REVISTA CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA
E-ISSN 1984-3925 JOURNAL OF ACCOUNTING, MANAGEMENT AND GOVERNANCE

OPEN ACCESS

Editor Responsável: Jorge Katsumi Niyama
Jomar Miranda Rodrigues
Editor Associado: Vitor Leone
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Estrutura de Governança Corporativa e Avaliação Desempenho em Instituições Bancárias: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Marta Guterres
Institute of Business, Dili, Timor-Leste
marta.guterres@iob.edu.tl

Sandra Rolim Ensslin
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil
sensslin@gmail.com

Moacir Manoel Rodrigues Junior
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil
moacir.rodrigues@ufsc.br

RESUMO

Objetivo: Avaliar o estudo da arte dos estudos sobre a relação entre estrutura de governança corporativa e avaliação de desempenho em empresas do setor bancárias.

Método: Conduziu-se uma revisão sistemática da literatura, utilizando o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist* (*ProKnow-C*) nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. No total, foram selecionados 37 artigos publicados no intervalo de 2006 a 2024.

Originalidade/Relevância: Este estudo destaca lacunas na literatura sobre governança corporativa no setor bancário, como a falta de integração entre indicadores de desempenho e práticas de governança ea escassez de estudos sobre processos decisórios. Ao propor novas direções de pesquisa, contribui para o debate acadêmico e oferece insights para fortalecer a resiliência financeira, sublinhando a importância do tema no cenário econômico atual.

Resultados: O estudo revelou um crescente interesse entre 2018 e 2021 pelo tema, com predominância de metodologias positivistas e empíricas, ao mesmo tempo em que identificou lacunas na integração de métricas de desempenho e na exploração qualitativa dos processos decisórios e motivações subjacentes às práticas de governança.

Contribuições Teóricas: O estudo enriquece a literatura ao propor novas direções de pesquisa, sugerindo a integração de indicadores de desempenho em um framework unificado e a investigação de processos decisórios específicos, ampliando a compreensão das práticas de governança corporativa em diversos contextos organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, governança corporativa, setor bancário, revisão sistemática, *ProKnow-C*.

Recebido: Outubro 16, 2024
Revisado: Dezembro 13, 2024
Aceito: Janeiro 29, 2025
Publicado: Março 31, 2025

How to Cite (APA)

Guterres, M., Ensslin, S. R. & Junior, M. M. R. (2024). Estrutura de Governança Corporativa e Avaliação Desempenho em Instituições Bancárias: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, *27* (3), 445-476. http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v27i3.3339

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é relevante para medir a eficácia das práticas de governança corporativa nos bancos. Benvenuto et al. (2021) destacam que essa avaliação permite determinar se instituições financeiras, com boas práticas de governança, alcançam um desenvolvimento financeiro superior, refletido em métricas, como Retorno sobre Ativos (ROA) e Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE). Essas métricas são amplamente usadas para avaliar a eficiência financeira dos bancos e a eficácia da gestão na geração de lucro, conforme observado por AlSagr et al. (2018).

A governança corporativa tem se tornado um tema essencial na análise do desempenho bancário, especialmente durante crises financeiras. Durante eventos recentes, práticas tradicionais de governança mostraram relações pouco significantes ou negativas com os retornos das ações e o ROE dos bancos, evidenciando a necessidade de explorar como práticas específicas de governança de riscos podem fortalecer a resiliência financeira das instituições (Aebi et al., 2012).

A governança corporativa visa melhorar o valor a longo prazo para os acionistas ao aprimorar o desempenho e a responsabilidade corporativa, considerando os interesses de todos os stakeholders (Handa, 2018). Em crises como a pandemia de COVID-19, a transparência e as estratégias inovadoras na governança, como diretores independentes e remuneração baseada em desempenho, ganham destaque por sua capacidade de mitigar riscos e aumentar a lucratividade (El-Chaarani et al., 2022). O setor bancário enfrenta desafios únicos devido à sua exposição a riscos financeiros e à necessidade de garantir estabilidade em um ambiente econômico volátil (Mamatzakis & Bermpei, 2015).

Apesar do reconhecimento da importância da governança corporativa, há lacunas na compreensão de como diferentes práticas afetam o desempenho bancário, especialmente em

crises (Zhang et al., 2020; Kafidipe et al., 2021). A interação entre divulgação obrigatória e voluntária de práticas de governança e seu impacto no desempenho dos bancos ainda não foi completamente explorada (Zhang et al., 2020). A falta de estudos sobre o impacto da governança em bancos islâmicos, que seguem a Shari'a, destaca outra lacuna importante (Ghayad, 2008). Utama e Musa (2011) evidenciam como a governança deficiente contribuiu para crises financeiras, sublinhando a necessidade de mais pesquisas sobre como práticas de governança influenciam o desempenho bancário em períodos de crise. A falta de padrões e deficiências na aplicação da lei destacam lacunas na literatura sobre a eficiência organizacional por meio de estruturas de governança (Orazalin & Mahmood, 2019).

A relevância do tema da estrutura de governança corporativa e avaliação de desempenho no setor bancário é cada vez mais reconhecida, especialmente em contextos de crise financeira, onde a eficácia dessas práticas pode impactar diretamente a resiliência das instituições. A questão central que norteia este estudo é: Como a literatura existente discorre sobre a estrutura de governança corporativa e avaliação de desempenho no setor bancário? Essa questão é fundamental, pois busca explorar não apenas as interações entre diferentes práticas de governança e o desempenho financeiro, mas também as lacunas existentes na literatura que, se preenchidas, podem oferecer insights valiosos para a formulação de políticas e a gestão estratégica dos bancos. Este estudo Este estudo não apenas investiga a literatura existente, mas também visa propor direções para pesquisas futuras, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da eficácia das práticas de governança em tempos de crise.

Para alcançar esses objetivos, será utilizando a revisão sistemática da literatura apoiada pelo instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. O uso desse instrumento é justificado por sua abordagem estruturada e sistemática na seleção e análise crítica da literatura, tendo se mostrado eficaz em estudos anteriores (Koch et al., 2021; Thiel et al., 2017; Valmorbida & Ensslin, 2016), esperamos identificar e analisar as características dos

artigos científicos relevantes, com o intuito de oferecer uma base sólida para futuras investigações nesta área.

A justificativa do estudo está na necessidade de uma compreensão mais aprofundada da eficácia das práticas de governança corporativa no desempenho bancário, especialmente em crises financeiras. Apesar da crescente importância da governança corporativa, há lacunas significativas sobre como as práticas de governança influenciam o desempenho dos bancos em contextos de crise financeira.

Este estudo oferece uma contribuição ao compilar e analisar pesquisas existentes, realizando uma análise bibliométrica, mapeamento da literatura e análise sistêmica, além de sugerir direções para futuras pesquisas. Aprofunda a compreensão da governança em crises financeiras e seu impacto no desempenho bancário; proporciona insights para reguladores e gestores, auxiliando na implementação de práticas que melhoram a resiliência financeira e o desempenho das instituições; e promove a estabilidade financeira e o desenvolvimento econômico, beneficiando o setor bancário e a economia em geral. Além disso, enfatizam a necessidade de envolver investidores, provedores de capital, auditores e entidades regulatórias para fortalecer a governança corporativa e aprimorar a eficácia das instituições bancárias. A pesquisa amplia a compreensão das dinâmicas e práticas de governança em diferentes contextos econômicos, oferecendo uma visão abrangente desde o embasamento teórico até a aplicação prática, conforme evidenciado por Himaj (2014) e Ahmed & Gábor (2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa e Desempenho

A Teoria da Agência proporciona uma estrutura decisiva para compreender como a governança corporativa influencia o desempenho no setor bancário (Grove et al., 2011; Ajili & Bouri, 2018). Ela parte do princípio de que há uma separação entre propriedade e controle nas

empresas, onde gestores (agentes) devem agir no melhor interesse dos acionistas (principais), mas podem ter incentivos próprios divergentes (Aslam & Haro, 2020; Hamdan, 2022).

As características específicas dos bancos, como tamanho e complexidade de suas operações, são determinantes na forma como a governança corporativa impacta seu desempenho. Enquanto o tamanho pode oferecer economias de escala, também pode aumentar a complexidade e os riscos se não houver uma estrutura de governança eficaz para monitorar e controlar esses aspectos (Al-Manaseer et al., 2012).

A estrutura do Conselho de Administração e a distribuição da propriedade são fundamentais para a governança bancária.. Conselhos independentes, comitês de auditoria eficazes e uma estrutura de propriedade que não concentra excessivamente o controle estão associados a melhores práticas de governança ea um desempenho bancário superior (Hassan, 2012). Mecanismos internos, como a remuneração executiva e a estrutura de propriedade, juntamente com fatores externos, como o mercado de controle e a regulação governamental, desempenham papéis complementares, ajudando a equilibrar os interesses de acionistas, gestores e outros stakeholders, promovendo transparência e eficiência (Dalwai et al.,2015).

Em diferentes regiões geográficas, como Alemanha, Tunísia e China, os acionistas desempenham papéis distintos na governança corporativa dos bancos, refletindo variações nas práticas e nos resultados de desempenho (Dalwai et al. (2015)). Os desafios, como a regulação prudencial, os conflitos de interesse e a competição no mercado, são específicos ao setor bancário. A alta alavancagem e a complexidade dos ativos exigem atenção especial para garantir que as práticas de governança sejam adequadas e eficazes (Basuony et al., 2015).

A governança corporativa é um aspecto fundamental que visa estruturar e gerenciar empresas para maximizar o valor a longo prazo para os acionistas, equilibrando interesses diversos e garantindo responsabilidade. Segundo Khan e Zahid (2020), sua essência reside no conselho de administração, que desempenha um papel vital na estabilidade e no desempenho

das organizações. De acordo com Kusuma e Ayumardani (2016), a governança corporativa funciona como um princípio orientador que equilibra poder e autoridade dentro da organização, assegurando prestação de contas a acionistas e stakeholders. Estruturas de governança eficazes, que incluem conselhos independentes e políticas claras de remuneração, estão associadas a melhores resultados de desempenho nos bancos (Dalwai et al., 2015). Além disso, uma divulgação adequada das práticas de governança pode melhorar o controle interno e, consequentemente, o desempenho empresarial (Khanifah et al., 2020).

A governança corporativa abrange os processos e estruturas que dirigem e gerenciam os negócios, buscando equilibrar o desempenho corporativo com os interesses dos stakeholders (Handa, 2018). A relação entre falhas na governança e desempenho deficiente ressalta a importância da estabilidade nos bancos para o desenvolvimento econômico, especialmente em contextos desafiadores, como a instabilidade macroeconômica (Kafidipe et al., 2021). Após escândalos financeiros, a governança corporativa tornou-se crucial para evitar fraudes e melhorar o desempenho das empresas, embora sua eficácia dependa da combinação de fatores humanos e não humanos em contextos específicos (Ahmed & Gábor, 2012). AlSagr et al. (2018) afirmam que um bom sistema de governança pode aumentar a lucratividade e o desempenho, alinhando interesses entre proprietários e gestores, enquanto a diversidade de gênero nos conselhos de administração tem se mostrado uma variável importante que impacta tanto o desempenho organizacional quanto as diretrizes regulatórias (Khan & Wang, 2021).

Os estudos sobre governança corporativa em bancos revelam que o capital intelectual e os conselhos de Sharia desempenham um papel mediador positivo na relação entre governança e desempenho em bancos islâmicos (Aslam & Haron, 2021; Naushad & Malik, 2015). Propriedade estrangeira e comitês de auditoria também mostram impactos positivos no desempenho bancário, conforme observado em bancos no Quênia e no Cazaquistão (Barako & Tower, 2007; Ghosh, 2017). Na Indonésia, a diversificação de rendas e a governança

contribuem para melhorar o desempenho bancário, embora o tamanho do conselho represente uma ressalva importante (Chen & Budidarma, 2021). Em bancos indianos, as práticas de governança apresentam associações complexas com o desempenho financeiro, refletindo as nuances das dinâmicas internas de governança (Dey & Sharma, 2020). Em Gana, a sustentabilidade corporativa se mostra um mediador significativo na relação entre governança e desempenho pós-crise bancária (Donnir & Tornyeva, 2024). Nos países da região do Oriente Médio e Norte da África (*Middle East and North Africa*) , reformas específicas e um índice de governança estão positivamente correlacionados com o desempenho bancário, destacando a relevância dos mecanismos internos de governança (González et al., 2021; Kaur & Vij, 2018). Adicionalmente, durante a pandemia de COVID-19 na Indonésia, a governança corporativa mostrou-se crucial para moderar positivamente a relação entre liquidez e desempenho bancário (Kartika, 2023).

3 MÉTODOS DA PESQUISA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, realizando uma revisão sistemática da literatura (bibliográfica) por meio do instrumento ProKnow-C. A coleta de dados foi realizada utilizando fontes primárias e secundárias (Creswell, 2016). O objetivo desta seção é destacar os procedimentos de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e o instrumento de intervenção empregado, além de discutir os processos de análise dos dados.

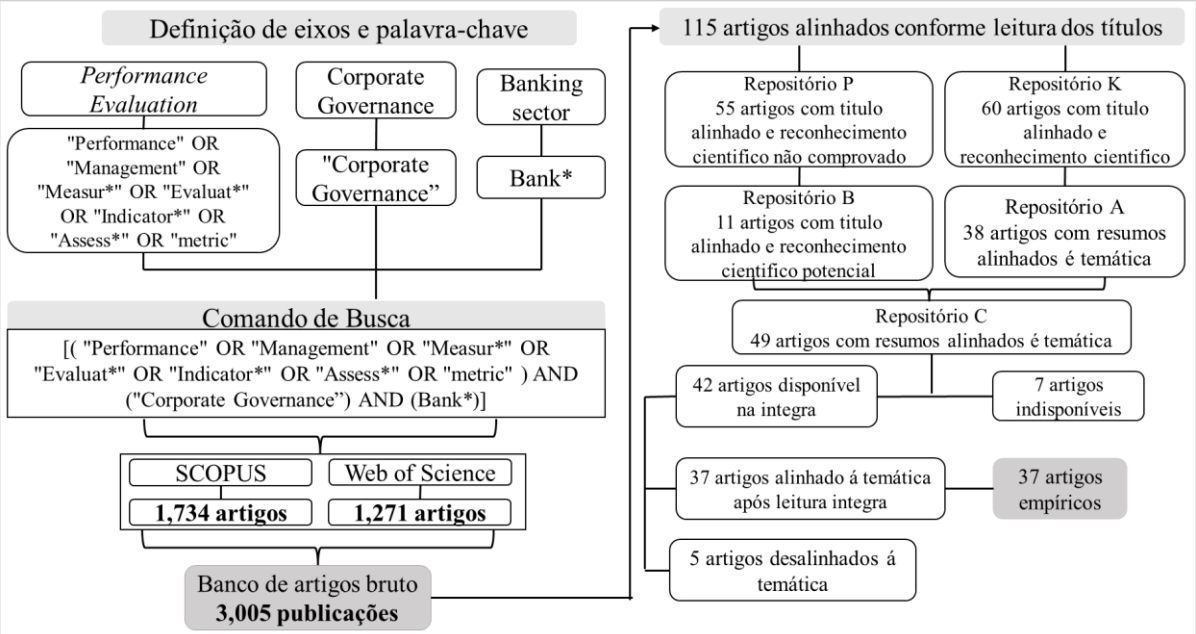
3.1 Processo de Seleção dos Artigos

A seleção do Portfólio Bibliográfico (PB), analisado nesta pesquisa, foi realizada utilizando o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist* (*ProKnow-C*). Desenvolvido pelo Prof. Leonardo Ensslin e sua equipe de pesquisadores na UFSC, o ProKnow-C consiste em um processo estruturado e sistemático para a seleção e análise

crítica da literatura, conforme as delimitações estabelecidas pelo pesquisador (Valmorbida & Ensslin, 2016). O processo ProKnow-C é composto por cinco etapas: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); (ii) Análise Bibliométrica; (iii) Análise Sistêmica; (iv) Mapa da Literatura; e (v) Pergunta/agenda de pesquisa (Valmorbida & Ensslin, 2016). Para atingir o objetivo desta investigação, todas as etapas do ProKnow-C foram operacionalizadas. Na Figura 1, são apresentados os resultados das atividades de Seleção e Filtragem do Banco de Artigos Bruto (BAB).

Figura 1

Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a seleção do Portfólio Bibliográfico (PB), foram definidos três eixos de pesquisa: *Performance Evaluation; Corporate Governance;* e *Bank*. Cada eixo foi representado por palavras-chave que formaram o comando de busca utilizado. Em 20 de março de 2024, foi realizado o levantamento do Banco de Artigos Bruto nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A busca inicial resultou em um Banco de Artigos Bruto contendo 3.005 registros. Utilizando o software *Endnote X9*, procedeu-se à Filtragem do Banco de Artigos Bruto para

eliminar artigos duplicados e artigos não publicados em periódicos científicos. Após este processo, o número de foi reduzindo para 2.694. Em sguida, os dados foram exportados para o *Excel* para análise posterior.

Os títulos dos 2.694 artigos foram revisados para excluir estudos não relacionados aos eixos da pesquisa, resultando na exclusão de 2.579 artigos. Os 115 artigos restantes, cujos títulos estavam alinhados ao tema, foram então submetidos à leitura integrado dos resumos conforme o protocolo do *ProKnow-C*. Essa etapa foi fundamental para identificar a queles com maior potencial de contribuição para o estudo.

Os artigos foram organizados em dois repositórios: o Repositório P, que incluía estudos sem reconhecimento científico comprovado, considerado menos relevante; e o Repositório K, que continha artigos reconhecidos cientificamente e, portanto, foi priorizado. Como resultando foram selecionados 60 artigos com potencial para análise detalhada.

Após a leitura integral desses 60 artigos selecionados, considararam-se também o Repositório B, contendo artigos de reconhecimento potencial, e os Repositórios A e C, que incluíam resumos alinhados ao tema da pesquisa. Com base nessa análise, foi constituído o Portfólio Bibliográfico final, composto por 37 artigos representativos da literatura relevante para o estudo. Os artigos que compõem o PB estão listados na seção de Referências, identificados numericamente conforme a codificação estabelecida. Essa estruturação está ilustrada na Figura1.

3.2 Processo de Análise dos Dados

Para a análise dos dados, foram aplicadas as demais etapas do ProKnow-C: Análise Bibliométrica; Análise Sistêmica; Mapa da Literatura; e Agenda de Pesquisa. Na Análise Bibliométrica, que visa examinar as características dos artigos do Portfólio Bibliográfico (PB), foram selecionadas variáveis avançadas para interpretar os estudos. De acordo com Thiel et al.

(2017), por meio da Análise Bibliométrica, procura-se aprimorar o conhecimento existente sobre um determinado contexto.

Nessa Análise, são as características que serem analisadas no PB selecionado, utilizando duas categorias de variáveis: (i) bibliometria básica; e (ii) bibliometria avançada. Na bibliometria básica, as variáveis analisadas incluem: (i) ano de publicação dos trabalhos; (ii) ferramenta e método utilizados pelos estudos; e (iii) região geográfica onde se localizam os investigados, sendo que o tratamento realizado por meio da contagem de ocorrências. Em relação à bibliometria avançada, busca-se explorar aspectos que possam enriquecer a discussão sobre o tema, com base em um aporte teórico na literatura de AD.

A primeira variável avançada buscou analisar a evolução da abordagem de avaliação de desempenho da governança corporativa, conforme a proposta de Bititci et al. (2012), que propõem que as organizações estejam atentas às adaptações que precisam ser feitas concernente aos métodos de avaliação para se manterem competitivas. Essa variável examinou tanto os aspectos tradicionais, quanto a implementação de uma cultura de aprendizagem nos estudos sobre avaliação de desempenho da governança corporativa. Além disso, considerou a perspectiva epistemológica (positivista ou interpretativista) e a integração das abordagens (discreta ou integrada), fornecendo insights sobre as tendências globais na medição de desempenho e sua eficiência no contexto atual. A segunda variável avançada realizou um levantamento da literatura sobre os níveis de maturidade do Sistema Contemporâneo de Mensuração de Desempenho (*Contemporary Performance Measurement* (CPM)), conforme identificado no estudo de Franco-Santos et al. (2012) apresentados na tabela 1.

A Análise Sistêmica, orientada pela perspectiva Construtivista da noção de avaliação de desempenho proposta por Ensslin et al. (2010), avaliou o conteúdo do PB por meio de seis lentes: (i) Abordagem; (ii) Singularidade; (iii) Processo de definição de objetivos/critérios; (iv)

Mensuração; (v) Integração; e (vi) Gestão. Essas lentes forneceram uma estrutura para entender as preocupações centrais de desempenho da governança corporativa no setor bancário.

Tabela 1

Níveis de Maturidade do Sistema de Mensuração de Desempenho Contemporâneo (CPM)

	CPM-A	**CPM-B**	**CPM-C**	**CPM-D**
Componentes	Medidas de desempenho financeiro e não financeiro, implícita ou explicitamente, ligadas à estratégia.	Medidas de desempenho financeiro e não financeiro explicitamente ligadas à estratégia, com relações explícitas de causa e efeito entre as medidas.	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras, explícita ou implicitamente, ligadas à estratégia.	Medidas de desempenho financeiro e não financeiro, explícita ou implicitamente, ligadas à estratégia.
Finalidade/ uso	Informar a tomada de decisões; avaliar o desempenho organizacional.	Informar a tomada de decisões; avaliar o desempenho organizacional.	Informar a tomada de decisão; avaliar o desempenho organizacional e o gerencial (sem vínculos com recompensas monetárias).	Informar a tomada de decisões; avaliar o desempenho organizacional e o gerencial; influenciar recompensas monetárias.
Maturidade 0	**Maturidade 1**	**Maturidade 2**	**Maturidade 3**	

Fonte: Adaptação de Franco-Santos et al. (2012).

A construção do Mapa da Literatura, segundo Maragno e Borba (2017), sintetizou os principais aspectos da literatura em categorias visuais, destacando pontos relevantes e orientando futuras pesquisas na avaliação de desempenho da governança corporativa. Finalmente, o ProKnow-C é concluído com a fase de resposta à Pergunta de Pesquisa, identificação de Lacunas e definição da Agenda de Pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados da análise do Portfólio Bibliográfico (PB) são examinados, com ênfase na Análise Bibliométrica (com variáveis básicas e avançadas). Apresenta-se uma visão geral da literatura sobre o tema, a Análise Sistêmica, por meio das seis lentes; e, posteriormente, fornecendo o Mapa da Literatura; delineando a Agenda de Pesquisa.

4.1 Apresentação dos Resultados

Nesta pesquisa, a Análise Bibliométrica Básica examina três variáveis principais: (i) o ano de publicação dos artigos; (ii) a ferramenta ou o método de avaliação utilizado no estudo; e (iii) a região geográfica onde o estudo foi aplicado. Os resultados dessa análise estão sintetizados na Figura 2.

A Figura 2 ilustra a distribuição dos anos de publicação dos estudos, destacando um notável aumento de publicações entre 2018 e 2021, com 19 artigos, especialmente em 2020 (cinco artigos) e 2021 (seis artigos), refletindo o crescente interesse por governança corporativa no setor bancário, em resposta a crises financeiras globais e mudanças regulatórias.

Figura 2

Diagnóstico do PB frente às variáveis definidas para Análise Bibliométrica Básica.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na análise dos métodos revela uma diversidade nas ferramentas utilizadas, com ênfase em econometria, estudos de caso e análises comparativas que contrastam práticas de governança entre diferentes regiões e tipos de instituições bancárias. Os estudos abrangem economias em crescimento na Ásia (Índia, Indonésia, China e Bangladesh), países do Conselho de Cooperação do Golfo no Oriente Médio e Norte da África (Bahrain, Kuwait, Omã, Catar, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos), economias emergentes na África (Zimbábue, Nigéria e Gana), além de pesquisas na Europa (Romênia e Itália) e América do Norte, que

examinam práticas de governança em mercados desenvolvidos. Alguns estudos também adotaram uma abordagem global, oferecendo uma visão abrangente das dinâmicas de governança em diferentes contextos econômicos e regulatórios ao redor do mundo.

Na análise bibliométrica das variáveis avançadas, destacam-se duas abordagens principais: uma que examina a evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) na governança corporativa do setor bancário, predominando uma abordagem racional (tradicional) e positivista, focada em métodos quantitativos para estabelecer relações causais entre práticas de governança e desempenho financeiro; e outra que integra métodos quantitativos e qualitativos para uma análise mais holística, considerando fatores culturais e contextuais. Embora a abordagem racional domine, com análises objetivas e estatísticas, apenas dois artigos adotaram uma perspectiva interpretativista centrada na cultura de aprendizagem. Os estudos de Ghayad (2008) e Dalwai et al. (2015) exemplificam essa diversidade metodológica, oferecendo insights sobre a governança em bancos islâmicos e no setor bancário do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG), ressaltando a importância de compreender as dinâmicas culturais e contextuais que influenciam a governança e o desempenho bancário.

A Figura 3 ilustra os processos de avaliação, conforme apresentado nos 37 artigos empíricos do portfólio bibliográfico.

Figura 3

Evolução da condução do processo de avaliação de desempenho

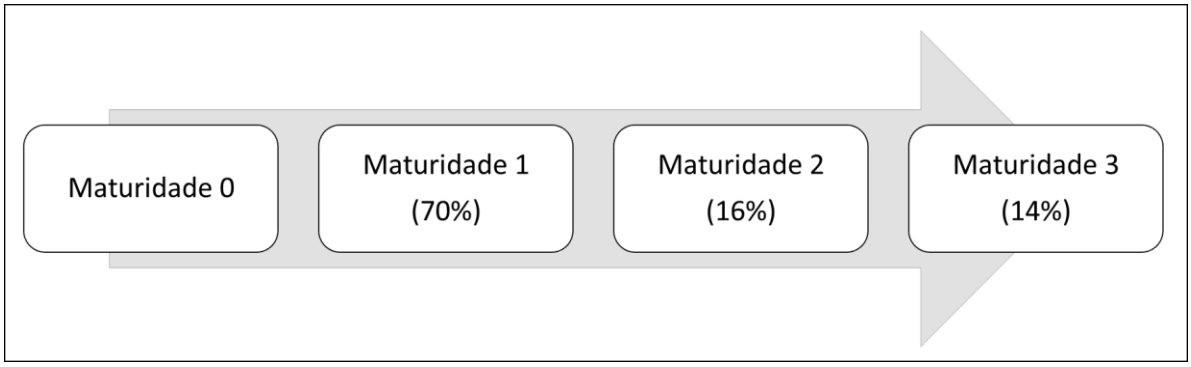
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A segunda variável avançada na análise refere-se ao nível de maturidade do Sistema Contemporâneo de Mensuração de Desempenho (CPM), conforme proposto por Franco-Santos et al. (2012), que avalia o desempenho individual e organizacional ao integrar medidas financeiras e não financeiras. A análise indica que a maioria dos estudos se enquadra no nível 1, predominando abordagens empíricas com foco em análises quantitativas que estabelecem conexões causais entre governança corporativa e desempenho financeiro dos bancos. No nível 2, seis estudos robustos incorporam métodos qualitativos, considerando fatores contextuais e culturais; por exemplo, Grove et al. (2011) investigaram o impacto da governança em instituições bancárias dos EUA após a crise financeira. Curiosamente, nenhum estudo foi classificado no nível 0, evidenciando uma lacuna na pesquisa sobre teorias emergentes de CPM na governança corporativa. O nível 3, com representação limitada, inclui cinco estudos que começam a explorar variáveis de governança em contextos específicos, como bancos islâmicos e instituições dos Emirados Árabes Unidos, levando em conta as nuances culturais e contextuais que influenciam a governança e o desempenho bancário.

A Figura 4, demonstra uma distribuição variada nos níveis de maturidade dos estudos revisados.

Figura 4

Níveis de maturidade do Sistema CPM



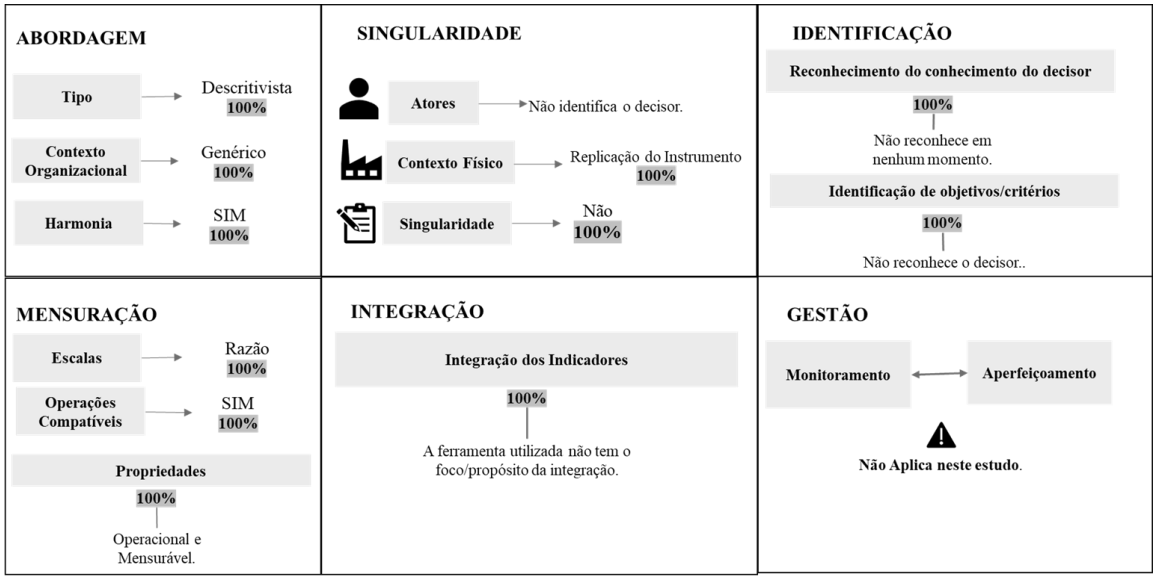
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Análise Sistêmica, utilizando lentes conceituais, investiga a avaliação de desempenho da governança corporativa em bancos. A maioria dos estudos adota uma abordagem descritivista; por exemplo, uma pesquisa na Indonésia evidenciou uma influência positiva das práticas de governança, embora sem reciprocidade. Na Singularidade, nota-se a falta de identificação dos decisores, como exemplificado pelo Índice de Governança Corporativa (IGC) da Índia. A lente de Definição de Objetivos/Critérios revela que muitos estudos não reconhecem os objetivos dos decisores, como em Bangladesh, onde a relação entre governança e resultados financeiros é complexa. A Mensuração indica que muitos estudos utilizam escalas de razão, facilitando comparações entre bancos, enquanto a lente de Integração aponta para uma unificação limitada dos indicadores de desempenho. Por fim, a lente de Gestão destaca que as descobertas não são aplicadas na prática, como observado em um estudo sobre os sistemas bancários da Romênia e da Itália, que não discutiu a implementação das melhorias identificadas.

A Figura 5 A análise das lentes conceituais revela a falta de identificação dos decisores em muitos estudos.

Figura 5

Diagnóstico do PB frente às lentes utilizadas na análise sistêmica



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

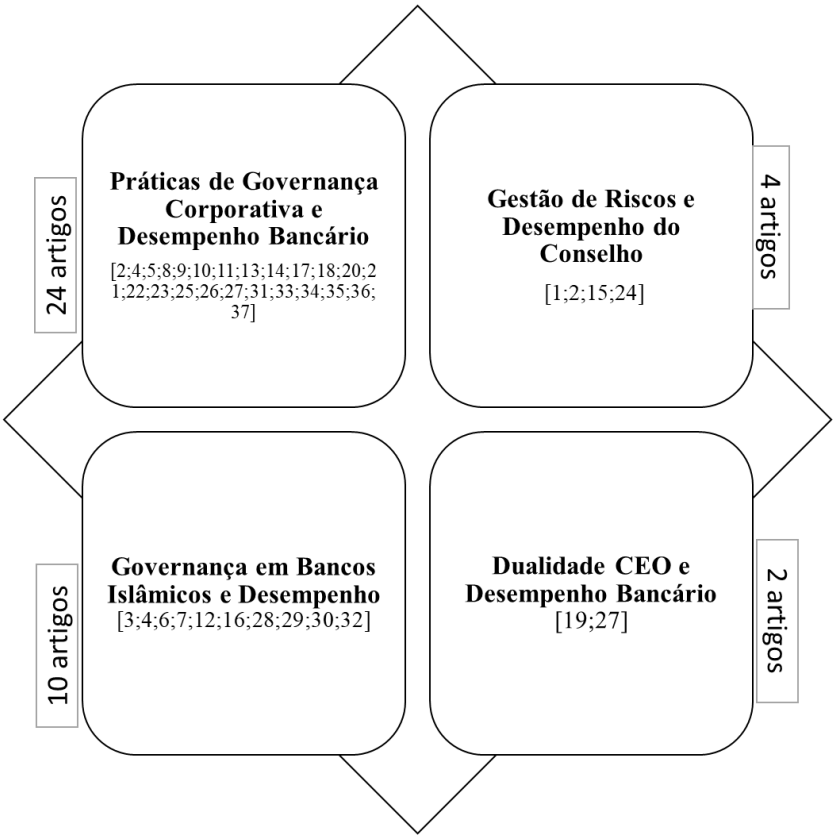
Os insights apresentados no mapa indicam que a eficácia da governança corporativa na melhoria do desempenho bancário varia conforme práticas específicas, contexto regional e gestão de riscos. As instituições financeiras devem adotar uma abordagem integrada para assegurar a sustentabilidade financeira. A interação entre governança corporativa e desempenho bancário revela dimensões críticas, como a gestão de riscos e a estrutura de governança em tempos de crise, destacando a importância da comunicação direta entre o Chief Risk Officer e o Conselho. Nos bancos islâmicos, a coexistência de Conselhos convencionais e Conselhos Shari'a, além da supervisão regulatória, é um fator relevante. A eficácia de práticas de governança, como a composição e a independência do Conselho, apresenta correlações variadas com rentabilidade e eficiência operacional em regiões como o Golfo Árabe, África e Ásia. Reformas específicas de governança são essenciais para mitigar riscos e garantir a sustentabilidade financeira, como evidenciado em estudos na Índia e Indonésia. Esses insights ressaltam a importância das melhores práticas de governança corporativa para o desempenho bancário global.

A Figura 6 representa a interação entre governança corporativa e desempenho bancário, destacando dimensões críticas como gestão de riscos e estrutura de governança.

A eficácia da governança corporativa na melhoria do desempenho bancário não é uniforme e depende de uma combinação de práticas específicas, contexto regional e gestão de riscos. As instituições financeiras devem adotar uma abordagem integrada que combine boas práticas de governança com uma gestão eficaz de riscos, levando em conta as particularidades regionais e as crises financeiras.

Figura 6

Mapa da Literatura



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2 Discussão dos Resultados

A Análise Bibliométrica Básica desta pesquisa investiga três variáveis principais: (i) ano de publicação dos artigos, (ii) ferramentas ou métodos de avaliação empregados, e (iii) a região geográfica dos estudos. A distribuição dos anos de publicação, conforme mostrado na Figura 2, revela um aumento significativo de publicações entre 2018 e 2021, com 19 artigos, refletindo o crescente interesse no tema de governança corporativa, especialmente após crises financeiras e mudanças regulatórias (Khan et al., 2021; Sharma & Kumar, 2020). Quanto às metodologias, destacam-se a análise econométrica, estudos de caso e análises comparativas, que enriqueceram a compreensão das dinâmicas de governança e identificaram boas práticas no setor bancário (Andrews & Biddle, 2019; Mollah & Zaman, 2019). Geograficamente, os

estudos abrangem uma diversidade de regiões, com destaque para economias em crescimento na Ásia (Índia, Indonésia, China e Bangladesh), países do GCC no MENA, economias emergentes na África (Zimbábue, Nigéria e Gana), e práticas de governança em bancos na Europa e América do Norte, proporcionando uma visão abrangente das práticas de governança em contextos econômicos e regulatórios variados (Bari et al., 2020; Boubakri et al., 2021).Na Análise Bibliométrica das variáveis avançadas, duas abordagens principais se destacam. A primeira examina como os estudos têm acompanhado as mudanças nos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) e conduzido o processo de avaliação dentro da governança corporativa no setor bancário, conforme delineado por Bititci et al. (2012). A maioria dos estudos segue uma abordagem racional (tradicional) com uma perspectiva positivista, caracterizada pela ênfase em métodos quantitativos e uma abordagem integrada. Contudo, apenas dois artigos adotaram uma perspectiva interpretativista (reflexiva-crítica) centrada na cultura de aprendizagem.

A pesquisa sobre avaliação de desempenho e governança corporativa no contexto bancário revela uma diversidade de metodologias. A abordagem racional concentra-se em análises objetivas e empíricas para investigar como as práticas de governança influenciam o desempenho financeiro dos bancos. A maioria dos estudos utiliza predominantemente métodos quantitativos para estabelecer relações causais entre variáveis de governança e indicadores de desempenho bancário (Dixon et al., 2016; Khamis & Othman, 2022).

A perspectiva positivista prevalente em muitos estudos enfatiza o uso de dados empíricos e métodos quantitativos, priorizando a objetividade e a mensurabilidade, frequentemente utilizando análises estatísticas como regressão para testar hipóteses e validar relações causais entre variáveis de interesse (Bourguignon et al., 2020). Em contraste, a abordagem integrada combina métodos quantitativos e qualitativos, proporcionando uma análise mais holística das complexidades da governança corporativa no setor bancário (Franco-

Santos et al., 2012). Estudos como os de Ghayad (2008) e Dalwai et al. (2015) oferecem perspectivas inovadoras, utilizando abordagens culturais e interpretativas reflexivas-críticas. Ghayad (2008) investiga a operação de bancos islâmicos, enfatizando a importância de compreender a cultura e os fundamentos da prática bancária islâmica, enquanto Dalwai et al. (2015) realizam uma revisão crítica da literatura sobre governança corporativa no setor bancário do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG), explorando teorias e evidências empíricas sobre a relação entre governança e desempenho empresarial nesse contexto específico.Esses estudos exemplificam como abordagens que incorporam aprendizagem cultural e reflexão crítica são essenciais para uma compreensão mais profunda da governança corporativa e seu impacto no desempenho bancário em contextos diversificados, como os bancos islâmicos e o setor bancário do CCG. Os processos de avaliação podem ser visualizados na Figura 3, conforme apresentado nos 37 artigos empíricos do portfólio bibliográfico.

A segunda variável avançada refere-se ao nível de maturidade do Sistema de Contabilidade e Desempenho (CPM), conforme proposto por Franco-Santos et al. (2012). O CPM é uma abordagem que avalia tanto o desempenho individual quanto o organizacional, incluindo medidas financeiras e não financeiras, focando nas condições necessárias para um bom desempenho. A análise bibliométrica revela uma distribuição variada nos níveis de maturidade do Sistema Contemporâneo de Mensuração de Desempenho, com a maioria dos estudos se enquadrando no nível de maturidade 1, que adota uma abordagem empírica focada na relação entre governança corporativa e desempenho bancário por meio de análises quantitativas e estatísticas. No nível 2, estudos ampliam a abordagem ao incorporar fatores contextuais e culturais, permitindo uma análise holística (Grove et al., 2011; Kahn et al., 2021).

É interessante notar que nenhum estudo foi classificado no nível de maturidade 0, sugerindo uma lacuna potencial na pesquisa sobre CPM, que explora teorias emergentes na área de governança corporativa e desempenho bancário. Em contrapartida, o nível de maturidade 3

também apresentou uma representação limitada, indicando uma oportunidade para futuras pesquisas que adotem abordagens inovadoras para examinar a dinâmica complexa da governança e do desempenho bancário. Os resultados destacam a necessidade contínua de pesquisa diversificada e avançada no campo de CPM, promovendo um entendimento mais profundo dos mecanismos de governança que moldam o desempenho das instituições bancárias em escala global.

Na Análise Sistêmica, o uso das lentes derivadas na noção adotada pelo pesquisador fornece uma estrutura para compreender as questões centrais na Avaliação de Desempenho da governança corporativa em bancos. A análise revela uma predominância de uma abordagem descritivista na maioria dos estudos, sem identificação explícita dos decisores dentro das estruturas de governança corporativa. Essa limitação sugere uma oportunidade para futuras pesquisas investigarem mais a fundo quem são os decisores e como suas ações influenciam a governança corporativa (Zhang et al., 2020).

Através das seis lentes analisadas; Abordagem, Singularidade, Definição de Objetivos/Critérios, Mensuração, Integração e Gestão é possível identificar lacunas na pesquisa existente, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais holística que integre dados empíricos, aspectos culturais e fatores contextuais (Mollah & Zaman, 2019; Franco-Santos et al., 2012). As implicações práticas de tais descobertas são significativas, pois oferecem uma base para a implementação de melhorias nas práticas de governança dentro das instituições bancárias, visando fortalecer o desempenho e a resiliência organizacional.

Analise mapa da literatura sintetiza as principais descobertas de diversos estudos que analisam a intrincada relação entre governança corporativa, gestão de riscos e desempenho bancário, especialmente durante crises financeiras. Uma ênfase significativa é dada ao papel crítico das práticas de gestão de riscos, conforme destacado por Aebi et al. (2012), que argumentam que a estrutura de reporte direto do *Chief Risk Officer* ao conselho pode melhorar

o desempenho em períodos de crise. De maneira similar, Kafidipe et al. (2021) demonstram que a governança sólida e as práticas de gestão de riscos influenciam positivamente o desempenho dos bancos nigerianos, enquanto Himaj (2014) observa que os mecanismos de governança impactam significativamente os comportamentos de tomada de risco, afetando, por sua vez, o desempenho geral dos bancos. Isso sublinha a ligação essencial entre as estruturas de governança e as estratégias de gestão de riscos como fatores fundamentais que influenciam a estabilidade e o sucesso bancário em tempos turbulentos.

A literatura também explora diversos mecanismos de governança corporativa e seus efeitos diretos no desempenho bancário. Por exemplo, Grove et al. (2011) destacam os efeitos prejudiciais da dualidade de CEO e da alavancagem no desempenho bancário, enfatizando a necessidade de estruturas de governança claras. Em um contexto relacionado, Ghayad (2008) examina estruturas de governança dual em bancos islâmicos, revelando seus complexos efeitos sobre o desempenho. Al-Manaseer et al. (2012) apoiam essas descobertas ao mostrar que a presença de membros externos no conselho e a propriedade estrangeira podem impactar positivamente o desempenho em bancos jordanianos. Da mesma forma, Shungu et al. (2014) revelam que a governança corporativa impacta significativamente o desempenho dos bancos comerciais no Zimbábue, com a diversidade e composição do conselho tendo efeitos positivos, enquanto o tamanho do conselho e os comitês internos apresentam efeitos negativos, sublinhando a importância de práticas de governança robustas. Coletivamente, esses estudos ilustram o papel crucial das estruturas de governança na formação dos resultados financeiros, sugerindo que os bancos com mecanismos de governança robustos estão mais bem preparados para enfrentar crises.

A análise das práticas de governança no setor bancário islâmico revela dinâmicas únicas que diferem das do setor bancário convencional. Ajili & Bouri (2018) não encontraram uma relação significativa entre a qualidade da governança e o desempenho financeiro em bancos

islâmicos do GCC, indicando a necessidade de abordagens específicas de contexto para a governança. Em contraste, Naushad & Malik (2015) afirmam que a presença de comitês de auditoria e de conselhos Shariah influencia positivamente o desempenho dos bancos islâmicos, enquanto Khan & Zahid (2020) enfatizam o impacto significativo da governança Shari'ah no desempenho em toda a Ásia. Essas descobertas destacam a importância de integrar considerações culturais e religiosas nas estruturas de governança, especialmente em contextos de bancos islâmicos.

As percepções regionais ilustram ainda mais a variabilidade nas práticas de governança e seus impactos em diferentes ambientes bancários. Por exemplo, El-Chaarani et al. (2022) identificam que membros independentes do conselho e proteções legais melhoram o desempenho em bancos da MENA, enquanto Ghosh (2017) argumenta que reformas de governança corporativa adaptadas são cruciais para a melhoria do desempenho bancário na região. Além disso, estudos de Felício et al. (2014) e Benvenuto et al. (2021) revelam como características específicas, como o tamanho do conselho e o Índice de Governança Corporativa, correlacionam-se positivamente com o desempenho em bancos europeus e romenos. Os temas comuns em todos esses estudos sugerem que práticas sólidas de governança são reconhecidas universalmente como vitais para melhorar o desempenho bancário, com a governança eficaz potencialmente mitigando os efeitos adversos das crises financeiras. À medida que o panorama bancário continua a evoluir, a pesquisa contínua será crítica para aprofundar nossa compreensão das nuances dos mecanismos de governança em diversos ambientes econômicos.

Após uma análise dos artigos que apresentou lacunas importantes na avaliação de desempenho e na governança corporativa no setor bancário, este estudo propõe direções de pesquisa baseadas nas descobertas de Zhang et al. (2020), Kafidipe et al. (2021), Ghayad (2008), Utama e Musa (2011) e Orazalin e Mahmood (2019). O estudo oferece um panorama abrangente da literatura, evidenciando a necessidade de fortalecer a governança corporativa

para garantir a estabilidade e a sustentabilidade das instituições financeiras. Uma governança corporativa robusta é decisiva para mitigar riscos, promover a transparência e aumentar a confiança dos stakeholders, especialmente em um setor que desempenha um papel central na economia global. Para abordar essas questões, a Agenda de Pesquisa é estruturada em três objetivos principais, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Agenda de Pesquisa

Desenvolvimento de Métricas de Avaliação	**Objetivo:** Desenvolver métricas específicas para avaliar a eficácia das práticas de governança corporativa em bancos. **Passos:** Identificar indicadores-chave de desempenho influenciados pelas práticas de governança; definir metodologias para coleta e análise de dados; e desenvolver modelos analíticos para comparação ao longo do tempo e entre diferentes instituições bancárias.
Orientação para Gestores	**Objetivo:** Fornecer orientações práticas para gestores bancários sobre implementação e aprimoramento de práticas de governança corporativa. **Passos:** Organizar *workshops* e seminários educacionais; criar guias detalhados para implementação de políticas de governança; e facilitar treinamentos personalizados para fortalecer habilidades de gestão corporativa.
Colaboração com Stakeholders	**Objetivo:** Estabelecer uma colaboração mais estreita entre pesquisadores acadêmicos e gestores do setor bancário para aplicação eficaz das descobertas da pesquisa. **Passos:** Criar fóruns colaborativos para intercâmbio de conhecimentos; realizar pesquisas conjuntas sobre temas específicos; e organizar eventos de *networking* para promover o diálogo entre pesquisadores e profissionais do setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao organizar a agenda em três objetivos principais, a abordagem se torna abrangente e estratégica, cobrindo aspectos essenciais para o avanço da avaliação de desempenho e governança corporativa no setor bancário. O desenvolvimento de métricas robustas, como ROA, ROE e qualidade dos Ativos, é fundamental para avaliar a eficácia das práticas de governança de forma precisa e comparativa. A orientação prática para gestores bancários capacita-os a otimizar o desempenho financeiro e a mitigar riscos, promovendo uma gestão mais eficaz e resiliente. A colaboração entre acadêmicos e profissionais do setor assegura que as pesquisas sejam aplicáveis na prática, fomentando melhorias e inovações contínuas. Essa estrutura detalhada e holística aborda lacunas na literatura e na prática, promovendo a

sustentabilidade e o desempenho das instituições financeiras, alinhada com as melhores práticas globais e as necessidades específicas do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do portfólio bibliográfico sobre avaliação de desempenho e práticas de governança corporativa no setor bancário, conduzida por meio do ProKnow-C, revela um crescente interesse pelo tema, especialmente entre 2018 e 2021, com picos de publicações ocorrendo durante crises financeiras e mudanças regulatórias. Predominam metodologias como análises econométricas e estudos de caso, que abrangem diversas regiões, com foco em economias emergentes e abordagens globais. Os resultados das análises avançadas mostram que a maioria dos estudos adota uma abordagem positivista e empírica, com lacunas em pesquisas exploratórias.

Além do mais, os estudos frequentemente utilizam escalas de razão para medir desempenho, mas carecem de uma integração holística de indicadores e da aplicação prática das descobertas. No Mapa da Literatura, destaca-se a importância da gestão de riscos e das práticas de governança durante crises financeiras e sugere a necessidade de novas pesquisas que enfoquem processos decisórios específicos e integrem indicadores de desempenho para uma avaliação mais completa da governança no setor bancário.

No âmbito das implicações teóricas, o estudo contribui para a literatura ao compilar e analisar estudos selecionados, oferecendo uma visão abrangente da avaliação de desempenho e das práticas de governança corporativa no setor bancário. Identifica lacunas no conhecimento e destaca a necessidade de uma abordagem mais holística para a avaliação da governança.

Para o setor bancário, o estudo apresenta recomendações práticas para aprimorar a governança, incluindo a integração mais eficaz de indicadores de desempenho e a aplicação

prática das descobertas. Além disso, sugere a adoção de abordagens exploratórias e inovadoras para compreender melhor a dinâmica da governança e seu impacto no desempenho bancário.

A pesquisa apresenta algumas delimitações, como a concentração de estudos em determinadas regiões e a falta de pesquisas exploratórias mais inovadoras. Também há lacunas na identificação de decisores e na compreensão das motivações subjacentes às práticas de governança.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se explorar mais os processos decisórios e os objetivos dos decisores nas estruturas de governança corporativa. É importante integrar indicadores de desempenho em um framework unificado para uma avaliação mais holística; desenvolver recomendações práticas para melhorar a governança nas instituições bancárias; adotar abordagens exploratórias e inovadoras para investigar a dinâmica complexa da governança corporativa e seu impacto no desempenho bancário; e ampliar a pesquisa para incluir contextos organizacionais específicos, reconhecendo as nuances culturais e contextuais que influenciam as práticas de governança. Essas direções de pesquisa contribuíram para um entendimento mais profundo e abrangente das práticas de governança corporativa e seu impacto no desempenho das instituições bancárias em escala global.

REFERÊNCIAS

Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213-3226. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.02 [1]

Ahmed, H., & Gábor, A. (2012). An examination of the relationship of governance structure and performance: Evidence from banking companies in Bangladesh. *Society and Economy*, 34(4), 643-666. https://doi.org/10.1556/socec.2011.0003 [2]

Ajili, H., & Bouri, A. (2018). Corporate governance quality of Islamic banks: measurement and effect on financial performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 11(3), 470-487. https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2017-0131 [3]

Al-Manaseer, M. F. A., Al-Hindawi, R. M., Al-Dahiyat, M. A., & Sartawi, I. I. (2012). The impact of corporate governance on the performance of Jordanian banks. *European Journal of Scientific Research*, 67(3), 349-359. [4]

AlSagr, N., Belkhaoui, S., & Aldosari, A. (2018). The effect of corporate governance mechanisms on bank performance evidence from Saudi banking sector. *Asian Economic and Financial Review*, 8(8), 1111-1125. https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2018.88.1111.1125 [5]

Aslam, E., & Haron, R. (2020). Does corporate governance affect the performance of Islamic banks? New insight into Islamic countries. Corporate Governance: The International *Journal of Business in Society*, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/cg-11-2019-0350 [6]

Aslam, E., & Haron, R. (2021). Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries. *Corporate Governance*, 21(1), 111-136. https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0312 [7]

Barako, D. G., & Tower, G. (2007). Corporate governance and bank performance: Does ownership matter? Evidence from the Kenyan banking sector. *Corporate Ownership and Control*, 4(2), 133-144. [8]

Basuony, M., Mohamed, E. K. A., & Al-Baidhani, أ. د. احمد البيضاني, P. D. A. (2015). The Effect of Corporate Governance on Bank Financial Performance: Evidence from the Arabian Peninsula. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2657587[9]

Benvenuto, M., Avram, R. L., Avram, A., & Viola, C. (2021). Assessing the Impact of Corporate Governance Index on Financial Performance in the Romanian and Italian Banking Systems. *Sustainability*, 13(10), 5535. https://doi.org/10.3390/su13105535 [10]

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x

Chen, H. J., & Budidarma, I. G. A. M. (2021). Performance of Banks in Indonesia: The Importance of Bank Diversification and Corporate Governance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(1), 91-104. [11]

Creswell, J.W. 2016. Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. 3 ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Indonesia.

Dalwai, T. A. R., Basiruddin, R., & Abdul Rasid, S. Z. (2015). A critical review of relationship between corporate governance and firm performance: GCC banking sector perspective. *Corporate Governance*, 15(1), 18-30. https://doi.org/10.1108/CG-04-2013-0048[34]

Dey, S. K., & Sharma, D. (2020). Nexus between corporate governance and financial performance: Corroboration from Indian Banks. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 8(4), 140-147. https://doi.org/10.13189/UJAF.2020.080406 [13]

Donnir, S., & Tornyeva, K. (2024). Mediating effect of corporate sustainability on corporate governance and performance of banks in Ghana: A post banking crisis perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2297480. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297480 [14]

El-Chaarani, H., Abraham, R., & Skaf, Y. (2022). The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North

African) region: An immunity test of banks for COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(2), 82. [12]

Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. *Pesquisa Operacional*, 30, 125-152. https://doi.org/10.1590/S0101-74382010000100007

Felício, J. A., Ivashkovskaya, I., Rodrigues, R., & Stepanova, A. (2014). Corporate governance and performance in the largest European listed banks during the financial crisis. *Innovar*, 24(53), 83-98. https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43914 [15]

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001

Ghayad, R. (2008). Corporate governance and the global performance of Islamic banks. *Humanomics*, 24(3), 207-216. https://doi.org/10.1108/08288660810899368 [16]

Ghosh, S. (2017). Corporate governance reforms and bank performance: evidence from the Middle East and North Africa. *Corporate Governance*, 17(5), 822-844. https://doi.org/10.1108/CG-11-2016-0211 [17]

González, L. O, Durán-Santomil, P., & Alaraj, R. (2021). Corporate Governance and Mena Banks´ Performance. *Journal of World Economy*, (58). https://doi.org/10.33776/rem.v0i58.4693 [18]

Grove, H., Patelli, L., Victoravich, L. M., & Xu, P. T. (2011). Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 418-436. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00882.x [19]

Hamdan, K. Q. K. (2022). The Impact of Corporate Governance on Performance: Evidence from the Listed Banks on the PEX. *RES MILITARIS*, 12(2), 6075-6084. https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/731 [20]

Handa, R. (2018). Does corporate governance affect financial performance: A study of select Indian banks. *Asian Economic and Financial Review*, 8(4), 478. https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2018.84.478.486 [21]

Hassan Al-Tamimi, H. A. (2012). The effects of corporate governance on performance and financial distress. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 20(2), 169-181. https://doi.org/10.1108/13581981211218315 [22]

Himaj, S. (2014). Corporate governance in banks and its impact on risk and performance: Review of literature on the selected governance mechanisms. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 3(3), 53-85. https://doi.org/10.2478/jcbtp-2014-0015 [23]

Kafidipe, A., Uwalomwa, U., Dahunsi, O., & Okeme, F. O. (2021). Corporate governance, risk management and financial performance of listed deposit money bank in Nigeria. *Accounting, Corporate Governance & Business Ethics*, 1888679. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1888679 [24]

Kaur, M., & Vij, M. (2018). Corporate governance index and firm performance: empirical evidence from Indian banking. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 8(2), 190. https://doi.org/10.1504/aajfa.2018.091065 [25]

Kartika, T. R. (2023). Liquidity on Banks Performance with Corporate Governance as a Moderating Variable (Indonesia Pandemic Covid-19 Evidence). *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 38. https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.61 [26]

Khan, I., & Zahid, S. N. (2020). The impact of Shari'ah and corporate governance on Islamic banks performance: evidence from Asia. *International Journal of Islamic and Middle*

Eastern Finance and Management, 13(3), 483-501. https://doi.org/10.1108/imefm-01-2019-0003 [27]

Khan, I., & Wang, M. (2021). Evaluating Corporate Performance and Bank Productivity in China: The Moderating Role of Independent Directors. *Sustainability*, 13(6), 3193. https://doi.org/10.3390/su13063193[28]

Khanifah, K., Hardiningsih, P., Darmaryantiko, A., Iryantik, I., & Udin, U. D. I. N. (2020). The effect of corporate governance disclosure on banking performance: Empirical evidence from Iran, Saudi Arabia and Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 41-51. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.41 [29]

Koch, A. M., Gasparetto, V., & Ensslin, S. R. (2021). Avalição de Desempenho em cadeias de supromentos agroalimentares: aplocaçãp ProKnow-C para geração de conhecimento. *Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)*, 16 (3), 1-20.

Kusuma, H., & Ayumardani, A. (2016). The corporate governance efficiency and Islamic bank performance: an Indonesian evidence. *Polish Journal of Management Studies*, 13(1), 111-120. [30]

Mamatzakis, E., & Bermpei, T. (2015). The Effect of Corporate Governance on the Performance of US Investment Banks. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 24(2-3), 191-239. https://doi.org/10.1111/fmii.12028 [31]

Maragno, L. M. D., & Borba, J. A. (2017). Mapa Conceitual da Fraude: Configuração Teórica e Empírica dos Estudos Internacionais e Oportunidades de Pesquisas Futuras. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 11. https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1665

Naushad, M., & Malik, S. A. (2015). Corporate Governance and Bank Performance: A Study of Selected Banks in GCC Region. *Asian Social Science*, 11(9). https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p226[32]

Orazalin, N., & Mahmood, M. (2019). The financial crisis as a wake-up call: corporate governance and bank performance in an emerging economy. *Corporate Governance*, 19(1), 80-101. https://doi.org/10.1108/CG-02-2018-0080[33]

Shungu, P., Ngirande, H., & Ndlovu, G. (2014). Impact of Corporate Governance on the Performance of Commercial Banks in Zimbabwe. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(15), 93. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n15p93[35]

Thiel, G. G.; Ensslin, S. R.; & Ensslin, L. (2017). Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303-328. https://doi.org/10.4335/15.2.303-328

Utama, C. A., & Musa, H. (2011). The Causality between Corporate Governance Practice and Bank Performance: Empirical Evidence from Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(3). https://doi.org/10.22146/gamaijb.5481[36]

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre Avaliação de Desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123

Zhang, Y., Chong, G., & Jia, R. (2020). Fair value, corporate governance, social responsibility disclosure and banks' performance. *Review of Accounting and Finance*, 19(1), 30-47. https://doi.org/10.1108/RAF-01-2018-0016 [37]

Corporate Governance Structure and Performance Evaluation in Banking Companies: A Systematic Review of Literature

Marta Guterres
Institute of Business, Dili, Timor-Leste
marta.guterres@iob.edu.tl

Sandra Rolim Ensslin
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil
sensslin@gmail.com

Moacir Manoel Rodrigues Junior
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil
moacir.rodrigues@ufsc.br

ABSTRACT

Objective: *Evaluate the state of the art of studies on the relationship between corporate governance structure and performance evaluation in the banking industry companies.*

Method: *A systematic literature review was conducted using the Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) instrument in the Scopus and Web of Science databases. A total of 37 articles published between 2006 and 2024 were selected.*

Originality/Relevance: *The study highlights gaps in the literature on corporate governance in the banking sector, such as the lack of integration between performance indicators and governance practices, as well as the scarcity of studies on decision-making processes. By proposing new research directions, it contributes to the academic debate and offers insights to strengthen financial resilience of financial, emphasizing the importance of the topic in the current economic context.*

Results: *The study revealed growing interest in the topic between 2018 and 2021, with a predominance of positivist and empirical methodologies, while also identifying gaps in the integration of performance metrics and the qualitative exploration of decision-making processes and underlying motivations in governance practices.*

Theoretical contributions: *The study enriches the literature by proposing new research directions, suggesting the integration of performance indicators into a unified framework and the investigation of specific decision-making processes, thereby enhancing the understanding of corporate governance practices across various organizational contexts.*

Keywords: *Performance evaluation, corporate governance, banking sector, systematic review, ProKnow-C.*

Received: October 16, 2024
Revised: December 13, 2024
Accepted: January 29, 2025
Published: March 31, 2025