



ISSN: 2595-1661

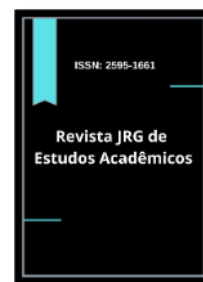
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br/)

## Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



### Integração entre gestão administrativa, financeira e de pessoas como suporte à governança corporativa

Integration of administrative, financial, and human resource management as support for corporate governance

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.2961

ARK: 57118/JRG.v9i20.2961

Recebido: 13/01/2026 | Aceito: 16/02/2026 | Publicado on-line: 17/02/2026

**Daniela Cristiane Soares Martins**

<https://orcid.org/0009-0007-8797-6231>

E-mail: danielacristiane@hotmail.com



### Resumo

O presente estudo analisa de que maneira a integração entre gestão administrativa, financeira e de pessoas pode atuar como suporte à governança corporativa, à luz da literatura científica internacional recente. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, por meio de revisão integrativa da literatura, contemplando artigos publicados entre 2015 e 2025 em periódicos internacionais das áreas de Administração, Contabilidade e Gestão Estratégica. O corpus analítico foi composto por nove estudos empíricos que investigam a relação entre governança corporativa, desempenho financeiro, qualidade informacional, sustentabilidade e práticas de gestão de pessoas. Os resultados evidenciam que a literatura reconhece a influência da governança corporativa sobre o desempenho organizacional e a geração de valor sustentável. Contudo, observa-se predominância de abordagens segmentadas, concentradas em relações específicas, como governança e desempenho financeiro ou governança e sustentabilidade, sem exploração sistemática da integração simultânea entre as dimensões administrativa, financeira e humana. Conclui-se que a governança corporativa pode ser compreendida de forma mais abrangente quando analisada como sistema multidimensional de coordenação organizacional. A principal contribuição do estudo reside na identificação da lacuna referente à integração sistêmica das práticas gerenciais, indicando a necessidade de modelos analíticos que considerem a interdependência entre estruturas formais, competências técnicas e políticas organizacionais na produção de desempenho sustentável.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Desempenho organizacional. Gestão financeira. Gestão de pessoas. Sustentabilidade.



## Abstract

*This study examines how the integration of administrative, financial, and human resource management can support corporate governance, based on recent international scientific literature. A qualitative, exploratory, and descriptive research design was adopted through an integrative literature review, covering articles published between 2015 and 2025 in international journals in the fields of Management, Accounting, and Strategic Management. The analytical corpus consisted of nine empirical studies addressing the relationship between corporate governance, financial performance, information quality, sustainability, and human resource management practices. The findings indicate that the literature consistently recognizes the influence of corporate governance on organizational performance and sustainable value creation. However, most studies adopt segmented approaches, focusing on specific bilateral relationships, such as governance and financial performance or governance and sustainability, without systematically examining the simultaneous integration of administrative, financial, and human dimensions. The study concludes that corporate governance can be more comprehensively understood when conceptualized as a multidimensional system of organizational coordination. Its primary contribution lies in identifying a theoretical gap regarding the systemic integration of managerial practices, highlighting the need for analytical models that consider the interdependence between formal structures, technical competencies, and organizational policies in fostering sustainable performance.*

**Keywords:** *Corporate governance; Organizational performance; Financial management; Human resource management; Sustainability.*

## Introdução

A governança corporativa tem assumido papel central no debate acadêmico e organizacional contemporâneo, especialmente diante das crescentes exigências por transparência, sustentabilidade e geração de valor no longo prazo. Evidências empíricas indicam que estruturas eficazes de governança estão associadas a melhores níveis de desempenho organizacional, redução de riscos e aprimoramento da qualidade informacional (ALABDULLAH, 2018; SAEED; BELGHITAR; CLARK, 2015). Nesse contexto, a governança não deve ser compreendida apenas como um conjunto de mecanismos formais de supervisão, mas como sistema organizacional integrado capaz de influenciar decisões estratégicas, operacionais e financeiras.

A literatura recente destaca que a dimensão financeira constitui eixo estruturante da governança corporativa. Estudos demonstram que a qualidade dos mecanismos de governança está diretamente relacionada à melhoria da performance financeira e à mitigação de riscos corporativos (NGUYEN; LOCKE; REDDY, 2015; BUALLAY, 2019). Ademais, a presença de expertise financeira nos órgãos de governança contribui para maior qualidade das informações contábeis e fortalecimento dos mecanismos de controle interno (GARCÍA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-MECA, 2018). Tais evidências sugerem que a governança eficaz depende da integração entre estruturas decisórias e práticas financeiras consistentes.

Paralelamente, a gestão de pessoas tem sido reconhecida como componente estratégico para a consolidação da governança corporativa. A integração entre sistemas de gestão de recursos humanos e estruturas organizacionais fortalece processos decisórios, alinhamento estratégico e sustentabilidade institucional (FARNDAL; PAAUWE; BOSELIE, 2018; ALI; KONRAD, 2017). Além disso, pesquisas indicam que políticas voltadas à diversidade, qualificação técnica e gestão estratégica de talentos



influenciam positivamente a qualidade da governança e o desempenho empresarial (GARCÍA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-MECA, 2018). Esses achados reforçam a dimensão relacional e cultural da governança corporativa.

Sob a perspectiva estratégica, estudos evidenciam que a governança corporativa exerce influência significativa sobre a sustentabilidade organizacional e os processos internos de criação de valor (KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016; GERGED; AGWILI, 2020). Entretanto, observa-se que grande parte da literatura analisa as dimensões financeira, humana e estratégica de forma isolada, privilegiando relações bilaterais, como governança e desempenho financeiro ou governança e sustentabilidade, em detrimento de abordagens integrativas que considerem a articulação simultânea dessas dimensões como sistema interdependente.

Diante desse cenário, identifica-se uma lacuna relevante na compreensão sobre como a integração sistêmica entre gestão administrativa, financeira e de pessoas atua como suporte estruturante à governança corporativa. Assim, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a articulação integrada dessas dimensões gerenciais contribui para o fortalecimento da governança corporativa e para a geração de desempenho sustentável? Com base nessa problemática, o presente estudo propõe analisar a integração entre gestão administrativa, financeira e de pessoas como mecanismo de suporte à governança corporativa, à luz da literatura científica internacional recente, buscando avançar na construção de uma abordagem multidimensional e integrada do fenômeno.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura científica internacional. A revisão integrativa foi adotada por possibilitar a sistematização e análise crítica de estudos empíricos, permitindo compreender como a literatura recente tem abordado a relação entre governança corporativa e dimensões organizacionais associadas ao desempenho, à sustentabilidade e à gestão estratégica.

A busca concentrou-se em artigos científicos publicados entre 2015 e 2025, em periódicos internacionais revisados por pares e reconhecidos nas áreas de Administração, Contabilidade, Finanças e Gestão Estratégica. Foram utilizados descritores em língua inglesa relacionados ao tema, tais como: *corporate governance*, *financial performance*, *financial expertise*, *human resource management*, *sustainability* e *organizational performance*, com o objetivo de identificar estudos empíricos que examinassem a relação entre governança corporativa e práticas gerenciais.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: (i) artigos empíricos publicados em periódicos científicos indexados; (ii) estudos que abordassem governança corporativa associada a desempenho financeiro, qualidade informacional, sustentabilidade ou gestão de pessoas; (iii) publicações no período delimitado; e (iv) disponibilidade integral do texto. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados estudos exclusivamente teóricos, trabalhos sem aderência temática direta e publicações fora do recorte temporal definido.

Após aplicação desses critérios, o corpus analítico foi composto por 9 artigos científicos que atenderam integralmente aos requisitos estabelecidos e fundamentaram a análise desenvolvida neste estudo. Esses trabalhos contemplam investigações sobre governança e desempenho financeiro, qualidade da informação contábil, sustentabilidade corporativa e gestão estratégica de pessoas.



O processo analítico envolveu leitura integral dos estudos selecionados, identificação dos objetivos, métodos e principais achados, seguida de análise temática de conteúdo. A codificação permitiu organizar os resultados em três eixos interpretativos: (i) governança e desempenho financeiro; (ii) governança e qualidade informacional; e (iii) governança, gestão estratégica de pessoas e sustentabilidade. A partir dessa categorização, procedeu-se à síntese interpretativa, buscando identificar convergências, lacunas e possibilidades de integração entre as dimensões analisadas.

Reconhece-se como limitação que o estudo se baseia exclusivamente em artigos publicados em periódicos científicos internacionais no período delimitado, o que pode restringir a abrangência dos achados. Ainda assim, a abordagem adotada assegura coerência metodológica e permite avançar na compreensão da governança corporativa sob perspectiva multidimensional.

## RESULTADOS

A análise dos **9 artigos selecionados** permitiu identificar três eixos temáticos predominantes na literatura recente sobre governança corporativa: (i) a relação entre mecanismos de governança e desempenho financeiro; (ii) a influência da governança na qualidade informacional; e (iii) a interface entre governança, gestão estratégica de pessoas e sustentabilidade organizacional. Esses eixos indicam que a produção científica contemporânea tem privilegiado abordagens segmentadas, examinando os efeitos da governança sob perspectivas específicas, ainda que convergentes.

No eixo financeiro, observa-se associação consistente entre mecanismos de governança corporativa e desempenho organizacional. Alabdullah (2018) demonstra que estruturas de governança influenciam significativamente a performance empresarial, reforçando a relevância de arranjos institucionais no alinhamento de interesses corporativos. De forma complementar, Nguyen, Locke e Reddy (2015) indicam que a concentração de propriedade e os mecanismos de controle impactam os resultados financeiros das organizações sob perspectiva dinâmica. Saeed, Belghitar e Clark (2015) verificam que reformas institucionais de governança produzem efeitos mensuráveis sobre o desempenho das firmas, sugerindo que alterações regulatórias e estruturais podem redefinir incentivos e resultados econômicos. Buallay (2019), por sua vez, associa práticas de governança e sustentabilidade ao desempenho financeiro no setor bancário europeu, evidenciando que a governança pode atuar como elemento de articulação entre responsabilidade corporativa e geração de valor.

No que se refere à qualidade informacional, García-Sánchez, Martínez-Ferrero e García-Meca (2018) demonstram que a presença de expertise financeira nos conselhos está associada à melhoria da qualidade das informações contábeis, reforçando o papel técnico da governança na redução de assimetrias informacionais e no fortalecimento da transparência organizacional.

Quanto à dimensão humana, Farndale, Paauwe e Boselie (2018) evidenciam que a governança organizacional influencia práticas de gestão estratégica de recursos humanos, especialmente no alinhamento entre políticas internas e objetivos corporativos. Ali e Konrad (2017) acrescentam que sistemas estruturados de diversidade organizacional contribuem para maior efetividade institucional, sugerindo que práticas inclusivas podem impactar indiretamente a qualidade dos processos decisórios.

No eixo estratégico e de sustentabilidade, Khan, Serafeim e Yoon (2016) demonstram que empresas que alinham suas práticas a questões materiais de sustentabilidade apresentam desempenho financeiro superior no longo prazo,



evidenciando a interdependência entre governança, estratégia e geração de valor sustentável. De forma convergente, Gerged e Agwili (2020) indicam que mecanismos eficazes de governança fortalecem práticas sustentáveis e estão associados a melhores resultados organizacionais.

Em síntese, os resultados indicam que a literatura reconhece a governança corporativa como elemento relevante para múltiplas dimensões organizacionais. Entretanto, predominam análises centradas em relações específicas, governança e desempenho financeiro, governança e qualidade informacional ou governança e sustentabilidade, sem investigação sistemática da integração simultânea entre gestão administrativa, financeira e de pessoas como sistema organizacional interdependente.

## DISCUSSÃO

Os achados desta revisão confirmam associação consistente entre governança corporativa e desempenho organizacional, especialmente sob a perspectiva financeira. Evidências empíricas indicam que mecanismos de supervisão, estrutura de propriedade e reformas institucionais influenciam a performance empresarial e a eficiência organizacional (ALABDULLAH, 2018; NGUYEN; LOCKE; REDDY, 2015; SAEED; BELGHITAR; CLARK, 2015). Buallay (2019) complementa essa evidência ao demonstrar que práticas de governança associadas à sustentabilidade também se relacionam positivamente ao desempenho financeiro, sugerindo que a governança pode operar como elemento de articulação entre responsabilidade corporativa e criação de valor.

Entretanto, observa-se que essa produção concentra-se majoritariamente em indicadores financeiros tradicionais, configurando abordagem predominantemente econômico-funcional da governança (ALABDULLAH, 2018; BUALLAY, 2019). Mesmo nos estudos que incorporam sustentabilidade à análise (KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016; GERGED; AGWILI, 2020), a ênfase permanece na relação entre governança e resultados financeiros, sem modelagem explícita da interação simultânea com práticas administrativas e políticas de gestão de pessoas.

No campo da qualidade informacional, a literatura evidencia que a expertise financeira dos conselhos contribui para aprimorar a confiabilidade das informações contábeis e reduzir assimetrias informacionais (GARCÍA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-MECA, 2018). Esse achado reforça a dimensão técnica da governança corporativa, mas também revela recorte analítico centrado na função contábil, com menor atenção à integração com processos organizacionais mais amplos.

Quanto à dimensão humana, Farndale, Paauwe e Boselie (2018) demonstram que estruturas de governança influenciam práticas de gestão estratégica de recursos humanos, especialmente no alinhamento entre políticas internas e objetivos corporativos. Ali e Konrad (2017) acrescentam que sistemas estruturados de diversidade organizacional fortalecem a efetividade institucional. Embora esses estudos indiquem que práticas de gestão de pessoas contribuem para o desempenho organizacional, eles não examinam a governança como sistema articulador simultâneo das dimensões financeira, administrativa e humana.

A análise integrada dos estudos examinados (ALABDULLAH, 2018; FARNDALE; PAAUWE; BOSELIE, 2018; KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016) evidencia que a literatura reconhece a relevância da governança corporativa para múltiplas dimensões organizacionais, mas tende a abordá-las de forma segmentada. Predominam investigações que exploram relações específicas, governança e desempenho financeiro, governança e qualidade informacional ou governança e sustentabilidade, sem modelagem explícita da interdependência entre essas dimensões.





Assim, a lacuna identificada não reside na comprovação empírica da importância da governança corporativa, amplamente sustentada pelos estudos analisados (NGUYEN; LOCKE; REDDY, 2015; KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016), mas na ausência de abordagens integrativas que concebam a governança como sistema multidimensional de coordenação organizacional. A superação dessa limitação requer modelos analíticos capazes de articular práticas financeiras, administrativas e de gestão de pessoas como dimensões interdependentes do processo de governança (BUALLAY, 2019; FARNDAL; PAAUWE; BOSELIE, 2018).

Dessa forma, a discussão reforça a pertinência da questão de pesquisa ao indicar que a compreensão da governança corporativa pode ser ampliada mediante abordagem sistêmica, na qual estruturas formais, competências técnicas e práticas gerenciais operem conjuntamente na produção de desempenho sustentável.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira a integração entre gestão administrativa, financeira e de pessoas pode atuar como suporte à governança corporativa, à luz da literatura científica internacional recente. A revisão realizada evidenciou que a governança corporativa exerce influência relevante sobre o desempenho organizacional, a qualidade informacional e a sustentabilidade empresarial. Entretanto, constatou-se que tais dimensões são predominantemente examinadas de forma isolada, o que limita a compreensão da governança como sistema organizacional integrado.

Os resultados indicam que, embora existam evidências robustas acerca da importância dos mecanismos formais de governança, permanece insuficientemente explorada a articulação simultânea entre práticas financeiras, administrativas e de gestão de pessoas. Essa fragmentação analítica sugere que a governança tem sido tratada mais como variável explicativa de resultados específicos do que como estrutura coordenadora de processos organizacionais interdependentes.

A principal contribuição deste estudo consiste em evidenciar a necessidade de uma abordagem sistêmica da governança corporativa, na qual estruturas formais, competências técnicas e práticas gerenciais atuem de maneira articulada. Ao deslocar o foco da análise exclusivamente financeira para uma perspectiva multidimensional, amplia-se a compreensão da governança como mecanismo de coordenação estratégica e geração de valor sustentável.

Do ponto de vista gerencial, os achados indicam que a efetividade da governança depende do alinhamento entre mecanismos de controle, políticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas, reforçando a importância de integração interna como condição para desempenho consistente no longo prazo.

Por fim, recomenda-se que futuras investigações desenvolvam modelos empíricos capazes de testar a integração sistêmica entre essas dimensões, contribuindo para o avanço teórico e prático da governança corporativa sob perspectiva verdadeiramente integrada.



## REFERENCIAS

- ALABDULLAH, T. T. Y. The relationship between ownership structure and firm financial performance: Evidence from Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, v. 25, n. 1, p. 319–333, 2018.
- ALI, M.; KONRAD, A. M. Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of human resource management practices. *Human Resource Management*, v. 56, n. 2, p. 251–273, 2017.
- BUALLAY, A. Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality*, v. 30, n. 1, p. 98–115, 2019.
- FARNDAL, E.; PAAUWE, J.; BOSELIE, P. An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, v. 57, n. 1, p. 99–114, 2018.
- GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; MARTÍNEZ-FERRERO, J.; GARCÍA-MECA, E. Gender diversity, financial expertise and its effects on accounting quality. *Business Strategy and the Environment*, v. 27, n. 6, p. 951–970, 2018.
- GERGED, A. M.; AGWILI, A. How corporate governance affect sustainability and firm performance? Evidence from the UK. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 20, n. 3, p. 485–504, 2020.
- KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, v. 91, n. 6, p. 1697–1724, 2016.
- NGUYEN, T. T. H.; LOCKE, S.; REDDY, K. Ownership concentration and corporate performance from a dynamic perspective. *Journal of Corporate Finance*, v. 32, p. 148–165, 2015.
- SAEED, A.; BELGHITAR, Y.; CLARK, E. Do corporate governance reforms affect firm performance? *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 42, n. 7–8, p. 1050–1076, 2015.