos e Governança  
Corporativa da KPMG

**Fernanda Allegretti**

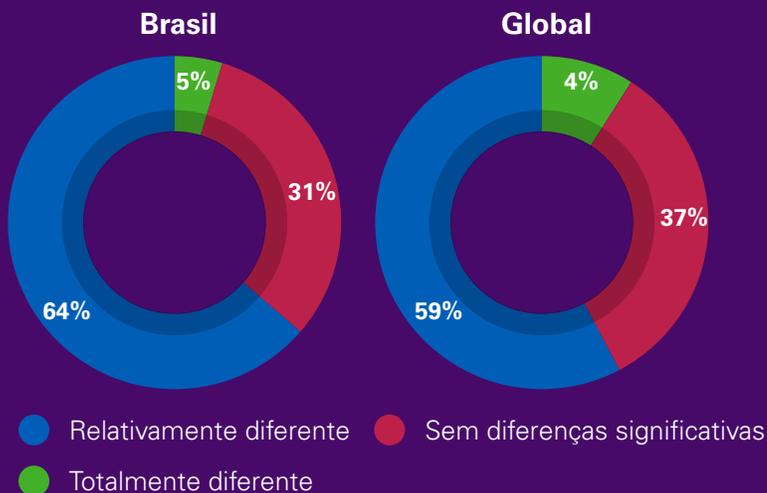
Sócia-diretora do  
ACI Institute e de Markets  
da KPMG Brasil

# Resultados

## Os conselhos de administração estão prontos para mudanças

A maioria dos respondentes brasileiros (64%) diz que o conselho em que atua seria moderadamente diferente se a sua composição fosse revisada para atender às necessidades atuais e futuras da organização. 5% acreditam que seria completamente diferente.

**Se a sua empresa precisasse recrutar novos conselheiros para melhor atender às suas necessidades atuais e futuras, quão diferente seria a composição do conselho atual — incluindo diversidade de habilidades e experiências?**



Apenas cerca de 1 em cada 10 conselheiros (13%) não antecipa mudanças na composição do conselho nos próximos anos. Entre os principais fatores influenciadores no recrutamento de novos membros, destacam-se as necessidades estratégicas e competitivas da organização (62%). Outros fatores mencionados, ainda que por uma quantidade significativamente menor de respondentes, incluem: pressões de investidores para preencher lacunas tanto no conjunto de habilidades (27%) quanto relacionadas à diversidade no conselho (20%). No cenário global, o principal fator motivador para o recrutamento de novos membros, apontado por 62% dos respondentes, é a substituição de um membro em razão de sua aposentadoria como conselheiro.

**Na sua opinião, qual dos motivos a seguir é mais provável de influenciar no recrutamento de novos conselheiros nos próximos anos? (Selecione até três opções)**



Experiência anterior como C-Level (cargo de diretoria) ou como conselheiro de administração são citados como os critérios mais importantes para o recrutamento de novos membros para o conselho, assim como experiência na indústria em que a empresa atua e especialização em tecnologia e segurança cibernética. Interessante notar que a experiência como CEO não apareceu como um dos critérios mais significativos para a seleção de um conselheiro.

**Avalie a importância dos seguintes critérios ao recrutar novos membros para o conselho:**

<b>Brasil</b>	<b>1 (Mais importante)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (Menos importante)</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Experiência como C-level</b>	35	31	19	14	1
<b>Experiência anterior em conselhos de administração</b>	32	36	17	8	7
<b>Experiências anteriores no ramo de atuação / setor da empresa</b>	27	40	24	6	3
<b>Experiência em tecnologia ou cibersegurança</b>	21	38	27	13	1
<b>Experiência como CEO</b>	19	25	29	18	9
<b>Experiência em ESG</b>	17	38	33	9	3
<b>Experiência em Recursos Humanos</b>	11	40	34	9	6
<b>Outro</b>	37	18	12	0	33

<b>Global</b>	<b>1 (Mais importante)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (Menos importante)</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Experiência como C-level</b>	31	37	21	9	2
<b>Experiência anterior em conselhos de administração</b>	23	37	26	11	3
<b>Experiências anteriores no ramo de atuação / setor da empresa</b>	31	39	22	6	2
<b>Experiência em tecnologia ou cibersegurança</b>	16	35	33	12	4
<b>Experiência como CEO</b>	18	26	29	16	11
<b>Experiência em ESG</b>	8	32	36	16	8
<b>Experiência em Recursos Humanos</b>	7	30	38	17	8
<b>Outro</b>	29	28	12	3	28

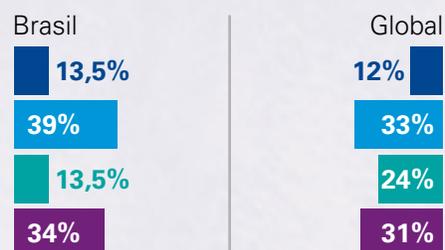
**Que tipo(s) adicional(is) de diversidade seria(m) mais benéfico(s) para o conselho, com base na estratégia de longo prazo da empresa?**

● Ausente — recrutamento em andamento ● Ausente — mas não é necessário imediatamente ● Atualmente representado ● Não relevante

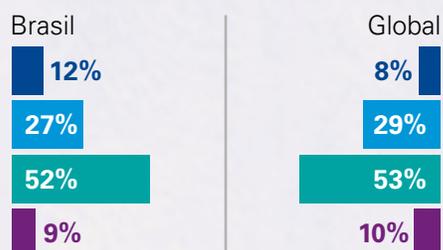
**Expertise em tecnologia/ estratégia digital**



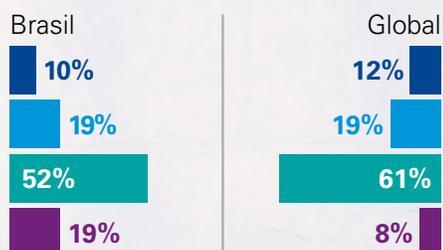
**Raça/etnia**



**Expertise em gestão de capital humano**



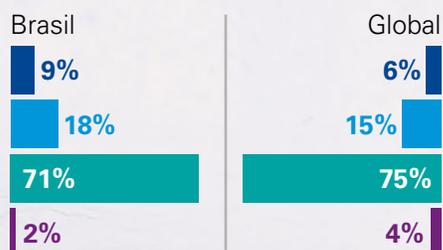
**Gênero**



**Experiência no mesmo setor de atuação da empresa**



**Expertise em gerenciamento de riscos**



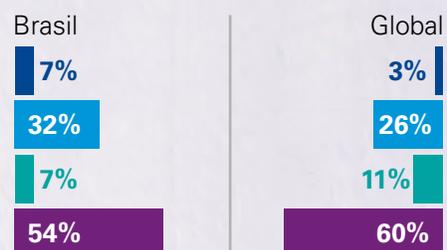
## Que tipo(s) adicional(is) de diversidade seria(m) mais benéfico(s) para o conselho, com base na estratégia de longo prazo da empresa?

● Ausente — recrutamento em andamento ● Ausente — mas não é necessário imediatamente ● Atualmente representado ● Não relevante

### Experiência em setor de atuação complementar, mas diferente daquele da empresa



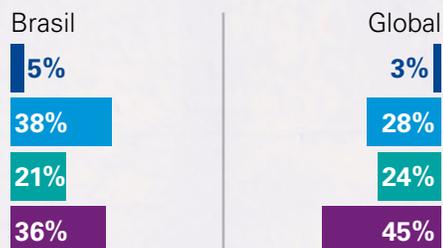
### Orientação sexual



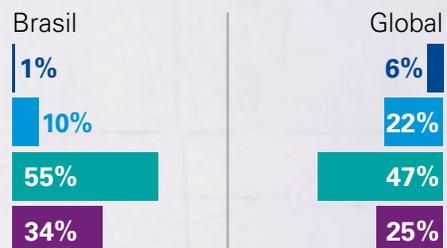
### Geográfica



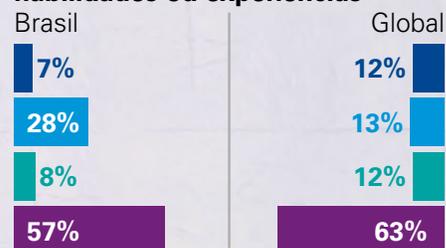
### Socioeconômica



### Idade



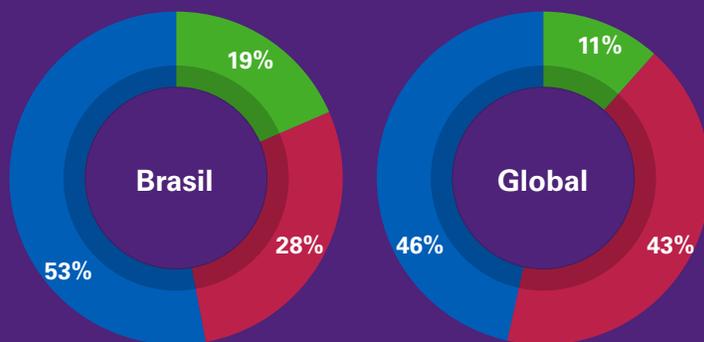
### Outro: o conselho está atualmente buscando outras habilidades ou experiências



## Preocupações com “*blindspots*” e oportunidades perdidas

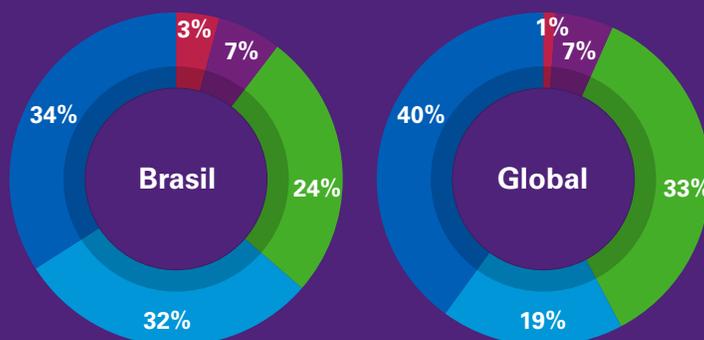
Observamos uma preocupação maior dos respondentes do Brasil com relação à falta de diferentes pontos de vista no conselho. A percepção é de que essa falta de diversidade pode prejudicar a condução de discussões estratégicas e a identificação de pontos cegos ou necessidades de melhorias com relação ao futuro da empresa. Mais de 70% dos respondentes brasileiros demonstram grande ou relativa preocupação, em comparação a 57% da amostra global. A diversidade do conselho, tanto em sua composição quanto em pontos de vista, também é entendida como relevante ou muito relevante para a avaliação e a condução do papel social da empresa, tanto no Brasil (58%) como globalmente (73%).

**Quão preocupado(a) você está com o fato de que a falta de diferentes pontos de vista no conselho possa prejudicar a condução das discussões estratégicas, a identificação de pontos cegos ou necessidades de melhorias com relação ao futuro da empresa?**



● Extremamente preocupado(a) ● Relativamente preocupado(a) ● Não estou preocupado(a)

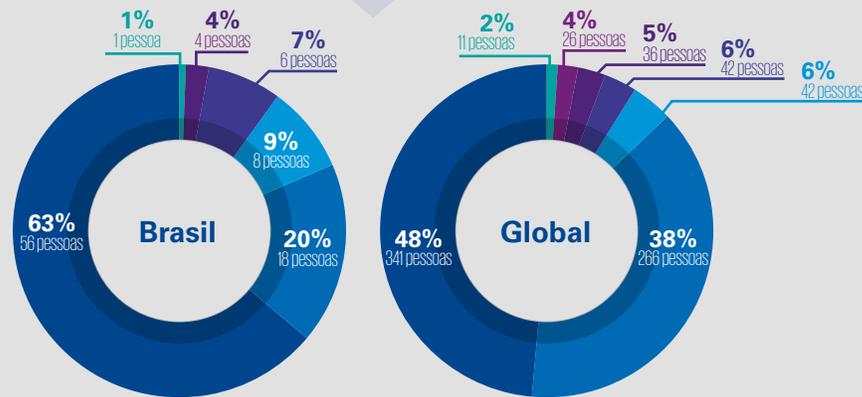
**Quão relevante é a diversidade – de composição e de pontos de vista – do conselho para a avaliação e a condução do papel social da empresa?**



● Muito relevante ● Relevante ● Moderadamente relevante ● Irrelevante ● Outro

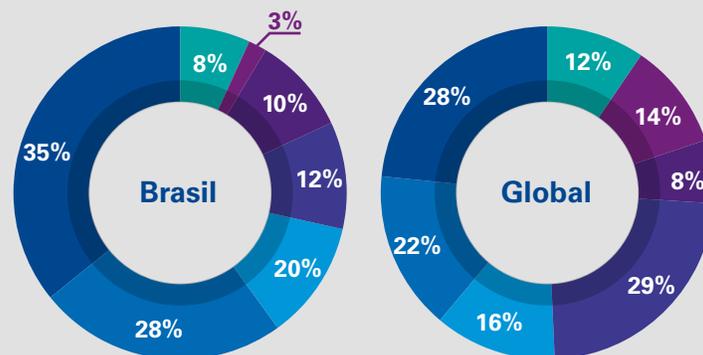
## Diversidade no conselho com relação a gênero, raça, etnia e orientação sexual

Se você se identifica como membro de um grupo que representa diversidade em termos de gênero, raça/etnia, ou orientação sexual, que desafios você enfrenta para ser ouvido(a) durante as reuniões do conselho? (Selecione todas as opções aplicáveis)



- Não me identifico como membro de grupos minoritários
- Nenhum – minha voz é ouvida e todas as opiniões são reconhecidas igualmente
- O conselho não tem uma cultura que incentiva que todas as vozes sejam ouvidas igualmente
- Outros membros do conselho tendem a dominar a discussão
- Outros membros do conselho tendem a levar o crédito pelas minhas considerações
- Outros membros do conselho tendem a desconsiderar minhas opiniões
- Outro

Quais são as maiores barreiras para o recrutamento de candidatas(as) diversos(as) para o conselho? (Selecione todas as opções aplicáveis)



- O conselho não identificou a necessidade de maior diversidade
- Novos membros tendem a ser recrutados com base em um círculo social/empresarial restrito
- O conselho não prioriza a diversidade na sua composição
- Falta de candidatos qualificados
- CEO não prioriza a diversidade no conselho
- Empresas de recrutamento e seleção contratadas têm um pipeline de candidatos limitado
- Outro

## Melhores discussões nas reuniões do conselho

Quando perguntados sobre como confiança e transparência são construídas e demonstradas no conselho de administração, a maioria (75%) afirma que as informações apresentadas podem, e são, livremente questionadas por conselheiros quando necessário; que a gestão mantém discussões e uma comunicação aberta com o conselho (63%); e que críticas construtivas são encorajadas (62%).

Por outro lado, os resultados da pesquisa também indicam que ainda há espaço para melhorias, principalmente com relação às discussões de questões estratégicas. Enquanto a maioria dos conselheiros (63%) descreve essas discussões como profundas e perspicazes, mais de um terço (35%) concorda que são inconsistentes ou superficiais. Adicionalmente, menos da metade dos respondentes brasileiros (46%) entende que a liderança do conselho é eficaz para extrair pontos de vista, ideias e preocupações de todos os membros. Ainda há espaço para alguma melhoria para 41% que consideram a liderança relativamente eficaz e de muita melhoria para 11% dos respondentes que afirmam que a liderança é ineficaz nesse papel por carecer de habilidade para esse propósito.

## Como confiança e transparência são demonstradas no conselho? (Selecione todas as opções aplicáveis)



## Como você descreveria a participação, os questionamentos e as observações feitas pelo conselho com relação às questões de importância estratégica para a empresa?

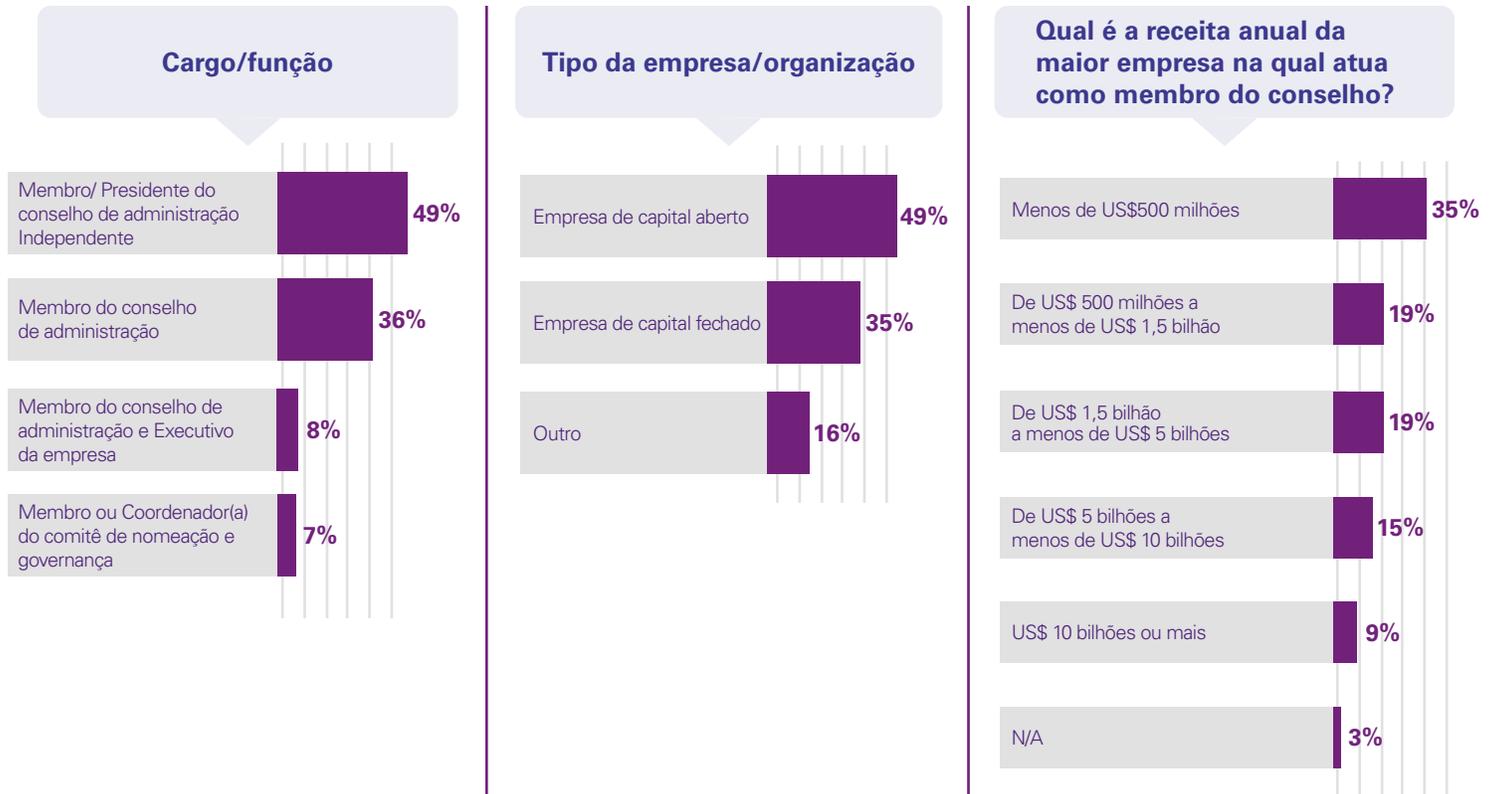


## Quão eficaz e hábil é a liderança do conselho para extrair pontos de vista, ideias e preocupações de todos os membros?



# Perfil dos respondentes brasileiros

Os resultados baseiam-se em uma pesquisa global com a participação de 89 conselheiros brasileiros, realizada entre agosto e outubro de 2021.



## Por favor, indique o ramo de atuação/setor econômico da empresa:



# Apêndice - resultados globais

Este apêndice contém dados detalhados de 11 países que tiveram ao menos 30 respondentes. A coluna “Global” reúne os dados da pesquisa de todos os 25 países participantes. Algumas colunas podem não totalizar 100% devido ao arredondamento.

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Na sua opinião, qual dos motivos a seguir é mais provável de influenciar no recrutamento de novos conselheiros nos próximos anos? (Selecione até três opções)**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Pressões de investidores para preencher lacunas no conjunto de habilidades	17	10	27	10	19	19	19	31	27	11	9	7
Pressões de investidores para preencher lacunas quanto à diversidade	17	16	20	20	16	5	17	19	9	8	14	28
Pressões de outros <i>stakeholders</i> para preencher lacunas quanto à diversidade	19	26	15	23	26	11	19	28	24	8	32	14
Necessidade estratégica/competitiva	57	52	62	57	35	70	44	63	78	61	61	51
Substituição de um(a) membro se aposentando	62	39	16	70	81	75	78	44	76	89	77	73
Substituição de um(a) membro com baixo desempenho	14	16	19	13	16	14	3	13	27	13	9	14
Não prevemos mudanças nos membros nos próximos anos	4	6	13	3	3	4	0	6	2	0	1	0
Outros	9	10	1	7	6	14	14	9	4	16	5	11

**Como você descreveria a participação, os questionamentos e as observações feitas pelo conselho com relação às questões de importância estratégica para a empresa?**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Profundos, perspicazes, agregadores	70	65	63	80	45	80	67	53	84	89	71	72
Superficiais	5	16	15	0	13	1	3	9	2	0	2	3
Inconsistentes – às vezes profundos, às vezes superficiais	24	19	20	20	42	16	31	38	13	11	26	24
Outro	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	1

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Que tipo(s) adicional(is) de diversidade seria(m) mais benéfico(s) para o conselho, com base na estratégia de longo prazo da empresa?**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Geográfica</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	5	3	6	10	3	2	6	16	4	3	3	5
Ausente – mas não é necessário imediatamente	21	26	21	7	13	12	19	19	29	37	17	20
Atualmente representado	44	19	36	73	52	57	44	25	42	34	47	47
Não relevante	30	52	37	10	32	28	31	41	24	26	32	28

<b>Gênero</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	12	29	10	17	0	10	8	34	11	16	8	11
Ausente – mas não é necessário imediatamente	19	32	19	27	35	9	31	28	16	24	16	12
Atualmente representado	61	19	52	57	45	80	58	38	69	58	71	72
Não relevante	8	19	19	0	19	1	3	0	4	3	5	5

<b>Raça/etnia</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	12	6	13,5	20	0	1	6	9	7	0	16	31
Ausente – mas não é necessário imediatamente	33	23	39	30	13	15	61	22	24	29	54	28
Atualmente representado	24	6	13,5	47	48	35	11	16	31	34	21	31
Não relevante	31	65	34	3	39	49	22	53	38	37	9	11

<b>Socioeconômica</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	3	3	5	0	0	2	3	9	2	0	5	4
Ausente – mas não é necessário imediatamente	28	13	38	30	19	28	47	31	18	18	39	23
Atualmente representado	24	23	21	30	45	19	14	16	36	29	21	16
Não relevante	45	61	36	40	35	51	36	44	44	53	36	57

<b>Orientação sexual</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	3	10	7	0	0	1	0	13	0	0	2	5
Ausente – mas não é necessário imediatamente	26	26	32	33	13	22	36	19	7	13	33	33
Atualmente representado	11	3	7	17	26	14	14	9	4	8	10	14
Não relevante	60	61	54	50	61	63	50	59	89	79	54	48

<b>Experiência no mesmo setor de atuação da empresa</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	10	10	10	13	13	10	14	19	9	3	8	7
Ausente – mas não é necessário imediatamente	10	10	7	13	13	9	3	6	9	21	9	14
Atualmente representado	76	81	75	70	71	74	78	72	80	71	79	76
Não relevante	4	0	8	3	3	7	6	3	2	5	3	4

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Que tipo(s) adicional(is) de diversidade seria(m) mais benéfico(s) para o conselho, com base na estratégia de longo prazo da empresa? (Continuação)**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Experiência em setor de atuação complementar, mas diferente da empresa</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	9	16	9	10	3	10	8	19	7	5	5	9
Ausente – mas não é necessário imediatamente	17	13	26	23	16	14	19	25	13	16	16	13
Atualmente representado	68	61	56	60	71	67	67	53	71	76	75	75
Não relevante	6	10	9	7	10	10	6	3	9	3	5	4

<b>Idade</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	6	13	1	3	6	9	3	13	16	0	1	5
Ausente – mas não é necessário imediatamente	22	26	10	33	23	19	31	41	22	16	25	23
Atualmente representado	47	35	55	57	48	49	44	25	47	53	45	45
Não relevante	25	26	34	7	23	23	22	22	16	32	29	27

<b>Expertise em tecnologia/estratégia digital</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	21	39	29	10	13	27	14	34	24	11	15	20
Ausente – mas não é necessário imediatamente	36	26	30	40	42	31	50	34	27	45	38	32
Atualmente representado	37	13	36	43	35	38	28	28	42	37	36	46
Não relevante	6	23	5	7	10	4	8	3	7	8	11	3

<b>Expertise em gestão de capital humano</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	8	26	12	0	3	11	3	25	16	3	2	4
Ausente – mas não é necessário imediatamente	29	19	27	27	35	27	39	31	29	29	30	34
Atualmente representado	53	42	52	63	45	54	39	41	51	58	55	52
Não relevante	10	13	9	10	16	7	19	3	4	11	13	10

<b>Expertise em gerenciamento de riscos</b>												
Ausente – recrutamento em andamento	6	13	9	3	3	9	3	22	7	5	0	5
Ausente – mas não é necessário imediatamente	15	6	18	13	13	20	19	19	13	5	9	19
Atualmente representado	75	68	71	77	81	67	78	59	78	89	86	70
Não relevante	4	13	2	7	3	5	0	0	2	0	5	6

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Quão eficaz e hábil é a liderança do conselho para extrair pontos de vista, ideias e preocupações de todos os membros?**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Eficaz	54	32	46	50	32	69	72	25	78	66	57	58
Relativamente eficaz	37	48	41	43	52	27	28	53	20	29	39	32
Ineficaz – carece de habilidades de liderança para extrair essas informações	5	6	11	3	6	2	0	16	2	3	1	4
Ineficaz – controla demais as discussões	4	13	1	3	10	1	0	6	0	3	2	6
Outro	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

**Se você se identifica como membro de um grupo que representa diversidade em termos de gênero, raça/etnia, ou orientação sexual, que desafios você enfrenta para ser ouvido(a) durante as reuniões do conselho? (Selecione todas as opções aplicáveis)**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Não me identifico como membro de grupos minoritários	48	35	63	43	55	40	61	31	47	55	51	40
Outros membros do conselho tendem a dominar a discussão	6	13	7	7	6	0	6	9	2	0	5	14
Outros membros do conselho tendem a desconsiderar minhas opiniões	4	10	0	3	3	2	6	13	2	0	3	7
Outros membros do conselho tendem a levar o crédito pelas minhas considerações	5	10	4	3	6	5	6	13	2	5	5	5
O conselho não tem uma cultura que incentiva que todas as vozes sejam ouvidas igualmente	6	23	9	3	6	4	0	13	0	3	6	6
Nenhum – minha voz é ouvida e todas as opiniões são reconhecidas igualmente	38	29	20	50	32	52	33	41	49	39	37	39
Outro	2	0	1	0	0	0	0	3	0	3	6	2

**Se a sua empresa precisasse recrutar novos conselheiros para melhor atender às necessidades atuais e futuras, quão diferente seria a composição do conselho atual – incluindo diversidade de habilidades e experiências?**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Totalmente diferente	4	6	5	3	3	2	3	16	2	5	3	4
Relativamente diferente	59	58	64	60	52	63	67	63	69	50	48	52
Sem diferenças significativas	37	35	31	37	45	35	31	22	29	45	48	44

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Quais são as maiores barreiras para o recrutamento de candidatos(as) diversos(as) para o conselho? (Selecione todas as opções aplicáveis)**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Falta de candidatos qualificados	29	19	12	33	32	25	25	13	22	45	55	30
Empresas de recrutamento e seleção contratadas têm um <i>pipeline</i> de candidatos limitado	14	3	3	13	6	16	8	9	16	3	34	20
CEO não prioriza a diversidade do conselho	8	13	10	17	6	7	8	19	4	8	5	5
Novos membros tendem a ser recrutados com base em um círculo social/empresarial restrito	22	26	28	13	19	23	14	34	31	18	14	23
O conselho não prioriza a diversidade na sua composição	16	26	20	10	19	15	11	13	27	8	13	17
O conselho não identificou a necessidade de maior diversidade	28	29	35	17	35	37	42	38	27	29	14	19
Outro	12	6	8	23	3	11	14	6	4	16	17	18

**Avalie a importância dos seguintes critérios ao recrutar novos membros para o conselho:**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Experiência como CEO</b>												
1 (Mais importante)	18	16	19	10	16	28	17	34	16	11	3	13
2	26	42	25	27	26	26	22	19	29	37	18	30
3	29	19	29	37	29	31	36	34	20	29	29	32
4	16	19	18	17	6	12	22	6	22	8	25	14
5 (Menos importante)	11	3	9	10	23	2	3	6	13	16	24	12

<b>Experiência como C-level</b>												
1 (Mais importante)	31	26	35	33	13	33	28	31	40	24	21	42
2	37	29	31	40	42	40	33	34	38	58	33	32
3	21	32	19	20	32	16	39	25	13	16	26	17
4	9	10	14	7	6	7	0	9	7	3	17	6
5 (Menos importante)	2	3	1	0	6	4	0	0	2	0	2	2

<b>Experiência anterior em conselhos de administração</b>												
1 (Mais importante)	23	23	32	7	26	26	19	34	27	26	22	12
2	37	26	36	43	45	36	58	31	44	53	26	38
3	26	35	17	33	19	27	19	22	22	18	36	29
4	11	13	8	13	3	11	3	13	7	0	10	17
5 (Menos importante)	3	3	7	3	6	0	0	0	0	3	6	5

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Avalie a importância dos seguintes critérios ao recrutar novos membros para o conselho:**

(Continuação)

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Experiências anteriores no ramo de atuação / setor da empresa</b>												
1 (Mais importante)	31	19	27	33	39	31	31	38	36	37	32	29
2	39	48	40	27	32	42	39	19	40	39	44	40
3	22	26	24	30	26	19	31	34	20	16	14	23
4	6	6	6	10	3	7	0	6	4	5	7	7
5 (Menos importante)	2	0	3	0	0	1	0	3	0	3	3	2

<b>Experiência em ESG</b>												
1 (Mais importante)	8	0	17	10	3	12	6	9	7	5	3	5
2	32	35	38	20	13	37	28	38	31	39	34	23
3	36	35	33	47	48	30	47	38	49	29	37	33
4	16	13	9	13	29	20	19	9	11	21	17	21
5 (Menos importante)	8	16	3	10	6	1	0	6	2	5	8	18

<b>Experiência em tecnologia ou cibersegurança</b>												
1 (Mais importante)	16	10	21	10	16	20	6	25	9	13	16	18
2	35	26	38	37	26	42	44	34	24	39	31	39
3	33	29	27	30	39	26	44	31	51	42	33	31
4	12	16	13	7	16	11	6	3	16	5	13	10
5 (Menos importante)	4	19	1	17	3	1	0	6	0	0	7	3

<b>Experiência em Recursos Humanos</b>												
1 (Mais importante)	7	13	11	3	0	10	3	16	4	5	3	3
2	30	45	40	23	39	40	25	28	33	29	23	21
3	38	23	34	50	19	35	44	44	53	53	37	35
4	17	13	9	10	29	11	19	13	9	11	26	23
5 (Menos importante)	8	6	6	13	13	5	8	0	0	3	10	18

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

**Como confiança e transparência são demonstradas no conselho? (Selecione todas as opções aplicáveis)**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Críticas construtivas são encorajadas	67	39	62	70	52	67	67	38	78	79	85	72
A administração é receptiva a discussões abertas	70	58	63	83	71	73	69	53	73	89	70	74
Membros do conselho têm liberdade para questionar as informações que são apresentadas	79	55	75	77	58	77	83	66	87	97	94	80
Considerações de todos os membros são ponderadas igualmente	54	58	43	57	52	53	50	34	53	76	70	47
A administração é receptiva a <i>insights</i> / informações oferecidos por fontes externas ao conselho	51	29	42	60	58	41	44	38	53	82	60	60
Nenhuma das alternativas acima	3	3	4	7	3	2	0	3	4	0	0	4
Outro	3	6	2	3	0	1	0	3	4	5	3	3

**Quão preocupado(a) você está com o fato de que a falta de diferentes pontos de vista no conselho possa prejudicar a condução das discussões estratégicas, a identificação de pontos cegos ou necessidades de melhorias com relação ao futuro da empresa?**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Extremamente preocupado(a)	11	16	19	7	6	15	3	19	24	29	5	4
Relativamente preocupado(a)	46	42	53	47	42	44	53	47	47	32	51	38
Não estou preocupado(a)	43	42	28	47	52	41	44	34	29	39	45	59

**Quão relevante é a diversidade – de composição e de pontos de vista – do conselho para a avaliação e a condução do papel social da empresa?**

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muito relevante	33	35	24	30	10	43	25	38	60	26	45	28
Relevante	40	32	34	50	39	43	58	34	36	55	24	41
Moderadamente relevante	19	23	32	17	45	10	14	25	2	13	20	22
Irrelevante	7	10	7	3	6	4	3	3	2	5	11	10
Outro	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

# Perfil global dos respondentes

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

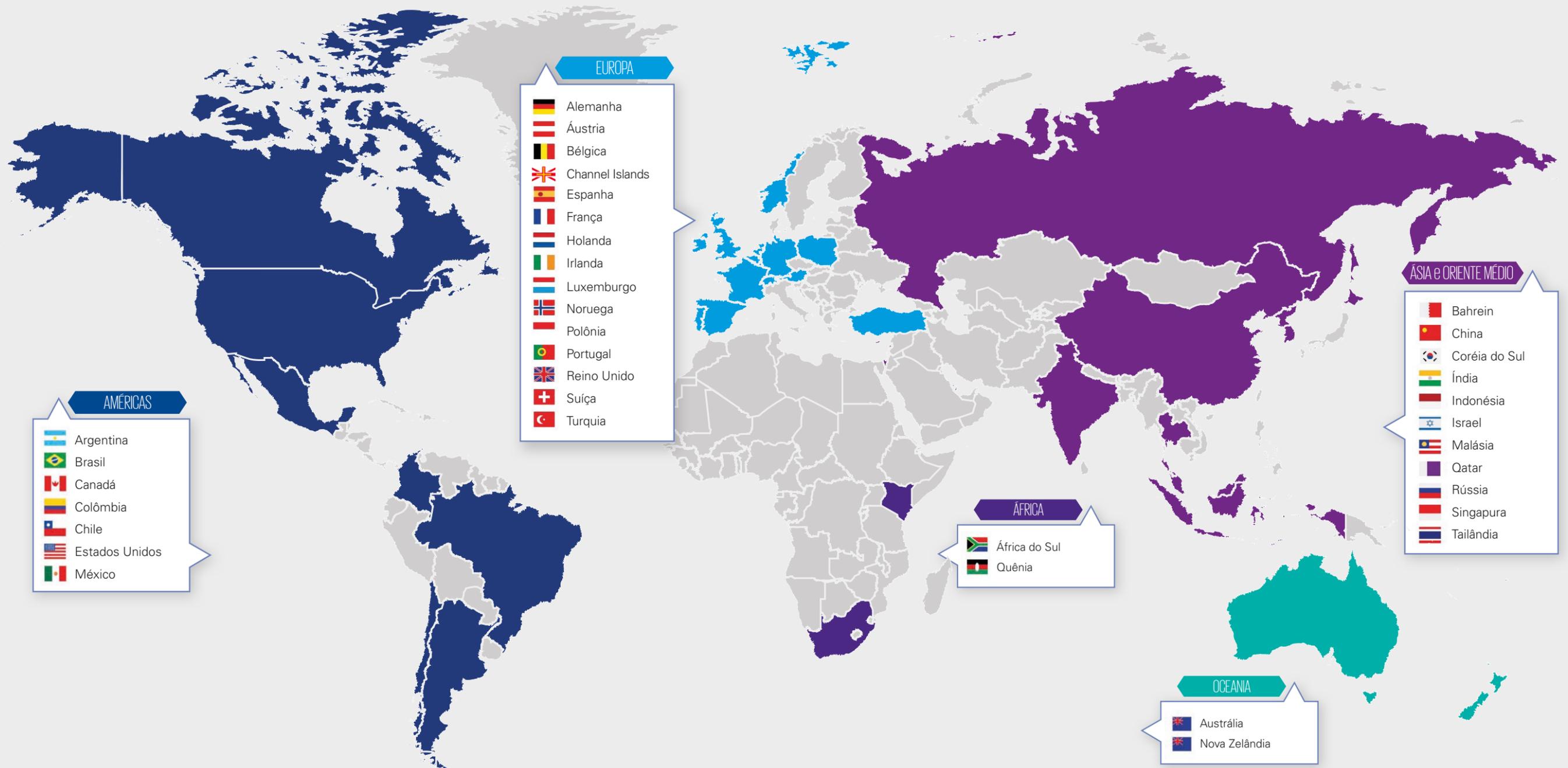
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Cargo/função</b>												
Membro do conselho de administração e Executivo da empresa	6	19	8	3	0	5	0	3	9	3	1	5
Membro/Presidente do conselho de administração Independente	44	13	49	20	58	67	69	47	47	45	53	33
Membro ou Coordenador(a) do comitê de nomeação e governança	14	10	7	30	10	12	6	6	13	32	23	17
Membro do conselho de administração	36	58	36	47	32	16	25	44	31	21	23	44

<b>Tipo da empresa/organização</b>												
Empresa de capital aberto	53	13	49	53	74	78	36	34	33	92	45	66
Empresa de capital fechado	38	84	35	17	19	22	58	66	62	8	45	26
Outro	8	3	16	30	6	0	6	0	4	0	10	8

<b>Receita anual (USD)</b>												
Menos de US\$500 milhões	42	42	35	47	23	37	44	38	60	45	61	30
De US\$ 500 milhões a menos de US\$ 1,5 bilhão	23	10	19	20	29	36	25	25	22	26	20	23
De US\$ 1,5 bilhão a menos de US\$ 5 bilhões	14	16	19	13	19	14	14	9	9	16	10	19
De US\$ 5 bilhões a menos de US\$ 10 bilhões	9	6	15	10	13	6	8	6	0	8	7	14
US\$ 10 bilhões ou mais	10	19	9	10	13	6	3	16	7	5	2	14
N/A	2	6	3	0	3	1	6	6	2	0	0	0
Outro	12	6	8	23	3	11	14	6	4	16	17	18

	Global	Argentina	Brasil	Canadá	China / Hong Kong	Índia	Irlanda	México	Nigéria	Singapura	Reino Unido	Estados Unidos
<b>Quantidade de respostas</b>	707	31	89	30	31	81	36	32	45	38	87	111

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Ramo de atuação/setor econômico</b>												
Comunicações (telecomunicações, mídia e entretenimento)	4	6	3	0	6	4	3	9	7	3	2	3
Consumo Cíclico (automóveis, comércio/varejo, vestuário, serviços ao consumidor)	5	0	11	3	0	11	3	0	2	3	3	5
Consumo Não Cíclico (comércio/distribuição de alimentos, alimentos processados, bebidas, produtos de limpeza/uso pessoal)	6	6	6	7	3	11	3	6	20	5	2	3
Petróleo, Gás e Biocombustíveis (equipamentos e serviços, exploração, refino e distribuição)	5	6	5	10	6	4	0	3	0	5	1	7
Financeiro (bancos, seguradoras, outras instituições financeiras)	31	26	20	17	32	27	53	41	42	18	45	23
Saúde (medicamentos, equipamentos, serviços médicos/hospitalares, análise e diagnóstico, produtos farmacêuticos)	8	13	8	3	0	7	6	6	2	11	7	13
Bens industriais (construção e engenharia, máquinas e equipamentos, transporte e material de transporte)	8	6	7	10	0	11	6	9	0	3	6	9
Tecnologia da Informação (computadores e equipamentos, programas e serviços, software e hardware)	5	6	2	3	6	6	3	0	0	3	6	10
Materiais básicos (embalagens, madeira e papel, minerais metálicos, químicos, siderurgia e metalurgia)	5	3	8	10	3	6	0	3	4	3	1	7
Imobiliário (gestão e desenvolvimento, REITs/fundos de investimentos imobiliário)	6	0	3	3	16	0	0	9	2	32	10	6
Utilidade Pública (água e saneamento, energia elétrica, gás)	3	3	11	7	3	1	6	0	0	3	1	2
Outro	15	23	16	27	23	11	19	13	20	13	15	12





# O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, em mais de 15 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 75 Mesas de Debates e os membros do ACI recebem, quinzenalmente e em primeira mão, uma newsletter com informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

## Fale com nosso time

**Sidney Ito**  
CEO do ACI Institute e  
do Board Leadership Center Brasil e  
Sócio em Riscos e Governança Corporativa  
da KPMG no Brasil  
sito@kpmg.com.br

**Fernanda Allegretti**  
Sócia-diretora do ACI Institute e  
do Board Leadership Center Brasil e  
de Markets da KPMG no Brasil  
fallegretti@kpmg.com.br

**ACI Institute Brasil**  
acibrasil@kpmg.com.br



**ACI Institute Brasil**  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**  
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

kpmg.com.br



© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.