



OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Cristiane Spido

RESUMO

A Aprendizagem Organizacional quando aliada aos processos da Governança Corporativa que ocorrem por meio do estabelecimento dos seus princípios tem sido considerada uma forma de vantagem competitiva e sustentável nas organizações. Esta vantagem ocorre devido aos processos de compartilhamento do conhecimento onde à medida que a Governança Corporativa é implementada, ocorre uma potencialização dos fatores de aprendizagem organizacional, tais como diálogo, interação com o ambiente externo, experimentação e atualização de conhecimento. Este ensaio teórico tem por objetivo analisar como os processos de Aprendizagem Organizacional, sejam eles, formal e informal podem contribuir para a implementação dos princípios de Governança Corporativa dentro das organizações. Para tanto, por meio de um levantamento bibliográfico identificamos que o sucesso das boas práticas da Governança Corporativa está aliado aos processos de Aprendizagem Organizacional e desta forma, relacionada às melhorias, diferenciais e vantagens competitivas presentes no estabelecimento dos princípios da Governança Corporativa nas organizações.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Aprendizagem Formal; Aprendizagem Informal; Governança Corporativa; Princípios da Governança Corporativa.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações são exigidas a adaptarem-se e a evoluírem continuamente. Estas mudanças na vida organizacional têm elevado a necessidade de implementação em forma de controles gerenciais, tais como como Governança Corporativa e Aprendizagem Organizacional. Como forma de acompanhar estas mudanças, percebe-se a necessidade das organizações em ter seus processos, procedimentos e regras claros e bem definidos.

Percebe-se então, o importante papel da Governança Corporativa, que se define como o sistema pelo qual 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, define as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas (OCDE, 1999). Os princípios da Governança Corporativa são suporte para o desenvolvimento e aplicação de boas práticas de governança, sendo eles: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

O importante papel da Governança Corporativa, que se define como o sistema pelo qual 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, define as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas (OCDE, 1999). Os princípios da



Governança Corporativa são suporte para o desenvolvimento e aplicação de boas práticas de governança, sendo eles: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

Por outro lado, o fenômeno da Aprendizagem Organizacional também vem sendo estudado devido ao sucesso do seu contexto social onde considera-se os objetivos coletivos e as visões compartilhadas pelos envolvidos no processo. Se tais objetivos coletivos e/ou visões podem realmente ser alcançadas, pelo menos em parte, na quantidade de espaço para possíveis conflitos, oposições e contradições, onde os conflitos e suas fontes subjacentes precisam ser explicados em vez de ocultados. Ao explicar e desconstruir as normas, valores, interesses e construções de realidade muitas vezes divergentes que as pessoas trazem para um desafio, não só organizacional, torna-se possível analisar e compreender suas raízes e sua persistência, mas também iniciar um processo de mudança colaborativa (GOUGH, 2017).

Essa mudança pode ocorrer através de processos bem como de adequação e estabelecimento de princípios tais como: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa que são palavras cada vez mais frequentes nos discursos dos gestores das organizações marcando a transição de uma administração anteriormente caracterizada pelo amadorismo para uma mais focada nas modernas técnicas de gestão e controle (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

Para apresentar as contribuições da Aprendizagem Organizacional no estabelecimento dos princípios da Governança Corporativa nas organizações, utilizou-se neste ensaio teórico as palavras-chaves: Aprendizagem Organizacional (formal e informal) em conjunto com os princípios da Governança Corporativa nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Publish and Perish* no período de 2018 a 2022, objetivando identificar mais publicações e obras a respeito do tema desta pesquisa.

A seguir apresenta-se o referencial teórico, com objetivo de analisar a contribuição da Aprendizagem Organizacional para o estabelecimento dos Princípios de Governança Corporativa nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial busca apresentar os conceitos que fundamentaram este trabalho, o embasamento teórico foi construído observando os temas relativos à Governança Corporativa, Princípios da Governança Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Processos de Aprendizagem Organizacional.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa para Shleifer e Vishny (1997) aborda as formas pelas quais os fornecedores de financiamento das corporações asseguram-se de obter um retorno sobre seu investimento, além de se assegurar de como os fornecedores de finanças conseguem que os gerentes devolvam parte dos lucros para eles e ainda garantir que os gerentes não roubem o capital que fornecem ou que os invistam em projetos ruins.

Esta realidade faz luz à Governança Corporativa que é o sistema pelo qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBCG, 2015). A governança determina as melhores



práticas de atuação da alta administração das organizações para a tomada de decisões de modo sustentável no longo prazo e também se relaciona com o processo decisório da alta gestão envolvendo o relacionamento entre os envolvidos e interessados das organizações (SILVEIRA, 2010).

Ainda neste contexto, Terra et al. (2012) complementam que a governança se refere aos processos, sistemas e estruturas de autoridade pelos quais as organizações reservam seus recursos e coordenam suas atividades. Para os autores, o objetivo da Governança Corporativa é garantir que os indivíduos da organização atuem de maneira adequada para atingir objetivos maiores, relacionados a todas as partes interessadas. Ou seja, a governança define os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo, incluindo direção, articulação, comunicação, processos decisórios, alocação de recursos, políticas e práticas.

Conforme já mencionado, a Governança Corporativa procura proteger de forma equitativa todos os interessados: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo e credores facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando os modelos de gestão otimizando o desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2006).

Além disso, outra preocupação da Governança Corporativa é estabelecer e analisar as boas práticas empresariais para garantir que as empresas, principais expoentes econômicos da iniciativa privada, maximizem seus lucros e revertam benefícios a seus apoiadores, demais stakeholders e a sociedade como um todo. Ao longo das últimas quatro décadas, sócios, acionistas, administradores, *stakeholders* e as sociedades brasileira e mundial puderam observar os diversos benefícios gerados pela adoção de boas práticas de Governança Corporativa, como a mitigação do conflito de interesses e da confusão de competências, o aumento da eficiência dos órgãos decisórios, a diminuição de riscos e descumprimentos de normativos, o aumento da transparência e da prestação de contas, além do fomento da equidade e da responsabilidade social e ambiental, que, somados, demonstram a inquestionável importância que a Governança Corporativa tomou na agenda das organizações (IBGC, 2016).

Ainda segundo o IBGC (2004), quando não existe um bom sistema de Governança Corporativa, a organização pode ter riscos com erros estratégicos, fraudes e abusos de poder e esta realidade não é encontrada apenas nas grandes organizações, mas também nas pequenas e microempresas, e, embora a crescente preocupação das empresas seja por exigência do mercado, ou por melhor eficiência em seus negócios, este tema ainda é novo provocando uma grande procura por empresas de auditoria e pessoas qualificadas para as adequações necessárias para as informações financeiras e a realização das boas práticas da governança nas organizações.

2.2 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), os princípios que devem nortear as organizações, lhes propiciando maior credibilidade e geração de valor, são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Como colaboração ao IBCG, Petry e Paludo (2018) apresentam os princípios que regem a Governança Corporativa, adicionando a eles alguns detalhes, como: i) transparência (disponibilizar às partes interessadas informações de forma espontânea, sem necessariamente ser preciso legislação que o obrigue a tal); ii) equidade (tratamento justo para todos os sócios



e demais partes interessadas); iii) prestação de contas (prestar contas de sua atuação assumindo as consequências de seus atos e omissões); iv) responsabilidade corporativa (incorporar às ações da empresa considerações de ordem social e ambiental).

Com o intuito de esclarecer o papel de cada um dos princípios da Governança Corporativa o IBGC (2009) destaca cada um separadamente: i) 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; ii) equidade é o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas chamadas stakeholders onde atitudes ou políticas discriminatórias, são totalmente inaceitáveis; iii) 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; iv) 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.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A literatura sobre Aprendizagem Organizacional tem avançado muito nos últimos anos em quantidade de publicações. A Aprendizagem Organizacional abrange diversos campos teóricos: psicológicos, sociológicos, culturais, históricos e metodológicos e de gestão (ANTONELLO; GODOY, 2010). Segundo Crossan (1999), o interesse sobre a aprendizagem e conhecimento organizacional foi estimulado tanto por preocupações advindas da prática, quanto por resultado de pesquisas. Atualmente, a capacidade de aprender e adaptar-se são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações, originando vantagens competitivas sustentáveis.

Toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem, além disso, a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagens formais, ou seja, conforme afirmam Antonello e Godoy (2010) a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais. Desta forma, a aprendizagem é vista como integrada no cotidiano da vida das pessoas, oriunda em grande parte da fonte informal das relações sociais, ou então o ato de evidenciar a experiência contínua: o que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura (LARENTIS et al., 2014).

A aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo individual e coletivo de investigação pelo qual as teorias em uso organizacionais são construídas e modificadas, onde, a aprendizagem individual se torna aprendizagem organizacional à medida que se incorpora às teorias em uso na organização. Desta forma, o processo cotidiano de detecção de erro e correção das atividades é individual e coletivo e é capaz de levar a mudanças nas ações, ou nas estruturas do conhecimento organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1998).

2.4 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em um contexto de mercado global e dinâmico, torna-se essencial o entendimento de



processos que contribuem para uma maior competitividade e desenvolvimento das empresas. A Aprendizagem Organizacional vem sendo referenciada por alguns autores como fonte de competitividade considerando não só o aprendizado que se dá no interior da organização, como também o que ocorre entre firmas que interagem em determinado contexto competitivo. Os processos de aprendizado são geralmente associados à ampliação do estoque de conhecimentos, ao aprimoramento contínuo, a processos de inovação, ao desenvolvimento de competências, à obtenção de diferenciais em relação aos concorrentes e ao aumento da capacidade competitiva das empresas (BELL; PAVITT, 1993; TEIXEIRA; GUERRA, 2001; BASTOS et al., 2002).

A Aprendizagem Organizacional é composta por processos que demonstram como o conhecimento é adquirido, distribuído entre os membros da organização e interpretado usando um idioma compartilhado e incorporado na memória organizacional (HUBER, 1991). Além disso, a aprendizagem organizacional pode ser dividida em aprendizagem formal e informal, onde a aprendizagem formal pode ser considerada em ações planejadas para determinados fins, sendo eles: treinamentos, cursos de especialização, seminários e workshops (DUTRA, 2008); já a aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas, e isso gera um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os seus funcionários (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Considerando isso, pode-se dizer que a Aprendizagem Organizacional é importante, desde que mostre o foco que se pretende seguir. Nesta pesquisa, segue a linha de que a aprendizagem parte do indivíduo para a organização. Se todos os funcionários estão engajados em aprender e forem estimulados pela organização, a consequência é um desempenho organizacional melhor bem como vantagem competitiva para a organização (DIBELLA; NEVIS, 1999; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Entende-se então, que o conhecimento envolve tanto o indivíduo quanto a organização e neste contexto dos processos de aprendizagem vemos a seguir os processos formal e informal.

2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um dos requisitos mais básicos da humanidade é a formação de relacionamentos com os outros e o dever para com a sociedade e os indivíduos (SALAMZADEH et al., 2009; DOSHMANNI et al., 2018). Santos et al. (2019) investigaram o impacto das organizações de aprendizagem na governança corporativa eficaz e suas descobertas indicam que fatores de liderança estratégica, cultura organizacional e organizações que investem em colaboradores que aprendem têm um grande impacto na excelente governança corporativa. A cultura organizacional, as organizações que aprendem e a governança corporativa eficaz, por outro lado, têm um grande impacto no desempenho organizacional.

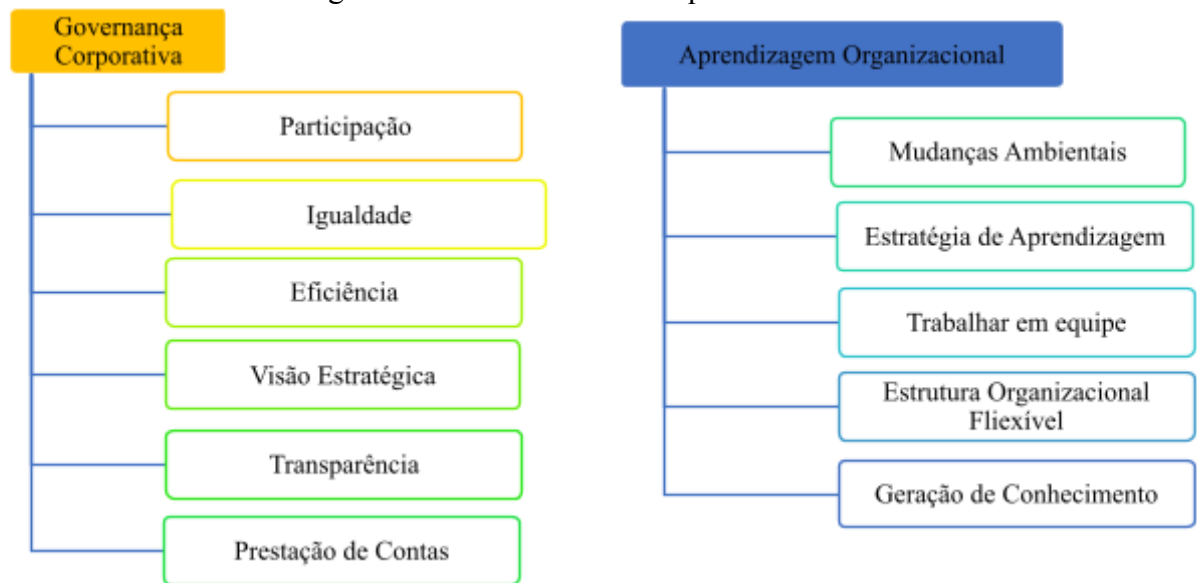
O argumento da organização de aprendizagem, de acordo com Sidani e Reese (2018), tem inúmeras raízes que resultaram em pontos de vista opostos hoje em dia, sua pesquisa explica sua história única e como ele formou suas ideias, as quais reconhece que nem sempre foram implementadas na prática. Neste contexto, Lauer (2017), também reforça que a Governança Corporativa efetiva necessita da existência de uma organização investe em aprendizado e conhecimento de seus colaboradores. Isso demonstra a importância da aprendizagem formal e informal da organização para a realização de uma governança corporativa forte dentro de uma empresa. De acordo com Kearney e Kruger (2013), existe



uma ligação entre organizações que investem em aprendizagem e excelente Governança Corporativa. Isso ocorre porque a organização aprende consistentemente como usar conceitos sólidos de governança corporativa de forma eficaz. Abadi e Nematizadeh (2012) estudaram as conexões entre governança corporativa, aprendizado organizacional e eficácia do planejamento estratégico. A governança corporativa, mas não o aprendizado organizacional, mostrou-se fortemente ligada ao desempenho do planejamento estratégico. Além disso, a governança corporativa e o aprendizado organizacional trabalham juntos para melhorar a eficácia do planejamento estratégico.

Ainda neste estudo os autores indicam na Figura 1, a Governança Corporativa que é a variável independente trazendo os pilares: participação, igualdade, eficiência, visão estratégica, transparência e prestação de contas. Já variável dependente refere-se à Aprendizagem Organizacional, que possui cinco domínios: mudanças ambientais, estratégia de aprendizagem, trabalho em equipe, estrutura organizacional flexível e geração de conhecimento (NAWAISEH et al., 2021).

Figura 1 – Framework de Pesquisa do Estudo



Fonte: Adaptada de Framework do estudo de Nawaiseh (2021, p. 4)

A contribuição da Aprendizagem Organizacional na Governança tornou-se cada vez mais importante 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 Governança Corporativa é fornecer evidências empíricas de que a aplicação da boa governança corporativa é benéfica (CARVALHO, MISLEY FERREIRA VIANA DE; SOARES, JULIANO LIMA; PIMENTA, 2020).

Neste contexto Kearney e Kruger (2016), abordaram em sua pesquisa o desenvolvimento e aplicação de um processo para avaliar os princípios de boa governança corporativa o qual resultou em seis diferentes fatores que estavam em consonância com os sugeridos na literatura sobre governança corporativa e aprendizagem organizacional, sendo eles: i) conselhos e estruturas de gestão adequados; ii) maximização do uso de práticas de negócios e ética apropriadas; iii) maximização da gestão de desempenho; iv) maximização da divulgação e transparência; v) maximização da gestão de risco; e vi) necessidade de um



ambiente legal, regulatório e social apropriado.

O uso do aprendizado também pode reforçar os efeitos sobre a eficácia do planejamento estratégico da Governança Corporativa. O amplo uso do planejamento estratégico pode significar que os gerentes estarão envolvidos na condução dos planos de aprendizagem. Isso pode aumentar a possibilidade de sua participação no processo de planejamento estratégico e sua compreensão desse processo, bem como seu comprometimento com esse processo e seus resultados (REZAEI; ABADI, 2012). Além disso, os autores afirmam que a governança corporativa e a extensão do aprendizado organizacional nos processos de planejamento estratégico complementam-se para aumentar ainda mais a eficácia do planejamento estratégico acima e além dos principais efeitos que eles criam individualmente.

De acordo com Teixeira Filho (2000, p. 17) “o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações”. A Aprendizagem Organizacional pode ser uma aliada da Governança Corporativa por utilizar conhecimentos e recursos humanos de maneira eficiente, inovadora e eficaz. Ao analisar o ambiente organizacional, a comunidade, parceiros, concorrentes, clientes e funcionários, a organização aprende e se envolve em constante aprimoramento. É, portanto, capaz de provocar mudanças em suas atitudes e operações, a fim de alcançar melhores objetivos corporativos (PERRY, 2015).

Em seu estudo recente os autores Karmakar e Dutta (2022), verificaram que o bom desempenho organizacional e a boa governança corporativa são influenciados pelos processos de Aprendizagem Organizacional. Bom desempenho organizacional está conectado a busca de conhecimento visando a melhor tomada de decisões e aplicação de planejamentos estratégicos futuros nas organizações. Suas análises observaram que a boa governança corporativa também é considerada como uma saída para combater a situação de crise atual das organizações devido ao período pandêmico.

Concluindo, Governança Corporativa e Aprendizagem Organizacional são compatíveis, passíveis de serem utilizadas em conjunto e de forma complementar. Em outras palavras, o efeito de um amplo aprendizado da organização é possivelmente reforçar o efeito da boa Governança Corporativa na eficácia do planejamento estratégico e vice-versa (REZAEI; ABADI, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste ensaio teórico foi conduzido primeiramente o levantamento bibliográfico de caráter exploratório, com objetivo de apresentar as contribuições da Aprendizagem Organizacional no estabelecimento dos Princípios da Governança Corporativa nas organizações. Para tanto, utilizou-se as palavras-chaves: Aprendizagem Organizacional (formal e informal) em conjunto com os princípios da Governança Corporativa nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Publish and Perish* no período de 2018 a 2022, objetivando explicar como os princípios e práticas da boa governança estão se consolidando como forma de alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante do terceiro setor.

Com a pesquisa bibliográfica foi possível perceber que para as organizações adotar boas práticas de governança se torna indispensável garantir a legitimidade e relevância das



informações, sendo assim, de maneira a apoiar sua melhor compreensão e identificar as lacunas de conhecimento para embasar futuras pesquisas na área de elaboração do presente estudo, foram selecionados nove artigos que abordavam tais temas e dos estudos identificados selecionou-se cinco que abordavam os temas com relação mais direta ao objeto desse estudo e são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Lista de artigos com relação direta ao tema de pesquisa.

Autor	Revista	Ano	Título	Objetivo
Kafa Hmoud AL Nawaiseh, Mohammad Hmoud Abd-alkareem Al Shibly, Hamzeh Ahmad Alawamleh, Tareq Ghaleb Abu Orabi, Basel J. A. Ali.	Journal of Management Information and Decision Sciences	2021	Dimensões da governança corporativa e aprendizagem organizacional: um estudo empírico.	Investigar o impacto da governança corporativa nas dimensões da aprendizagem organizacional.
Julio César Zilli, Tatiana Tombini Wittmann, Patricia, Graziela Grandó Bresolin, Estela Boiani	Brazilian Journal of Development	2020	Contribuições da gestão do conhecimento para a governança corporativa: uma revisão da literatura	Apresentar as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa
WD Kearney, HA Kruger	International Journal of Cyber-Security and Digital Forensics	2013	Um Framework para a boa governança corporativa e aprendizagem organizacional: um estudo empírico.	Para abordar a importância dos princípios de boa governança corporativa e como eles podem ser avaliados, este artigo relata um projeto que foi iniciado em uma grande concessionária geograficamente dispersa para investigar a viabilidade de desenvolver uma estrutura para identificar as principais dimensões específicas da empresa.
Dr. Hossein Rezaei Dolat Abadi, Fatemeh Nematizadeh	International Journal of Learning & Development	2012	Analisando o Impacto da Governança Corporativa e Aprendizagem Organizacional na Eficácia do Planejamento Estratégico	O objetivo principal deste artigo é investigar as relações entre governança corporativa, Aprendizagem organizacional e eficácia do planejamento estratégico.

Fonte: Criado pela autora (2023)

No referencial teórico realizou uma síntese, elaboração e integração dos temas, justificando teoricamente a relevância quanto a associação entre as dimensões teóricas investigadas, explorando as associações entre a Governança Corporativa e a Aprendizagem Organizacional em uma perspectiva longitudinal para aprofundar e contribuir tanto com o desenvolvimento teórico quanto na melhoria das práticas organizacionais e na sobrevivência dos negócios.



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar a contribuição da Aprendizagem Organizacional frente ao estabelecimento dos princípios da Governança Corporativa percebeu-se que a transparência das informações e a conformidade no cumprimento de normas ocorrem mais facilmente quando os processos de aprendizagem formal ou informal acontecem na organização, propiciando então, o incentivo a comunicação, através do diálogo, da interação com o ambiente externo como uma forma de acessar novos conhecimentos, bem como, a experimentação, onde as sugestões e as novas ideias são bem recebidas.

Como contribuição teórica para o meio acadêmico demonstrou-se que as empresas e seus profissionais devem, através da pesquisa, ampliar a percepção da importância dos processos de Aprendizagem Organizacional para o estabelecimento dos princípios da Governança Corporativa e por fim compreender os benefícios e vantagens que podem trazer para a longevidade das organizações.

Nesse contexto, este estudo possibilitou por parte dos empresários, consultores e outros profissionais interessados no tema entender como a boa Governança Corporativa depende, em grande parte, de como uma organização adota as mudanças no ambiente interno ou externo através da aprendizagem formal e informal frente ao desempenho dos membros corporativos, partes interessadas e outros funcionários da administração durante o estabelecimento dos princípios da Governança Corporativa. Percebeu-se também, que a Governança Corporativa é influenciada principalmente pelas pessoas dentro da organização, sua estrutura, bem como pelas experiências acumuladas internamente e externamente ao ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em conta que as grandes organizações vêm utilizando boas práticas de Governança Corporativa como forma de superar a concorrência é de suma importância para o contexto organizacional um estudo aprofundado sobre a contribuição da Aprendizagem Organizacional, formal e informal, frente ao estabelecimento dos princípios de governança nas organizações. Entende-se que essa relação com a implementação de estratégias sólidas e eficientes possibilitam as boas práticas da Governança Corporativa.

Nas organizações a presença da Governança Corporativa se justifica pelo ambiente altamente competitivo, onde se verifica uma busca crescente pela eficiência e eficácia nos negócios, levando os empresários a aderirem cada vez mais as práticas de Governança Corporativa como forma de conquistar a confiança de seus investidores, porque estas realizam atividades que geram impacto social, devendo assim prestar contas, quanto às suas ações, com a sociedade e também para garantir sua serenidade (OLIVEIRA, 2008).

Além disso, as organizações tentam se adaptar as alterações criadas por um crescente nível de globalização, competição, mudanças e explosão de conhecimento, em que os meios de comunicação estão cada vez mais rápidos alterando os negócios, mostrando que não podemos antecipar o ambiente de amanhã, o que torna essencial a preparação e atualização dos colaboradores (PRANGE, 2014).

Diante deste contexto, a Aprendizagem Organizacional mostrou-se relevante por procurar responder aos desafios que surgem neste ambiente de negócios em constante



mudança que são apresentadas pelas empresas que aplicam as boas práticas de Governança Corporativa nos seus processos de trabalho e tomada de decisões afim de auxiliá-las a enfrentar as dificuldades de sobrevivência no longo prazo (REAL; LEAL, 2006).

Com o intuito de equilibrar um ambiente turbulento, mercados em movimento, diferentes partes interessadas, novas regras sociais, e padrões de pensamento e comportamento, é necessário que os administradores adotem uma perspectiva de rede global, sejam transparentes e éticos em sua tomada de decisões e atuem de maneira totalmente informada sobre os riscos e o potencial de inovação e criação de valor para a organização (BASTARZ; HALEK, 2011). O conhecimento e o uso do aprendizado podem reforçar a eficácia do planejamento estratégico da Governança Corporativa, utilizar estas ferramentas pode significar que os gerentes estarão envolvidos na condução dos planos de aprendizagem, podendo aumentar a possibilidade de sua participação no processo de planejamento estratégico e sua compreensão desse processo, bem como seu comprometimento com o processo e com seus resultados (REZAEI; ABADI, 2012).

As investigações acadêmicas deste artigo buscaram trazer contribuições ao desenvolvimento do conhecimento e seguiu o rigor científico para que seus resultados fossem considerados válidos e condizentes aos objetivos propostos. A metodologia visou certificar que tal rigor fosse respeitado durante as fases de levantamento e análise dos dados. Este trabalho teve como objetivo analisar a contribuição da Aprendizagem Organizacional para o estabelecimento dos Princípios de Governança Corporativa.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. p. 310–332, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning II: Theory, method and practice Reading, MA: Addison-Wesley, XXIX, v36.

BASTARZ, F.; HALEK, P. Seeing the Wood for the Trees Again ! **SMART - A Holistic Way of Corporate Governance Offering a Solution Ready to Use**. p. 187–194, 2011.

CARVALHO, M. F. V. DE; 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. **CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, v. 4, n. 1, p. 3–22, 2020.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1999.

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, I. B. DE G. C. Código brasileiro de governança corporativa. Entidades-membros



Entidades observadoras, 2015.

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.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem Organizacional E Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo De Casos Múltiplos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 347–366, 2014.

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. L. 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.

OLIVEIRA, D. et al. Um Estudo Exploratório Da Gestão De Pessoas Na Integração E Disseminação Da Governança Corporativa An Exploratory Study Of Personnel Management In The Integration And Dissemination Of Corporate Governance. **Revista Acadêmica Augusto Guzzo**, p. 241–268, 2015.

PRANGE, C. Organizational Learning. Desperately Seeking Theory? n. January 1997, 2014.
REAL, J. C.; LEAL, A. **Determinants of Organisational Learning in the generation of technological distinctive competencies competencies**. Juan C . Real * Antonio Leal and José L Roldán. October 2014, 2006.

REZAEI, H.; ABADI, D. Analyzing the Impact of Corporate Governance and Organizational Learning on Strategic Planning Effectiveness (An Empirical practice among some industrial companies in Iran). **International Journal of Learning & Development**, v. 2, n. 3, p. 283–293, 2012.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. **A Survey of Corporate Governance Andrei. PhD Proposal**, v. 1, n. 2, p. 737–783, 1997.

ZHANG, X.; HU, H.; ZHOU, C. Spatiotemporal Evolution and Cause Analysis of Innovation Ecosystem Niche Fitness: A Case Study of the Yellow River Basin. **Sustainability**, v. 15, n. 12, p. 9454, 2023.