

INTRODUÇÃO:  
QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA  
OS CONSELHOS EM 2025

1> APOIAR A  
REFORMULAÇÃO DO  
PORTFÓLIO

2> NAVEGAR PELAS  
VANTAGENS E DESVANTAGENS  
DA TECNOLOGIA

3> AVALIAR A POSTURA  
DE RESILIÊNCIA DA  
EMPRESA

4> VIABILIZAR VANTAGENS  
ATRÁS DA GESTÃO  
DE TALENTOS

ONDE OS CONSELHOS  
QUEREM MAIS TEMPO E  
INFORMAÇÕES?

OS CONSELHOS ESTÃO  
PRONTOS PARA  
MOLDAR O FUTURO?

CONCLUSÃO:  
COMO OS CONSELHOS PODEM  
ORIENTAR AS EMPRESAS

EY Center for Board Matters  
**Prioridades dos Conselhos  
de Administração para  
2025 nas Américas**

Quatro áreas de foco para  
avancar com confiança



The better the question. The better the answer. The better the world works.

**EY**

Shape the future  
with confidence

INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---

# Introdução: quatro áreas de foco para os Conselhos em 2025

Os Conselhos de Administração ajudarão suas empresas a fazer escolhas intencionais para sobreviver e prosperar em tempos de incerteza.

Em 2025, as empresas bem-sucedidas e seus Conselhos não apenas reagirão a mudanças rápidas; eles anteciparão essas mudanças, desenvolverão a capacidade de perceber e responder a vários cenários, e agirão com a intenção de ser resilientes e moldar o futuro de suas organizações.

Os Conselhos enfrentarão escolhas importantes, incluindo sobre como estruturar agendas para dedicar tempo às questões certas; que tipos de dados e informações solicitar à Administração e a fontes externas; se e como ajustar as estruturas de Comitês ou os processos do Conselho; e como garantir que a composição do Conselho seja adequada ao seu propósito, à medida que as estratégias evoluem.

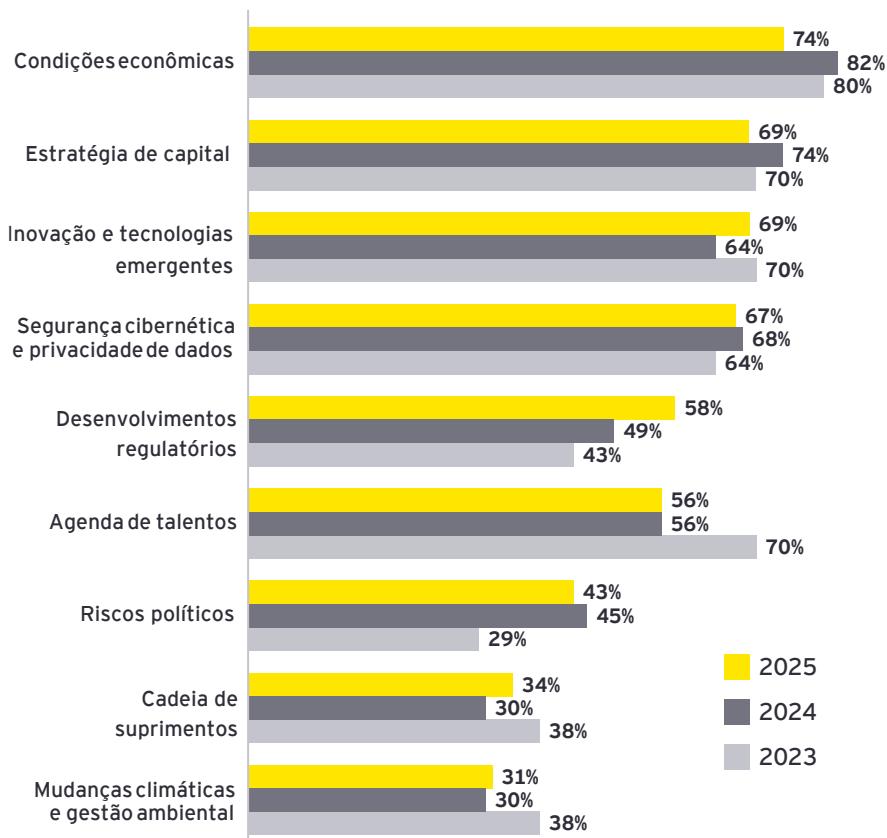
O EY Center for Board Matters ouviu mais de 500 conselheiros, em sete países das Américas, sobre suas prioridades de seus Conselhos para o próximo ano (consulte “Metodologia” na [página 13](#)). Nossas observações são baseadas não apenas em nossa pesquisa anual, mas também em nosso envolvimento contínuo com os principais stakeholders em todo o ecossistema de governança, incluindo Conselhos, conselheiros individuais, executivos do C-suit e principais investidores institucionais.

## EM 2025, SUGERIMOS ESTAS QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS:

- 1> Apoiar a reformulação do portfólio, reinvestindo para o futuro
- 2> Navegar pelas vantagens e desvantagens da tecnologia
- 3> Avaliar a postura de resiliência da empresa
- 4> Viabilizar vantagens através da gestão de talentos, em uma era de instabilidade da força de trabalho

## Prioridades do Conselho

% de conselheiros respondentes que classificaram o tópico entre os cinco principais



Fonte: Análise realizada pelo EY Center for Board Matters (CBM)

INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---

# 1

# Apoiar a reformulação do portfólio, reinvestindo para o futuro

Ao supervisionar as revisões estratégicas de portfólio, os Conselhos podem apoiar a Administração para que esta maximize a lucratividade e o posicionamento para a transformação.

Embora as condições econômicas e a estratégia de capital estejam no topo da agenda do Conselho pelo segundo ano consecutivo, menos conselheiros estão classificando essas questões como as cinco principais prioridades do Conselho, e sua sucessiva relevância mostra mais otimismo este ano em comparação com 2024. Os [economistas da EY](#) retratam uma perspectiva econômica positiva, embora ainda incerta e heterogênea, para 2025, marcada pela contínua desinflação global e pelo afrouxamento da política monetária.

[As tensões geopolíticas](#) continuam a gerar riscos no atual ambiente impulsionado pela oferta, mas, em geral, os [CEOs em todo o mundo estão otimistas](#) sobre as condições econômicas, as oportunidades de investimento e a capacidade de suas empresas crescerem no próximo ano.

Mesmo assim, em um ambiente de custos ainda elevados, [os líderes não estão abrindo mão do controle de custo](#) e da disciplina financeira. Pelo contrário, eles estão canalizando esta disciplina de forma a destravar capital para reinvestimentos.

Os Conselhos precisarão desempenhar um papel fundamental na supervisão de um uso mais disciplinado e eficiente do capital. Nossa pesquisa indica que os conselheiros estão satisfeitos com as informações que recebem e com o tempo que dedicam a estratégia de capital e condições econômicas

(consulte “Onde os Conselhos querem mais tempo e informações”, na [página 11](#)). No entanto, com a melhoria contínua em mente, os Conselhos têm a oportunidade de fazer perguntas diferentes e incentivar mais discussão e debate aberto, a fim de otimizar sua governança sobre as decisões de investimento e sobre o resultado destas decisões.

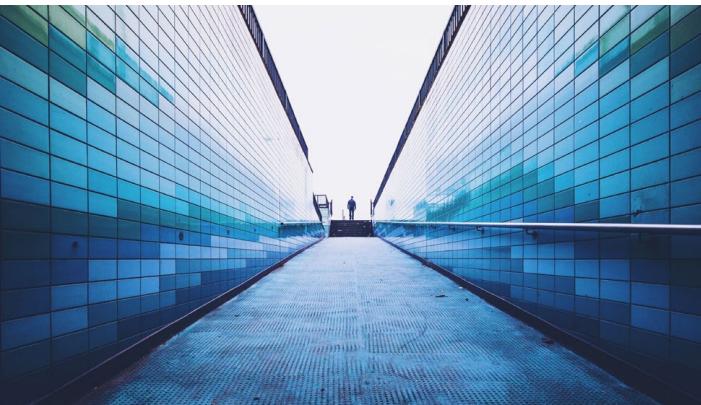
Os Conselhos podem promover um diálogo robusto ao questionar a Administração sobre como ela está reduzindo custos de maneira direcionada, e reinvestindo capital de forma a desenvolver capacidades que possam apoiar o crescimento da empresa. Por meio de uma supervisão rigorosa do processo de revisão de portfólio, os Conselhos podem desafiar a Administração sobre como ela avalia unidades de negócios com baixo desempenho e ativos não estratégicos.



“

Os Conselhos podem promover um diálogo robusto ao questionar a Administração sobre como ela está reduzindo custos de maneira direcionada, e reinvestindo capital de forma a desenvolver capacidades que possam apoiar o crescimento da empresa.

INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---



Conselhos podem apoiar ações de desinvestimento que liberam capital para empreendimentos mais lucrativos, além de supervisionar como as métricas projetadas para medir decisões de investimento de forma imparcial estão ajudando os CEOs a agir com confiança. Muitas empresas continuarão a investir em [inteligência artificial](#) (IA), passando de uma infinidade de casos de uso de IA para um conjunto priorizado de investimentos que podem ser aplicados em escala para melhorar a otimização e a criação de valor. Notavelmente, dois terços dos conselheiros que responderam à pesquisa acham que a Administração deve priorizar a IA para capturar oportunidades de mercado e de ganho de eficiência interna, em detrimento da mitigação de riscos. Apenas um terço disse que a mitigação dos riscos de IA deve ser priorizada, mesmo reduzindo a velocidade de lançamentos no mercado, ou atrasando as melhorias nos processos internos. Esse desequilíbrio ressalta a necessidade de um debate robusto e construtivo para estabelecer que o Conselho e a equipe de Administração estejam alinhados no apetite ao risco em relação aos investimentos em IA.

As respostas da pesquisa mostram que os conselheiros adotarão a transformação via transações. Os conselheiros que acham que a estratégia de sua empresa mudará nos próximos três anos classificaram a pressão para crescer por meio de transações como um dos principais impulsionadores dessa mudança, juntamente com o aumento da concorrência, e o uso de IA. Espera-se que o volume de negócios aumente em 2025, ressaltando a importância dos Conselhos supervisionarem como suas empresas estão otimizando seus portfólios para permitir agilidade e robustez de capital. Além disso, os Conselhos desempenharão um papel fundamental na supervisão de como as empresas estão realmente se transformando por meio de decisões de estratégia de capital que podem exigir a reimaginação da empresa.

“

**Notavelmente, dois terços dos conselheiros que responderam à pesquisa acham que a Administração deve priorizar a IA para capturar oportunidades de mercado e de ganho de eficiência interna, em detrimento da mitigação de riscos.**

## PERGUNTAS PARA CONSIDERAÇÃO DO CONSELHO

- Como as discussões do Conselho com a Administração permitem uma deliberação robusta sobre as decisões de alocação de capital? Essas discussões estão ajudando a Administração a desafiar as premissas estratégicas que orientam as revisões de portfólio? Elas incluem a consideração de ações de desinvestimento que poderiam liberar capital para iniciativas mais estratégicas?
- Quais métricas financeiras e não financeiras estão direcionando a tomada de decisões de investimento da administração? Quão confiante está o Conselho de que essas decisões são totalmente embasadas, imparciais e ancoradas nos indicadores-chave de desempenho (KPIs) corretos?
- Como o capital que a empresa está investindo em iniciativas de tecnologia ou de sustentabilidade está impulsionando os negócios? À medida que a IA Generativa (IAGen) amadurece e o contexto de transição energética muda, o Conselho está supervisionando (e a empresa está comunicando claramente) como a Administração usa a análise financeira para conduzir decisões estratégicas sobre esses temas, e para aproveitar as oportunidades de mercado?
- Como o Conselho torna a Administração responsável por equilibrar respostas rápidas ao mercado com a mitigação dos riscos da IA?

INTRODUÇÃO:  
QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA  
OS CONSELHOS EM 2025

1> APOIAR A  
REFORMULAÇÃO DO  
PORTFÓLIO

2> NAVEGAR PELAS  
VANTAGENS E DESVANTAGENS  
DA TECNOLOGIA

3> AVALIAR A POSTURA  
DE RESILIÊNCIA DA  
EMPRESA

4> VIABILIZAR VANTAGENS  
ATRAVÉS DA GESTÃO  
DE TALENTOS

ONDE OS CONSELHOS  
QUEREM MAIS TEMPO E  
INFORMAÇÕES?

OS CONSELHOS ESTÃO  
PRONTOS PARA  
MOLDAR O FUTURO?

CONCLUSÃO:  
COMO OS CONSELHOS PODEM  
ORIENTAR AS EMPRESAS

## 2 Navegar pelas vantagens e desvantagens da tecnologia

Conecte elementos comuns entre segurança cibernética e inovação tecnológica.

A segurança cibernética, a inovação e as tecnologias emergentes conquistam uma atenção significativa dos conselheiros. Em nossas conversas com membros de Conselhos, muitas vezes ouvimos estes fatores sendo referenciados como lados opostos da mesma moeda: ao mesmo tempo que as empresas implementam controles de cibersegurança para mitigar o lado negativo da tecnologia, diante de ameaças e agentes ameaçadores, elas também querem aproveitar a oportunidade positiva de utilizar a tecnologia para crescimento e para criação de vantagem estratégica por meio da inovação. Embora a supervisão

dessas questões geralmente envolva discussões separadas, há uma conexão na supervisão da segurança cibernética, privacidade de dados, inovação e tecnologia que sugere que os Conselhos se beneficiarão ao tratar os elementos dessas discussões de forma conjunta.

Nas empresas de ponta, as discussões da liderança sobre IA e outras tecnologias emergentes estão indo além da tecnologia básica e dos casos de uso relevantes, para uma conversa estratégica sobre como escalar a IA e outras tecnologias de forma a obter vantagens competitivas. Esta mudança levará a discussões importantes sobre a construção, uso e implantação destas tecnologias de forma adequada, definindo o nível de tolerância a risco e um tom responsável desde o topo da organização.

Segurança cibernética, privacidade de dados e inovação representam áreas de oportunidade que os Conselhos veem para melhorar seu próprio trabalho e eficácia. Quase metade (45%) dos conselheiros citaram inovação e 42% citaram segurança cibernética como assuntos nos quais seus Conselhos não dedicam tempo suficiente.

Essas também são duas áreas em que membros do Conselho relatam precisar de mais informações e recursos, com 43% citando esta necessidade para inovação e tecnologias emergentes e 39% para segurança cibernética (consulte “Onde os Conselhos querem mais tempo e informações?”, na pg. 11). Além disso, apenas cerca de 40% dos conselheiros estão confiantes nas habilidades e recursos de sua equipe de Administração para abordar essas áreas.



“

As discussões da diretoria sobre IA e outras tecnologias emergentes estão indo além da tecnologia básica e dos casos de uso relevante, para uma conversa estratégica sobre como escalar IA e outras tecnologias emergentes de forma a obter vantagens competitivas.

INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRÁS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---



Ter as informações certas e dedicar a quantidade certa de tempo a esses tópicos é fundamental porque a conversa que muitos Conselhos estão tendo sobre esses temas está mudando. As discussões entre os conselheiros estão se afastando de "o que é isso?" em direção à identificação de oportunidades estratégicas com ROI claro. Ao mesmo tempo, as discussões sobre segurança cibernética - e as [divulgações a este respeito](#) - estão incorporando a consciência de uma crescente sofisticação, que pode incluir ataques mais rápidos, amplos ou direcionados. Além disso, o ambiente regulatório e de políticas para segurança

cibernética, privacidade de dados e IA está se tornando mais complexo, com uma rede de diferentes regulamentações, países e autoridades reguladoras.

Uma razão para essas mudanças é o amadurecimento da IAGen, à medida que ela se afasta de chatbots e assistentes incorporados em aplicativos, para agentes de IA que podem funcionar em vários aplicativos. As empresas podem estar começando a colher benefícios de suas mudanças estratégicas, esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e discussões sobre inovações em escala. Infelizmente, fraudadores também têm acesso a muitas dessas ferramentas. No entanto, a aplicação de orquestração, automação e resposta de segurança (SOAR) de outras soluções semelhantes melhora a [segurança cibernética](#) e a [gestão de riscos](#).

“

Ter as informações certas e dedicar a quantidade certa de tempo a esses tópicos é fundamental porque a conversa que muitos Conselhos estão tendo sobre esses temas está mudando.

## PERGUNTAS PARA CONSIDERAÇÃO DO CONSELHO

- Onde, no Conselho, devem ocorrer discussões sobre segurança cibernética e tecnologia emergente (no nível de Conselho, Comitês ou Subcomitês)? Como as agendas do Conselho ou os estatutos dos Comitês precisam mudar para permitir essas discussões?
- Quais habilidades e experiências o Conselho precisa ter para supervisionar as vantagens e desvantagens das tecnologias? Onde o Conselho precisa de mais, ou de diferentes informações vindas da Administração e de consultores externos, para permitir seu aprendizado contínuo e melhorar sua capacidade de supervisão?
- Quais são os maiores riscos de curto e longo prazo associados às tecnologias emergentes? Quais são os novos pontos críticos de falha na estrutura tecnológica, de segurança cibernética e na cadeia de suprimentos? Como eles podem ser mitigados?

INTRODUÇÃO:  
QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA  
OS CONSELHOS EM 2025

1> APOIAR A  
REFORMULAÇÃO DO  
PORTFÓLIO

2> NAVEGAR PELAS  
VANTAGENS E DESVANTAGENS  
DA TECNOLOGIA

3> AVALIAR A POSTURA  
DE RESILIÊNCIA DA  
EMPRESA

4> VIABILIZAR VANTAGENS  
ATRAVÉS DA GESTÃO  
DE TALENTOS

ONDE OS CONSELHOS  
QUEREM MAIS TEMPO E  
INFORMAÇÕES?

OS CONSELHOS ESTÃO  
PRONTOS PARA  
MOLDAR O FUTURO?

CONCLUSÃO:  
COMO OS CONSELHOS PODEM  
ORIENTAR AS EMPRESAS

# 3 Avaliar a postura de resiliência da empresa

Conselheiros atuantes trabalham com a Administração para avaliar riscos, desenvolver resiliência e adaptar estratégias para benefícios de longo prazo.

À medida que os governos recém-eleitos em todo o mundo começam a definir suas políticas, as tensões geopolíticas - incluindo o conflito no Oriente Médio, a guerra na Ucrânia e a natureza mutável da globalização - passam a ter um impacto real nas operações das empresas. Apenas como um exemplo, o custo para enviar mercadorias em setembro de 2024 foi mais [de 160% maior do que no ano anterior](#). A [perspectiva global](#) para muitos deve permanecer complexa e incerta durante 2025.

“

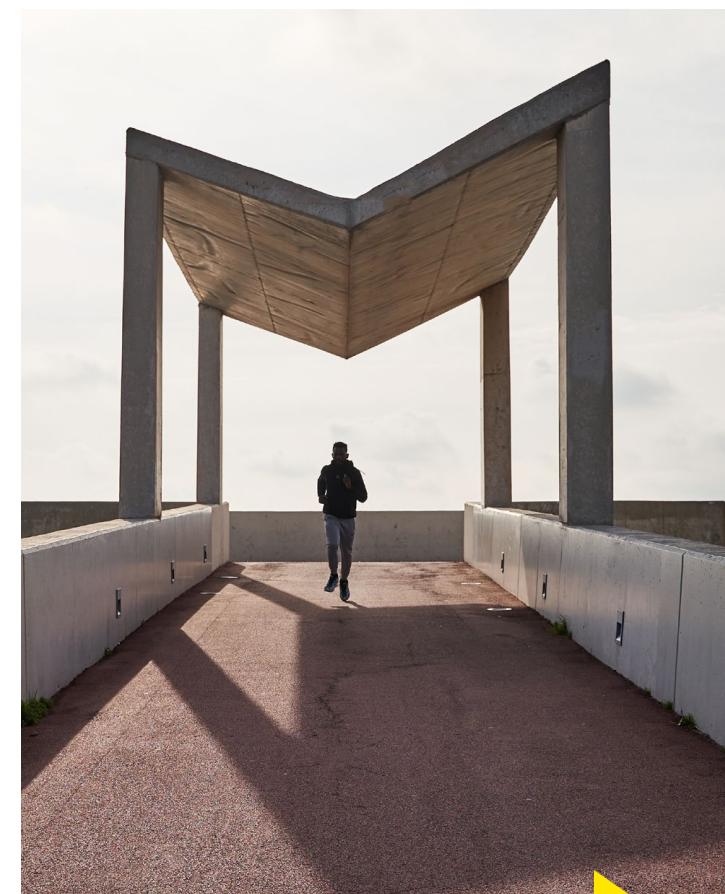
Riscos políticos, mudanças regulatórias e questões da cadeia de suprimentos estão entre os tópicos que a maioria dos conselheiros relata estar satisfeita com as informações que são fornecidas e com o tempo alocado da agenda do Conselho.

Para alguns países, os desenvolvimentos regulatórios estão ainda mais acima na agenda do Conselho. Nos EUA, os desenvolvimentos regulatórios ficaram mais abaixo no ranking, na sexta posição.

Muitas dessas questões chegarão aos Conselhos corporativos à medida que seus impactos se espalham pela economia global. Riscos políticos, mudanças regulatórias e questões da cadeia de suprimentos estão entre os tópicos que a maioria dos conselheiros relata estar satisfeita com as informações que são fornecidas e com o tempo alocado na agenda do Conselho.

Esses recursos e engajamento podem ajudar os Conselhos, pois as mudanças nos requisitos regulatórios e nas políticas de comércio podem afetar diretamente as operações e a estratégia da empresa. Ainda assim, entre a minoria de conselheiros que dizem que a estratégia de sua empresa mudará nos próximos três anos, poucos citam a evolução da estrutura de globalização como um dos fatores que mais influenciam essa mudança. Isso levanta questões sobre se as empresas mapearam o impacto dos riscos políticos em suas atividades e estão ajustando a estratégia de acordo.

Conselhos bem-sucedidos trabalham com a Administração para estender considerações de resiliência além das tensões geopolíticas. Por exemplo, ainda são palpáveis ecos de ruptura oriundos das recentes tensões trabalhistas em vários setores.



INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---

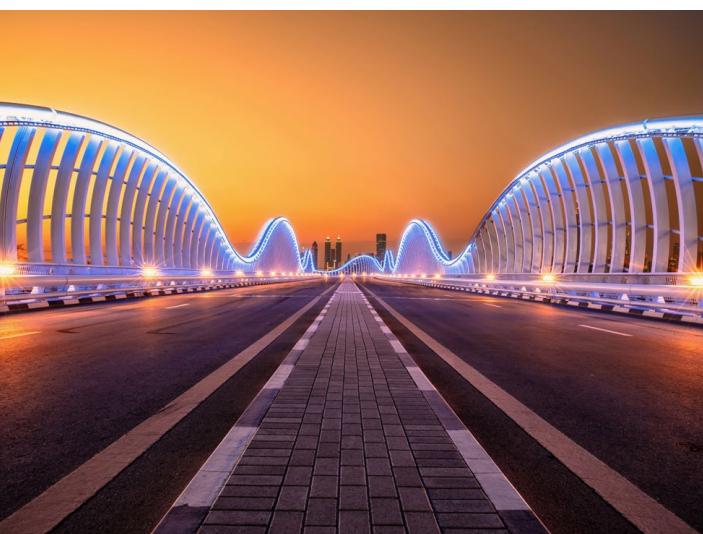
Além disso, enquanto os resultados das eleições nos EUA pressagiam um distanciamento das políticas federais destinadas à transição para a energia limpa, os eventos climáticos severos atribuídos às mudanças climáticas continuam a piorar, ameaçando cadeias de suprimentos e operações de muitos setores. Nossas conversas recentes com investidores indicam que o risco climático continuará a ser uma área de foco e engajamento dos investidores.

Os Conselhos e seus membros podem investigar como a Administração avalia os cenários políticos, regulatórios, trabalhistas e climáticos com maior probabilidade de impactar os modelos de negócios, estratégias, cadeias de

suprimentos e planos de sustentabilidade de suas empresas. Conselhos ativos procuram entender como a Administração identifica “movimentos sem arrependimento” para posicionar a empresa para prosperar sob uma série de cenários. Estes Conselhos também buscam entender como a Administração pesa e navega através dos *trade-offs* que a empresa pode ser forçada a fazer para mitigar os riscos políticos e regulatórios. Construir resiliência em sistemas-chave pode ser mais caro no curto prazo, mas pode levar a benefícios de longo prazo. Os Conselhos podem trabalhar com a Administração para supervisionar as mudanças potenciais e realizadas, e ter planos em vigor para agir. Finalmente, os Conselhos bem-sucedidos entendem os gatilhos políticos e regulatórios para que a empresa reaja de acordo.

“

Os Conselhos e seus membros podem investigar como a Administração avalia os cenários políticos, regulatórios, trabalhistas e climáticos com maior probabilidade de impactar os modelos de negócios, estratégias, cadeias de suprimentos e planos de sustentabilidade de suas empresas.



## PERGUNTAS PARA CONSIDERAÇÃO DO CONSELHO

- Qual é o processo da Administração para manter o Conselho informado sobre possíveis mudanças regulatórias e políticas? Como a empresa está se preparando para essas possíveis mudanças e trabalhando proativamente para influenciar esses regulamentos e políticas? Qual é o processo pelo qual mudanças regulatórias e políticas significativas são identificadas e escaladas ao Conselho?
- Como a liderança da empresa determina quais cenários geopolíticos planejar e como eles são incorporados nas discussões ou exercícios realizados nas reuniões do Conselho? Como a Administração está desenvolvendo habilidades para se tornar mais eficaz no planejamento de cenários, incluindo: equilibrar cenários de curto e longo prazo; usar os resultados do planejamento de cenários para entender melhor quais *trade-offs* a empresa deve fazer (por exemplo, custos versus benefícios do desenvolvimento de cadeias de suprimentos mais resilientes, porém mais caras)?
- Como a Administração avalia a resiliência da empresa? Como Conselho sabe que a empresa é resiliente? O que a Administração precisa mudar se a empresa não for suficientemente resiliente?

# 4 Viabilizar vantagens através da gestão de talentos, em uma era de instabilidade da força de trabalho

À medida que os Conselhos dedicam mais tempo à gestão de talentos, os conselheiros devem buscar uma compreensão mais profunda do sentimento dos colaboradores, da cultura organizacional e da requalificação da força de trabalho.

Embora os desenvolvimentos regulatórios tenham aumentado de importância na prioridade dos conselheiros neste movimento eleitoral em todo o mundo, a gestão de talentos continua sendo um item relevante na agenda do Conselho, particularmente nos EUA, onde 70% dos conselheiros classificaram este tema como uma das cinco principais prioridades, em comparação com 56% dos conselheiros nas Américas.

Além disso, 42% dos conselheiros respondentes em todos os países observaram que queriam dedicar mais tempo a talentos.

Algumas mudanças significativas no cenário de talentos - contexto muito diferente daquele que a maioria dos conselheiros experimentou em suas carreiras - dificultam o desafio de supervisionar a gestão de pessoas. Conceitos tradicionais sobre carreira, remuneração e até mesmo o próprio local de trabalho estão sendo revolucionados. Na [EY 2024 Work Reimagined Survey](#), 38% dos trabalhadores disseram que provavelmente deixariam o emprego no próximo ano, acima dos 34% em 2023. Além disso, esse fluxo de talentos é estrutural: mesmo entre os empregadores com forte reconhecimento na área de talentos - uma medida da probabilidade dos funcionários recomendarem seu empregador - os funcionários demonstram interesse em buscar outras oportunidades.

Muitos são impulsionados pela possibilidade de aumento em sua compensação total, incluindo incentivos de reconhecimento e performance, e de garantir que sua remuneração acompanhe o aumento do [custo de vida](#).

Dado esse custo crescente de pessoal, as empresas estão buscando mais fortemente ganhos de produtividade, inclusive através da aplicação de novas tecnologias. Por exemplo, a mesma pesquisa descobriu que a parcela de funcionários que relatam usar IAGen em seus trabalhos mais do que triplicou, de 22% em 2023 para 75% em 2024, sinalizando uma mudança transformadora nas práticas de trabalho, e ressaltando a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades e treinamento.

Como o trabalho híbrido e remoto se tornaram comuns, promover uma cultura coesa e saudável para uma força de trabalho diversificada e dispersa é outra vertente da agenda de talentos.

“

Algumas mudanças significativas no cenário de talentos - contexto muito diferente daquele que a maioria dos conselheiros experimentou em suas carreiras - dificultam o desafio de supervisionar a gestão de pessoas.



INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---



Os Conselhos podem ajudar a viabilizar vantagens competitivas neste ambiente complexo [defendendo uma estratégia de talentos mais resiliente](#). Isso inclui: obter uma visão mais profunda da experiência dos colaborares por meio do envolvimento direto (por exemplo, participando de sessões de conversa com funcionários, realizando visitas ao local de trabalho, conectando-se com executivos de nível médio de diferentes linhas de negócios); discutir investimentos em pessoas e remunerações totais com executivos além do líder de recursos humanos (por exemplo, com a liderança de tecnologia) e incluir considerações sobre capital humano em discussões de estratégia e risco.

Isso também inclui a supervisão dos Conselhos sobre como as habilidades e os programas de treinamento estão alinhando a estratégia de talentos com os investimentos da empresa em tecnologia, como a IAGen, e direcionando uma cultura aderente às demandas da futura força de trabalho.

“

Os Conselhos podem ajudar a viabilizar vantagens competitivas neste ambiente complexo, defendendo uma estratégia de talentos mais resiliente.

#### PERGUNTAS PARA CONSIDERAÇÃO DO CONSELHO

- Como o Conselho obtém informações sobre a experiência e as perspectivas dos colaboradores em diferentes segmentos da empresa, incluindo geografia, senioridade e funções? Os membros do Conselho têm a oportunidade de se envolver e ouvir diretamente os colaboradores além da equipe sênior de Administração (em adição a resultados de pesquisas patrocinadas pela Administração)?
- Como o Conselho inclui considerações sobre talentos em suas discussões de estratégia, risco e outros tópicos prioritários? Por exemplo, capital humano faz parte da discussão do Conselho sobre tecnologias emergentes, segurança cibernética, privacidade de dados, sustentabilidade e outras?
- As agendas do Conselho e dos Comitês e os fluxos de informações permitem discussões esclarecidas e robustas sobre a gestão de talentos? O Conselho está dedicando tempo às métricas mais importantes de gestão de talentos (incluindo custos, conhecimento e cultura), dados os desafios e a estratégia da empresa?

INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---

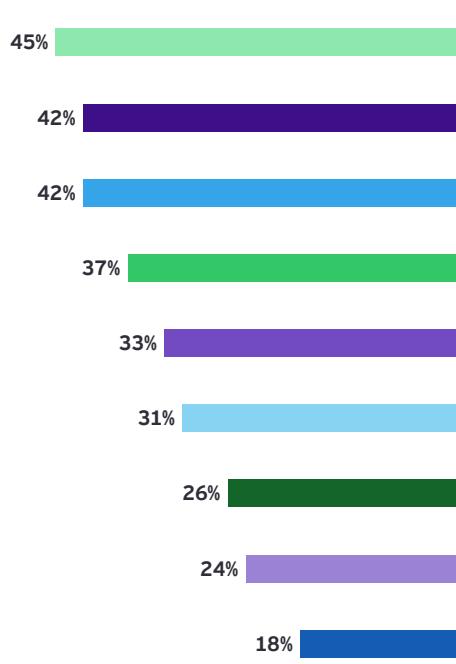
# Onde os Conselhos querem mais tempo e informações?

No geral, nossa pesquisa revelou inovação e tecnologias emergentes, segurança cibernética e privacidade de dados, talentos e mudanças climáticas como áreas nas quais os Conselhos querem investir mais tempo e obter mais informações e recursos.

No entanto, os resultados variam de acordo com o país. Por exemplo, no Brasil e no Chile os conselheiros querem se concentrar mais nas mudanças climáticas e na gestão ambiental.

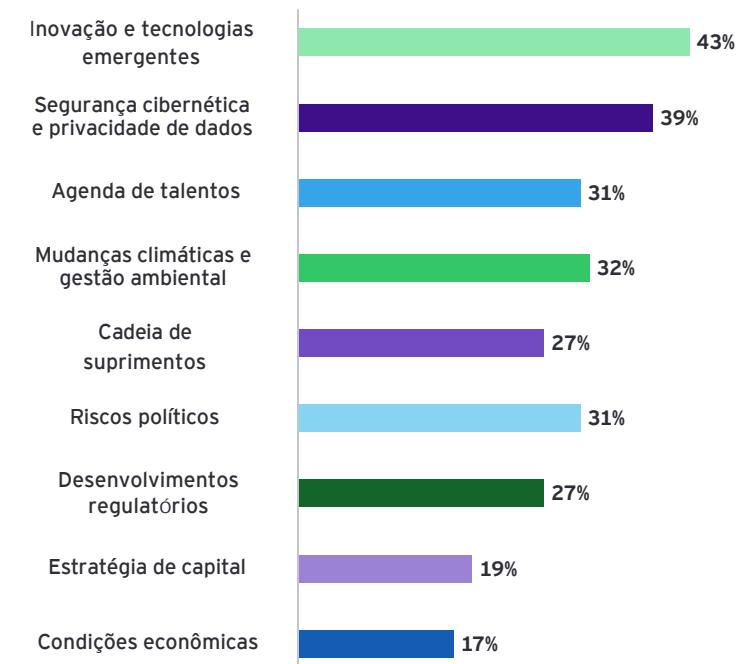


**Temas para os quais os conselheiros querem que seus Conselhos dediquem mais tempo**  
% de conselheiros



**MAIS TEMPO**

**Temas sobre os quais os conselheiros querem que seus Conselhos tenham mais informações e recursos**  
% de conselheiros



**MAIS INFORMAÇÕES  
E RECURSOS**

Fonte: Pesquisa do EY Center for Board Matters. Observação: para os gráficos, os conselheiros foram solicitados a classificar em uma escala de 1 a 5 se as informações, os recursos (internos e externos) e o tempo que o Conselho gasta em cada tópico são apropriados. Esses gráficos refletem a porcentagem de conselheiros que classificam um tópico como 1 ou 2, indicando a necessidade de mais informações ou tempo.

INTRODUÇÃO: QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA OS CONSELHOS EM 2025	1> APOIAR A REFORMULAÇÃO DO PORTFÓLIO	2> NAVEGAR PELAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TECNOLOGIA	3> AVALIAR A POSTURA DE RESILIÊNCIA DA EMPRESA	4> VIABILIZAR VANTAGENS ATRAVÉS DA GESTÃO DE TALENTOS	ONDE OS CONSELHOS QUEREM MAIS TEMPO E INFORMAÇÕES?	OS CONSELHOS ESTÃO PRONTOS PARA MOLDAR O FUTURO?	CONCLUSÃO: COMO OS CONSELHOS PODEM ORIENTAR AS EMPRESAS
--	---	---	--	---	--	--	---

# Os Conselhos estão prontos para moldar o futuro?

Apesar das mudanças à frente, potencialmente significativas para o ambiente de negócios, muitos conselheiros parecem pensar que o que funcionou no passado recente continuará a funcionar no futuro.

Nossa pesquisa constatou que 61% dos conselheiros acreditam que a estratégia de sua empresa não mudará nos próximos três anos, ou não têm certeza se isso acontecerá. Além disso, um terço não acha que seu Conselho precisará mudar os estatutos ou estruturas de Comitês nos próximos três anos.

Pode haver boas razões para algumas empresas manterem o curso. Mudanças recentes de estratégia ou [nas responsabilidades dos Comitês de Assessoramento ao Conselho](#), podem já ter endereçado as necessidades de curto e longo prazo da empresa e do Conselho. No entanto, as empresas que não estão atualmente considerando uma atualização do Conselho ou de sua estratégia, podem ser se beneficiar ao reservar tempo para refletir sobre suas necessidades futuras.

Para os Conselhos, isso deve incluir desafiar suas capacidades e [as maneiras como estão trabalhando](#) e aprofundar seu compromisso com o aprendizado contínuo para atender às demandas de um novo normal nos negócios. Os conselheiros podem usar o processo de avaliação do Conselho e dos Comitês, bem como sessões executivas regulares, para impulsionar essa reflexão e autodesafio. Tais práticas podem posicionar as empresas para que proativamente façam mudanças em seu ambiente operacional, no lugar de ficarem assistindo que forças externas moldem seu futuro.

“

Empresas que não estão atualmente considerando uma atualização do Conselho ou de sua estratégia, podem se beneficiar ao reservar tempo para refletir sobre suas necessidades futuras.



INTRODUÇÃO:  
QUATRO ÁREAS DE FOCO PARA  
OS CONSELHOS EM 2025

1> APOIAR A  
REFORMULAÇÃO DO  
PORTFÓLIO

2> NAVEGAR PELAS  
VANTAGENS E DESVANTAGENS  
DA TECNOLOGIA

3> AVALIAR A POSTURA  
DE RESILIÊNCIA DA  
EMPRESA

4> VIABILIZAR VANTAGENS  
ATRAVÉS DA GESTÃO  
DE TALENTOS

ONDE OS CONSELHOS  
QUEREM MAIS TEMPO E  
INFORMAÇÕES?

OS CONSELHOS ESTÃO  
PRONTOS PARA  
MOLDAR O FUTURO?

CONCLUSÃO:  
COMO OS CONSELHOS PODEM  
ORIENTAR AS EMPRESAS

# Conclusão: como os Conselhos podem orientar as empresas por meio de uma supervisão eficaz e engajada

De mudanças na cadeia de suprimentos - que aumentam a resiliência mas elevam os custos - a investimentos em IAGen - que aceleram a produtividade mas comprometem as metas de transição energética - as empresas estão ponderando *trade-offs* complicados à medida que equilibram o urgente e o importante, em um contexto de negócios em rápida evolução.

Para orientar suas empresas a aproveitarem oportunidades e mitigarem riscos nesse ambiente dinâmico, Conselhos bem-sucedidos criarão mais tempo para deliberação e debate. Eles analisarão abordagens inovadoras para incorporar questões prioritárias às suas agendas e às responsabilidades dos Comitês. Eles se comprometerão com o aprendizado, a avaliação e a adaptação contínuos para permanecer à frente. Eles desafiarão as principais premissas, trarão mais vozes para o Conselho e explorarão como a Administração está se planejando para uma série de cenários. Em última análise, eles se envolverão em uma supervisão que mudará suas empresas de um estado reativo para um de adaptação proativa às mudanças nas condições de negócios.

## METODOLOGIA

O EY Center for Board Matters realizou uma pesquisa online com membros de Conselhos de Administração entre outubro e novembro de 2024. Mais de 500 respostas foram recebidas de conselheiros nas Américas, incluindo Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos e México. Os conselheiros respondentes representavam uma variedade de setores, colegiados de empresas abertas e fechadas, e diversos tamanhos de empresas.



## EY | Building a better working world

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](http://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](http://ey.com.br)

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

### Sobre o EY Center for Board Matters

Governança corporativa efetiva é um elemento importante na construção de um mundo de negócios melhor. O EY Center for Board Matters apoia membros de Conselhos e de Comitês em seus papéis de supervisão, provendo conteúdo, percepções e educação para ajudá-los a resolver questões complexas debatidas em reuniões. Usando nossas competências profissionais, relacionamentos e bases de dados, conseguimos identificar tendências e temas emergentes relacionados à governança corporativa. Isso nos permite prover insights tempestivos, conteúdo com base em dados e ferramentas, além de análises práticas para conselheiros, investidores e outros stakeholders.

© 2025 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

US SCORE no. 25532-241US  
2410-11976-CS

ED None

Este material foi preparado apenas para fins informativos gerais e não se destina a ser considerado como aconselhamento contábil, fiscal, jurídico ou outro profissional. Entre em contato com os seus consultores para recomendações específicas.

[ey.com/us/boardmatters](http://ey.com/us/boardmatters)

### Procura mais?

Acesse a página do EY Center for Board Matters Brasileiro em  
[ey.com.br/governancacorporativa](http://ey.com.br/governancacorporativa)