

A CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA CONSTITUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DA REGIÃO SUL DO PAÍS

Cristiane Spido, Maicon Rafael Busnelo, Fabiano Larentis, Alex Eckert

RESUMO

A Aprendizagem Organizacional, quando aliada aos processos da Governança Corporativa decorrente da constituição de seus princípios, pode ser considerada uma forma de vantagem competitiva e sustentável nas organizações. Diante disso, este artigo buscou analisar a contribuição dos processos de aprendizagem formal e informal à constituição dos princípios de Governança Corporativa. Desenvolveu-se um estudo qualitativo genérico, com entrevistas a 10 participantes de cinco empresas diferentes, a partir de um roteiro semiestruturado e com uso da técnica de análise temática. As empresas selecionadas para o estudo foram organizações localizadas na região sul do país. Os resultados demonstraram que os processos de Aprendizagem Organizacional, sejam eles formal ou informal, mediante cursos e aperfeiçoamento, com consultorias e certificação, a partir das práticas, com compartilhamento de conhecimento, por meio de benchmarking e com crença conectada com a prática, estão relacionados aos movimentos e modificações presentes na constituição dos princípios da Governança Corporativa - transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – especificamente nas formas de comunicação, participação e valorização, nos processos e resultados decorrentes dos controles e nas questões atinentes à sucessão e sustentabilidade. O esquema conceitual proposto pela pesquisa, sintetiza e ilustra essas inter-relações, destacando como a Aprendizagem Organizacional contribui para a adaptação e fortalecimento contínuo da Governança Corporativa.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Aprendizagem formal; Aprendizagem informal; Governança corporativa; Princípios da governança corporativa.

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam períodos desafiadores em que há diversas circunstâncias que requerem adaptação e perseverança, incluindo os métodos e procedimentos relacionados à Governança Corporativa (Galanos; Dutra, 2023; Marquezan; Velho; Zonatto, 2023) As mudanças organizacionais têm requerido uma implementação em forma de processos e regras, envolvendo aspectos como as práticas de GC em diferentes arranjos organizacionais (Eckert et al., 2023), ligados ao fenômeno da Aprendizagem Organizacional.

Governança Corporativa (GC) trata de sistemas e práticas pelas quais as organizações são dirigidas e controladas, incluindo a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além disso, define as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas (OCDE, 2004; IBGC, 2023). Nesse sentido, a Aprendizagem Organizacional (AO) é reconhecida como chave crítica para a realização das organizações, em relação à tomada de decisões, planejamento estratégico, geração de valor e vantagem competitiva (Kearney; Kruger, 2013; Rucic, 2024; Silva; Larentis, 2022).

Os processos de aprendizagem são geralmente associados à ampliação do estoque de

conhecimentos, ao aprimoramento contínuo, ao desenvolvimento de competências e ao aumento da capacidade competitiva das empresas (Bastos et. al, 2002). No entanto, há uma visão que considera a aprendizagem como algo que vai além de questões cognitivas e de mudança de comportamento, abarcando também aspectos sociais, culturais e associados ao poder (Gherardi; 2009; Gough, 2017; Silva; Larentis, 2022), ressalta-se aqui, que este foi o enfoque adotado neste artigo.

Ainda neste cenário, a boa GC está diretamente relacionada à implementação de seus princípios, em que sua aplicação é dada através de práticas e ações que devem ser ajustadas à realidade de cada empresa, aliados a processos de treinamentos e aprendizagem, mediante a identificação das necessidades especificadas para o processo de mudança de cada organização (Melo; Camera; Aragão, 2013). Tais princípios, envolvem questões atreladas à transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (IBGC, 2009; Milani Filho; Milani, 2011).

Assim, boas práticas de GC precisam considerar aspectos formais e informais de aprendizagem para incorporar os princípios de governança nas estratégias, processos e rotinas (Nawaiseh et al., 2021). O papel da AO é importante na formação desses princípios, incentivando comunicação, diálogo, interação e experimentação (Carvalho, Soares, Pimenta, 2020; Nawaiseh et al., 2021). A estruturação desses princípios gera boas práticas de GC, que agregam valor às empresas, promovendo transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas (Conduta; Vitoriano, 2020; IBGC, 2009).

Este estudo teve como objetivo analisar como os processos formais e informais de AO contribuem para a formação dos princípios da GC. Conforme Carvalho, Soares e Pimenta (2021), Nawaiseh et al. (2021) e Zilli et al. (2020), é importante aprofundar a compreensão das conexões entre AO e GC nas organizações, o que também auxilia na implementação de estratégias para boas práticas de GC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A GC é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, sócios e sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses das partes, contribuindo para a sociedade e para o meio ambiente (Lemos et al., 2023; IBGC, 2023).

A GC, para Prado (2022), é a forma como uma empresa é dirigida por seus executivos, como as contas são prestadas e como se dá o relacionamento entre sócios, gestores, órgãos ou pessoas que fiscalizam a gestão e as demais partes interessadas. A presença da GC pode ocorrer em empresas listadas, não listadas, privadas, estatais, de controle familiar ou consorciado, de capital concentrado ou pulverizado, cooperativas, fundações, operações sem fins lucrativos, organizações não governamentais, e outras categorias que militam no terceiro setor (Prado, 2022; Eckert et al., 2023).

A GC tem o papel de estabelecer e analisar boas práticas empresariais para garantir que as empresas maximizem seus lucros e beneficiem seus *stakeholders* e a sociedade. Entre os benefícios da GC estão a mitigação de conflitos de interesse, aumento da eficiência, redução de riscos, maior transparência, promoção da equidade e responsabilidade social e ambiental, reforçando sua importância nas organizações (IBGC, 2016).

Neste contexto, Lemos et al. (2023) e Sartori et al. (2023) reforçam que os agentes de

governança são os indivíduos que compõem o seu sistema, como sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho, devendo guiar suas decisões pelos princípios da governança e pelo propósito da organização.

É importante frisar que nem todas as organizações terão a estrutura completa de GC, tanto por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação. Nesse cenário, flexibilizações e adaptações podem ser caminhos alternativos para incorporar os princípios de GC a sua realidade, construindo uma jornada de evolução contínua (Galanos; Dutra, 2023; IBGC, 2023).

Com o intuito de esclarecer o papel de cada um dos princípios da GC, o IBGC (2009, [s./p.]) destaca cada um separadamente:

1) transparência é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros;

2) equidade é o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas chamadas *stakeholders* em que atitudes ou políticas discriminatórias, são totalmente inaceitáveis;

3) prestação de contas trata dos agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração, executivos, gestores, conselheiros fiscais e auditores) os quais devem prestar contas de suas ações, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;

4) na responsabilidade corporativa os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando ações de preocupação social e ambiental na definição dos negócios e das operações.

De acordo com o IBCG, De Godoy (2023) destaca que a GC estabelece regras para uma administração eficiente, ajudando os envolvidos. Ele enfatiza normas de conduta que auxiliam os gestores, reduzindo problemas internos e de relacionamento com *stakeholders*, *shareholders* e a sociedade. Karyatun et al. (2023) mostraram que uma boa GC impacta positivamente na satisfação, no trabalho e na gestão do conhecimento.

Vale ressaltar, que na versão mais atual do Código das Melhores Práticas da GC, lançada em 2023, o IBGC considera cinco princípios para amparar as empresas quanto às boas práticas da governança, sendo eles:

1) Integridade (novo princípio): praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização;

2) Transparência: disponibilizar para as partes interessadas. informações verdadeiras e claras;

3) Equidade: tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres e necessidades;

4) Responsabilização (Accountability): desempenhar suas funções com diligência e com vistas à geração e valor sustentável no longo prazo;

5) Sustentabilidade: zelar pela viabilidade econômico financeira da organização, levando em consideração os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural e reputacional) (IBGC, 2023).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A habilidade de aprender e se adaptar é essencial para o sucesso contínuo das

organizações, gerando vantagens competitivas sustentáveis (Kearney; Kruger, 2013; Rupcic, 2024; Silva; Larentis, 2022). Nesse contexto, a Aprendizagem Organizacional (AO) desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na sustentabilidade das empresas, onde o conhecimento e as competências são considerados fontes primárias de vantagem competitiva duradoura (Kearney; Kruger, 2013; Rupcic, 2024). Devido à sua natureza complexa, que vai além dos aspectos cognitivos e adaptativos, englobando fatores sociais, culturais e políticos, a AO deve ser analisada em toda a sua profundidade (Alliprandini et al., 2022; Antonello; Godoy, 2010; Silva; Larentis, 2022).

O conhecimento das organizações é considerado um ativo intangível que pode proporcionar vantagens. Porém, esta é uma perspectiva utilitarista das organizações sobre a AO, visando ter resultados de forma mais rápida, com mudança de comportamento, de atitudes e da maneira de pensar dos indivíduos (Angeloni, 2016). Temos que considerar também o enfoque social e cultural em relação à AO (Antonello; Godoy, 2010).

Ao referenciarem-se à AO por meio de uma abordagem social, Brown e Duguid (1991), entendem como a maneira pela qual os funcionários aprendem em uma organização, pois somente as instruções formais nem sempre são suficientes.

Belle (2016) destaca que a AO é um conjunto de processos dinâmicos que envolvem a aquisição e uso inclusivo do conhecimento. Gough (2017) ressalta que a AO deve considerar o contexto social, incluindo possíveis conflitos e contradições. Esta pesquisa abordará a AO e a GC com foco nos princípios de governança e sua aplicação nas organizações, considerando aspectos sociais. A análise das normas, valores e realidades divergentes permitirá compreender suas raízes e promover mudanças colaborativas (Gough, 2017).

A AO abrange como o conhecimento é adquirido, distribuído e interpretado dentro da organização (Huber, 1991). Ela inclui processos formais, como treinamentos e *workshops*, e informais, como trocas diárias de *feedback*, que contribuem para um ambiente estimulante e de desenvolvimento (Dutra, 2001; Antonello, 2006).

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um dos requisitos básicos da humanidade é a formação de relacionamentos e o dever para com a sociedade e os indivíduos (Salamzadeh *et al.*, 2018; Doshmanli *et al.*, 2018). Santos *et al.* (2021) investigaram o impacto das organizações que investem em aprendizagem para obter a GC eficaz e suas descobertas indicam que fatores de liderança estratégica, cultura organizacional e organizações que investem em funcionários que aprendem têm um grande impacto na excelente GC.

Em vistas disso, Lauer (2017) reforça que a GC necessita da existência de uma organização que invista em aprendizado e conhecimento de seus funcionários. De acordo com Kearney e Kruger (2013), existe uma ligação entre organizações que investem em aprendizagem e excelente GC.

A AO proporciona sustentação para a constituição e evolução das práticas de GC. Abadi e Nematizadeh (2012) estudaram as conexões entre GC, AO e eficácia do planejamento estratégico. Identificou-se que GC e a AO trabalham juntas para melhorar a eficácia do planejamento estratégico.

A contribuição da AO na GC tornou-se relevante para garantir que as empresas alinhem sua liderança, direção e estratégias de informação com o restante de seus objetivos de negócios. Um dos desafios no campo da GC é fornecer evidências empíricas de que a aplicação da boa GC é benéfica (Carvalho; Soares; Pimenta, 2020; Marquezan; Velho; Zonatto, 2023).

Neste contexto, Kearney e Kruger (2013) abordaram o desenvolvimento e aplicação de

um processo para avaliar os princípios de boa GC o qual resultou em seis diferentes fatores que estavam em consonância com os sugeridos na literatura sobre GC, na conexão com AO, sendo eles: conselhos e estruturas de gestão adequados; maximização do uso de práticas de negócios e ética apropriadas; maximização da gestão de desempenho; maximização da divulgação e transparência; maximização da gestão de risco; e necessidade de um ambiente legal, regulatório e social apropriado.

Abadi e Nematizadeh (2012), por sua vez, concluem que o amplo uso de ferramentas de aprendizagem atreladas à GC pode significar que os gerentes estarão envolvidos na condução dos planos de aprendizagem e que isso pode aumentar a possibilidade de sua participação no processo de planejamento estratégico e a sua compreensão e comprometimento desse processo.

Em seu estudo, Karmakar e Dutta (2022) verificaram que o bom desempenho organizacional e a boa GC são influenciados pelos processos de AO. Bom desempenho organizacional, está conectado à busca de conhecimento visando a melhor tomada de decisões e aplicação de planejamentos estratégicos futuros nas organizações. Importante alertar da importância de considerar nesse sentido a natureza coletiva e o enfoque social da aprendizagem (Gherardi, 2009; Silva; Larentis, 2022).

Pode-se afirmar, portanto, que GC e AO são passíveis de serem consideradas em conjunto e de forma complementar, uma vez que características de ambos se relacionam e se conectam. Em outras palavras, há o efeito de um amplo aprendizado da organização no reforço das condições das práticas de GC, e vice-versa (Abadi; Nematizadeh, 2012; Karmakar; Dutta, 2022; Kearney; Kruger, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi conduzido um estudo qualitativo genérico (Merriam; Tisdell, 2015). Foram feitas 10 entrevistas, em cinco organizações de médio e grande porte no sul do país. As organizações selecionadas englobam duas indústrias moveleiras, uma vinícola, uma indústria de utensílios para casa e a construção e uma operadora de planos de saúde. Todas as organizações possuem atividades de GC e as ações para implementação das boas práticas e adequações vêm ocorrendo há pelo menos seis anos.

Os entrevistados selecionados são pessoas envolvidas com o processo de GC, sendo eles: diretores, conselheiros, auditores, coordenadores do setor de governança e pessoas responsáveis pela tomada de decisão e por fomentar e zelar pelas boas práticas e princípios da GC.

As entrevistas ocorreram com roteiro semiestruturado, construído tendo em vista questões associadas aos processos formais e informais de aprendizagem, aos princípios da GC (Carvalho, 2020; IBGC, 2009) e às barreiras e oportunidades de aprendizagem. À medida em que as entrevistas foram realizadas identificou-se que os dados e informações coletadas passaram a se repetir, alcançando a saturação teórica na décima entrevista. Em sequência à saturação da amostra, ocorreu a transcrição das gravações, que foi realizada em arquivos de texto e posteriormente, exportadas para o software NVIVO14.

A análise dos dados seguiu as recomendações da análise temática (Braun; Clarke, 2014). Na fase inicial de análise foram estabelecidas macro categorias a priori, sendo elas: Os Princípios da GC: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, além da Aprendizagem Formal e a Aprendizagem Informal e das Barreiras e Oportunidade à aprendizagem. Importa destacar que o período de coleta da pesquisa ocorreu anteriormente à mudança dos princípios da governança efetuados pelo IBGC (2023), não podendo incluir no roteiro de entrevista o princípio da Integridade. A posteriori emergiram

categorias dentro das macro categorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PROCESSOS FORMAL E INFORMAL DE APRENDIZAGEM

Neste estudo, as categorias emergentes dos processos formais e informais de aprendizagem incluem Cursos e Aperfeiçoamento, Consultoria, Certificação, Profissionalização, Aprendizado Conectado com a Prática, Compartilhamento de Conhecimento, Benchmarking e Crença Conectada com a Prática. A aprendizagem formal e informal não são consideradas separadas (Antonello, 2011). A Aprendizagem Formal inclui treinamentos, educação básica, workshops e cursos de especialização (Dutra, 2001). Os resultados indicam que Cursos e Treinamentos são estratégias benéficas para a organização, assim como Consultoria e Certificação, que ajudam a padronizar e adequar processos.

A Profissionalização foi trazida pelos entrevistados como uma forma de rever o que está dando ou não certo e de que forma todos os recursos podem ser otimizados e orientados para que a organização atinja seus objetivos e construa uma sólida vantagem competitiva. Corroborar com o que foi abordado por Dutra (2001), na qual a aprendizagem formal dentro do contexto organizacional se constitui por treinamentos, educação básica, *workshops*, cursos de especialização, educação continuada e além da definição de que se refere àquela que resulta de algo que foi planejado, como cursos e programas que muitas vezes, as organizações oferecem.

A categoria Benchmarking, segundo os entrevistados, possibilita que as empresas tenham acesso a informações relevantes sobre práticas inovadoras e eficazes utilizadas por outras organizações, podendo implementá-las em sua própria gestão. Entende-se que tal categoria corrobora com o estudo de Antonello e Godoy (2010), que consideram que a aprendizagem informal implica em valorizar não apenas o lado relacional, mas também a qualidade da aprendizagem, visto que a aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento.

Ao considerarmos a interação entre Aprendizagem Formal e Informal, constatou-se que não existe uma forma correta de aprendizagem a se adotar no momento da constituição dos princípios da GC, mas que se deve apoiar e incentivar a aprendizagem nas organizações, fazendo luz ao estudo de Bednall e Sanders (2017), os quais consideraram que a oportunidade de aprendizagem formal encoraja a participação de curto e longo prazo na aprendizagem informal. Conectados às categorias apresentadas, escolheram-se alguns relatos que atestam tanto essa interação entre aspectos formais e informais, quanto o enfoque social e cultural da aprendizagem.

Era dessa maneira que a gente estava levando isso, os valores já existiam, existiam regras, mas elas eram implícitas, vamos dizer, eram baseadas na prática. Então, o que a gente fez foi trazer para um documento escrito, registrado e, principalmente, tornar mais claro e disseminar este conhecimento de qual o comportamento que a gente espera não só interno, mas externo também. (Diretor da Empresa A).

A análise dos processos formais e informais de aprendizagem organizacional revela que esses mecanismos não apenas promovem o aprimoramento de competências individuais, mas também desempenham um papel importante na adaptação e integração dos princípios de governança corporativa. Conforme apontado por Antonello (2011), a aprendizagem formal e informal não deve ser vista de forma isolada, mas como processos interligados que contribuem para a constituição de uma cultura organizacional mais robusta.

Esse intercâmbio de saberes permite que os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa sejam incorporados de maneira eficaz nas práticas cotidianas das organizações (Silva; Larentis, 2022). Além disso, a aprendizagem organizacional facilita a disseminação de conhecimentos estratégicos que reforçam a competitividade sustentável, como evidenciado por Kearney e Kruger (2013), que destacam o impacto da aprendizagem no desenvolvimento de práticas de governança mais eficazes.

4.2 CONSTITUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GC

4.2.1 Princípio da Transparência

O Princípio da Transparência está diretamente relacionado com a troca de informações entre as empresas e seus *stakeholders* e *shareholders*. Na prática, esse é um dos princípios da GC mais importantes, porque dita o quão clara uma organização precisa ser. Quando se considera sua constituição, emergiram as categorias Comitês, Valores Culturais e Comunicação da Gestão.

A categoria Comitês é parte relevante na estrutura de GC e possui a função de orientar e zelar pelo cumprimento de princípios éticos na conduta dos integrantes do quadro corporativo, bem como parceiros e demais envolvidos com a organização, a partir de análises e discussões coletivas, o que se pode perceber no relato a seguir:

A gente chama de comitê de cultura e pertencimento. Mas um dos principais objetivos desse comitê é reunir pessoas de diferentes áreas da empresa. Então é um grupo formado por 11 pessoas. Essas pessoas são do nível administrativo, do nível industrial, têm pessoas que trabalham na nossa operação. Então, é um grupo multidisciplinar de pessoas com diferentes vivências, diferentes realidades, diferentes histórias e diferentes vivências. Cuidar de inclusão. (Responsável pela Inteligência do Negócio da Empresa E).

Na categoria Valores Culturais, os entrevistados abordaram a importância de fazer com que os valores e a missão da empresa estejam realmente presentes na rotina dos funcionários. Essa cultura se manifesta em crenças, costumes, visão, valores, símbolos, linguagem, e até na estrutura física da empresa, conforme já mencionado. Vale ressaltar os desafios relatados pelos entrevistados em relação ao alinhamento dessa cultura organizacional com as boas práticas da GC. Conforme o Conselheiro da Empresa A, “a transparência é uma questão de cultura, então isso é implementado no dia a dia”.

Considerando a Comunicação da Gestão e o Princípio da Transparência, os resultados mostram que facilitar o acesso a dados e informações precisas para todos os envolvidos, e adotar práticas de boa conduta e boa-fé, promove o desenvolvimento dos negócios e cria um ambiente de confiança. Isso está alinhado com as boas práticas do IBGC (2023), que recomendam políticas e processos claros e eficazes para identificar e resolver conflitos e orientar decisões de forma imparcial e transparente, protegendo os melhores interesses da organização e evitando influências pessoais ou comerciais.

4.2.2 Princípio da Equidade

A partir dos resultados, o Princípio da Equidade considera o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas chamadas *stakeholders*, em que atitudes ou políticas discriminatórias são totalmente inaceitáveis. Este princípio é orientado pelo respeito às necessidades, diversidades e especificidades de cada cidadão ou grupo social. Emergiram as categorias, Natureza da Participação, Natureza da Valorização e Remuneração Associada ao Desempenho.

A categoria Natureza da Participação envolve as maneiras como os canais de

comunicação permitem envolvimento, discussão e tranquilidade aos envolvidos, como canais de denúncias. Também se consideram os processos atrelados à equidade na descrição de cargos, salários, funções e necessidades de qualificações:

“Uma das ferramentas que a gente usa é o canal de denúncias, que é um órgão independente, autônomo. Isso é uma das práticas que eu te diria que visa equidade e a justiça.” (Conselheira da Empresa B).

A categoria Natureza da Valorização envolve políticas e critérios que valorizam a permanência e engajamento dos funcionários. Uma das formas é a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR). Os participantes mencionaram que a Participação de Lucros tem o objetivo de engajar os funcionários a alcançarem resultados superiores, para que se motivem para estar atualizados e se sintam parte dos resultados da organização, evidenciando a prática de tratamento igualitário. Também foi mencionada a Premiação por tempo de Trabalho, um adicional por tempo de serviço além do exigido por lei, para reconhecer e incentivar a dedicação do profissional pela empresa. Tais formas de valorização estão presentes nos relatos a seguir:

“O PLR segue a participação nos resultados, ele segue índices relacionados ao desempenho produtivo, ao desempenho econômico e financeiro, por exemplo, de receita, mas ele segue índices relacionados à parte de qualidade. A parte ambiental, a parte social.” (Inteligência do Negócio da Empresa E).

A categoria Remuneração Associada ao Desempenho trata da operacionalização da Justiça Meritocrática, que segundo alguns entrevistados significa que todo indivíduo é capaz de prosperar somente com suas capacidades e com o bom desempenho de seu trabalho. É um sistema que privilegia as qualidades do indivíduo, como a inteligência e a capacidade de trabalho, e não sua origem familiar ou suas relações pessoais. Alguns dos entrevistados relatam que as organizações as quais representam, vêm tentando aplicar esta justiça meritocrática, o que fica evidente no relato a seguir:

A questão de associar a remuneração ao desempenho, para nós, não é um parâmetro ético, é um parâmetro de gestão. Sim, é uma forma de remunerar as pessoas, certo? Tem prêmios, bônus, porém a questão da equidade é associada à ética tem para nós muito mais a ver com o fato, por exemplo, de homens e mulheres é terem o mesmo nível salarial, cuidar para não ter diferença. (Conselheira da Empresa B).

O Princípio da Equidade nas organizações refere-se ao tratamento justo de sócios e partes interessadas, considerando seus direitos e necessidades individuais ou coletivas. O estudo revelou que as organizações e seus participantes praticam ações para garantir tratamento igualitário. A constituição desse princípio inclui práticas diárias de valorização e reconhecimento dos funcionários, evidenciadas em entrevistas sobre remuneração e contratação baseadas em requisitos técnicos e profissionais. Isso confirma o estudo de Du Toit (2015), que destaca que a equidade nas organizações promove decisões justas e equilibradas, especialmente nas que afetam outras pessoas.

4.2.3 Prestação de Contas

O Princípio da Prestação de Contas exige que sócios, administradores, conselheiros e auditores sejam responsáveis por suas ações, assumindo as consequências de seus atos e omissões. Para isso, devem fornecer dados e orientações claras e regulares. As categorias emergentes incluem Processo de Planejamento, Controle e Resultados de Auditoria. O Processo de Planejamento, que envolve a elaboração e revisão do Planejamento Estratégico e análise de investimentos, é importante para orientar a empresa em busca de melhores resultados, conforme

destacado por um dos entrevistados:

A gente trabalha com planejamento estratégico, entende? Define os objetivos, tudo e, claro, isso ainda não é suficiente. De uma forma 100% natural, mas pouco a pouco a gente está trabalhando para disponibilizar as informações. É claro que cada nível também de abertura, mas o nível de profundidade da informação tem a ver com o enfoque, o escopo de cada área de atuação, né? (Diretor da Empresa A).

Já a categoria Processo de Controle engloba os processos de Auditoria sendo elas interna e externa, que incluem todas as atividades da empresa e têm o intuito de garantir que as operações reais coincidam com o que foi planejado e que permite a otimização da gestão. Sendo assim, apresenta-se relato que evidencia o papel das auditorias no Processo de Controle:

Não é porque é uma exigência que a gente vai fazer que vai ser uma boa prática. A própria auditoria externa, ela tem durante o acompanhamento das demonstrações financeiras, o reporte dela é direto para o comitê de auditoria, então tem a auditoria interna. (Coordenadora de GC da Empresa C).

Outra categoria emergente se refere aos Resultados de Auditoria, com foco na confiabilidade e validade dos dados e das informações, a qual envolve a garantia da autenticidade dos registros, fornecer credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios e identificar defeitos nos sistemas de controle, além de fazer recomendações para melhorias. As ações que englobam este resultado, a partir dos relatos dos entrevistados, são: publicação em assembleias, prestação de conta aos sócios, reuniões para apresentação de resultado, conforme atestam os relatos a seguir:

Somos uma empresa de capital fechado, mas a gente tem um número grande de acionistas, então a gente acaba tendo algumas práticas, né? Adotando desde a questão da formalização legal, além de todas as questões de assembleia, de divulgação, de resultados, auditoria do Balanço, tudo que são os requisitos legais, a gente acaba dando visibilidade para isso, com divulgações. (Diretor Administrativo e Financeiro da Empresa E).

O processo e resultados de controle também estão relacionados aos enfoques presentes nos Códigos das Melhores Práticas de GC do IBGC (2009, 2023).

4.2.4 Responsabilidade Corporativa

No princípio da Responsabilidade Corporativa, os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando ações de preocupação social e ambiental na definição dos negócios e das operações, conforme os resultados do estudo. Neste sentido, surgiram as categorias Processo de Sucessão, Sustentabilidade e Responsabilidades Ambiental e Social.

A categoria Processo de Sucessão refere-se à transferência de poder e capital de uma empresa para outra, que continuará as atividades com uma nova razão social. Nas entrevistas, o foco é a sucessão familiar, que pode ocorrer por acordo ou por circunstâncias que impedem a continuidade do antigo líder. Os entrevistados discutem casos de sucessão familiar e sua importância para a continuidade e longevidade das organizações. Como destacou o Conselheiro da Empresa D, “a empresa é uma das empresas da região que conseguiu, com maior clareza e com bastante consistência, fazer a sua sucessão sempre de geração em geração e sem conflito”.

Outra categoria relevante é a Responsabilidades Ambiental e Social, a qual está debaixo do “guarda-chuva” da sigla ESG e trata de uma estratégia composta por ações das empresas em benefício da sociedade, como um projeto que envolve a comunidade do entorno,

assim como melhores práticas atinentes à gestão ambiental:

“Então, essas preocupações que a gente vem trabalhando na questão ambiental, numa forma ampla, não só na questão de governança como empresa familiar, mas governança como organização e a responsabilidade perante a sociedade” (Diretor da Empresa A).

Por fim, conectada à categoria anterior, temos a categoria Sustentabilidade, que trata de encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e social, além da preservação ambiental. Apresenta-se relato relativo a isso:

A gente desenvolveu a matriz de materialidade e vem conduzindo agora uma estratégia de sustentabilidade na empresa. De momento, ela é mais de estruturas internas mesmo, para saber os caminhos que a gente vai seguir, claro. Claro que para buscar a sustentabilidade a longo prazo, uma das diretrizes que a gente tem dentro do grupo é que as ações sejam sustentáveis, né? (Coordenadora de GC da Empresa C).

O princípio da Responsabilidade Corporativa, tendo em vista questões de sucessão, responsabilidade ambiental e social, redundando na capacidade de ser sustentável, não apenas do ponto de vista econômico, se faz presente em IBGC (2009, 2023), a partir das escolhas estratégicas dos conselhos e das outras práticas da GC que devem contemplar os aspectos econômico, social, ambiental e da inovação, tendo em questão as partes interessadas, as eventuais externalidades negativas e a condição de se adaptar às transformações da sociedade e do ambiente de negócios.

4.3 Oportunidades e barreiras de aprendizagem na constituição dos Princípios de Governança

Quando se consideram achados atrelados às oportunidades, foram definidas as categorias Perpetuação e Sustentabilidade e Efeito Cultural. Ao considerarmos a Perpetuação e Sustentabilidade da Empresa, identificou-se que a busca por aperfeiçoamento e inovação transforma as empresas culturalmente, tendo presente na rotina os conceitos de sustentabilidade e perpetuação. Isso sustentará seus processos e serviços, aproveitando oportunidades e gerando competitividade a partir da preocupação em poder proporcionar melhores espaços e condições de aprendizagem:

A gente tem programas internos nossos e com consultoria também onde a gente identifica as competências dentro da empresa, então caso não exista dentro da empresa da família, a gente procura fora. Outro exemplo, é a passagem da primeira para a segunda geração que aconteceu faz pouco tempo (Conselheiro da Empresa A).

A categoria Efeito Cultural, como oportunidade de aprendizagem, considera a ação das pessoas frente ao aprendizado contínuo conectado aos aspectos culturais presentes nas organizações nas quais os entrevistados estão inseridos. Segundo alguns participantes, quando a cultura organizacional está incorporada nos funcionários no que tange à importância da aprendizagem, em termos de significações e interpretações, a busca por melhoria de práticas e reflexão de processos ficam explícitas e fazem parte da rotina:

“Tem regras, tem coisas, mas ela é um contínuo processo de aprendizagem. É um contínuo processo de estruturação não só de áreas, mas principalmente de políticas de regras. Então, tem que estar vinculado com a cultura da família, com os valores da família, da organização.” (Diretor da Empresa A).

Como Barreira de Aprendizagem, destacam-se as categorias Princípios e Efeito Cultural e a Carência de Tratamento Igualitário. Entrevistados apontaram que símbolos e significados da cultura organizacional influenciam atitudes e comportamentos. Os resultados indicam que a falta de integração entre empresa e funcionário nas crenças, valores e práticas cria barreiras à aprendizagem, resultando em dificuldades de compreensão e desmotivação.

Outra barreira identificada é a Carência de Tratamento Igualitário, que pode ocorrer de forma implícita nas empresas, especialmente quando há o desejo e a realização do benefício para alguns dissonante na comparação com outras pessoas, mesmo com práticas de GC que atenuem tais aspectos, como em algumas situações envolvendo empresas familiares.

E cada ente dentro da empresa, por ser uma empresa familiar, ocupa posições diferentes. Eu, por exemplo, estou na gestão, mas fora do círculo familiar. E a gente tem que questionar, não é? Como a empresa trabalha, isso é um desafio, porque esses círculos familiares aqui, se comentarmos da empresa familiar, ele acaba com que algumas pessoas tenham interação em diferentes círculos. (Responsável pela Inteligência do Negócio da Empresa E).

Entende-se portando, a partir dos resultados de Oportunidades e Barreiras, relacionados aos achados das outras macro categorias mencionadas, que a AO apresenta um papel relevante na constituição dos Princípios da GC, inclusive em contribuição para a competitividade das organizações, pois está ligada ao dinamismo, à sobrevivência, adaptação e renovação das organizações conforme enfatizam Kearney e Kruger (2013).

Tais pontos ficam evidentes quando revisitamos os achados associados à qualidade das interações sociais, ao papel da cultura organizacional, às formas que permitem comunicação efetiva, participação, valorização e tratamento justo, às estruturas e procedimentos de planejamento e de controle, atrelados à garantia da sustentabilidade e longevidade das organizações em suas diversas frentes. Há contribuição dos processos formais e informais de aprendizagem quando consideramos cursos e aperfeiçoamento, consultorias, certificação, compartilhamentos, e benchmarking, com as práticas de trabalhos.

A aprendizagem emerge das interações sociais na vida organizacional (Antonello, 2011; Silva; Larentis, 2022), reforçando a abordagem de Belle (2016) sobre a importância da participação para a inclusão e o crescimento dos membros, além de aumentar sua disposição e capacidade de assumir responsabilidades. A conexão entre AO e GC mostra que o bom desempenho organizacional está ligado ao compartilhamento e interpretação de conhecimentos para garantir a longevidade das empresas (Belle, 2016; Karmakar; Dutta, 2022; Kearney; Kruger, 2013; Silva; Larentis, 2022).

A AO é importante para superar barreiras culturais e institucionais na GC. Gherardi (2009) aponta que a aprendizagem situada ajuda as empresas a adaptar-se às práticas de governança. Incentivar a capacitação formal e a troca informal de experiências facilita a implementação e adaptação das práticas de governança (Antonello e Godoy, 2010). Em contraste, a falta de mecanismos de aprendizagem efetivos pode criar barreiras significativas, como desalinhamento entre colaboradores e direção, dificultando a internalização dos princípios de governança (Silva e Larentis, 2022).

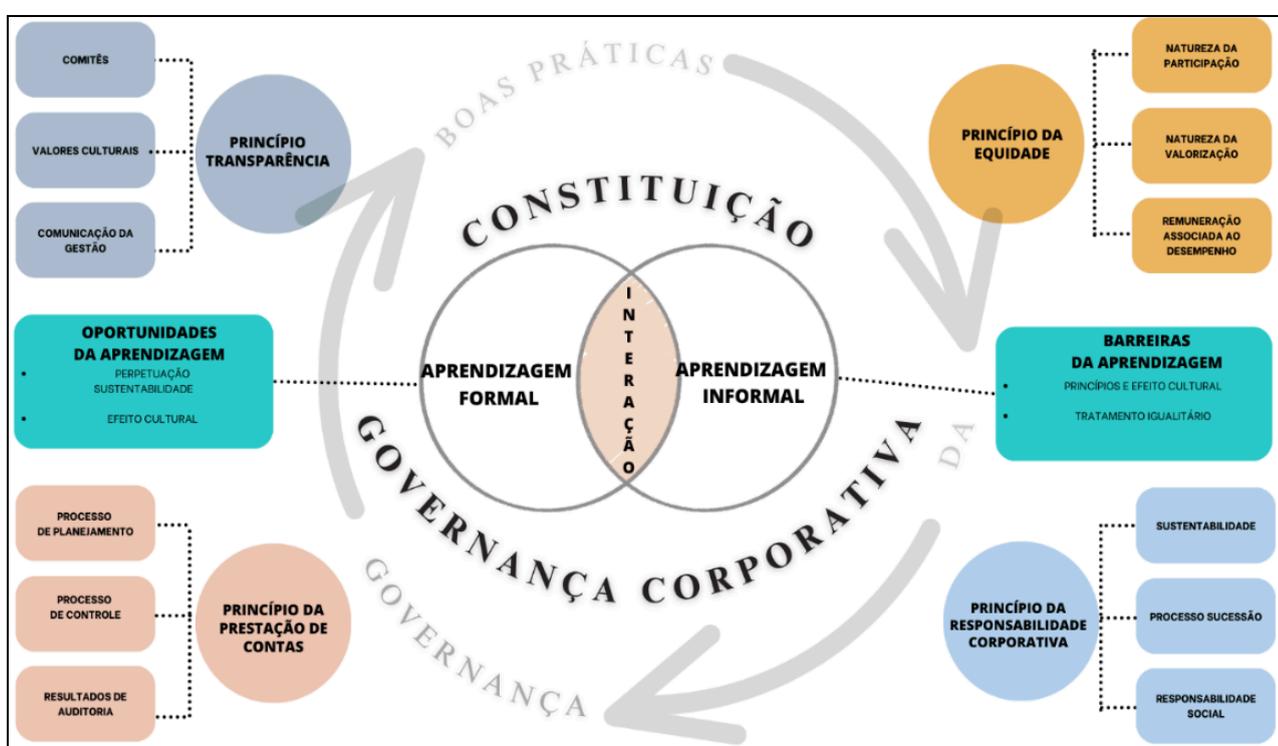
4.4 Esquema conceitual proposto

O esquema conceitual foi construído a partir da relação entre os referenciais teóricos e os resultados deste estudo. Os pressupostos teóricos relacionados a este estudo são aprendizagem formal e informal, a interação entre elas e a constituição dos princípios da GC nas organizações. A composição do esquema conceitual considerou principalmente a

interação entre as práticas formais e informais de aprendizagem e sua contribuição para a constituição da GC através de seus princípios.

Deste modo, os processos de AO, formal ou informal, são representados na figura pelos círculos centrais, sua interseção representa a interação destes processos, o que ocorre nas organizações durante a constituição dos Princípios da GC. Conectado com a AO temos nas laterais as Barreiras e Oportunidades à Aprendizagem. As linhas pontilhadas que as conectam com a AO representam a ligação destes resultados com os Processos de Aprendizagem. Ainda, envolvendo o Processo de Aprendizagem, temos a representação e representação escrita da constituição das boas práticas da GC, a qual está representada contornando o processo de AO, a fim de demonstrar a conexão com a constituição dos Princípios da GC. A Figura 1 apresenta o esquema conceitual proposto:

Figura 1 - Esquema Conceitual Proposto



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2023).

Destaca-se que as boas Práticas da Governança foram representadas com setas simulando movimento circular, justamente para demonstrar a necessidade de a AO amparar a constituição dos princípios da GC através de seus processos formal, informal e da interação entre eles, refletindo nas vantagens e dificuldades que os mesmos trazem. Esta ação, a partir dos resultados, irá possibilitar que as boas práticas de Governança sejam adotadas e consolidadas pelas organizações.

Os Princípios estão representados nas extremidades da Figura 1, abrangendo as categorias que emergiram dos resultados, sendo elas:

- 1) Princípio da Transparência: comitês; valores Culturais; Comunicação da Gestão;
- 2) Princípio da Equidade: natureza da Participação; natureza da valorização; remuneração associada ao desempenho;
- 3) Princípio da Prestação de Contas: processo de planejamento; processo de controle; resultados da auditoria;

4) Princípio da Responsabilidade Corporativa: sustentabilidade; processo de sucessão; responsabilidade social. Nesta representação, também foram utilizadas linhas pontilhadas com o intuito de mostrar a ligação dos dados emergentes do processo de constituição dos Princípios da GC.

Portanto, como está organizado e estruturado o esquema conceitual enfatiza a aprendizagem na contribuição aos princípios de GC como um fenômeno social e cultural, a importância da qualidade da participação e da valorização, o efeito das estruturas, controles e cultura na aprendizagem, bem como a dinâmica dos processos de aprendizagem para a sustentabilidade (Alliprandini *et al.*, 2022; Abadi; Nematizadeh, 2012; Antonello, 2011; Antonello; Godoy, 2010; Carvalho; Soares; Pimenta, 2021; Gherardi, 2009; Karmakar; Dutta, 2022; Karyaton *et al.*, 2023; Kearney; Kruger, 2013; Nawaiseh *et al.*, 2021; Silva; Larentis, 2022; Zilli *et al.*, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a contribuição dos processos de AO para a constituição dos princípios de GC, destacando a importância dos processos de AO, tanto formais quanto informais, para o sucesso das boas práticas de GC nas empresas. Os processos de AO, com suas informações, interpretações, interações e inovações, são necessárias para aplicar essas práticas no dia a dia das organizações. Além disso, os princípios de GC influenciam as boas práticas, promovendo confiança e engajamento dos *stakeholders*.

A qualidade dos processos de aprendizagem, na sua natureza de ordem social, foi percebida pelos participantes como direcionador e condicionante dos princípios e das boas práticas de GC, pois através do aprendizado atrelado à GC encontram-se caminhos para a adaptação às mudanças, além de possibilidade de enfrentar os desafios da competição por meio de análise crítica dos pontos falhos e da compreensão profunda das oportunidades. Todavia, importante destacar que essa conexão com os ambientes tem como baluartes a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (Abadi; Nematizadeh, 2012; Antonello, 2011; Belle, 2016; Carvalho; Soares; Pimenta, 2021; Karmakar; Dutta, 2022; Kearney; Kruger, 2013; Silva; Larentis, 2022; Zilli *et al.*, 2020).

O esquema conceitual proposto revela como a AO contribui para a constituição dos princípios da GC, oferecendo direções para a aplicação das boas práticas nas organizações. Este esquema enriquece o debate acadêmico sobre a relação entre AO e GC (Carvalho; Soares; Pimenta, 2021; Nawaiseh *et al.*, 2021; Zilli *et al.*, 2020), com foco em seus princípios. Para empresas e profissionais, o esquema amplia a compreensão do papel da AO na estruturação e incorporação dos princípios da GC, destacando os benefícios para a longevidade organizacional.

Para adotar boas práticas de GC ligadas aos processos de aprendizagem (Antonello, 2011; Camillis, Antonello, 2010), as empresas devem considerar práticas diárias como: promover Transparência com comitês e comunicação clara; buscar Equidade com ações de valorização e remuneração baseada em desempenho; realizar Prestação de Contas com planejamento, auditoria interna e externa; e desenvolver Responsabilidade Corporativa com foco em sustentabilidade financeira, social, ambiental e reputacional.

Uma limitação do estudo foi a ausência de entrevistas com organizações de diferentes contextos econômicos e com membros não diretamente envolvidos nas práticas de governança, o que poderia enriquecer os resultados, dado que os princípios devem ser integrados em todos os níveis organizacionais. Para futuras pesquisas, sugere-se estudos de caso aprofundados que analisem a relação entre processos de aprendizagem e princípios de governança, incluindo participação em reuniões de conselho e análise de documentações

pertinentes. Recomenda-se também pesquisas quantitativas (*survey*) para examinar a relação entre processos de aprendizagem, princípios de governança e resultados das práticas de GC.

REFERÊNCIAS

ALLIPRANDINI, D. H. et al. Organizational learning in the context of product development processing: a case study in an automotive company. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 35, n. 4, p. 413-434, 2022.

ABADI, H. R. D.; NEMATIZADEH, F. Analyzing the impact of corporate governance and organizational learning on strategic planning effectiveness. *International Journal of Learning & Development*, v. 2, n. 3, p. 283-293, 2012.

ANGELONI, M. T. et al. The importance of communication in the transfer of knowledge and in the creation of a shared vision: A case study. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 3, 2016.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 225-245.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 7, p. 64-77, 2002.

BEDNALL, T. C.; SANDERS, K. Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource Management*, v. 56, n. 5, p. 803-820, 2017.

BELLE, S. Organizational learning? Look again. *The Learning Organization*, v. 23, n. 5, p. 332-341, 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, v. 9, n. 1, 2014.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, p. 4-42, 2010.

CARVALHO, M. F. V.; SOARES, J. L.; PIMENTA, D. P. Gestão de organizações contábeis brasileiras: uma investigação entre a adoção dos princípios da Governança Corporativa e a aprendizagem organizacional. *Café*, v. 4, n. 1, p. 3-22, 2020.

CONDUTA, L. F.; VITORIANO, M. C. P. Análise das práticas de governança corporativa e sua relação com o compartilhamento do conhecimento nas instituições do terceiro setor. *INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, v. 11, n. 2, p. 37-59, 2020.

COOPER, S.; ENDACOTT, R. Generic qualitative research: a design for qualitative research in emergency care? *Emergency Medicine Journal*, v. 24, n. 12, p. 816-819, 2007.

DE GODOY, S. G. M. Governança corporativa e responsabilidade socioambiental. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

DOSHMANLI, M.; SALAMZADEH, Y.; SALAMZADEH, A. Development of SMEs in an emerging economy: does corporate social responsibility matter? *International Journal of Management and Enterprise Development*, v. 17, n. 2, p. 168-191, 2018.

DU TOIT, M. The influence of leader integrity on ethical leadership, interactional justice, leader trust and counterproductive work behavior. 2015. 193 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia Industrial) – Universidade de Stellenbosch. 2015.

DUTRA, J. S. Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

ECKERT, A. et al. Governança corporativa, gestão e competitividade: estudo de caso múltiplo em empresas familiares. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 2, p. 1327-1349, 2023.

GALANOS, A. K.; DUTRA, V. R. Corporate governance and resilience: what do we know? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 17, n. 3, p. 20-40, 2023.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009.

GOUGH, A. Social Learning Towards a Sustainable World: Principles, Perspectives and Praxis Arjen E. J. Wals (Editor) Wageningen Academic Publishers, The Netherlands, 2007. *Australian Journal of Environmental Education*, v. 33, n. 3, p. 234-237, 2017.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código brasileiro de governança corporativa: companhias abertas. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código brasileiro de governança corporativa: companhias abertas. São Paulo: IBGC, 2016.

KARYATUN, S. et al. Towards the best model good corporate governance and knowledge management to improve performance through job satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis dan*

Manajemen, v. 16, n. 2, p. 236-245, 2023.

KARMAKAR, R.; DUTTA, U. K. A study of the relationship between corporate governance and organizational performance. *Journal of Corporate Governance Research*, v. 6, n. 1, p.1-12, 2022.

KEARNEY, W. D.; KRUGER, H. A. A framework for good corporate governance and organisational learning: an empirical study. *International Journal of Cyber-Security and Digital Forensics*, v. 2, n. 1, p. 36-47, 2013.

LAUER, S.; WILKESMANN, U. The governance of organizational learning: empirical evidence from best-practice universities in Germany. *The Learning Organization*, v. 24, n. 5, p.266-277, 2017.

LEMOS, A. et al. *IBGC Código das Boas Práticas*. 6a Edição, 2023.

MARQUEZAN, L. H. F.; VELHO, M. L. P.; ZONATTO, V. C. S. Influência do conselho de administração no desalinhamento entre remuneração executiva e desempenho organizacional. *Revista Universo Contábil*, v. 19, n. 1, 2023.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, v. 2001, n. 89, p. 25-34, 2001.

MELO, F. A. O.; CAMERA, A. R. M.; ARAGÃO, B. M. Empresas familiares e a influência da adoção da governança corporativa. In: *SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 10, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2013.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2015.

MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 10, n. 1, p. 32-46, 2011.

NAWAISEH, K. H. A. et al. Dimensions of corporate governance and organizational learning: an empirical study. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, v. 24, n. 5, p. 1-11, 2021.

OECD, OCDE. *The OECD principles of corporate governance*. *Contaduría y Administración*, v. 2, n. 216, 2004.

PRADO, C. Community participation and recognition justice in border environmental governance. *Journal of Borderlands Studies*, v. 37, n. 2, p. 359-377, 2022.

RUPCIC, N. Working and learning in a hybrid workplace: challenges and opportunities. *The Learning Organization*, v. 31, n. 2, p. 276-283, 2024.

SANTOS, N. M. B. F. et al. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SARTORI, G. et al. O envolvimento do Conselho de Administração na formulação da estratégia organizacional: evidências de empresas familiares brasileiras. XLVII ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2023, 2023, São Paulo, Anais eletrônicos, 2023.

SILVA, E. R.; LARENTIS, F. Storytelling from experience to reflection: ERSML cycle of organizational learning. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 33, n. 4, p. 686-709, 2022.

ZILLI, J. C. et al. Contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa: Uma Revisão da Literatura. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 8, p. 57016-57030, 2020.