

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO SOBRE OS PERFIS DOS DIRIGENTES DAS MAIORES INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO BRASIL

Brenda Maria Alves Sousa
Graduanda em Administração - IF Goiano, Campus Rio Verde
brenda.maria@estudante.ifgoiano.edu.br

Flávia Gouveia de Oliveira
Mestra em Administração
flavia.gouveia@ifgoiano.edu.br

Resumo: Este trabalho tem como objetivo geral analisar os perfis dos dirigentes das cinco maiores instituições financeiras do Brasil, considerando os membros que compõem os conselhos de administração e as diretorias executivas. A metodologia utilizada foi descritiva e bibliográfica, com abordagem quanti-qualitativa. A seleção das maiores instituições financeiras brasileiras investigadas neste trabalho realizou-se qualificando e enumerando as cinco que tiveram o maior e melhor desempenho em ativos e lucros no primeiro trimestre de 2024. O estudo revelou diferenças entre as instituições analisadas; quanto ao tamanho dos conselhos e diretorias, outras que se destacam pela experiência profissional e nível de formação acadêmica; enquanto outros apresentam forte retenção de talentos internos e maior diversidade regional. A análise também revelou um avanço na representatividade feminina, ainda que abaixo do ideal. Conclui-se que os perfis dos dirigentes refletem características únicas de cada governança corporativa adotada por eles.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Instituições Financeiras, Bancos e Dirigentes.

Abstract:

This study aims to analyze the profiles of the executives of the five largest financial institutions in Brazil, considering the members of the boards of directors and executive boards. The methodology used was descriptive and bibliographic, with a quantitative and qualitative approach. The selection of the largest Brazilian financial institutions investigated in this study was carried out by identifying and ranking the five with the highest and best performance in assets and profits in the first quarter of 2024. The study revealed differences among the analyzed institutions, such as the size of boards and executive teams, the prominence of some institutions due to professional experience and academic background, as well as others that demonstrate strong internal talent retention and greater regional diversity. The analysis also showed progress in female representation, although still below the ideal level. It is concluded that the profiles of the executives reflect the unique characteristics of each corporate governance model adopted by them.

Keywords: Corporate Governance, Financial Institutions, Banks, and Executives.

1 INTRODUÇÃO

O sistema financeiro brasileiro é composto por um conjunto de instituições financeiras reguladas pelo Banco Central do Brasil (BCB), o qual garante a estabilidade do mercado financeiro e a eficiência da intermediação de recursos. Esse sistema envolve bancos comerciais, bancos múltiplos, cooperativas de crédito e *fintechs*, que atuam de forma a fomentar o desenvolvimento econômico e social do País (Banco Central Do Brasil, 2024).

Além de oferecer crédito para pessoas físicas e jurídicas, os bancos brasileiros contribuem para a solidez do sistema financeiro nacional. O BCB supervisiona as operações bancárias e aplica regulamentações que visam proteger os clientes e assegurar o funcionamento saudável do setor financeiro (Banco Central Do Brasil, 2024).

Atualmente, as cinco maiores instituições financeiras brasileiras no *ranking* de ativos e lucros, a saber Itaú, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Santander, refletem a diversidade do sistema bancário no Brasil, cada uma com estratégias específicas de atuação e inovações para atender tanto o mercado local quanto o internacional (Banco Central Do Brasil, 2024).

Essas instituições possuem atuação estratégica no mercado financeiro, moldando o ambiente competitivo e contribuindo para a regulação de práticas sustentáveis no setor. Com seus ativos distribuídos em áreas variadas, esses bancos adotam medidas para acompanhar a transformação digital e implementar práticas de governança corporativa, buscando um alinhamento contínuo com as melhores práticas internacionais (Banco Central Do Brasil, 2024).

No Brasil essas instituições adotam práticas de governança corporativa, que “surgiu como uma prática para profissionalizar e monitorar as ações corporativas, objetivando minimizar os conflitos de interesses dos atores envolvidos” (Ribeiro, 2024, p.1).

O sistema de governança corporativa possibilita que as organizações aumentem ainda mais o seu desempenho e ele pode ser implementado por organizações privadas, públicas e governamentais. A liderança e o comprometimento dos agentes de governança, administradores e demais executivos, são fatores determinantes para a formação de um ambiente ético nessas organizações (IBGC, 2015).

Sendo assim, a análise dos perfis dos dirigentes das instituições financeiras brasileiras oferece uma oportunidade para entender as características que compõem uma gestão de alta performance em um setor tão influente e dinâmico.

Sabendo que o setor financeiro impacta diretamente o desenvolvimento econômico do Brasil, e as práticas de governança nas instituições são essenciais para sua estabilidade e adaptação às exigências regulatórias, deparou-se com o seguinte problema de pesquisa: quais padrões podem ser observados nos perfis dos dirigentes das maiores instituições financeiras do Brasil?

Ao explorar as características e a formação dos executivos que conduzem os maiores bancos do país, este estudo pretende contribuir para uma visão mais detalhada sobre as competências e experiências valorizadas em posições de liderança. Destacando tanto instituições públicas quanto privadas, considerando a diversidade e formação na composição de seus conselhos e diretorias.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os perfis dos dirigentes à frente das cinco maiores instituições financeiras brasileiras, considerando o conselho da administração e diretoria executiva. E, para atingi-lo definiu-se os seguintes objetivos específicos: a) analisar a formação acadêmica e a experiência profissional dos dirigentes dessas instituições; b) quantificar o número de membros das diretorias e conselhos nas cinco maiores instituições financeiras brasileiras; c) avaliar a predominância de diretores que construíram sua carreira dentro das próprias instituições financeiras; d) identificar a distribuição por nacionalidade e naturalidade dos diretores e conselheiros; e) analisar a faixa etária predominante entre os membros das diretorias e conselhos; f) quantificar o percentual de mulheres nas diretorias e conselhos de cada instituição financeira.

A escolha de analisar padrões acima, fundamenta-se na importância desses fatores para o desempenho organizacional da governança corporativa. Estudos como de Pinho, Grigolin e Lopes (2021) destacam que a diversidade e a experiência dos líderes influenciam diretamente a tomada de decisão, a inovação e a adaptação às exigências do setor financeiro. Para alcançar esses objetivos, a pesquisa adota-se uma abordagem descritiva e bibliográfica, utilizando como instrumentos de pesquisa a coleta de dados e análise comparativa das características predominantes nos dirigentes de cada instituição. O próximo tópico apresenta o referencial teórico com conceitos e abordagens essenciais à compreensão das instituições financeiras, governança corporativa, conselho da administração e diretoria executiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados a seguir o conceito e características inerentes à instituição financeira, como também, alguns tipos de instituições que compõem o sistema financeiro nacional, as quais são citadas neste estudo.

Em seguida, será estudado o conceito de governança corporativa, bem como as atribuições do conselho de administração e diretoria os quais formam o público alvo do estudo.

2.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado por um conjunto de instituições que facilitam a movimentação de recursos entre aqueles que têm sobrando para investir e aqueles que precisam de recursos, ou seja, o SFN “pode ser compreendido a partir de um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários” (Silva, 2016, p.1).

Considerando o que diz Lima (2019) é importante que haja estruturação como também regulamentações e controle das instituições financeiras, de forma que sejam adaptáveis aos padrões que envolvem a evolução do mercado financeiro.

Sobre a organização do Sistema Financeiro Nacional pode afirmar que:

O SFN é organizado por agentes normativos, supervisores e operadores. Os órgãos normativos determinam regras gerais para o bom funcionamento do sistema. As entidades supervisoras trabalham para que os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos. Os operadores são as instituições que ofertam serviços financeiros, no papel de intermediários (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

Observando neste estudo os agentes operadores, segundo Camargo (2009) às instituições financeiras e outros intermediários e administradores de recursos de terceiros fazem parte do sistema operativo e estão vinculadas a entidade supervisora do Banco Central.

Na composição dos agentes operadores de acordo com Lima (2019, p.20) “se encontram os bancos e caixa econômicas, as corretoras de câmbio, as *Fintechs*, as administradoras de consórcios, as cooperativas de crédito, as corretoras e distribuidoras e as demais instituições não bancárias.”

Existem ainda as *Fintechs* que, segundo a definição do Banco Central do Brasil (2024), são instituições inovadoras no mercado financeiro que através da

tecnologia intensa trouxeram um novo modelo de negócio que ofertam através de plataformas digitais *online*, diversos serviços financeiros como cartões de crédito, câmbio, pagamentos, empréstimos, investimentos e seguros. Contudo, estas não farão parte deste estudo, já que não estão contidas na amostra selecionada.

Neste trabalho, serão apresentados os perfis e características dos dirigentes das cinco maiores instituições financeiras do Brasil, destacando as diversidades encontradas nas estruturas de governança que guiam suas operações. Cada banco possui características próprias que contribuem para seu destaque no mercado financeiro nacional e internacional. A análise inclui tanto as grandes instituições públicas, como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, quanto as privadas, como Itaú Unibanco, Bradesco e Santander.

Estas instituições financeiras apesar de exercerem papel semelhante possuem características diferentes. Detalha-se, portanto, a seguir o conceito e função dos bancos e caixas econômicas que são citadas nessa pesquisa.

2.1.1 Bancos

Sendo a instituição financeira mais popular, os bancos comerciais por muito tempo foram o meio principal da população para fazer suas movimentações financeiras do dia a dia como depósitos, saques, empréstimos, financiamentos, custódia e outros serviços bancários do dia a dia (Serasa Crédito, 2024).

De acordo com Silva (2016) os bancos comerciais podem ser público com o Estado como sócio majoritário ou privado, sendo objetivo principal oferecer recursos para financiar atividades comerciais, industriais e serviços tanto para as empresas como para pessoas físicas.

Entre os tipos de bancos existentes, os bancos múltiplos segundo Scura (2021, p.21):

Surgiram com a finalidade de racionalizar a administração das instituições financeiras, permitindo que elas tenham personalidade própria, modificando, assim, o sistema de conglomerados financeiros com razões sociais específicas que existiam desde o final da década de 1960 no Brasil.

Camargo (2009) explica que os bancos múltiplos são constituídos em sociedade anônima, contém na sua razão social o nome banco e sua composição são de pelo menos duas carteiras, as quais podem ser: comercial, de investimento,

desenvolvimento, arrendamento mercantil, ou ainda crédito imobiliário, sendo obrigatória pelo menos uma de investimento ou comercial.

Portanto, os bancos são instituições que atuam no sistema financeiro, funcionando como intermediários de recursos. Eles conectam pessoas ou empresas que têm dinheiro disponível para investir com aquelas que precisam de crédito. No mercado de ações, como na Bolsa de Valores (B3), os bancos participam das negociações de ativos e oferecem produtos financeiros aos seus clientes. A atuação dos bancos é regulamentada por autoridades financeiras e pela B3, garantindo o bom funcionamento e a transparência do sistema financeiro (B3, 2024).

2.1.2 Caixas Econômicas

Para Lima (2019, p. 20) as caixas econômicas “têm o mesmo viés dos bancos comerciais, porém sua prioridade institucional é a concessão de financiamentos e empréstimos com o cunho social, visando o desenvolvimento sustentável e com igualdade do país.”

O Banco Central do Brasil (2024) explica que a prioridade dessa instituição está em conceder crédito específico aos projetos e programas que incentivam o desenvolvimento social e que hoje em dia a Caixa Econômica Federal (CEF), a qual está vinculada ao Ministério da Fazenda, é a única que está em atividade desse segmento.

Das funções desenvolvidas pela Caixa Econômica Federal de acordo com Camargo (2009) está em priorizar as políticas públicas no Brasil com concessão e financiamentos direcionados à habitação, saúde, assistência social, esporte, educação, trabalho, saneamento e também créditos com garantias de bens e consignados; além da venda de bilhetes de loteria federal, gerenciamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE).

No Brasil, a Caixa Econômica Federal é uma instituição pública que oferece uma variedade de serviços financeiros e se destaca no financiamento habitacional, no gerenciamento de programas como o FGTS e o PIS, e no oferecimento de produtos como poupança, empréstimos e seguros, desempenhando também um papel estratégico no apoio a políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social e econômico (Caixa Econômica Federal, 2024).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 19) a Governança Corporativa pode ser definida como “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”

A composição da Governança Corporativa busca equilibrar os interesses de todas as partes através de regras, princípios e processos, gerando assim sustentabilidade para organização, sócios e sociedade em geral (IBGC, 2024).

Fundamentado no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) pode se definir que existem princípios básicos de governança corporativa e que todas as suas práticas do código se utilizadas adequadamente geram confiança nas relações internas e com terceiros.

Os princípios básicos atualmente definidos pelo Instituto Brasileiro Governança Corporativa são: Integridade, Transparência, Equidade, Responsabilização e Sustentabilidade conforme quadro abaixo (IBGC, 2024).

Quadro 1 - Princípios Básicos Governança Corporativa

PRINCÍPIOS BÁSICOS	DEFINIÇÃO
Integridade	As ações e decisões devem ser éticas e respeitar os valores e princípios da organização, de forma a construir e manter a confiança de todos os envolvidos.
Transparência	A comunicação e a divulgação de informações devem ser feitas de forma clara, precisa e acessível, não apenas obedecendo aos aspectos legais, mas indo além para que todos os stakeholders possam entender o real desempenho da organização
Equidade	Todos os stakeholders (acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, entre outros) devem ser tratados de maneira justa e imparcial, sem privilégios ou discriminações.
Responsabilização (Accountability)	A governança deve garantir que os agentes de tomada de decisão assumam a responsabilidade pelas suas ações e pelas consequências dessas decisões, com mecanismos de prestação de contas claros.
Sustentabilidade	A governança deve considerar não apenas os resultados de curto prazo, mas também os impactos de longo prazo nas dimensões social, ambiental e econômica, buscando o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade.

Fonte: IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2024. Adaptado pela autora.

Em síntese, para Moraes (2017 *apud* Silva 2023, p.24) a governança corporativa compreende o cruzamento de mecanismos que são utilizados nas decisões empresariais para auxiliar a contribuição da maximização dos lucros. Os princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, conforme estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), orientam as empresas para uma atuação mais responsável e duradoura. Ao seguir esses fundamentos, as organizações não apenas reforçam a confiança de seus *stakeholders*, mas também contribuem para a sustentabilidade econômica e social, tornando-se mais resilientes e aptas a enfrentar os desafios atuais e futuros.

2.3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Gonzalez (2012) é fundamental conhecer a função do Conselho de Administração, o qual atua como guardião da integridade e princípios do sistema de governança da organização, para que estejam em conformidade direta com os acionistas, auditor e auditoria interna como esperado na legislação das Sociedades Anônimas (SAs).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p.36) “além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios”

A definição de diretrizes pautadas pelas políticas corporativas e políticas gerais de relacionamentos cabe ao Conselho de Administração, já a execução fica a dispor da diretoria, corpo diretivo e outros grupos estratégicos (GONZALEZ , 2012).

Os membros do Conselho de Administração segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p.36):

São eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos.

A composição e características dos perfis do Conselho de Administração segundo Gonzalez (2012) é feita por números ímpares a fim de evitar empate nas votações, com poderes iguais entre membros do colegiado.

A diversidade dos perfis entre os membros do conselho de administração para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 39) “ é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança”.

Para garantir igualdade nas oportunidades para acesso de mulheres a posições de alta liderança é fundamental utilizar-se da diversidade entre aspectos culturais, faixa etária, gênero e outros (IBGC , 2015).

2.4 DIRETORIA

A diretoria é responsável por desempenhar papel central na gestão da organização e garantir que a mesma cumpra seu objetivo e função social; também é ela que executa estratégias e diretrizes que são aprovadas pelo conselho de administração (IBGC, 2015).

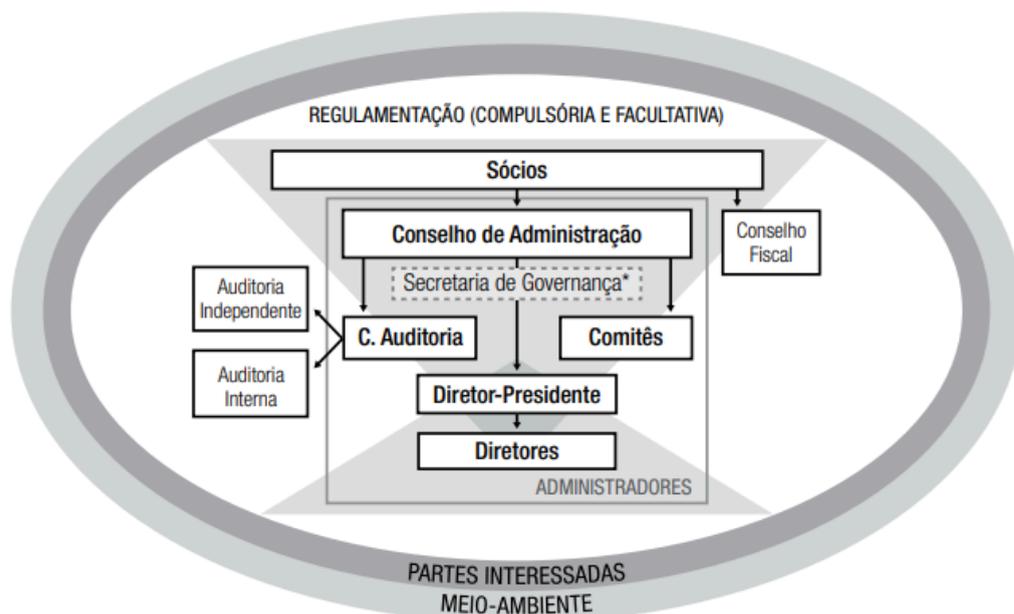
Na definição de Gonzalez (2012), para entender como as diretrizes são implementadas e como elas orientam as operações internas, é essencial compreender a estrutura de poder e governança da organização. Esse entendimento permite identificar os mecanismos de controle e influência que garantem a conformidade com as políticas estabelecidas. Além disso, possibilita analisar como os líderes utilizam essas diretrizes para promover a eficiência organizacional.

Com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa descrito pelo IBGC (2015, p.67) “na qualidade de administradores, os diretores possuem deveres fiduciários à organização e prestam contas de suas ações e omissões à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas.”

A Figura 1, exemplifica o contexto da relação entre diretoria (Diretor - Presidente e Diretores) com as demais partes interessadas da estrutura do sistema de governança corporativa.

Dentre as funções descritas é responsabilidade do diretor-presidente liderar a diretoria, fazendo conexão entre eles e o conselho de administração o qual vai direcionar e supervisionar suas decisões; já os diretores por sua vez, estes possuem tanto atribuições próprias especificadas na gestão como também decisões tomadas coletivamente pela diretoria, justificando se à diretoria em geral e ao conselho de administração sempre que solicitado (IBGC, 2015).

Figura 1 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



* O profissional da secretaria de governança não é administrador, apesar de inserido junto aos demais órgãos do âmbito dos administradores.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015, P.18)

Nas definições do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) a composição da diretoria deve ser de profissionais qualificados para enfrentar os desafios da organização, com competências complementares e alinhados aos valores da organização; já a nomeação de diretores deve ser encaminhada pelo diretor-presidente para aprovação do conselho de administração, qual se baseia em critérios objetivos, como experiência, formação e reputação, também deve se considerar a diversidade, incluindo de gênero para garantir a igualdade de oportunidades nos cargos de liderança da organização.

3 METODOLOGIA

Pesquisar é um conjunto estruturado de ações planejadas para resolver um problema fundamentado em métodos racionais e sistemáticos, utilizado quando faltam informações para resolvê-lo (Prodanov e Freitas, 2013).

Esta pesquisa busca investigar quais os aspectos de maior frequência encontrados nos perfis dos dirigentes das cinco maiores instituições financeiras do Brasil, de tal forma que pudesse identificar se existe determinado padrão em suas características. Buscando ainda reconhecer se essas instituições financeiras seguem as sugestões de diversidade do Instituto Brasileiro de Governança

Corporativas na composição dos cargos para Conselho de Administração e Diretoria.

Quanto a esses objetivos a pesquisa se classifica como descritiva, pois para Prodanov e Freitas (2013, p. 52) “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos”.

Acrescentando ainda Cervo (2006, p.74) explica que o estudo descritivo,

trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Os estudos descritivos, assim como os exploratórios, favorecem, na pesquisa mais ampla e completa, as tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução. Comumente se incluem nesta modalidade os estudos que visam a identificar as representações sociais e o perfil de indivíduos e grupos, como também os que visam a identificar estruturas, formas e conteúdos.

A pesquisa é também bibliográfica, ao utilizar fontes secundárias para levantamento dos dados e fundamentação teórica, constituída segundo Prodanov e Freitas (2013) de livros, revistas, artigos científicos, boletins, monografias, dissertações, teses e *internet*, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Utilizou-se a forma de abordagem quanti-qualitativa é a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas na mesma pesquisa usadas de forma complementar. A pesquisa quantitativa do tipo descritiva foi uma das técnicas combinadas, essa abordagem tem como foco principal, descrever fatos, características ou populações e posteriormente formular hipóteses descrevendo de forma simplificada as singularidades em que um fenômeno acontece em uma organização específica. A pesquisa qualitativa, por sua vez, o foco é a real aproximação com o objeto de estudo, por meio, por exemplo, do levantamento de dados, de características e comportamentos em um grupo de indivíduos, procurando trabalhar esses dados na busca por seu significado (Oliveira, 2021).

Quanto ao instrumento de pesquisa, nos procedimentos o estudo utilizou se da pesquisa documental que tem na definição de Severino (2013) uma variedade de fontes incluindo não sendo apenas documentos impressos, mas também outros formatos que ainda não foram submetidos a qualquer análise, sendo matéria-prima para desenvolver a pesquisa.

Para Gaspar (2011) informações de alta qualidade são fundamentais para um bom relacionamento com investidores e a principal fonte de informações da organização para com o mercado é a área de Relações com Investidores (RI). Utilizando dessa informação a pesquisa documental buscou dados disponíveis na internet em documentos eletrônicos publicados por cada uma das páginas oficiais dos cinco bancos em estudo na área de Relações com Investidores (RI) .

Para definição das cinco maiores instituições financeiras do Brasil utilizou-se como embasamento as informações dos relatórios de estabilidade financeira e supervisão divulgados pelo site do Banco Central do Brasil, assim como publicação do jornal Estadão e Valor Econômico os quais divulgaram eletronicamente o ranking das maiores instituições financeiras considerando critérios de lucros e ativos oficialmente publicados pelos bancos no primeiro trimestre de 2024.

Sendo assim, a metodologia se resume na classificação de pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativas e a coleta de dados realizada a partir de informações públicas disponíveis nos sites das instituições financeiras em análise e de fontes complementares como perfil na rede social corporativa como *LinkedIn* dos membros observados e também relatórios de atas, ofícios e reuniões que foram publicamente divulgados, cujos *links* estão disponíveis nas referências.

Além disso, para as pesquisas bibliográficas foram definidos alguns critérios entre buscar publicações de artigos científicos de fontes como o *Google Acadêmico*, com temas e assuntos correlacionados, entre consultas dos livros na biblioteca virtual do Instituto Federal Goiano e outros acervos digitais. Os dados obtidos serão analisados de forma comparativa, buscando padrões e diferenças nas características dos perfis e nas práticas de governança das lideranças de cada banco.

4 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos e expostos a análises dos dados investigados.

Foram analisados documentos eletrônicos publicados na área institucional dos bancos Itaú, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Santander, analisando especificamente a composição da diretoria executiva e do conselho de administração de cada um citado anteriormente.

4.1 BREVE HISTÓRICO DAS CINCO MAIORES INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO BRASIL

As cinco maiores instituições financeiras do Brasil destacam-se tanto pelo volume de ativos quanto pelos lucros registrados, sendo referência no setor bancário nacional. Nesta análise, foram consideradas as informações referentes ao desempenho dessas organizações no primeiro trimestre de 2024, categorizando-as com base em seus ativos totais e lucros líquidos, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Ranking das 5 maiores instituições financeiras

POSIÇÃO/ ATIVOS	POSIÇÃO / LUCRO	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	VALOR ATIVOS	VALOR LUCRO
1°	1°	Itaú Unibanco	R\$ 2,528 bi	R\$ 9,771 bi
2°	2°	Banco do Brasil	R\$ 2,282 bi	R\$ 9,300 bi
3°	5°	Caixa Econômica Federal	R\$ 1,878 bi	R\$ 2,883 bi
4°	3°	Bradesco	R\$ 1,659 bi	R\$ 4,211 bi
5°	4°	Santander	R\$ 1,191 bi	R\$ 3,021 bi

Fonte: Banco Central do Brasil (2024), Estadão (2024). Adaptado pelas autoras.

A tabela evidencia a liderança do Itaú Unibanco, que ocupa a primeira posição tanto em ativos quanto em lucros, seguido pelo Banco do Brasil. A Caixa Econômica Federal, mesmo estando entre as três maiores em ativos, encontra-se em quinta posição em termos de lucro, enquanto Bradesco e Santander completam o ranking com desempenhos destacados.

Essas instituições financeiras exibem estruturas de governança distintas, especialmente no que tange à presidência e ao Conselho de Administração. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, sendo instituições públicas, têm sua governança corporativa parcialmente composta por representantes governamentais, que alinham suas práticas às políticas públicas e às necessidades socioeconômicas do País.

Em contraste, Itaú, Bradesco e Santander, como bancos privados, direcionam suas governanças a práticas que beneficiem seus acionistas e promovam crescimento sustentável, com ênfase na independência e na transparência das operações. Dessa forma, enquanto os bancos públicos visam ao bem-estar social, os privados priorizam eficiência e inovação, criando um equilíbrio no setor financeiro brasileiro.

Apresenta-se, a seguir, um breve histórico sobre cada uma dessas cinco maiores instituições financeiras do Brasil.

4.1.1 Banco Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco, originado da fusão entre o Banco Itaú e o Unibanco em 2008, é uma das maiores instituições financeiras da América Latina. Com forte atuação em diversos segmentos, o Itaú oferece uma gama de produtos que abrangem serviços bancários tradicionais, seguros, e investimentos. Conhecido por sua ampla rede de agências e pelo uso de tecnologia em suas operações, o banco prioriza a inovação digital, destacando-se em canais como internet banking e aplicativos móveis. Além disso, o Itaú possui uma estrutura robusta de governança corporativa que visa à transparência e à responsabilidade com seus *stakeholders* (Itaú, 2024).

4.1.2 Banco do Brasil

Fundado em 1808, o Banco do Brasil (BB) é uma das instituições financeiras mais antigas e respeitadas do país, sendo um banco estatal com controle majoritário do governo federal. O BB atua em todos os segmentos do mercado bancário, oferecendo produtos financeiros a pessoas físicas, jurídicas e ao setor público (Banco do Brasil, 2024). O Banco do Brasil também tem forte compromisso com programas de responsabilidade social, direcionados ao apoio do desenvolvimento socioeconômico do país. Sua estrutura de governança corporativa busca um equilíbrio entre eficiência e interesse público, com um Conselho de Administração que responde ao governo e aos acionistas privados (Banco do Brasil, 2024).

4.1.3 Banco Bradesco

Fundado em 1943, o Bradesco é uma das maiores instituições financeiras privadas do Brasil, com operações em segmentos como seguros, previdência e gestão de ativos. Destacando-se pelo atendimento a uma vasta base de clientes, o Bradesco possui uma rede extensa de agências e uma forte presença digital, integrando inovações tecnológicas em seus serviços. O banco possui um sistema de governança corporativa que busca alinhar as ações da gestão com os interesses de seus acionistas, promovendo práticas sustentáveis e socialmente responsáveis (Bradesco, 2024).

4.1.4 Banco Santander Brasil

O Banco Santander Brasil, uma subsidiária do grupo espanhol Santander, é um dos principais bancos privados no país. Com forte atuação em crédito ao consumo e financiamento para empresas, o Santander tem investido constantemente em transformação digital para melhorar a experiência dos clientes e expandir suas operações no Brasil. A estrutura de governança do Santander Brasil segue padrões internacionais, promovendo práticas de compliance e responsabilidade social alinhadas às políticas do grupo global (Santander, 2024).

4.1.5 Caixa Econômica Federal

Criada em 1861, a Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira pública focada em promover políticas sociais e fomentar o desenvolvimento econômico do Brasil. Sua atuação é expressiva no financiamento imobiliário e na concessão de crédito para programas sociais, como o FGTS e o Minha Casa Minha Vida. A Caixa é também responsável pelo gerenciamento de programas de transferência de renda, como o Bolsa Família. Como instituição pública, a Caixa apresenta uma estrutura de governança voltada ao atendimento das diretrizes governamentais, garantindo transparência e prestação de contas à sociedade (Caixa, 2024).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados analisados nesta pesquisa foram inicialmente coletados de *sites* oficiais dos respectivos bancos analisados, na área de relação com investidores (RI). O objeto alvo desta pesquisa foram os membros do conselho de administração e da alta cúpula da diretoria executiva, os quais foram analisados do mesmo modo mas categorizados separadamente.

Esperava-se obter informações detalhadas dos membros da governança corporativa do banco em todos os *sites*, entretanto, o que se percebeu durante a pesquisa foi que não se tinha um padrão nas informações encontradas e que algumas delas disponibilizam informações que em outras não. Para esses dados, que foram insuficientes como por exemplo idade, naturalidade, nacionalidade, tempo de cargo e outros, foi possível complementar a pesquisa com informações disponíveis em fontes como rede social corporativa do *LinkedIn*, currículo *lattes*, atas e ofícios publicados pelas instituições.

Para tabular os dados tratados foi elaborado inicialmente cinco planilhas excel, uma para cada instituição estudada, com as informações individuais que foram encontradas de cada membro. As informações foram tabuladas de modo quali-quantitativo, e a partir destas se estabeleceu um padrão de observação, que foi distribuído por subcategorias.

Por sequência as cinco planilhas elaboradas foram agrupadas de modo comparativo entre as instituições bancárias, contemplando para formação da Tabela 2 para Diretoria Executiva e Tabela 3 para Conselho de Administração, ambas sendo compostas com mesmo padrão de cinco categorias e suas respectivas subcategorias: (i) Tamanho, com uma subcategoria; (ii) Experiência Profissional, com três subcategorias; (iii) Perfil, com seis subcategorias; (iv) Formação Acadêmica, com sete subcategorias; e (v) Segregação e Duração do cargo, com três subcategorias, que são apresentadas a seguir.

4.2.1 Diretoria Executiva

A diretoria executiva é responsável pela tomada de decisões e execução das estratégias traçadas (Prudêncio et al., 2019). Com base na análise dos dados das subcategorias das instituições financeiras (Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica e Santander), foi possível identificar aspectos relevantes sobre o perfil de suas diretorias executivas. Essas informações foram agrupadas nas seguintes dimensões principais: Tamanho, Experiência Profissional, Perfil, Formação Acadêmica e Segregação e Duração do Cargo.

Em relação ao tamanho, observa-se uma variação significativa no número de membros das diretorias executivas. O Bradesco possui a maior diretoria, com 21 membros, seguido pela Caixa Econômica com 18 integrantes. Já o Itaú Unibanco e o Santander possuem, cada um, 12 membros em suas diretorias. O banco do Brasil por sua vez, apresenta o menor número de membros nesta comparação, com apenas 9 membros compondo sua diretoria executiva.

A análise da experiência profissional dos membros das diretorias revela padrões interessantes. Todos os integrantes das diretorias do Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco e Santander possuem experiências anteriores em outras diretorias, evidenciando uma forte mobilidade profissional nesses bancos. No entanto, na Caixa Econômica, apenas 61,1% dos membros possuem esse tipo de

experiência. No que se refere à atuação internacional, o Santander e o Itaú Unibanco destacam-se nesta competência, com 58,3% e 41,7% de seus diretores, respectivamente, tendo trabalhado no exterior. Esse índice é bem inferior no quando analisamos as instituições públicas do Banco do Brasil (22,2%) e especialmente baixo na Caixa Econômica (11,1%).

Quanto à construção de carreira dentro da própria instituição, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica apresentam os maiores percentuais, sendo igualmente 88,9% dos seus membros, tendo iniciado ou consolidado suas trajetórias dentro dessas instituições, mas vale ressaltar que o mínimo desse indicativo foi de 83,3% o que surpreende e demonstra que existe em maioria uma passagem de experiência anterior na organização para chegar ao cargo de diretor executivo.

O perfil dos membros das diretorias executivas também apresenta diferenças relevantes. No que tange à nacionalidade, o Banco do Brasil e Caixa Econômica possuem 100% brasileiros, enquanto o Itaú Unibanco e Bradesco possuem mais de 80% de seus membros brasileiros, e já o Santander por sua vez é o único que apresenta a maior proporção de estrangeiros com ambos acima de 30%. Já a naturalidade por região mostra que a maior concentração de diretores são oriundos do Sudeste, especialmente no Banco do Bradesco (80%) e na Caixa Econômica (50%).

Por outro lado, nessa mesma observação ressaltou que uma parcela significativa de membros cuja naturalidade não foi identificada nas instituições do Banco do Brasil e Santander (75% e 88,89% respectivamente). A respeito da idade, analisando todos os membros da diretoria executiva em geral, a maior parte está concentrada na faixa com idade entre 51- 60 anos (48%) e 41 - 50 anos (30%).

A Caixa Econômica possui o membro da diretoria mais jovem com 42 anos. Já o Banco do Brasil apresenta o membro mais sênior entre os bancos analisados, com 68 anos. A participação feminina nas diretorias é outro ponto de destaque no perfil. Os bancos privados possuem os menores índices de participação feminina na sua diretoria executiva, o Santander (25%) , Bradesco (14,3%) e Itaú Unibanco é o único que não possui nenhuma representante. Os bancos públicos por sua vez se destacam com Banco do Brasil com maior índice de 44,4% e Caixa com 27,8% de mulheres.

Quanto à formação acadêmica, todas as instituições têm mais de 83% dos membros das diretorias com formação em áreas afins, como finanças, contabilidade,

economia ou administração, demonstrando elevado nível de capacitação acadêmica para execução do cargo. A formação acadêmica internacional é mais prevalente no Santander (58,3%) e no Itaú (41,7%).

A Caixa Econômica possui o menor percentual, com apenas 11,1% dos membros formados no exterior. No tocante à formação em instituições públicas, todas as instituições têm pelo menos um de seus neste item, contudo os percentuais mais elevados estão no Banco do Brasil, Itaú Unibanco e no Santander, sendo ambos mais de 50% de seus diretores formados em instituições desse tipo.

Sobre a titulação acadêmica nota-se um destaque para os especializados e pós-graduados, pois esse grupo representa 67% de todos os membros analisados, número bem elevado quando comparado aos demais graduados(10%), mestrados(17%) e doutorados (6%).

No aspecto da segregação e duração do cargo, verifica-se que dos membros das diretorias tem no mínimo 44% em cada banco que exerce atualmente outras funções ou atividades paralelas. Estão no Bradesco e Itaú os maiores percentuais com, respectivamente, 76,2% e 66,7% dos membros exercendo outras atividades.

O tempo de permanência no cargo também revela distinções importantes, o resultado demonstra que 45% têm apenas até 1 ano no cargo, 29% tem até 2 anos e 26% com mais de 3 anos. As evidências mostram que em relação aos demais bancos a maior estabilidade no cargo está presente nos Bancos Itaú e Bradesco.

Quanto ao tempo de permanência na própria instituição, destaca-se que 73% estão acima de 10 anos de vínculo com a instituição em modo geral e que os maiores representantes são Itaú com 10 membros, Bradesco 13 membros e Caixa Econômica com 16 membros, evidenciando uma cultura de retenção de talentos e de progressão de carreira interna.

Em resumo, a análise comparativa das subcategorias das diretorias executivas das instituições financeiras revela diferenças importantes nas estratégias de composição de suas lideranças. Aspectos como o número de integrantes, o perfil profissional, a formação acadêmica e a duração dos cargos indicam distintos modelos de governança e gestão. Esses elementos podem refletir as particularidades de cada banco e suas culturas organizacionais.

Tabela 2: Análise Diretoria Executiva - Comparativo das subcategorias.

DIRETORIA EXECUTIVA							
Categoria	Subcategorias	RESULTADOS					
		Itaú Unibanco	Banco do Brasil	Caixa Econômica	Bradesco	Santander	
TAMANHO	Número de membros da diretoria executiva	12	9	18	21	12	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	Percentual dos membros que já tiveram outra experiência em outras diretorias	100,00%	100,00%	61,10%	100,00%	100,00%	
	Percentual dos membros com experiência de trabalho no mercado internacional.	41,70%	22,20%	11,10%	33,30%	58,30%	
	Percentual dos membros com experiência na carreira dentro da instituição pesquisada.	83,30%	88,90%	88,90%	85,70%	83,30%	
PERFIL	Faixa de nacionalidade	Brasileira	83,30%	100,00%	100,00%	90,40%	66,60%
		Estrangeira	8,30%	-	-	4,80%	33,40%
		Não indentificado	8,30%	-	-	4,80%	-
	Faixa de naturalidade por região	Norte	-	-	-	5,00%	-
		Nordeste	-	11,11%	16,67%	-	-
		Centro Oeste	-	-	22,22%	-	-
		Sul	-	-	11,11%	5,00%	-
		Sudeste	33,30%	-	50,00%	80,00%	25,00%
		Não Identificado	66,60%	88,89%	-	5,00%	75,00%
	Idade dos membros por faixa etária	40 - 50 anos	5	4	7	2	4
		51 - 60 anos	7	4	2	16	6
		61 - 70 anos	-	1	2	2	2
		71 - 80 anos	-	-	-	-	-
		Não Identificado	-	-	7	1	-
	Idade do membro mais jovem	46	44	42	43	47	
Idade do membro mais sênior	56	68	63	63	67		
Percentual de mulheres na diretoria executiva	-	44,40%	27,80%	14,30%	25,00%		
FORMAÇÃO ACADÊMICA	Percentual dos membros com formação na áreas afins: finanças, contabilidade, economia ou Administração.	83,30%	88,89%	88,90%	90,50%	83,30%	
	Percentual dos membros com formação acadêmica no exterior	41,70%	22,20%	11,10%	33,30%	58,30%	
	Percentual dos membros com formação acadêmica em instituições públicas.	66,70%	77,70%	27,80%	33,30%	50,00%	
	Número de membros com graduação	4	1	-	-	2	
	Número de membros com especialização ou pós-graduados	6	7	8	20	8	
	Número de membros com mestrado	1	1	8	1	1	
	Número de membros com doutorado	1	-	2	-	1	
SEGREGAÇÃO E DURAÇÃO DO CARGO	Percentual de membros que exercem atualmente outra atividade ou função.	66,70%	44,40%	44,40%	76,20%	50,00%	
	Faixa de tempo que os membros estão no cargo atual	Até 1 ano	2	1	11	12	4
		Até 2 anos	1	8	5	3	5
		Acima de 3 anos	9	-	2	6	3
	Faixa de tempo que os membros estão na instituição financeira	Até 1 ano	-	-	1	3	-
		Até 5 anos	2	1	1	1	3
		Até 10 anos	-	1	-	4	1
		Até 20 anos	3	1	3	2	4
		Até 30 anos	6	3	8	3	2
		Acima de 30 anos	1	-	5	8	2

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

4.2.2 Conselho da Administração

O conselho de administração elabora diligências estratégicas direcionadas e tem papel de aconselhar a organização (Prudêncio et al., 2019). Seguindo a mesma metodologia aplicada a Diretoria Executiva se analisou também os membros do conselho de administração das instituições financeiras Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica e Santander. Seguindo as considerações de Tamanho, Experiência Profissional, Perfil, Formação Acadêmica e Segregação e Duração do Cargo e suas respectivas subcategorias.

Acerca do tamanho, o Itaú Unibanco possui o maior conselho de administração, composto por 13 membros, já o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal têm o conselho em menor tamanho, com apenas 8 membros, enquanto o Bradesco e o Santander também coincidem com 11 membros cada.

No quesito experiência profissional, observa-se uma forte representatividade de conselheiros com vivência em outros conselhos, especialmente no Itaú e no Santander, que possuem 100% de seus membros com essa experiência. O Bradesco e o Banco do Brasil também se destacam com 90,9% e 87,5%, respectivamente, enquanto a Caixa apresenta o menor índice, com 62,5%. Em relação à experiência internacional, o Itaú lidera amplamente, com 84,6% de seus membros com vivência fora do Brasil, seguido pelo Santander, com 63,6%. Em contrapartida, o Bradesco (9,1%) e o Banco do Brasil (12,5%) apresentam percentuais significativamente menores.

No tocante à experiência interna na instituição, o Bradesco é o principal destaque, com 90,9% de seus membros oriundos de carreiras internas, enquanto a Caixa e o Banco do Brasil possuem percentuais mais baixos, de 50% e 37,5%, respectivamente.

O perfil dos conselheiros também revela diferenças importantes. O Bradesco e a Caixa contam com 100% de conselheiros brasileiros, enquanto o Santander se destaca pela inclusão de estrangeiros com 27,4%. Quanto à naturalidade regional, a maioria dos conselheiros do Itaú e do Bradesco são provenientes do Sudeste, com 85% e 91%, enquanto a Caixa apresenta maior diversidade, com 25% de membros oriundos do Nordeste.

No que tange à faixa etária, o Bradesco possui o membro mais velho, com 78 anos, enquanto a Caixa e o Banco do Brasil abrigam o conselheiro mais jovem, ambos com 40 anos. A faixa predominante de idade entre os conselheiros é de 61 a

70 anos, os quais representam 47% de todos os conselheiros, mas cabe destacar aqui que os bancos públicos Caixa e Banco do Brasil tem uma variabilidade diferente onde a maioria de seus membros têm de 40 a 50 anos. Sobre a participação feminina ganha destaque dizer que todas as instituições têm pelo menos uma mulher como membro do conselho de administração, e que o Banco do Brasil lidera, com 50% de mulheres no conselho, seguido pelo Santander (45,5%) e pela Caixa (37,5%). Já o Itaú (15,4%) e o Bradesco (18,2%) apresentam os percentuais mais baixos de representatividade feminina.

No aspecto acadêmico, a formação em áreas relacionadas à gestão financeira é amplamente predominante. A Caixa destaca-se por ter todos os seus conselheiros formados em áreas afins, seguida pelo Itaú (92,3%) e pelo Santander (90,9%). O Banco do Brasil possui o menor percentual, com 75%. No que diz respeito à formação no exterior, o Itaú novamente lidera, com 69,2% de seus conselheiros possuindo qualificações internacionais, enquanto o Banco do Brasil apresenta apenas 12,5%.

Quanto à formação em instituições públicas, é mais comum no Banco do Brasil e na Caixa, com 75%, enquanto o Santander possui o menor percentual, com 36,4%, mas esse resultado se justifica pelo percentual elevado de estrangeiros no Santander. Quando analisado o nível de especialização, se vê uma similaridade com a Diretoria Executiva onde novamente a maior parte dos membros em observância são especializados ou pós-graduados neste caso sendo 47% dos investigados, mas também é possível notar maior diversificação na formação acadêmica com 12% são graduados, 27% mestres e 14% doutores.

Por fim, no que se refere à segregação e à duração dos cargos, destaca-se que todos os conselheiros contam com o percentual acima de 81% no que tange a desempenhar outra função profissional. Quanto ao tempo de permanência no cargo, as instituições privadas Itaú, Bradesco e Santander apresentam a maioria de seus membros com mais de 3 anos de atuação, enquanto os bancos públicos, Caixa e Banco do Brasil não têm membros acima de 2 anos de cargos.

Vale ressaltar que a Caixa é a que possui maior rotatividade, com 75% dos seus conselheiros no cargo há menos de 1 ano. Já em relação ao tempo de vínculo com a instituição, o Bradesco se sobressai, com 54% membros com mais de 30 anos de carreira, enquanto a Caixa concentra a maior parte de seus conselheiros em vínculos curtos, com 50% de seus membros há menos de 1 ano.

Tabela 3: Análise Conselho de Administração - Comparativo das subcategorias.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO							
Categoria	Subcategorias		RESULTADOS				
			Itaú Unibanco	Banco do Brasil	Caixa Econômica	Bradesco	Santander
TAMANHO	Número de membros do conselho de administração		13	8	8	11	11
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	Percentual dos membros que já tiveram outra experiência em outros conselhos.		100,00%	87,50%	62,50%	90,90%	100,00%
	Percentual dos membros com experiência de trabalho no mercado internacional.		84,60%	12,50%	25,00%	9,10%	63,60%
	Percentual dos membros com experiência na carreira dentro da instituição pesquisada.		69,20%	37,50%	50,00%	90,90%	60,00%
PERFIL	Faixa de nacionalidade	Brasileira	92,30%	62,50%	100,00%	100,00%	63,60%
		Estrangeira	7,70%	-	-	-	27,40%
		Não identificado	-	37,50%	-	-	9,00%
	Faixa de naturalidade por região	Norte	-	-	-	-	-
		Nordeste	7,50%	12,50%	25,00%	-	-
		Centro Oeste	-	-	-	-	-
		Sul	-	-	12,50%	9,00%	-
		Sudeste	85,00%	12,50%	62,50%	91,00%	9,00%
		Não Identificado	7,50%	75,00%	-	-	91,00%
	Idade dos membros por faixa etária	40 - 50 anos	3	5	4	-	2
		51 - 60 anos	3	1	-	2	1
		61 - 70 anos	7	2	1	6	8
		71 - 80 anos	-	-	-	3	-
		Não Identificado	-	-	3	-	-
	Idade do membro mais jovem		43	40	40	52	49
Idade do membro mais sênior		70	53	44	78	67	
Percentual de mulheres no conselho de administração		15,40%	50,00%	37,50%	18,2	45,50%	
FORMAÇÃO ACADÊMICA	Percentual dos membros com formação na áreas afins: finanças, contabilidade, economia ou Administração.		92,30%	75,00%	100,00%	81,80%	90,90%
	Percentual dos membros com formação acadêmica no exterior		69,20%	12,50%	37,50%	27,30%	54,50%
	Percentual dos membros com formação acadêmica em instituições públicas.		53,80%	75,00%	75,00%	72,70%	36,40%
	Número de membros com graduação		2	1	-	1	2
	Número de membros com especialização ou pós-graduados		5	1	3	9	6
	Número de membros com mestrado		4	4	2	1	3
	Número de membros com doutorado		2	2	3	-	-
SEGREGAÇÃO E DURAÇÃO DO CARGO	Percentual de membros que exercem atualmente outra atividade ou função.		92,30%	100,00%	87,50%	90,90%	81,80%
	Faixa de tempo que os membros estão no cargo atual	Até 1 ano	2	1	6	2	3
		Até 2 anos	-	7	2	1	3
		Acima de 3 anos	11	-	-	9	5
	Faixa de tempo que os membros estão na instituição financeira	Até 1 ano	2	1	4	-	1
		Até 5 anos	1	5	1	1	2
		Até 10 anos	3	1	-	1	2
		Até 20 anos	1	1	1	2	2
		Ate 30 anos	4	-	1	1	4
		Acima de 30 anos	2	-	1	6	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como foco analisar a governança corporativa no setor financeiro brasileiro, explorando características dos perfis dos dirigentes atuantes no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva das cinco maiores instituições financeiras do país: Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Santander.

Os resultados gerais indicaram que os objetivos definidos na introdução foram alcançados. Podemos ressaltar entres estes pontos relevantes. Quanto à formação acadêmica todos possuem formação de ensino superior e a maioria deles com especialização. Quanto à experiência profissional identificamos que mais da metade dos profissionais já atuaram nos cargos de diretores ou conselheiros antes de assumirem o cargo atual. Assim, observamos que as instituições financeiras citadas nesta pesquisa seguem sugestões do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), de terem profissionais qualificados e preparados para enfrentar seus desafios e com competências complementares de acordo com valores de cada organização.

Ainda nessa mesma análise dos objetivos foi possível observar na construção de carreira individual que o percentual de membros pertinentes a diretoria que construíram carreira na instituição estão acima de 80% enquanto do conselho de administração estão a partir de 37% e que a quantidade em números de membros total que compõem cada segmento variam entre 8 à 21 pessoas.

Dentre as características significativas ao perfil constatou-se que a faixa etária mínima predominante para os cargos é acima de 40 anos e o membro mais jovem observado tinha 43 anos. Quanto à distribuição da nacionalidade identificou-se 60% do geral brasileiros e no Santander o maior número de estrangeiros. Já na naturalidade a única instituição que foi possível fazer analisar onde todos os membros nasceram, de ambos conselho e diretoria foi a Caixa Econômica, as demais instituições por falta de informações públicas não se identificou a diversidade regional.

A análise evidenciou também avanço na representatividade feminina identificando na maioria das instituições a presença de mulheres, todavia a diretoria ainda apresentou índice bem abaixo ao conselho o que demonstra um espaço para

aumentar diversidade incluindo do gênero, garantindo igualdade de oportunidades de cargos.

Concretiza-se que de modo geral as instituições têm observado as recomendações do IBGC quanto a diversidade de perfis entre os membros, considerando aspectos culturais, faixa etária, gênero e outros, o que possibilita que se beneficiem de um processo de tomada de decisão com maior variação de argumentos, qualidade e segurança.

Nessa pesquisa também se identificou os princípios básicos da governança corporativa definidos pelo IBGC e o intuito inicial era observar a sua aplicação nas instituições pesquisadas, entretanto não foi possível aprofundar a sua prática apenas com as informações públicas das características dos dirigentes.

Apesar de algumas dificuldades encontradas na coleta de dados quanto à inexistência de informações de alguns dirigentes nos sites oficiais das instituições, conclui-se que a pesquisa respondeu a problemática deste trabalho identificando os padrões observados na análise do perfil dos dirigentes das cinco maiores instituições financeiras citadas.

Futuras investigações podem aprimorar este estudo explorando como se dá à aplicação dos princípios básicos da governança corporativa nas instituições financeiras. Também realizar ampliação das amostras dos membros da governança com outros bancos brasileiros, instituições financeiras estrangeiras, *fintechs* e outros bancos digitais ou ainda sobre a evolução dos perfis ao longo dos anos

O estudo contribui para a literatura acadêmica sobre instituições financeiras, governança corporativa, diretoria executiva e conselho de administração. Oferece contribuições para identificar possíveis pontos de melhorias para se desenvolver estratégias para aumentar a diversidade nos cargos de liderança. Socialmente o trabalho possibilita identificar quais são as competências e experiências profissionais que são valorizadas e encontradas nos profissionais dirigentes da alta liderança e pode ser utilizado como base para um direcionamento de carreira.

Oferece insights para futuras investigações investigarem se a diversidade do perfil gera impacto no setor financeiro. Pessoalmente, o tema aprimorou competências profissionais e agregou crescimento acadêmico ligadas à pesquisa. Em suma, a análise comparativa demonstra que cada instituição entre os conselhos e diretorias têm características próprias que contribuem para o seu destaque no mercado financeiro, refletindo as características únicas de cada organização.

REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Lista de antiguidade AU 2023/2**. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/lista-de-antiguidade-au-2023-2.pdf> . Acesso em: 16 dez. 2024.

APCEF-RJ. **Entrevista exclusiva sobre direitos dos empregados da Caixa e home office**. Disponível em: <https://apcefrj.org.br/portal/apcef-rj-portal/noticias/em-entrevista-exclusiva-secretaria-de-cultura-da-contraf-cut-fala-sobre-a-defesa-dos-direitos-dos-empregados-da-caixa-100-publica-home-office-e-saude-caixa.htm> . Acesso em: 16 dez. 2024.

ARAGÃO, Lindenberg Araújo; PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Governança corporativa no setor bancário brasileiro**: um estudo sobre as práticas dos conselhos de administração. 2010. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eso1564.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

B3. **O que é a B3**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/ . Acesso em: 6 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fintechs e inovações no sistema financeiro nacional**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>. Acesso em: 22 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **IFData**: Informações de instituições financeiras. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/#!>. Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 22 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Supervisão financeira e estabilidade do sistema**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/supervisao>. Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO DO BRASIL S.A. **Ata de Reunião Extraordinária do Conselho de Administração** realizada em 29 de junho de 2023. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/static/pdf-publicidade-legal/Banco%20do%20Brasil_DF_Bras%C3%BDlia_171_alt%20DIGI_PCSwhx.pdf . Acesso em: 10 mar. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Documento adicional sobre diretores**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/17a38c46-bbeb-b9b9-8283-a0e1a8726df9?origin=2>. Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO DO BRASIL. **Institucional**. Disponível em: <https://www.bb.com.br>. Acesso em: 22 out. 2024.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Governança Corporativa**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/8322ffda-b849-ce11-e379-b9e5789b06ec?origin=1> . Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Governança Corporativa**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/8322ffda-b849-ce11-e379-b9e5789b06ec?origin=1>. Acesso em: 16 dez. 2024

BANCO ITAÚ. **Documento institucional**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/80f2e993-0a30-421a-9470-a4d5c8ad5e9f/9ea74321-4b9e-99f1-5b72-e6eb2a148d00?origin=1> . Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO ITAÚ. **Documento oficial sobre governança**. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/63d3b567-ba15-7562-35fb-5bcf29c28cf0?origin=1> . Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO SANTANDER. **Ata de reunião: exoneração de diretor**. Disponível em: https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-atas-conadm-url192/19-09-16_174522_ata%20da%20rca%20-%20exonera%C3%A7%C3%A3o%20de%20diretor.pdf. Acesso em: 16 dez. 2024.

BANCO SANTANDER. **Comitê de riscos e compliance**. Disponível em: https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-rca-comite-28abril/20-04-28_212240_ata%20rca_comite%20riscos%20e%20compliance.pdf . Acesso em: 16 dez. 2024.

BEIRUTH, Aziz Xavier; BRUGNI, Talles Viana; FÁVERO, Luiz Paulo; GOES, Antonio Oscar Santos. **Níveis diferenciados de governança corporativa e disclosure timeliness**: um estudo exploratório no mercado brasileiro. Revista Financeira, Salvador, v. 4, n. 1, p. 34-48, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/565/511> . Acesso em: 26 out. 2024.

BRADESCO. **Institucional**. Disponível em: <https://banco.bradesco> . Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. CAPES - Portaria nº 161/2017: avaliação e retificação. Disponível em: https://portal.unila.edu.br/programas-pos-graduacao/biociencias/arquivos/CAPES_Portaria_2017.161_APCN_avaliacao_retificacao2.pdf . Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. **Currículo Lattes**. Disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do>. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. **Currículo Lattes**. Disponível em: <https://lattes.cnpq.br/> . Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. **Diário Oficial da União**: edição de 03/04/2020. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=515&pagina=96&data=03/04/2020&captchafield=firstAccess> . Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. **Diário Oficial da União**: edição de 29/03/2021. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=515&pagina=82&data=29/03/2021&captchafield=firstAccess> . Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. Raquel Nadal César Gonçalves - **Secretaria de Política Econômica**. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/composicao/secretaria-de-politica-economica/subsecretaria-de-politica-macroeconomica/raquel-nadal-cesar-goncalves/@@download> . Acesso em: 16 dez. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Formulário de referência**. Disponível em: https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicacao-financeira-fundos-investimento/Formulario_de_Referencia_CAIXA_Base.pdf . Acesso em: 16 dez. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Institucional**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br> . Acesso em: 22 out. 2024.

CALEFFI, Leticia da Silva et al. **As instituições financeiras**. ETEC Prof. Alcidio de Souza Prado, Orlandia/SP, Brasil, jun. 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9803/1/Administra%C3%A7%C3%A3o_2022_1_Leticia_da_Silva_Caleffi_Artigo_Cient%C3%ADfico_As_Institui%C3%A7%C3%B5es_Financeiras.pdf . Acesso em: 26 out. 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Escriba**: serviços web. Disponível em: <https://escriba.camara.leg.br/escriba-servicosweb/html/67932> . Acesso em: 16 dez. 2024.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/99e9315b-4d57-4840-818d-c2649c3edf85/content> . Acesso em: 26 out. 2024.

CEMIG. **Relatório de 2021**. Disponível em: <https://ri.cemig.com.br/docs/cemig-2021-07-21-D6RQwfRg.pdf> . Acesso em: 16 dez. 2024.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/epub/0?code=fIOCvWlM>

o0sJb1nKhOxYNxGducf/nVAsxMsKTKGC7J7QIJ0ZpBmjIFG1XMAUUIfWmkbv84PQDWs1kcVzCkNk9g== . Acesso em: 27 out. 2024.

CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. **Efeitos da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1593.pdf> . Acesso em: 16 dez. 2024.

CREDITAS. **Os 10 maiores bancos do Brasil**. Disponível em: <https://www.creditas.com/exponencial/10-maiores-bancos-do-brasil/> . Acesso em: 16 dez. 2024.

ESTADÃO. **Cinco maiores bancos brasileiros lucram R\$ 29,2 bi no 1º trimestre de 2024**. Disponível em: <https://estadaori.estadao.com.br/2024/05/21/cinco-maiores-bancos-brasileiros-lucram-r-292-bi-no-1otri2024/> . Acesso em: 16 dez. 2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Publicações acadêmicas**. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/ef1a2cd4-8a8b-4b2b-9254-64112d337792/content> . Acesso em: 16 dez. 2024.

GAMERRO, Aline Faleiro. **Governança corporativa e instituições financeiras: um estudo comparativo entre três bancos brasileiros**. 2013. 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/109474/000919407.pdf?sequence=1> . Acesso em: 27 out. 2024.

GASPAR, Marcos Antonio et al. **Relações com investidores dos bancos múltiplos listados na Bovespa: um estudo da estratégia de governança corporativa no atendimento virtual**. Revista Base (Administração e Contabilidade), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, v. 8, n. 2, p. 158-172, abr.-jun. 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228646006> . Acesso em: 26 out. 2024.

GONÇALVES, Pamela. **Controles fiscais relevantes na auditoria independente de bancos múltiplos**. 2023. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/39486> . Acesso em: 26 out. 2024.

GONZALEZ, Roberto Sousa. **Governança corporativa: o poder de transformação das empresas**. São Paulo, SP: Trevisan, 2012. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br> . Acesso em: 21 out. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108 p. ISBN 978-85-99645-38-3. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf . Acesso em: 27 out. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Conhecimento sobre governança corporativa. Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> . Acesso em: 26 out. 2024.

INVESTNEWS. Perfil de Tarciana Medeiros. Disponível em:

<https://investnews.com.br/perfis/tarciana-medeiros/> . Acesso em: 16 dez. 2024.

ITAÚ UNIBANCO. Institucional. Disponível em: <https://www.itau.com.br> Acesso em: 22 out. 2024.

JORNAL EMPRESAS & NEGÓCIOS. Página 10 - Edição 3652. Disponível em:

https://jornalempresasenegocios.com.br/PDFc/3652/pagina_10_ed_3652.pdf .

Acesso em: 16 dez. 2024.

LAGOA FM. Nova procuradora-geral da Fazenda Nacional tem ligação com Lagoa Vermelha. Disponível em:

<https://lagoafm.com.br/bom-dia-cidade/nova-procuradora-geral-da-fazenda-nacional-tem-ligacao-com-lagoa-vermelha/> . Acesso em: 16 dez. 2024.

LIMA, Thaís Ferreira de. **Disrupção inovativa no mercado financeiro**: uma análise comparativa das estratégias dos bancos múltiplos tradicionais, fintechs e cooperativas de crédito. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/42487/1/LIMA%2c%20Tha%2c%20ads%20Ferreira%20de.pdf> .Acesso em: 22 out. 2024.

MARCASSA, Ana Cecilia. **Mecanismos de governança corporativa em bancos**. Disponível em:

<https://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Mecanismos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20em%20Bancos.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

MARCONDES, Renato Leite. **Caixas econômicas públicas e depósitos populares no Brasil (1861-1940)**. Revista Mexicana de Estudos Corporativos, v. 15, n. 3, p. 123-139, 2014. Disponível em:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-22532014000300005&script=sci_arctext. Acesso em: 26 out. 2024

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (org.). **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2018. E-book. Disponível

em:<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183213/pdf/0?code=6othHoR27tPJtcC8B3jdJ5wQaqcFbMFogicO6YyAoaBjGDE/u3j4+tCACuJHckRkalwLx28wOLtM9PD82xJQqA==> . Acesso em: 27 out. 2024.

OLIVEIRA, Ana Paula Weinfurter Lima Coimbra de. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/192974/pdf/0?code=VGpOcUWvVVIxjBaZl30P5RgkOGobFhU91EwoFcwd+UBj4mXEmr6L42rUcXI9YLfoCvniEyhjj/KjgrYxwEZhgw==> . Acesso em: 29 out. 2024.

PINHO, D. B. A.; GRIGOLIN, S. R.; LOPES, A. B. **Análise de uma base de dados inédita sobre a formação acadêmica dos dirigentes das instituições financeiras brasileiras**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 18, n. 3, p. 316-333, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/NZRtHGqMGPBnyWjSSvJxwHh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 9 mar. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=livro+metodologia+pesquisa+lakatos+e+marconi&ots=dd_-9gB9CR&sig=YCOOWgh5ERCipeac_QHuzq-WJ-U#v=onepage&q&f=false . Acesso em: 27 out. 2024.

SANTANDER. **Institucional**. Disponível em: <https://www.santander.com.br>. Acesso em: 22 out. 2024.

SCURA, Cláudio Ítalo. **Influência das competências organizacionais e dos vínculos socioeconômicos na competitividade de bancos múltiplos brasileiros**. São Paulo: Universidade Paulista, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/tainacan-litens/85/86160/CLAUDIO-ITALO-SCURA.pdf> . Acesso em: 26 out. 2024.

SERASA. **Tipos de instituições financeiras**. Blog Serasa, 2023. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/credito/blog/instituicao-financeira-tipos/> . Acesso em: 26 out. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf. Acesso em: 27 out. 2024.

SILVA, Mayara Wanessa da. **A contribuição do compliance para a promoção da ética empresarial**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/56155/5/A%2520contribui%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520do%2520compliance%2520para%2520a%2520promo%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520%25C3%25A9tica%2520empresarial%2520%25282%2529.pdf&ved=2ahUKEwif6-z5pv-LAxUwBLkGHS7ICnMQFnoECCoQAQ&usg=AOvVaw1h3IPjfl9mFF_Z-KejTyS2. Acesso em: 08 mar. 2025.

SILVA, Sheldon William et al. **O sistema financeiro nacional brasileiro: contexto, estrutura e evolução**. Revista UNINCOR, 2016. Recebido em: 09 abr. 2016. Aprovado em: 29 jun. 2016. Disponibilizado em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/3043/pdf_496. Acesso em: 26 out. 2024.

VALOR ECONÔMICO. **Os 100 maiores bancos do Brasil em 2023**. Disponível em: <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/os-100-maiores-bancos/2023>. Acesso em: 16 dez. 2024.

YOSHIDA, Eliana da Cruz. **Evolução da forma organizacional na população de bancos múltiplos no Brasil: um estudo da relação entre diversidade, idade e mortalidade organizacional**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 2010 . Disponível em: <https://adelfa-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/00848b98-d329-4cac-bd0e-838d0734a85d/content>. Acesso em: 26 out. 2024.

ZAGATTI, Wilian dos Santos; RIBEIRO, Maisa de Souza. **Governança corporativa e conselho de administração dos bancos**. Revista de Administração FACES Journal, Universidade FUMEC, v. 4, n. 1, p. 25-32, jan.-jun. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016910003.pdf> . Acesso em: 26 out. 2024.