



TEORIA DA AGÊNCIA E GOVERNANÇA: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA E UMA PRIVADA

AGENCY THEORY AND GOVERNANCE: COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN A PUBLIC AND A PRIVATE BANKING INSTITUTION

DOI: 10.5281/zenodo.20500204



Maria de Nazareth Oliveira Maciel¹

Márcia Arileia Rosa dos Santos²

Thayssa Marcele Silva Ribeiro³

Luann Yago Oliveira Maciel⁴

RESUMO

O presente estudo analisou o impacto de distintos modelos de governança corporativa na condução estratégica e no desempenho de bancos com naturezas jurídicas diversas, visando identificar práticas que potencializam o valor organizacional. Por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva, pautada em análise documental, contrastou-se a governança estatal do Banco da Amazônia com o modelo de mercado do Itaú Unibanco. Os resultados indicam que a estrutura jurídica condiciona diretamente a

1 Doutora em Manejo e Conservação de Recursos Ambientais pela Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Pesquisadora da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Belém, Pará – Brasil. E-mail: nazarethmaciel@ufra.edu.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9844203205924389>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5289-1680>

2 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural da Amazônia UFRA, Capanema, Pará – Brasil. E-mail: marciasantos07112003@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8889333295899055>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8341-5273>

3 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural da Amazônia UFRA, Capanema, Pará – Brasil. E-mail: marcelethayssa@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6320292934335881>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0293-1470>

4 Graduado em administração pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Itajaí, Santa Catarina-Brasil. E-mail: Luannmaciel@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8359216140923478>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9209-9903>

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)





performance; instituições com conselhos independentes e transparentes apresentam maior agilidade e eficiência. Enquanto o Itaú Unibanco demonstrou um modelo robusto, alinhado às diretrizes do IBGC, indicadores ESG e accountability, o Banco da Amazônia revelou lacunas em transparência e equidade. Sob a ótica da Teoria da Agência, tais vulnerabilidades elevam riscos de conflitos de interesse, sugerindo a necessidade de fortalecer mecanismos de controle e sucessão. A originalidade e relevância desta pesquisa residem na análise das práticas de governança nos setores bancários público e privado, o que permite identificar os determinantes da integridade e dos resultados financeiros. Sob a ótica teórico-metodológica, o estudo reforça a governança corporativa como pilar da eficiência bancária, especialmente em termos de transparência, riscos e estratégia. Nesse contexto, a composição do Conselho de Administração torna-se o elemento central para distinguir a governança de cunho normativo (privada) daquela sujeita a interferências políticas (pública). No âmbito social e da gestão, os resultados comprovam que a estrutura do conselho atua como um determinante estratégico para a supervisão e adaptação a pressões externas, corroborando as conclusões de Lugoboni et al. (2018).

Palavras-chave: Governança Bancária, Compliance, Accountability, Desempenho Financeiro, Performance Bancária.

ABSTRACT

The present study analyzed the impact of different corporate governance models on the strategic conduct and performance of banks with different legal natures, aiming to identify practices that enhance organizational value. Through a qualitative and descriptive research, based on documentary analysis, the state governance of Banco da Amazônia was contrasted with the market model of Itaú Unibanco. The results indicate that the legal structure directly conditions the performance; Institutions with independent and transparent boards have greater agility and efficiency. While Itaú Unibanco demonstrated a robust model, aligned with IBGC guidelines, ESG and accountability indicators, Banco da Amazônia revealed gaps in transparency and equity. From the perspective of the Agency Theory, such vulnerabilities increase the risk of conflicts of interest, suggesting the need to strengthen control and succession mechanisms. The originality and relevance of this research lie in the analysis of governance practices in the public and private banking sectors, which allows the identification of the determinants of financial integrity and results. From a theoretical-methodological perspective, the study reinforces corporate governance as a pillar of banking efficiency, especially in terms of transparency, risks and strategy. In this context, the composition of the Board of Directors becomes the central element to distinguish governance of a normative nature (private) from that subject to political interference (public). In the social and management sphere, the results prove that the structure of the board acts as a strategic determinant for supervision and adaptation to external pressures, corroborating the conclusions of Lugoboni et al. (2018).

Keywords: Banking Governance, Compliance, Accountability, Financial Performance, Banking Performance.





1. INTRODUÇÃO

A governança, em sentido amplo, refere-se ao controle e direção organizacional, conforme pontua Bergamini (2005). Um sistema financeiro é considerado robusto quando composto por instituições operativamente, administrativamente e financeiramente estruturadas, agindo com eficiência (GOULART, 2007).

Nesse contexto, as instituições financeiras devem alinhar-se à legislação e às demandas socioeconômicas, visto que desempenham um papel crucial na intermediação entre agentes superavitários e deficitários, impulsionando investimentos e o crescimento econômico por meio de suas estruturas de governança (NUNES; NASCIMENTO; ALENCAR, 2016).

A governança do setor bancário tem por objetivo assegurar a transparência e a responsabilização na administração, protegendo os interesses de acionistas, clientes e da sociedade em geral (PEREIRA, 2010). No contexto brasileiro, a presença simultânea de instituições públicas e privadas gera padrões de governança diversos, sobretudo em relação ao controle acionário e às metas estratégicas adotadas (PEREIRA; PINHEIRO; PAIVA, 2024).

Segundo esses autores, o regime de governança nas instituições financeiras é influenciado pelo tipo de controle acionário. Entidades públicas, exemplificadas pelo Banco da Amazônia, orientam-se por políticas de desenvolvimento regional e enfrentam os riscos decorrentes da indicação política em seus conselhos. Já os grandes bancos privados, como o Itaú Unibanco, estruturam sua governança em torno da maximização do valor aos acionistas e de parâmetros de mercado rigorosos.

A avaliação da governança bancária, alicerçada na Teoria da Agência, possibilita observar as relações entre os agentes quando há dissociação entre propriedade e gestão, situação que favorece a ocorrência de conflitos de interesse e problemas de monitoramento.

A abordagem teórica escolhida possibilita analisar as complexas dinâmicas decisórias — econômicas, políticas e sociais — no âmbito bancário, incluindo aspectos éticos, as relações internas e os conflitos entre gestores e acionistas (VIEIRA *et al.*, 2012). Como





destacam Nunes, Nascimento e Alencar (2016), essa perspectiva é essencial para uma avaliação crítica e integrada da governança nas instituições bancárias.

De acordo com Souza *et al.* (2019), a solidez do mercado financeiro apoia-se em alicerces de governança estratégica. Ao aprofundar tal investigação, Pereira, Pinheiro e Paiva (2024) comparam as esferas pública e privada para evidenciar de que modo os mecanismos de controle e a autonomia decisória condicionam o desempenho e o compromisso social de cada banco.

A pesquisa em questão investiga de que forma distintos modelos de governança afetam a estratégia e os resultados de bancos públicos e privados. Ao considerar variáveis como o porte do conselho, a presença de membros independentes e a atuação de comitês, o estudo procurou identificar práticas que maximizam o valor das instituições. O trabalho justifica-se pela importância da transparência e gestão de riscos no setor bancário, contrastando a governança técnica do setor privado com os desafios das interferências políticas no setor público.

Sua relevância reside no papel central da governança corporativa para a eficiência bancária, impactando diretamente a transparência, a gestão de riscos e a estratégia institucional. O foco recai sobre a composição dos conselhos de administração, elemento-chave para distinguir a governança de natureza normativa (setor privado) daquela influenciada por indicações políticas ou discricionárias (setor público).

Segundo Lugoboni *et al.* (2018), essa estrutura é determinante para a supervisão e a adaptação ao mercado. Além disso, uma governança robusta favorece a rentabilidade e a confiança dos agentes (SOUZA *et al.*, 2019), tornando a análise comparativa entre os setores público e privado essencial para compreender os vetores de integridade e desempenho financeiro.





2. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O movimento de consolidação da governança corporativa emergiu nos Estados Unidos na década de 1980, motivado pela reação de investidores institucionais contra gestões ineficientes que prejudicavam os detentores de capital (BORGES; SERRÃO, 2005).

Conforme Ramos e Martinez (2006), tal estrutura compreende a dinâmica de práticas entre agentes internos e externos, focando na otimização do valor organizacional por meio de pilares como transparência, equidade, prestação de contas e respeito aos direitos dos acionistas. Ademais, Pereira (2010) distingue a governança geral, que trata das relações de poder na sociedade, da corporativa, cujo escopo é restrito à administração e ao controle das entidades empresariais.

Definida como um sistema de princípios e regras, a governança corporativa visa mediar a atuação dos agentes de gestão para gerar valor sustentável aos stakeholders (PEREIRA, 2010). O autor destaca que o mecanismo é essencial para harmonizar diferentes interesses, beneficiando tanto a sociedade quanto o meio ambiente. Complementando essa visão, o IBGC (2025) elenca como fundamentos essenciais da prática a Integridade, a Transparência, a Equidade, a Responsabilidade (Accountability) e a Sustentabilidade (Tabela 1).

Tabela 1 - Princípios de Governança Corporativa do IBGC e fundamentos

Princípio	IBGC
Integridade	Fortalecer a cultura ética, prevenindo conflitos de interesse, alinhando discurso e ação e garantindo liderança à organização.
Transparência	Garantir às partes interessadas informações verdadeiras, claras e relevantes, além das comuns por lei.
Equidade	Tratar sócios e partes interessadas com justiça, respeitando seus direitos, deveres e interesses.
Responsabilidade (Accountability)	Atuar com diligência e independência, mudando valor sustentável e assumindo responsabilidade por seus atos.
Sustentabilidade	Garantir a previsão financeira, minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos, considerando diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).





Segundo Chagas *et al.* (2007), a governança corporativa consolida-se por meio do compliance, entendido como a observância estrita à legislação vigente. Fundamental para a integridade, o termo representa a garantia de que as operações empresariais são confiáveis, fomentando a credibilidade da gestão perante o mercado e a sociedade.

No que tange às naturezas jurídicas bancárias, Amorim e Oliveira (2022) argumentam que a governança pública ainda apresenta baixa efetividade prática quanto ao princípio da integridade, restringindo-se, muitas vezes, ao cumprimento formal de normas. Corroborando essa visão, Pereira *et al.* (2024) apontam que burocracias e limitações estruturais dificultam a adoção de mecanismos robustos no setor estatal. Em contrapartida, Araújo *et al.* (2012) observam que a exposição a riscos e exigências globais resulta em estruturas de governança mais maduras e alinhadas às recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pois o setor privado é impulsionado por demandas de mercado e credibilidade (GAMERRO, 2013).

3. PANORAMA DA LITERATURA

Embora a governança corporativa seja um tema amplamente estudado, observa-se uma escassez de pesquisas focadas em instituições financeiras. Entre os trabalhos que abordam essa temática, destacam-se os de Gamero (2013), Faria e Streit (2016), Lugoboni *et al.* (2018), Sousa *et al.* (2019), Barbosa *et al.* (2019), Lisboa *et al.* (2024) e Pereira *et al.* (2024).

O estudo Gamero (2013), analisou a aplicação dos princípios e práticas de governança corporativa na Caixa Econômica Federal (público), no Banco do Brasil (economia mista) e no Itaú Unibanco (privado). Metodologicamente, o autor conduziu uma pesquisa descritiva e qualitativa, de natureza documental, fundamentada na análise de relatórios financeiros, estatutos sociais e códigos de governança. Os resultados indicaram que as três instituições cumprem as diretrizes de governança corporativa estabelecidas.





Faria e Streit (2016) analisaram as disparidades nas práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra em 2015. O estudo observou uma evolução contínua nessas instituições, pautada no fortalecimento da independência, accountability e transparência. Os resultados indicam que a autonomia concedida ao banco central se correlaciona ao grau de maturidade democrática de cada nação: países mais consolidados tendem a oferecer maior independência em troca de mecanismos rigorosos de prestação de contas.

Além disso, a pesquisa enfatizou que a governança eficaz exige papéis bem definidos e comitês com regras claras de funcionamento e avaliação. A transparência e a previsibilidade foram apontadas como vitais para a credibilidade econômica, demandando a ampla divulgação de atas e decisões. Por fim, os autores destacam a necessidade de uma estrutura formal interna dedicada à difusão de boas práticas, garantindo que as informações de governança estejam sempre atualizadas e acessíveis.

Lugoboni *et al.* (2018), analisaram a divulgação de práticas de governança em 28 instituições listadas na Bolsa de Valores, com base nos relatórios de 2015. Os resultados indicaram uma baixa evidenciação geral de tais aspectos; contudo, itens como transparência e responsabilidade corporativa apresentaram uma frequência significativa nas manifestações analisadas.

Sousa *et al.* (2019) investigaram a relação entre a Governança Corporativa e o desempenho de 27 instituições financeiras listadas na B3 em 2018. A pesquisa analisou se a adesão aos níveis diferenciados (Nível 1, Nível 2 ou Novo Mercado) resultou em melhor desempenho, utilizando indicadores de rentabilidade, liquidez e mercado.

Com base nos dados das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial, DRE, DFC e Notas Explicativas) de 2010 a 2017, os autores concluíram que, embora a governança corporativa influencie favoravelmente o desempenho de mercado, ela não impacta positivamente os resultados econômicos e financeiros dos bancos estudados.



Ao analisarem a governança em instituições financeiras estatais brasileiras (BASA, BB, BNB, BNDES e Caixa), Pereira *et al.* (2024) identificaram um elevado índice de conformidade com as boas práticas do setor. Os autores concluíram que o grau de adesão às recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) é uniforme entre essas entidades.

4. TEORIA DA AGÊNCIA: FUNDAMENTOS

Segundo Jensen e Meckling (1976), a relação de agência se estabelece por meio de um contrato onde o principal delega autoridade de decisão a um agente para a execução de serviços em seu benefício. Nessa dinâmica, assume-se que o agente nem sempre agirá no melhor interesse do principal, visto que ambas as partes buscam maximizar sua própria utilidade. Sob a ótica de Hendriksen e Breda (1999), a Teoria da Agência configura-se como um modelo prescritivo e normativo de tomada de decisão. Nele, o principal atua como o avaliador e responsável pelo sistema de informação, enquanto o agente executa as tarefas mediante remuneração.

Neste arcabouço teórico, o agente atua como tomador de decisão, buscando otimizar alternativas sob a perspectiva do proprietário, com base nas informações disponíveis. Esta estrutura analisa as relações em sistemas onde propriedade e controle de capital são segregados, propiciando conflitos de interesses. Conforme Jensen e Meckling (1976), assume-se que os indivíduos maximizam suas próprias funções de utilidade, baseadas em preferências pessoais. O IBGC (2007) reforça que, devido à distinção entre proprietário (principal) e administrador (agente), os interesses podem não convergir. Assim, o 'conflito de agência' surge da inadequação entre o comportamento esperado pelo principal e aquele efetivamente apresentado pelo agente.

Weston e Brigham (2004) categorizam os conflitos de agência em duas frentes principais: i) Acionistas vs. Administradores: Divergência de interesses de governança. Alinha-se o comportamento dos gestores por incentivos e monitoramento, incluindo





remuneração estratégica, risco de destituição e controle corporativo; e, ii) Acionistas vs. Credores: Descompasso na assimetria de riscos financeiros. Credores precificam juros baseados no risco de ativos original. Alterações unilaterais na alavancagem ou no perfil operacional geram atritos contratuais.

O conflito de agência manifesta-se quando acionistas e gestores optam por investimentos de risco superior ao previsto pelos credores, desvalorizando os títulos de dívida existentes. Caso os projetos prosperem, o excedente financeiro beneficia exclusivamente os acionistas, dado que o retorno dos credores é fixo. Contudo, em caso de fracasso, os detentores de bônus absorvem parte do prejuízo. Esse desequilíbrio também ocorre no aumento da alavancagem para potencializar o retorno sobre o patrimônio líquido, criando um cenário de ganhos assimétricos em favor dos acionistas em detrimento da segurança dos credores.

A Teoria da Agência analisa a transferência de riqueza na relação entre principal e agente, configurada pela delegação da autoridade decisória. O ponto central dessa perspectiva é a aceitação, por parte do principal, de uma perda residual de riqueza em troca da obtenção do máximo desempenho do administrador profissional.

Segundo Jensen e Meckling (1976), os custos de agência fundamentam-se em três pilares: i) custos de monitoramento arcados pelo principal; ii) custos de concessão (ou fiança), que garantem o alinhamento de interesses ou a devida indenização em caso de prejuízos; e iii) perda residual, derivada da divergência entre as decisões do agente e a maximização do bem-estar do principal. Consequentemente, o desafio central reside em equilibrar a mitigação de riscos aos investidores com o engajamento ativo dos acionistas na estratégia organizacional (LEITE, 2006).

4.1 Custos de agência





Jensen e Meckling (1976) conceituam os custos de agência como os gastos inerentes à contratação de agentes, que surgem quando os interesses destes não estão perfeitamente alinhados aos dos principais (acionistas). O conflito de agência gera custos relacionados à criação de incentivos, mecanismos de monitoramento e à complexidade dos contratos, visando garantir que as decisões dos gestores beneficiem a organização.

Conflitos de interesse resultam em custos de agência, categorizados em custos de monitoramento, de oportunidade e perdas residuais — estas últimas configurando a diminuição da utilidade do principal devido à não maximização de seu bem-estar pelo agente. Tais dilemas de agência permeiam todos os níveis organizacionais e as relações com stakeholders. Adicionalmente, o risco moral e a assimetria de informação afetam os custos de transação.

O cerne da teoria de agência está, portanto, na assimetria informacional oriunda de informações incompletas, em que a ignorância sobre determinados estados da natureza impede a convergência de interesses, corroborando Hendriksen e Breda (1999).

A assimetria informacional ocorre quando um dos agentes de uma transação detém informações privilegiadas, dificultando a avaliação sobre a viabilidade e o cumprimento dos termos contratuais (Milgron; Roberts, 1992). Essa disparidade pode levar ao cancelamento de negócios potencialmente benéficos para evitar comportamentos oportunistas e custos elevados. No contexto financeiro, esse fenômeno entre empreendedores e investidores pode impedir o financiamento de propostas altamente produtivas, resultando em uma alocação ineficiente de recursos para projetos de menor valor (CARVALHO, 2002).

O risco moral manifesta-se como um comportamento oportunista pós-contratual. Segundo Milgron e Roberts (1992), ele surge da dificuldade em monitorar se as ações de um agente condizem com o pactuado, o que o estimula a priorizar interesses próprios em detrimento da outra parte. Complementarmente, Hendriksen e Breda (1999) definem esses riscos como reflexos do desalinhamento de preferências, onde o administrador age em benefício próprio, ludibriando o principal.





5. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo, de natureza aplicada e qualitativa (exploratório-descritivo), busca determinar as melhores práticas de governança corporativa para maximizar o valor institucional. A estratégia metodológica combinou pesquisas bibliográficas e documentais com o método comparativo. A coleta de dados seguiu cinco etapas, focando em uma amostra intencional de documentos oficiais de 2023 — como Relatórios de Sustentabilidade, Estatutos e relatórios da B3/Banco Central. Sete documentos por banco foram analisados, consultados nos sites institucionais entre janeiro e abril de 2025.

Na segunda etapa, estabeleceram-se os critérios de análise, ancorados nas diretrizes do IBGC (2023), na Lei nº 13.303/2016 e nas recomendações da OCDE, agrupados em cinco categorias: conselho de administração, comitês de assessoramento, transparência/prestação de contas, diretrizes ESG/sucessão e aderência aos indicadores da BM&FBOVESPA.

A terceira etapa envolveu a tabulação dos dados no Excel, utilizando uma escala de avaliação qualitativa (1-total, 2-parcial, 3-baixa/nula) para facilitar a comparação entre as instituições. Na quarta fase, realizou-se a análise qualitativa fundamentada na Teoria Normativa e nos marcos do IBGC e OCDE, avaliando-se criticamente pontos como independência de conselheiros e políticas de controle.

A quinta etapa dedicou-se à validação dos resultados mediante o cruzamento com dados regulatórios do Banco Central e da BM&FBOVESPA. Esse processo conferiu fidedignidade à pesquisa, viabilizando uma comparação robusta entre as estruturas de governança das instituições públicas e privadas no cenário nacional.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Governança corporativa em bancos públicos e privados





As disparidades na governança corporativa entre o Banco da Amazônia (BASA) e o Itaú Unibanco evidenciam o hiato entre as esferas pública e privada no Brasil. Enquanto o BASA reflete uma maturidade incipiente em equidade e transparência — corroborando a tese de Amorim e Oliveira (2022) sobre a natureza meramente formal e normativa da integridade no setor público —, o Itaú demonstra alinhamento aos padrões de excelência do IBGC (2023).

Essa fragilidade do BASA é reiterada por Pereira *et al.* (2024), que atribuem as dificuldades de implementação de práticas robustas a entraves burocráticos e estruturais do Estado. Em contrapartida, a maturidade do Itaú é explicada por Araújo *et al.* (2012) e Gamero (2013) como uma resposta à competitividade e à exposição a riscos de mercado, transformando a governança em um diferencial estratégico essencial para instituições privadas.

Os níveis de governança corporativa segmentam-se em três categorias (alto, médio e baixo), compostas de definições e implicações organizacionais (Tabela 2).

Tabela 2 - Classificação dos níveis de governança corporativa

Escala	1	2	3
Critérios	Alto	Médio	Baixo

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O nível alto reflete uma governança sólida, com conselho independente e processos transparentes que asseguram autonomia estratégica. O nível médio indica uma estrutura razoável, mas com gargalos que limitam a transparência e permitem certa influência externa. Já o nível baixo aponta para uma governança frágil, vulnerável a interferências políticas ou corporativas e com baixa autonomia decisória (Tabela 3).

Tabela 3 - Descrição dos critérios de classificação da governança corporativa

Critério	Significado	Impacto na Governança Corporativa
Alto	Forte governança, estrutura bem definida, independência do conselho.	Garante mais transparência, maior autonomia e tomada de decisões estratégicas eficientes.





Médio	Governança razoável, mas com alguns desafios estruturais.	Pode haver influência externa moderada, algumas limitações na autonomia ou transparência.
Baixo	Governança frágil, forte dependência de fatores externos.	Risco maior de interferência política ou corporativa, baixa independência do conselho e dificuldade na tomada de decisões estratégicas.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A referida classificação utiliza uma escala de 1 a 3 (alto, médio e baixo) para mensurar qualitativamente o nível de governança, servindo como base para diagnósticos, auditorias e gestão de riscos. Segundo o IBGC (2015), a boa governança busca otimizar o desempenho organizacional e proteger os stakeholders, fundamentando-se em pilares como transparência e equidade.

Alinhados a essa perspectiva, Silva e Silva (2019) reforçam que estruturas robustas asseguram a autonomia estratégica e mitigam interferências externas, refletindo a maturidade institucional e orientando o fortalecimento dos processos internos (Tabela 4).

Tabela 4 - Análise comparativa entre duas instituições financeiras brasileiras

Características	Banco da Amazônia	Itaú Unibanco
Número de Membros do Conselho	7 membros	12 membros
Fração de Diretores Externos	Maioria indicada pelo governo	Maioria independente
Membros Independentes	1 membro independente	Vários membros independentes
Separação de Cargos (Presidente do Conselho e Presidente Executivo)	Sim, cargos separados	Sim, mas detalhes não confirmados
Influência do Conselho na Transparência	Monitoramento pelo governo	Governança descentralizada
Influência do Conselho na Autonomia	Forte regulação governamental	Alta independência de mercado
Influência do Conselho na Tomada de Decisões Estratégicas	Direcionado pelo setor público	Forte influência do mercado privado

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A análise comparativa entre duas instituições financeiras foi elaborada com base em características relacionadas à estrutura de governança corporativa para demonstrar como a composição e o funcionamento do conselho de administração influenciam aspectos como transparência, autonomia e tomada de decisões estratégicas em cada organização.





Quanto ao número de membros do conselho, o Banco da Amazônia conta com 7 membros, enquanto o Itaú Unibanco possui um conselho mais amplo, com 12 membros. Quanto à fração de diretores externos, observa-se que no Banco da Amazônia a maioria dos membros é indicada pelo governo, refletindo seu caráter estatal. Já no Itaú Unibanco, predominam os membros independentes, o que caracteriza uma governança de perfil mais privado.

Outro ponto de contraste refere-se aos membros independentes: o Banco da Amazônia possui apenas um membro com esse perfil, enquanto o Itaú conta com vários, o que tende a favorecer a imparcialidade nas decisões e a mitigação de conflitos de interesse (SILVA; MARTINS, 2021). Em ambos os bancos, há separação de cargos entre o presidente do conselho e o presidente executivo, embora no caso do Itaú os detalhes específicos dessa separação não estejam claramente divulgados.

Em relação à influência do conselho na transparência, no Banco da Amazônia ela se dá por meio do monitoramento governamental, o que pode limitar a independência das decisões. Já no Itaú Unibanco, a governança é descentralizada, indicando maior distribuição de poder e, possivelmente, mais flexibilidade nas práticas de divulgação e prestação de contas (IBGC, 2015). No que diz respeito à autonomia, o Banco da Amazônia é fortemente regulado pelo governo, o que restringe sua capacidade decisória e operacional. Por outro lado, o Itaú Unibanco desfruta de alta independência de mercado, com maior liberdade para definir suas estratégias conforme os interesses privados.

Finalmente, observa-se que a tomada de decisões estratégicas no Banco da Amazônia é orientada pelas diretrizes do setor público, enquanto no Itaú ela é fortemente influenciada pelas dinâmicas do mercado privado, característica de empresas com foco em desempenho financeiro e competitividade (TRINDADE; NASCIMENTO, 2020).

De acordo com o IBGC (2015), estruturas de governança mais independentes tendem a promover decisões mais técnicas, autônomas e alinhadas com as melhores práticas do mercado. Já em instituições públicas, como o Banco da Amazônia, a governança tende a ser

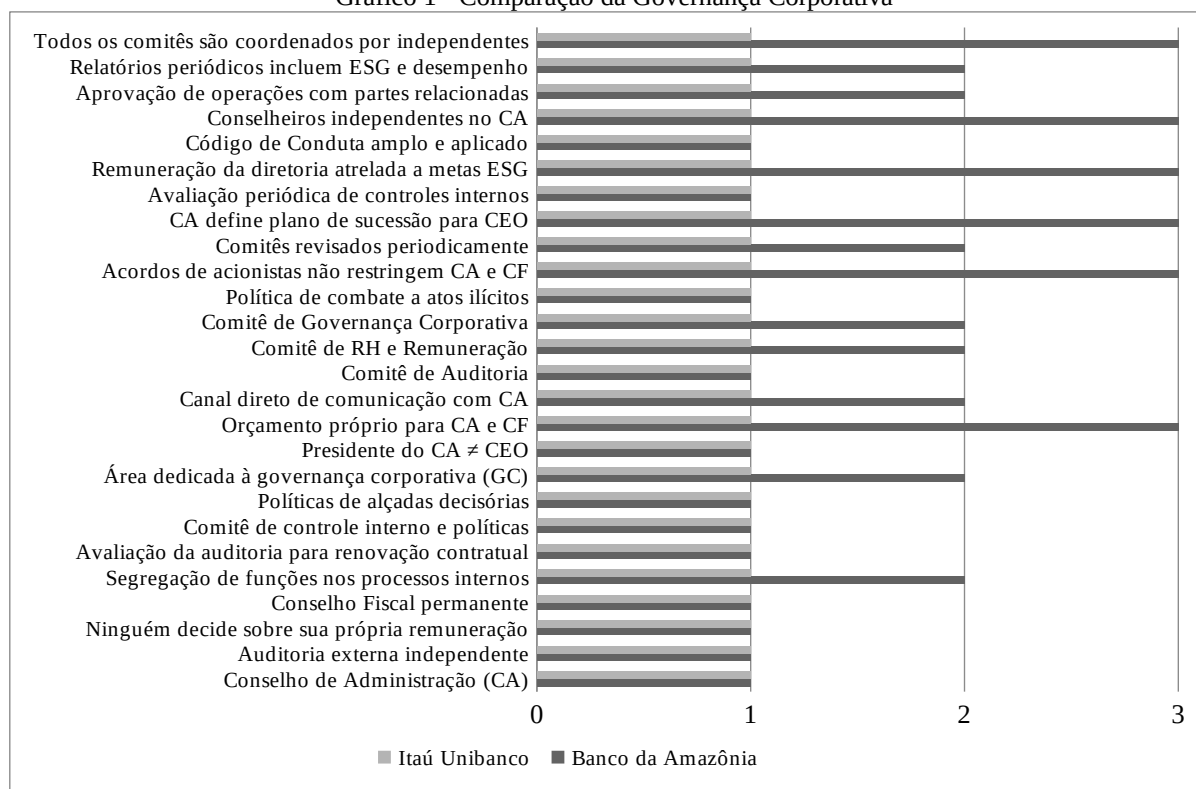




mais centralizada e sujeita a interferências políticas, o que pode comprometer a agilidade e a objetividade nas decisões corporativas.

A nomeação política de conselheiros em instituições públicas, a exemplo do Banco da Amazônia, eleva o risco de desalinhamento de interesses, prejudicando a imparcialidade e a busca pela eficiência. Esse cenário exemplifica o conflito de agência descrito por Jensen e Meckling (1976), onde o agente não necessariamente age no melhor interesse do principal, gerando custos de agência — simples ou sofisticados — que dependem da natureza da transação e dos incentivos criados. Já no Itaú Unibanco, com estrutura de governança mais independente e foco em desempenho, os mecanismos de controle e remuneração favorecem decisões estratégicas mais alinhadas aos objetivos dos acionistas (gráfico 1).

Gráfico 1 - Comparação da Governança Corporativa



Fonte: Dados de Pesquisa (2025)



A avaliação seguiu uma escala de maturidade do nível 1 (Iniciado) ao 5 (Completo), com notas de 1 a 3 — sendo 1 o indicativo de alta governança e 3 de baixa. Os resultados apontam que o Banco da Amazônia enfrenta gargalos significativos, com pontuações situadas entre 2 e 3. As principais fragilidades incluem a ausência de orçamento para os Conselhos de Administração e Fiscal, a falta de métricas ESG vinculadas à remuneração dos diretores, o baixo número de conselheiros independentes e a inexistência de um plano de sucessão para o CEO. Tais deficiências sugerem uma governança em estágio inicial, fortemente condicionada pela influência estatal. Esse cenário corrobora a tese de Weston e Brigham (2004) sobre os conflitos de agência, evidenciando a divergência de interesses entre acionistas e administradores.

Em contrapartida, o Itaú Unibanco alcançou a nota máxima (1) em todas as dimensões analisadas, o que comprova uma governança corporativa robusta e madura. O diferencial da instituição fundamenta-se na coordenação de comitês por conselheiros independentes, na remuneração executiva atrelada a metas ESG e em um plano de sucessão estruturado. Esses fatores evidenciam o elevado grau de profissionalização e transparência do banco, alinhado às melhores práticas internacionais.

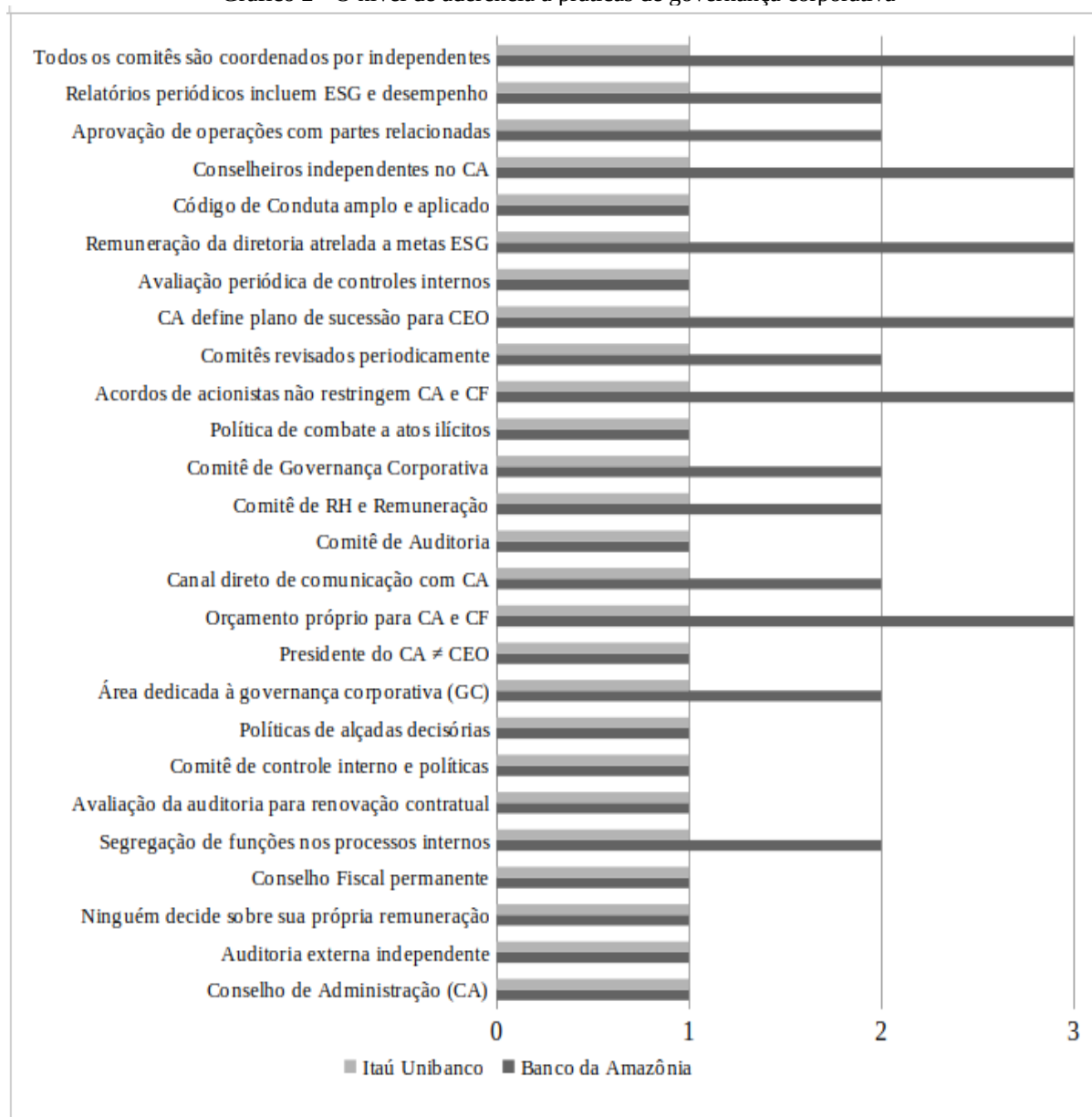
Essa assimetria em relação ao Banco da Amazônia decorre, essencialmente, do caráter privado do Itaú. Essa natureza jurídica lhe garante autonomia administrativa e mitiga os riscos de interferência política, gargalo frequente em sociedades de economia mista e empresas públicas. Sob o prisma da Teoria da Agência (Weston & Brigham, 2004), tal configuração societária otimiza o alinhamento entre as decisões dos gestores e os interesses dos acionistas.

Silva e Leal (2020) apontam que a eficácia da governança corporativa depende de conselhos independentes, transparência estrutural e controles rigorosos, elementos que sustentam o modelo de gestão do Itaú (Gráfico 2).





Gráfico 2 - O nível de aderência a práticas de governança corporativa



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).



Ao comparar o nível de aderência a práticas de governança corporativa entre o Itaú Unibanco e o Banco da Amazônia, utilizando uma escala em que a nota 1 indica total aderência (nível mais alto de governança) e notas superiores indicam menor aderência. Numa análise a partir de diversos critérios de boas práticas, como inclusão de relatórios ESG, independência de conselheiros, estrutura de comitês e políticas internas.

O Itaú Unibanco apresenta pontuação máxima (nota 1) em todos os quesitos avaliados, demonstrando uma governança corporativa robusta, com práticas bem estruturadas e aderentes às normas de mercado. Isso inclui, por exemplo, a presença de conselheiros independentes, definição clara de plano sucessório para a presidência (CEO), vinculação da remuneração da diretoria a metas (inclusive ESG), existência de comitês de auditoria, governança e controle interno, além de segregação adequada de funções.

Por outro lado, o Banco da Amazônia apresenta notas superiores a 1 em todos os critérios, o que indica deficiências ou ausências nas práticas analisadas. As maiores lacunas se concentram na falta de orçamento próprio para os conselhos, ausência de metas ESG vinculadas à remuneração da diretoria, inexistência de plano sucessório, presença limitada de conselheiros independentes, e falta de áreas e comitês dedicados exclusivamente à governança corporativa.

Esses dados evidenciam que, enquanto o Itaú Unibanco opera com uma governança corporativa mais profissionalizada e transparente, o Banco da Amazônia ainda apresenta um modelo dependente de práticas menos consolidadas, o que pode estar ligado à sua natureza pública e às limitações estruturais que esse tipo de instituição enfrenta.

Com base na análise comparativa entre o Itaú Unibanco e o Banco da Amazônia, conclui-se que o Itaú apresenta um modelo de governança corporativa mais estruturado, transparente e alinhado às melhores práticas do mercado.

Já o Banco da Amazônia demonstra fragilidades em diversos critérios, evidenciando a necessidade de avanços na implementação de políticas de governança, especialmente no que se refere à autonomia dos conselhos, presença de comitês específicos e metas relacionadas a





ESG. A disparidade entre as instituições reforça a importância da governança corporativa como fator estratégico para a eficiência e sustentabilidade das organizações.

6.2 Estrutura e Composição do Conselho de Administração

Conforme o Relatório Integrado Anual de 2023, o Banco da Amazônia adota o Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC e segue as Diretrizes da OCDE para empresas estatais. O relatório ainda destaca que nos últimos seis anos consecutivos o banco obteve a nota máxima do Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG SEST), sendo a última em 2022 de 9,9. Em 2023 não ocorreu edição (BANCO DA AMAZÔNIA, 2023, p.18).

Já o Itaú, também estrutura sua governança com base no IBGC, com o diferencial, nas normas da BM&FBOVESPA e diretrizes internacional de ESG, garantido transparência e confiança para acionistas e investidores. Em seu Relatório Integrado Anual de 2023, o principal objetivo de sua governança corporativa é destacado como um conjunto eficiente de mecanismo decisórios de incentivo e monitoramento para assegurar que os membros da administração estejam sempre alinhados aos interesses dos acionistas (BANCO ITAÚ, 2023).

O Banco da Amazônia possui um conselho de administração composto por sete membros, enquanto o Itaú possui atualmente 13 membros no conselho de administração. Contudo, o seu regimento interno determina no mínimo 10 (Dez) e no máximo 14 (Catorze) membros, cabendo à Assembleia Geral responsável pela eleição estipular o número de conselheiros que compõem este colegiado durante cada mandato (Itaú Unibanco, 2024). O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa recomenda que “o tamanho e a composição do conselho devem refletir a realidade e as demandas de cada organização”(IBGC, 2023, p. 34), garantindo diversidade e efetividade nas decisões.

Outro ponto relevante está na presença de conselheiros independentes: enquanto o Itaú possui sete conselheiros independentes, representando mais da metade do seu Conselho, o





Banco da Amazônia conta com apenas um membro independente. O Código das Melhores Práticas enfatiza que, conforme (IBGC, 2023) os membros independentes, por sua vez, devem constituir parcela relevante do total de membros e assumir o protagonismo, especialmente, em situações de potencial conflito de interesse dos conselheiros internos e/ou externos (Tabela 5).

Tabela 5 - Estrutura de Governança corporativa

Estrutura	Banco da Amazônia	Banco Itaú
Composição do Conselho de Administração	7	13
Quantidade de Conselheiros Independentes	1	7
Mandato do Conselho de Administração	1ano	1ano
Quantidade de Comitês	5	6
Nível de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA	1	1
Comitê de Auditoria	Possui	Possui

Fonte: Banco da Amazônia (2023), Itaú Unibanco (2023)

Outro aspecto relevante é a estrutura dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração. O Banco da Amazônia conta com cinco órgãos colegiados, enquanto o Itaú Unibanco possui seis. Ambas as instituições mantêm um Comitê de Auditoria, estrutura essencial para a fiscalização das demonstrações financeiras e o fortalecimento das práticas de governança corporativa.

Alinhado a essa importância, o Código das Melhores Práticas recomenda que este comitê "deve, preferencialmente, ser coordenado e composto, em sua maioria, por conselheiros independentes, de modo a evitar situações de conflitos de interesses" (IBGC, 2023, p. 41).

Embora ambos os bancos estejam enquadrados no Nível 1 de Governança Corporativa da B3, o que exige compromissos mínimos com a transparência e a redução da assimetria de informação, suas estruturas de governança revelam dinâmicas distintas sob a ótica da Teoria da Agência.

No Itaú Unibanco, a governança é desenhada para mitigar o clássico conflito Principal-Agente. A forte presença de conselheiros independentes e a robustez dos comitês assessores atuam como mecanismos eficientes de monitoramento. Isso reduz o





comportamento oportunista dos executivos (agentes) e alinha seus interesses aos dos acionistas (principais). Os sistemas de controle internos e externos minimizam os custos de agência, favorecendo uma gestão baseada em desempenho, meritocracia e maximização do valor da firma.

Por outro lado, o Banco da Amazônia ilustra o conflito de agência em empresas de economia mista, frequentemente associado ao problema Principal-Principal (Milgron e Roberts (1992). Sendo o Governo Federal o acionista controlador, a nomeação política de conselheiros pode desviar o foco da eficiência econômica para atender a agendas político-sociais. Essa configuração eleva os custos de monitoramento para os acionistas minoritários, que enfrentam maior risco de expropriação de seus interesses. A menor independência do Conselho fragiliza a fiscalização da gestão, dificultando o alinhamento de incentivos e a aplicação de uma governança estritamente meritocrática

6.3 Comparação das Funções e Abordagens do Conselho de Administração

De acordo com Sousa (2019), é fundamental que todos os fatos relevantes sejam divulgados de forma transparente ao público interessado. Nesse sentido, as funções e responsabilidades do conselho de administração devem ser claramente definidas, planejadas e avaliadas. Segundo o relatório integrado Anual do Banco Itaú Unibanco (2023), o conselho de administração tem as funções de: definir e acompanhar a estratégia; avaliar fusões e aquisições; acompanhar o desempenho do CE; nomear a diretoria; aprovar orçamento; definir e supervisionar o apetite de risco e políticas de capital e modelos de incentivos e remuneração e metas, além de supervisionar a estratégia de tecnologia e cyber segurança; definir políticas de meritocracia; e, supervisionar a operação do negócio.

Já o relatório integrado do Banco da Amazônia define seu conselho de administração como o Conselho de Administração, é o nosso mais alto órgão de governança, está encarregado do processo de decisão em relação ao direcionamento estratégico da instituição.





Exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo este seu principal componente. É competência do CONSAD não somente decidir os rumos estratégicos do negócio, mas também, de monitorar a Diretoria Executiva, atuando como elo entre esta e os acionistas (BANCO DA AMAZÔNIA, 2023).

As divulgações feitas pelo Banco Itaú Unibanco e pelo Banco da Amazônia sobre as Funções de seus Conselhos de Administração apresentam semelhanças e diferenças notáveis. Ambos os Bancos destacam a importância do conselho como mais alto órgão de governança, responsável pelo direcionamento da instituição. Além disso, os dois enfatizam a necessidade de supervisão e monitoramento das atividades executivas, garantido que as decisões sejam alinhadas com os objetivos. O IBGC (2023), define o conselho de administração como o órgão colegiado responsável pela estratégia corporativa e pelo monitoramento da diretoria, exercendo o papel essencial na governança. Esse princípio está presente em ambas as instituições.

A principal diferença entre os dois relatórios está na ênfase dada às funções do Conselho. O Itaú Unibanco apresenta uma abordagem mais detalhada e operacional, listando funções específicas como avaliação de fusões e especificações, definição de políticas de capital, supervisão de tecnologia e cibersegurança, além de aspectos ligados à meritocracia e remunerações. Essa visão reforça uma governança voltada ao controle de riscos, inovação e crescimento sustentável.

Como destaca o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Conselho de Administração deve "monitorar o desempenho e a atuação da diretoria; escolher, avaliar e interagir com a auditoria independente; garantir que as demonstrações financeiras expressem com fidedignidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização (IBGC, 2023, p. 33).

Por outro lado, o Banco da Amazônia adota um discurso mais institucional e normativo, destacando o papel do Conselho como guardião dos princípios e valores da organização. Além de decidir os rumos estratégicos do banco, ele também atua como elo





entre a Diretoria Executiva e os acionistas, reforçando seu papel na mediação e fiscalização interna.

Essa postura está de acordo com o Código de Melhores Práticas, conforme definido pelo IBGC, (2023), que define que o conselho de administração é o órgão encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, além da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização.

Enquanto a governança do Itaú Unibanco alinha-se a aspectos técnicos e estratégicos detalhados — visando mitigar a assimetria informativa e o conflito de agência entre principais (acionistas) e agentes (executivos) sob a ótica de Hendriksen e Breda (1999) —, o Banco da Amazônia adota uma postura eminentemente institucional. Essa governança de natureza estatal privilegia a supervisão, a conformidade e a preservação principiológica, concentrando esforços na redução dos custos de monitoramento da agência.

Assim, percebe-se que, apesar das semelhanças na estrutura de governança, cada banco adota uma abordagem diferenciada na forma de divulgar o papel de conselheiro: um foca no alinhamento de interesses voltado à performance de mercado, e o outro, no cumprimento do mandato institucional perante a sociedade e o Estado.

6.4 Influência na Independência e Composição do Conselho de Administração

A governança corporativa em instituições financeiras varia significativamente conforme o controle seja público ou privado, impactando diretamente a independência e a estrutura dos seus Conselhos de Administração (Tabela 6).

Tabela 6 - Comparação entre Conselhos de Administração de Bancos Públicos e Privados

Característica	Banco da Amazônia	Itaú Unibanco
Base da Governança	Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), IBGC, OCDE	Padrões de mercado
Composição do Conselho	Predominância de membros indicados pelo	53,8% de membros independentes

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)





	governo	
Processo de Nomeação	Indicação governamental, sujeito a mudanças políticas.	Processo interno, priorizando experiência em mercado financeiro.
Independência dos Conselheiros	Pode ser limitada pela presença de representantes do governo	Composição equilibrada entre independentes e acionistas
Modelo de Remuneração	Segue regras do governo federal	Definida por práticas de mercado

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Enquanto o Banco da Amazônia segue as diretrizes da Lei das Estatais (13.303/2016) e padrões de governança do IBGC e OCDE para garantir independência, o Itaú Unibanco, como instituição financeira privada, estrutura sua administração com base em práticas de mercado voltadas à valorização dos acionistas e autonomia do conselho, dos quais 53,8% de membros são independentes, incluindo especialistas em tecnologia e inovação, como parte de sua estratégia de modernização.

Uma diferença crucial entre as duas instituições é o processo de seleção dos conselheiros. No Banco da Amazônia, a nomeação está sujeita a indicação governamental, podendo ser influenciada por mudanças políticas e estratégicas do governo federal. Já no Itaú Unibanco, o processo é conduzido internamente, priorizando profissionais com experiência em gestão e mercado financeiro, minimizando interferências externas.

A independência dos conselheiros também se diferencia. No Banco da Amazônia, há uma estrutura que visa reduzir conflitos de interesse, mas a presença predominante de representantes do governo pode limitar a autonomia do Conselho em decisões estratégicas. No Itaú Unibanco, a composição mais equilibrada entre conselheiros independentes e representantes dos acionistas assegura uma tomada de decisões mais alinhada à estratégia empresarial de longo prazo.

Além disso, o modelo de remuneração dos conselheiros difere. No Banco da Amazônia, os valores seguem regras estabelecidas pelo governo federal, enquanto no Itaú Unibanco, as remunerações são definidas conforme práticas de mercado, o que pode atrair profissionais mais qualificados do setor privado.





Por fim, a transparência e a prestação de contas também são impactadas pela natureza pública ou privada da instituição. O Banco da Amazônia segue exigências rigorosas de relatórios ao governo e órgãos de controle, enquanto o Itaú Unibanco foca na divulgação de informações aos acionistas e ao mercado.

Portanto, a natureza jurídica dos bancos determina a dinâmica dos conflitos de agência, influenciando diretamente a independência e a composição de seus Conselhos de Administração. No Banco da Amazônia, a estrutura de propriedade estatal manifesta o conflito principal-principal. Nesse cenário, o acionista controlador (o Governo) pode priorizar objetivos político-sociais desalinhados aos interesses dos minoritários (WESTON; BRIGHAM, 2004). Essa assimetria eleva os custos de agência, pois o Conselho sofre pressões externas e interferência governamental, o que restringe sua autonomia e retarda as decisões estratégicas.

Em contrapartida, o Itaú Unibanco, operando sob a lógica do capital privado, apresenta um melhor alinhamento de interesses entre principais (acionistas) e agentes (executivos). A instituição desfruta de maior flexibilidade para desenhar mecanismos de incentivo e monitoramento eficazes. Isso resulta em um Conselho de Administração mais independente, focado estritamente na maximização do valor da firma, o que se reflete na agilidade decisória e na agressividade da estratégia de mercado da instituição.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação cumpriu seu objetivo principal ao avaliar o impacto de distintos modelos de governança corporativa na condução estratégica e no desempenho de bancos com diferentes naturezas jurídicas. A análise comparativa revelou assimetrias profundas na maturidade de governança entre o Itaú Unibanco e o Banco da Amazônia. Enquanto a instituição privada demonstrou um modelo robusto — alinhado às diretrizes do IBGC, com integração ativa de indicadores ESG e sólida observância do princípio da





accountability —, o banco público evidenciou lacunas críticas de transparência e equidade. Sob a ótica da Teoria da Agência, tais vulnerabilidades elevam os riscos de conflitos de interesse.

Quanto à composição dos Conselhos, o Banco da Amazônia apresenta restrições na autonomia decisória devido à predominância de representantes estatais. Em contrapartida, o Itaú Unibanco mantém uma estrutura paritária entre conselheiros independentes e acionistas, blindando sua estratégia de longo prazo.

Em suma, a natureza jurídica atua como fator determinante na maturidade da governança, contrastando a eficiência e a maximização de valor do setor privado com os desafios estruturais e políticos do ambiente público.

A despeito da robustez dos diagnósticos apresentados, reconhecem-se as fronteiras metodológicas deste estudo. A análise limita-se a duas instituições, restringindo a generalização dos achados ao setor bancário brasileiro. A dependência exclusiva de análise documental e fontes públicas secundárias (relatórios, atas e demonstrativos) configurou uma ausência de dados primários, impossibilitando a percepção direta de conselheiros e diretores. Ademais, o corte temporal estático limitou a captura de oscilações conjunturais de longo prazo.

Com o intuito de expandir estas descobertas, sugerem-se futuras pesquisas baseadas em: (i) ampliação da amostra, abrangendo bancos de diferentes naturezas jurídicas (públicos e privados); (ii) modelagem macroeconômica, integrando indicadores como PIB, IDH e inadimplência; (iii) métodos mistos, incorporando entrevistas com tomadores de decisão; e (iv) análises longitudinais que correlacionem o impacto da governança em períodos de transição política com indicadores financeiros (ROE, ROA e Basileia).





REFERÊNCIAS

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. de. (2022). O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **RAGC**, v. 10, n. 43. Disponível em: <file:///C:/Users/marci/Downloads/2700-Texto%20do%20Artigo-10230-1-10-20220513.pdf>.

ARAÚJO, A. M. H. B. D.; MENDES, P. C. D. M.; LUSTOSA, P. R. B. (2012). **Governança corporativa no Brasil**: contraste de práticas entre instituições financeiras e instituições não financeiras. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/14701/3/ARTIGO_GovernancaCorporativaBrasil.pdf.

AZEVEDO, H. D. (2010). **Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&F BOVESPA**. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010_dis_hazevedo.pdf.

BANCO DA AMAZÔNIA. **Relatório anual integrado 2023**. 2023. Disponível em: <https://ri.bancoamazonia.com.br/governanca-e-sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

BERGAMINI JUNIOR, S. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. 2005. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13474/2/RB%2024%20Controles%20Internos%20como%20um%20Instrumento%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_P_B_D.pdf.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. D. B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. 2005. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil_P_BD.pdf.

BRASIL. Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção





1, p. 1, 1 jul. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm . Acesso em: 17 de junho de 2025.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

CHAGAS, J. F.; DEL TRABAJO, T.; PYMES, M. **Governança corporativa**: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. CEP, v. 60, n. 180. 2007. Disponível em: <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-08/085.pdf>.

FARIA, F. de A.; STREIT, R. E. Governança em bancos centrais: um estudo comparativo das práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra. **Revista de Administração Pública**, 50(5), 765–793. 2016. doi.org. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/qZgs8VWzzz96T6frVXhNCK/?lang=pt>

GAMERRO, A. F. **Governança corporativa e instituições financeiras**: um estudo comparativo entre três bancos brasileiros. 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/109474/000919407.pdf?sequence=1>.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45. 2002. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38881088/como_classificar_pesquisas-libre.pdf.

GOULART, A. M. Gerenciamento de resultados contábeis em instituições financeiras no Brasil. Tese (Doutorado) – **Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP**. 2007. Disponível em: <https://www.abscm.com.br/uploads/publicacoes/Gerenciamento%20de%20resultados%20contabeis%20em%20instituicoes%20financeiras%20no%20Brasil.pdf>.

HARSANYI, J. C. Rational behavior and bargaining equilibrium in games and social situations. **Cambridge University Press**. 1977.

HENDRIKSEN, ELTON S.; BREDÁ, MICHAEL F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas. 1999.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC. 2023. Disponível em: https://setrerj.org.br/wp-content/uploads/2023/08/2023_Co%CC%81digo-das-Melhores-Pra%CC%81ticas-de-Governanc%CC%A7a-Corporativa_6a-Edic%CC%A7a%CC%83o.pdf. Acesso em: 23 fev. 2025.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Conheça os cinco princípios da governança corporativa*. Disponível em: <https://www.bing.com/search?EID=MBSC&form=BGGCMF>. Acesso em: 14 fev. 2025.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Portal do Conhecimento**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Regimento interno do conselho de administração**. 2024. Disponível em: <https://www.itaui.com.br/download-file/v2>.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Integrado Anual 2023**. 2023. Disponível em: <https://www.itaui.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360. 1976.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-360. 1976.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Aspectos de governança corporativa nos relatórios de Administração de instituições financeiras. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 7, n. 2, p. 182-205. 2018. Disponível em https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/505/pdf_1.

MILGRON, P.; ROBERTS, J. **Economics, organizational & management**. New Jersey: Prentice-Hall. 1992.

NUNES, G. C.; Nascimento, M. C. D.; Alencar, M. A. C. de. Pesquisa científica:

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





conceitos básicos. ID on line – **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151. 2016.

Disponível em: <file:///C:/Users/marci/Downloads/390-Texto%20do%20Artigo-780-1085-10-20160412.pdf>.

OECD. **Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE 2023**, OECD Publishing, Paris. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/58478f0f-pt>.

PEREIRA, A. A.; PINHEIRO, B. G.; PAIVA, L. E. B. Análise da adoção de práticas de governança em instituições financeiras brasileiras controladas pelo estado. REFAS: **Revista FATEC Zona Sul**, v. 10, n. 5, p. 5. 2024. Disponível em: <file:///C:/Users/marci/Downloads/Dialnet-AnaliseDaAdocaoDePraticasDeGovernancaEmInstituicoe-9709062.pdf>.

PEREIRA, J. A. Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134. 2010.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. Governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76200609.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2025

SMITH, A. **The Wealth of Nations**. Modern Library. 1999.

SOUZA, L. O. *et al.* A influência da Governança Corporativa na rentabilidade das Instituições Financeiras. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 8, n. 8, e09881179. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/marci/Downloads/1179-Article-4169-1-10-20190530%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/marci/Downloads/1179-Article-4169-1-10-20190530%20(1).pdf).

VIEIRA, S. F. A., *et al.* **A importância e a adoção das práticas de Governança Corporativa à luz do princípio da Transparência**: um estudo de caso em uma empresa do setor de não tecidos. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alessandra-Cassol/publication/312384678>.

Recebido em: 10/04/2026

Aprovado em: 03/05/2026

Publicado em: 01/06/2026

**Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social**

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

