

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE SPIDO

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA
CONTRIBUIÇÃO AOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

CAXIAS DO SUL

2023

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE SPIDO

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

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

Co-orientador: Prof. Dr. Alex Eckert

CAXIAS DO SUL

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S754p Spido, Cristiane

Os processos de aprendizagem organizacional e sua contribuição com os princípios da governança corporativa [recurso eletrônico] / Cristiane Spido. – 2023.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

Orientação: Fabiano Larentis.

Coorientação: Alex Eckert.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Aprendizagem organizacional. 2. Governança corporativa. 3. Administração. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Eckert, Alex, coorient. III. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

CRISTIANE SPIDO

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

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fabiano Larentis (orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Alex Eckert (co-orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Marina Dantas de Figueiredo
Universidade de Fortaleza

Dedico esta dissertação ao meu filho por ter me inspirado a querer buscar minha melhor versão e a minha mãe, que mesmo passando por um momento difícil sempre acreditou, incentivou e apoiou meu sonho do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir vivenciar as experiências do dia a dia, iluminando e inspirando-me para tomar as melhores decisões. Agradeço a minha família, em especial ao meu filho Frederico, que é fonte de minha inspiração para sempre querer progredir e ser uma pessoa melhor, aos meus pais Rudimar e Celvina por terem moldado em mim um caráter honesto e íntegro, com educação e humildade. Ao meu companheiro Thiago, que compartilha comigo meus anseios e minhas realizações. Ao meu irmão Maicon, pelo auxílio e compreensão. Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fabiano Larentis, pela sua dedicação em sua orientação e sabedoria, meu co-orientador Alex Eckert pelo suporte e prontidão. Agradeço também a todo o corpo docente do PPGA – UCS, pelos momentos de interação gerando conhecimento e aprendizado. Em especial a Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli e a Prof. Dra. Marlei Salete Mecca, pelo carinho e respeito. Agradeço as empresas participantes de minha pesquisa, por fim, agradeço aos colegas de mestrado, em especial ao Guilherme Vanni Reffatti e Maicon Rafael Busnelo e a agência Capes por ter me proporcionado a bolsa de estudos para conclusão de um sonho.

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”

Max Weber

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. Esta vantagem, pode ocorrer devido aos processos de compartilhamento do conhecimento onde entende-se, que à medida que a Governança Corporativa é implementada, existe uma potencialização de fatores de aprendizagem organizacional, tais como diálogo, interação com o ambiente externo, experimentação e atualização de conhecimento. Este estudo, tem por objetivo analisar a contribuição dos processos de Aprendizagem Organizacional, formal e informal, bem como sua interação, aos princípios de Governança Corporativa, objetivando compreender como ocorre a constituição dos princípios de Governança Corporativa na organização. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo genérico, tendo entrevistado 10 participantes de 5 empresas diferentes, com estratégia de pesquisa baseada em entrevistas que utilizou de um roteiro semiestruturado. As empresas selecionadas para o estudo foram organizações localizada na região sul do país. Os resultados demonstraram que a Aprendizagem Organizacional está relacionada às melhorias, diferenciais e vantagens competitivas presentes na constituição dos princípios da Governança Corporativa, possibilitando enfrentar os desafios do ambiente competitivo através de análise crítica dos pontos falhos, identificados por meio de um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Palavras-Chaves: Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem Formal, Aprendizagem Informal, Governança Corporativa, Princípios da Governança Corporativa.

ABSTRACT

Organizational Learning, when combined with Corporate Governance processes resulting from the constitution of its principles, can be considered a form of competitive and sustainable advantage in organizations. This advantage may occur due to knowledge sharing processes where it is understood that as Corporate Governance is renewed, there is an enhancement of organizational learning factors, such as dialogue, interaction with the external environment, experimentation and knowledge updating. This study aims to analyze the contribution of formal and informal Organizational Learning processes, as well as their interaction, to the principles of Corporate Governance, aiming to understand how the constitution of Corporate Governance principles occurs in the organization. The research method used was general qualitative, having interviewed 10 participants from 5 different companies, with a research strategy based on interviews that used a semi-structured script. The companies selected for the study were organizations located in the southern region of the country. The results presented as Organizational Learning are related to the improvements, differences and competitive advantages present in the constitution of the principles of Corporate Governance, making it possible to face the challenges of the competitive environment through critical analysis of weak points, identified through a continuous process of improvement.

Keywords: Organizational Learning, Formal Learning, Informal Learning, Corporate Governance, Corporate Governance Principles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas de Governança Corporativa.....	40
Figura 2 – Framework de Pesquisa de Estudo.....	56
Figura 3 – Nuvem de Palavras a partir do software Nvivo 14.....	74
Figura 4 – Esquema Conceitual Proposto.....	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de Artigos com Relação Direta ao Tema de Pesquisa.....	28
Quadro 2 – Dimensões da Governança Corporativa.....	38
Quadro 3 – Modelos dos 7 P’s na Governança Corporativa.....	38
Quadro 4 – Relações entre os Processos de Aprendizagem Formal e Informal.....	53
Quadro 5 – Relações dos participantes do estudo.....	68
Quadro 6 – Categorias emergentes do Processo de Aprendizagem Formal.....	117
Quadro 7 – Categorias emergentes do Processo de Aprendizagem Informal.....	118
Quadro 8 – Categorias emergentes do Princípio da Transparência.....	121
Quadro 9 – Categorias emergentes do Princípio da Equidade.....	124
Quadro 10 – Categorias emergentes do Princípio da Prestação de Contas.....	126
Quadro 11 – Categorias emergentes do Princípio da Responsabilidade Corporativa.....	129
Quadro 12 – Categorias emergentes da Constituição dos Princípios da GC.....	132
Quadro 13 – Categorias emergentes das Oportunidades da AO na constituição dos Princípios da Governança Corporativa	136
Quadro 14 – Categorias emergentes das Barreiras da AO na constituição dos Princípios da Governança Corporativa.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS

AO Aprendizagem Organizacional

ASG Ambiental Social e Governança

BOVESPA Bolsa de Valores de São Paulo

COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

ESG *Environmental, Social and Governance*

GV Governança Corporativa

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	24
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	24
1.3	JUSTIFICATIVA	24
2	REVISÃO TEÓRICA	30
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA	30
2.1.1	<i>Surgimento da Governança Corporativa</i>	32
2.1.2	<i>Características da Governança Corporativa</i>	33
2.1.3	<i>Governança Corporativa pelo mundo</i>	35
2.1.4	<i>Modelos de Governança Corporativa</i>	37
2.1.5	<i>Pilares da Governança Corporativa</i>	39
2.1.6	<i>Princípios da Governança</i>	41
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	43
2.3	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	47
2.3.1	<i>Processo de Aprendizagem Formal</i>	48
2.3.2	<i>Processo de Aprendizagem Informal</i>	50
2.3.3	<i>Interação entre os processos de Aprendizagem Informal e Formal</i>	52
2.4	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA	55
2.4.1	<i>Barreiras</i>	55
2.4.2	<i>Oportunidades</i>	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	60
3.2	OBJETO DE PESQUISA E PARTICIPANTES DO ESTUDO	63
3.3	COLETA DE DADOS	65
3.3.1	<i>Entrevista com roteiro semiestruturado</i>	65
3.4	ANÁLISE DE DADOS	70
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1	OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	75
4.1.1	<i>Aprendizagem Formal</i>	76
4.1.2	<i>Aprendizagem Informal</i>	79
4.1.3	<i>Interação entre Aprendizagem Formal e Informal</i>	81
4.2	OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	83
4.2.1	<i>Princípio da Transparência</i>	83
4.2.2	<i>Princípio da Equidade</i>	89
4.2.3	<i>Prestação de Contas</i>	95
4.2.4	<i>Responsabilidade Corporativa</i>	100
4.3	CONSTITUIÇÃO DOS PROCESSOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ASSOCIADOS AOS SEUS PRINCÍPIOS	106
4.4	BARREIRAS E OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NA CONSTITUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA	112
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO	115
4.5.1	<i>Processo de Aprendizagem Formal</i>	117
4.5.2	<i>Processo de Aprendizagem Informal</i>	118

4.5.3	<i>Princípio da Transparência.....</i>	<i>120</i>
4.5.4	<i>Princípio da Equidade.....</i>	<i>123</i>
4.5.5	<i>Princípio da Prestação de Contas.....</i>	<i>125</i>
4.5.6	<i>Princípio da Responsabilidade Corporativa</i>	<i>129</i>
4.5.7	<i>Constituição dos Princípios da Governança Corporativa nas Organizações.....</i>	<i>132</i>
4.5.8	<i>Oportunidades de Aprendizagem na Constituição dos Princípios de Governança.....</i>	<i>135</i>
4.5.9	<i>Barreiras De Aprendizagem Na Constituição Dos Princípios De Governança.....</i>	<i>137</i>
4.5.10	<i>Esquema Conceitual Proposto.....</i>	<i>139</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA.....	146
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	148
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	150
	REFERÊNCIAS	152
	APÊNDICES.....	162

1 INTRODUÇÃO

As organizações são exigidas a adaptarem-se e a evoluírem continuamente e estas mudanças na vida organizacional têm elevado a necessidade de implementação em forma de processos, regramento e políticas, 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.

Sobre esse olhar de adaptação e evolução organizacional destaca-se a sigla ESG que derivada da expressão em inglês *Environmental, Social and Governance* que resume a proposta de que um negócio deve ser avaliado não só pelos critérios usuais do mercado, como rentabilidade, segurança, competitividade, resiliência, mas também pelos seus atributos ambientais, sociais e de Governança Corporativa. Isso ocorre devido as pressões decorrentes dos problemas globalmente enfrentados nesses campos os quais estão levando a transformações profundas no ambiente de negócios (BELINKY, 2021).

Neste sentido, percebe-se que a Governança Corporativa se tornou uma das frases mais usadas no vocabulário de negócios global atual o que destaca a seguinte questão: “a governança corporativa é um componente vital do negócio bem-sucedido ou é simplesmente mais uma moda que irá desaparecer com o tempo?” Acredita-se que o foco atual na governança corporativa será mantido no futuro e que, com o tempo, as questões de governança corporativa ganharão importância, em vez de desaparecer na insignificância. O fenomenal crescimento do interesse em empresas por governança tem sido acompanhada por um corpo crescente de pesquisas acadêmicas (SOLOMON; SOLOMON, 2004).

Isso evidencia o papel da Governança Corporativa (GC) nos dias atuais, estamos vivendo épocas revisionistas em todas as partes do mundo que normalmente gera em avanços e novos conceitos e métodos de gestão e administração das organizações. 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).

O compromisso com a Governança Corporativa é um modelo útil para as corporações que se esforçam para melhorar os processo de aprendizagem e adaptação organizacional, assim como, é tarefa indispensável da gestão o uso da lógica e da previsão científica ao invés do caos, onde a Aprendizagem Organizacional (AO) é reconhecida no momento como chave crítica para a realização das organizações, possibilitando mais clareza na tomada de decisões, além de ações voltadas ao planejamento estratégico, ações que trazem as organizações vantagem competitiva. (KEARNEY; KRUGER, 2013).

Considerando este cenário de mercado global e dinâmico, torna-se básico 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 (BELL; PAVITT,1993; TEIXEIRA; GUERRA, 2001; BASTOS et. al, 2002). 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 (FONTES, 2004).

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. Tais objetivos coletivos e/ou visões podem realmente ser alcançadas, 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 adequação e constituição de princípios tais como: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa que são palavras 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).

Sendo assim, esse trabalho levará em consideração os temas AO e GC com enfoque nos princípios de governança e sua constituição dentro das organizações considerando o contexto social e processual. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo genérico com 10 pessoas envolvidas com os processos de constituição dos Princípios da Governança Corporativa de diferentes organizações da Serra Gaúcha, tendo como intenção entender a percepção dos participantes quanto a forma como a Aprendizagem Organizacional pode contribuir durante este processo.

Além disso, este estudo justifica-se diante da incerteza quanto a associação entre as perspectivas pesquisadas e quanto a justificativa prática, espera-se que a pesquisa possibilite preciosas reflexões, de como a Aprendizagem Organizacional pode contribuir para a compreensão da dinâmica e constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações.

Na sequência deste trabalho, destaca-se a delimitação do tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Depois, apresenta-se a revisão teórica, a metodologia com a tipologia da pesquisa, assim como os métodos empregados na coleta e na análise dos dados, por fim apresenta-se os resultados, as discussões e as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O termo ESG em inglês (*Environmental, Social and Governance*) e ASG (Ambiental, Social e Governança) em português foi cunhado pela primeira vez em 2004, em um evento da ONU, tendo como propósito demonstrar que a riqueza produzida pela atividade econômica, além de ser gerada de maneira sustentável, deve ser também adequadamente distribuída pela sociedade, com diminuição das desigualdades e maior inclusão social. No que se refere à gestão empresarial à ESG enfoca a Governança Corporativa como uma dimensão principal para a gestão responsável, que vise à perpetuidade e o sucesso da empresa no longo prazo, que não a exponha a riscos evitáveis e adote medidas para mitigação dos impactos negativos dos riscos que não possam ser evitados (BELINKY, 2021).

Nesta circunstância, entende-se que ESG deveria ser GSE, porque começando pela Governança seria possível ter ações sociais internas e externas efetivas e o cuidado com o meio

ambiente. As diretrizes de Governança Corporativa abordam aspectos de ESG, incentivando a tomada de decisão com base na visão integrada com o meio ambiente, sociedade e economia, indo além dos acionistas e administradores. (SIQUEIRA, 2019). No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa os desafios sociais, ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e sua cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no seu valor econômico de longo prazo. (IBGC, 2015)

A boa governança gera inúmeros impactos positivos, como por exemplo: evitar conflitos, minimizar fraudes, melhorar o gerenciamento de riscos, valorizar a imagem da marca, atrair investidores e aumentar o valor da empresa (ARAÚJO et al., 2013); Segundo Rastogi (2014) a Governança Corporativa está associada pela maneira que uma corporação é dirigida, administrada e controlada, envolvendo interesses internos e externos, que para manter o controle entre as partes, deve usar mecanismos para controle com o intuito de mitigar possíveis conflitos de interesses.

Governança Corporativa significa como uma empresa deve ser governada. Se houver alguma deficiência na direção e controle de uma empresa, é chamado de má governança. Se o sistema de direção e controle da organização funciona de tal forma que os interesses de todas as partes interessadas sejam satisfeitos, então é uma boa governança. Ter uma boa governança implica a ótima utilização de recursos para aumentar o valor da empresa monitorando efetivamente o desempenho executivo e o comportamento ético da empresa em honrar e proteger os direitos de todas as partes interessadas, incluindo a comunidade (SHARMA, 2015).

Entretanto, para que as práticas de boa governança possam de fato acontecer dentro das organizações é importante também que os gestores, diretores, executivos e líderes das organizações tenham em mente os princípios que devem ser cumpridos dentro de um programa de governança. (ARAÚJO et al., 2013).

Os princípios básicos da GC são diretrizes para boas práticas de gestão que tendem a normalizar as relações entre a propriedade e os administradores e entre a organização e seus *stakeholders* e a sociedade, nesse sentido, as diretrizes desenvolvidas pelo IBGC (2015) são: i) divulgação: colocar à disposição dos interessados informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por leis ou regulamentos; ii) equidade: tratamento justo isonômico de todos os parceiros e outras partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; iii) prestação de contas: os agentes de governança devem ser responsáveis por suas ações de forma clara, compreensível e oportuna, assumindo a

consequências de seus atos e omissões e agindo com diligência e responsabilidade em seus papéis; iv) *compliance* ou responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem garantir a viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as ameaças externas negativas de seus negócios e operações e aumentar as positivos a curto, médio e longo prazo.

Deve-se ressaltar que após a pesquisa em andamento foram alterados os Princípios da Governança Corporativa com base na 6ª edição dos códigos das melhores práticas de Governança Corporativa, por Lemos et. al (2023), apresentados no presente referencial teórico.

Os princípios e códigos das boas práticas de Governança Corporativa originam-se da necessidade de introduzir boas práticas para o desenvolvimento econômico e sustentável das organizações. A constituição de princípios, códigos e leis em Governança Corporativa se deu pela necessidade de prover práticas que auxiliem as organizações a alcançar e crescimento sustentável, bem como para proteger as empresas contra fraudes e decisões (GROTTA et al., 2020).

Um grande desafio para as organizações é exercer estas boas práticas de governança colocando seus princípios em prática, segundo o código elaborado pelo IBGC (2016), a participação dos agentes de Governança Corporativa é importante para obter bons resultados, sendo eles: propriedade (sócios), conselho de administração, gestão da organização, auditoria independente, conselho fiscal e código de conduta e conflito de interesses.

A boa Governança Corporativa está diretamente relacionada a implementação de seus princípios onde sua aplicação é dada através práticas e ações que devem ser ajustados à realidade de cada empresa, aliados a processos de treinamentos e aprendizagem, mediante a identificação das necessidades especificadas para o processo de mudança, haja vista há necessidade e às peculiaridades de cada organização (MELO; CAMERA; ARAGÃO, 2013).

Através da Aprendizagem Organizacional pode-se encontrar resposta para as mudanças enfrentadas pelas empresas onde busca-se desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a transformar esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho organizacional, tornando-a mais competitiva (BITENCOURT, 2004). A temática da aprendizagem é um campo que para poder ser transferido para a realidade diária das organizações, é necessário que sejam evidenciados e entendido alguns de seus processos e abordagens (ANTONELLO; GODOY, 2010).

A Aprendizagem Organizacional é composta por múltiplos processos que abrangem como o conhecimento é adquirido, distribuído entre os membros da organização, interpretado,

compartilhado e incorporado na memória organizacional. Para que as empresas aprendam, o conhecimento deve transcender do nível individual para o grupal e organizacional, de modo que o conhecimento se torne disponível, seja de maneira tácita ou explícita (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Com o passar do tempo, a Aprendizagem Organizacional supri as demandas por novos conhecimentos, habilidades no trabalho, na família e na comunidade. A aprendizagem nas organizações se mostra essencial para o entendimento e compreensão de como as pessoas, de forma individual e coletiva, pensam, decidem e agem ao se depararem com os desafios diários de suas atividades no trabalho (ANTONELLO, 2006).

A Aprendizagem Organizacional ocorre por meio dos 4I's (intuição, interpretação, integração e institucionalização), ao longo de três níveis: o individual, o grupal e o organizacional. Os três níveis de aprendizagem definem a estrutura por meio da qual a Aprendizagem Organizacional ocorre, enquanto que os processos mantêm a estrutura conectada. A intuição e a interpretação ocorrem no nível individual, interpretação e integração ocorrem no nível grupal, e integração e institucionalização ocorrem no nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Nesta condição, pode-se entender que por meio da acumulação de experiência é possível passar do nível individual para o grupal; a articulação do conhecimento propicia a passagem do nível grupal para o organizacional; e a codificação do conhecimento permite a institucionalização desse conhecimento na organização (RICARDO BASAGLIA; BEATRIZ BRAGA; CLÉBER FIGUEIREDO, 2019).

Considerando os níveis individual, grupal e organizacional de aprendizagem vale destacar também os processos formais e informais de aprendizagem que são práticas amplamente utilizadas e definidas considerando as demandas da organização e a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos (ZERBINI, 2008).

A aprendizagem formal é aquela que ocorre por intermédio de uma instituição onde profissionais repassam seus conhecimentos por meio de uma base curricular comum e ao final da especialização os aprendizes têm suas competências reconhecidas através de diplomas e certificados que lhes conferem veracidade da habilitação conquistada (ANTONELLO; GODOY, 2010; CALDEIRA; GODOY, 2011). Para Antonello (2010), a aprendizagem formal apresenta algumas situações de caráter experiencial e acontece de forma individual onde o conhecimento é vertical e intencional e normalmente com estruturas rígidas dentro de

estabelecimentos de ensino.

Porém, a aprendizagem informal se relaciona com às práticas presentes no cotidiano e ocorre em espaços não educacionais e normalmente dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades feita pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que surgem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas (ANTONELLO; GODOY, 2011). Na aprendizagem informal o processo de compartilhamento de saberes acontece de maneira não institucionalizada, mediante o contato e relações entre pessoas e/ou meios de comunicação (ANTONELLO; GODOY, 2011; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações, desta forma 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 também 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 (ZILLI et al., 2020).

Sendo assim, entende-se que boas práticas de Governança Corporativa não pode ser implementadas rapidamente, necessitando da existência de uma organização onde a aprendizagem acontece através dos processos de Aprendizagem Organizacional para a constituição, bem como, a definição de como os princípios da governança são inseridos dentro da empresa (NAWAISEH et al., 2021).

De acordo com Kearney e Kruger (2013), existe uma ligação entre Aprendizagem Organizacional e Governança Corporativa porque a aprendizagem nas organizações acontece através do estabelecimento de conceitos sólidos de Governança Corporativa através da constituição de seus princípios de forma eficaz. Princípios esses que conforme apontados pela IBGC (2009) demonstram a importância da transparência como propulsora de um clima de confiança interno e externo. A equidade surge como parte importante, uma vez que cria um elo, por meio de um tratamento justo entre os sócios e demais *stakeholders*, bem como a responsabilidade corporativa, possibilitando uma vida longa a um empreendimento sustentável.

Em seu estudo que relaciona a boa Governança Corporativa e Aprendizagem Organizacional, Kearney e Kruger (2013) identificaram seis dimensões fundamentais para a constituição dos princípios de boa Governança Corporativa, são eles: estruturas adequadas do conselho e gestão; 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 existência de um ambiente legal, regulatório e social apropriado.

Ao analisar a interação entre os princípios da Governança Corporativa e a Aprendizagem Organizacional observa-se uma forte relação com o princípio da transparência das informações e a conformidade no cumprimento de normas. Percebe-se que o aprendizado nas organizações ocorre com o incentivo à comunicação, através do diálogo, da interação com o ambiente externo para acessar novos conhecimentos e também pela experimentação, onde as sugestões e as novas ideias são bem recebidas (CARVALHO, MISLEY FERREIRA VIANA DE; SOARES, JULIANO LIMA; PIMENTA, 2020).

Os princípios também estão inter-relacionados com os pilares da governança tais como: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflitos de interesse os quais direcionam as ações em um modelo de Governança Corporativa corroborando para desenvolvimento das práticas de governança e facilitando o modelo de gestão da empresa. As organizações que seguem estes princípios e pilares, profissionalizam sua gestão, tendo a Aprendizagem Organizacional para ampliar a eficácia de seus controles internos, contribuindo para mitigação dos riscos tornando as organizações mais competitivas no mercado (DE FREITAS, 2016).

Dentro desses pilares, o IBGC (2016) destaca a transparência e integridade das informações prestadas, a prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas. A avaliação de desempenho, remuneração justa e a meritocracia. Contrapesos independentes no processo decisório, a sustentabilidade e a visão de longo prazo na condução do negócio. O respeito às formalidades, controles e supervisão independentes. O tom e o comportamento ético das lideranças. A cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização, a equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas. A diversidade interna, o tratamento justo e a ausência de políticas e práticas discriminatórias.

Devemos considerar que ao iniciar o processo de constituição que consiste na realização dos princípios da Governança Corporativa nas empresas através dos processos de Aprendizagem Organizacional surgirão meios que favorecem e meios que dificultam sua ocorrência. Dentre as contribuições dedicadas às oportunidades destacam-se as de Friedman, Lipshitz e Overmeer (2023), que agrupam as condições ideais para a aprendizagem em três categorias: fatores contextuais, tais como: a tolerância em admitir erros, a ausência de punição

quando as pessoas erram, tendência de julgar com base muito mais em fatos do que em interesses políticos, status ou preferências e opiniões pessoais; o igualitarismo nas práticas de divisão de poder e responsabilidade e o comprometimento de toda a organização em aprender. Já como barreiras ao fenômeno da Aprendizagem Organizacional destacam três categorias tais como: interrupção dos processos de aprendizagem, bloqueios culturais e psicológicos, e obstáculos relacionados à estrutura organizacional e à liderança.

Tendo em vista, que cada empresa possui uma particularidade em termos de estratégia, porte e estilo de mercado, não há um roteiro ou receita de práticas de Governança Corporativa a serem adotadas por cada empresa, apenas modelos e normas que podem ser desenvolvidas e realizadas através de diferentes modelos de gestão que devem ser alinhados com os processos de aprendizagem formal ou informal, os quais a organização deve definir mais oportuno para o progresso corporativo (OLIVEIRA et al., 2015). Desta maneira, percebe-se o papel relevante da Aprendizagem Organizacional na compreensão de como os princípios de Governança Corporativa constituem-se nas organizações.

Entende-se então, que o papel da Aprendizagem Organizacional se torna essencial durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações que almejam aumentar seu capital, captar recursos e se estruturarem. Esta constituição dos princípios, gera as boas práticas de governança corporativa que agregam valores as empresas, garantindo transparência, que é a divulgação das informações, o que gera um a confiança dos sócios, acionistas e investidores; igualdade, que garante o tratamento igualitário entre majoritários e minoritários; prestação de contas responsável e responsabilidade corporativa (CONDUTA; VITORIANO, 2020).

Convém mencionar, que a parte empírica deste estudo envolveu através do estudo qualitativo genérico, a percepção dos indivíduos envolvidos nos princípios da Governança Corporativa que tangem as boas práticas e, com isso, entender como ocorrem essas práticas no dia a dia das organizações, bem como, a sua percepção da forma como a aprendizagem organizacional contribui para que essas boas práticas possam ser implementadas nas ações e tomadas de decisões dos envolvidos.

Diante disso, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: **como os processos de Aprendizagem Organizacional contribuem para a constituição dos princípios de Governança Corporativa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Objetivo geral deste estudo é analisar **A Contribuição da Aprendizagem Organizacional para a Constituição dos Princípios de Governança Corporativa.**

1.2.2 Objetivos Específicos

Portanto, define-se como objetivos específicos deste estudo:

- a)descrever os processos de aprendizagem formal;
- b)descrever os processos de aprendizagem informal;
- c)analisar a interação entre aprendizagem formal e informal;
- d)analisar a constituição dos princípios da governança diante do contexto organizacional;
- e)analisar as barreiras e oportunidades de aprendizagem na constituição dos princípios de governança.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa apresentada a seguir está estruturada de forma a apresentar a relevância a do tema, tanto na perspectiva acadêmica quanto na perspectiva organizacional.

Tendo em conta que as grandes organizações vêm utilizando boas práticas de Governança Corporativa como forma de superar a concorrência é essencial para o contexto organizacional um estudo aprofundado sobre a contribuição da Aprendizagem Organizacional, formal e informal, frente a constituição 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 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 et al., 2015).

Nos últimos anos, o mercado acionário vem identificando a Governança Corporativa como fator de valorização de ações e atração para novos investidores além de uma forte tendência que atinge o cotidiano das organizações relacionado ao desenvolvimento sustentável que não abrange apenas uma conotação ambiental, mas também social e gerencial considerado pelas organizações como parte de seus objetivos e desafios. É preciso garantir a viabilidade do negócio e a atualização na definição de valores organizacionais, focando todas as partes interessadas (CARVALHO; SOARES; PIMENTA, 2020).

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 mais rápidos alterando os negócios, mostrando que não podemos antecipar o ambiente de amanhã, o que torna fundamental a preparação e atualização dos colaboradores (PRANGE, 2014). Diante deste contexto, a Aprendizagem Organizacional ganha relevância 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).

Percebe-se então, que os elementos abordados tem relação com a Governança Corporativa, considerando a relevância da ética tornar-se indispensável, além da honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades, os quais são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações (IBGC, 2016).

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).

A Governança Corporativa é influenciada principalmente pelas pessoas dentro da organização, sua estrutura, bem como pelas experiências acumuladas internamente e externamente ao ambiente organizacional Zilli (2020), ressalta que um ambiente colaborativo onde as pessoas adquirem e transferem o conhecimento, a fim de preservar o desempenho da organização, proporcionando uma cultura inovadora, estimulam e facilitam a constituição das novas informações e ideias carregadas pelos princípios da Governança Corporativa.

Neste ambiente, os estudos de Zilli (2020), apontam como contribuições da Aprendizagem Organizacional para a aplicação dos princípios da Governança Corporativa aspectos relacionados a(o): i) Melhoria de processos organizacionais; ii) Melhor desempenho organizacional; iii) Capacidade de resposta em um ambiente de negócios dinâmico; iv) Tomada de decisão a partir de informações codificadas e organizadas; v) Gerenciamento integrado de informações; vi) Clima organizacional positivo; vii) Compartilhamento de informações entre stakeholders; viii) Valorização do capital intelectual; ix) Desenvolvimento de competências essenciais para desafios organizacionais; x) Transparência perante os *stakeholders*; xi) Gestão de risco organizacional; xii) Contabilização e mensuração de ativos intangíveis estratégicos; e xiii) Responsabilidade Corporativa.

Além destas contribuições, a responsabilidade social corporativa e a ética nos negócios ajudam a moldar e definir as boas práticas da Governança Corporativa Weitzner e Peridis (2011), sugerem que Governança Corporativa seja parte do processo de elaboração da estratégia de uma empresa e que a incorporação de considerações éticas no início do processo de estratégia melhora as práticas da governança. Corroborando com o estudo, Clarke (2005) afirma que uma abordagem holística para entender a Governança Corporativa requer investigar

as relações entre corporações e as economias e sociedades em que existem. Neste caso, (SABBAGHI, 2016) sugerem que falhas nas práticas de governança corporativa apresentam implicações para os negócios e a sociedade.

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. Para as organizações adotar boas práticas de governança se tornou indispensável para garantir a legitimidade e relevância, 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, realizou-se uma pesquisa bibliométrica utilizando os temas Aprendizagem Organizacional e Governança Corporativa, em conjunto, como palavras chave nas bases *Web of Science e Scopus*, como resultado da pesquisa emergiram mais de 270 trabalhos no período de 2010 até 2022.

Entende-se então que as boas práticas da Governança Corporativa engloba a controladoria financeira, *compliance*, atendimento a legislação local e nacional, integridade operacional, organização além da dinâmica do processo decisório realizado pelos conselhos de administração, desta forma, para apresentar as contribuições da Aprendizagem Organizacional durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações, 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 2010 a 2022, objetivando identificar mais publicações e obras a respeito do tema desta pesquisa. Foram identificados nove artigos que abordavam tais temas e dos estudos identificados selecionou-se quatro 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 Grando 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.
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 é investigar as relações entre governança corporativa, Aprendizagem organizacional e eficácia do planejamento estratégico.

Fonte: Criado pela autora (2022)

Diante do apresentado, este estudo justifica-se teoricamente diante da relevância quanto a associação entre as dimensões teóricas investigados, Carvalho, Soares e Pimenta (2021) acreditam que estudos futuros que analisem a contribuição da Aprendizagem Organizacional com a constituição dos princípios da Governança Corporativa em uma perspectiva longitudinal e qualitativa podem aprofundar e contribuir tanto com o desenvolvimento teórico quanto na melhoria das práticas organizacionais e na sobrevivência dos negócios.

Nesse âmbito, espera-se que a justificativa prática possibilite preciosas reflexões, por parte dos empresários, consultores e outros profissionais interessados no tema demonstrando 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 a constituição dos princípios da Governança Corporativa, Musa e Ismail (2011) acreditam 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.

2 REVISÃO TEÓRICA

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, processos de Aprendizagem Organizacional.

Primeiramente são trazidas as definições e características da Governança Corporativa, na sequência são apresentados os princípios da Governança Corporativa, depois é abordada a Aprendizagem Organizacional, após este tema, são apresentados os processos de Aprendizagem Organizacional e por fim, a Aprendizagem Organizacional é relacionada com os princípios de Governança Corporativa em concordância com o objetivo geral e os específicos deste estudo.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança corporativa segundo a revisão do Código das Boas Práticas de Governança Corporativa, 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, para seus sócios e para a 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 de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (LEMOS et al., 2023).

Além disso, a Governança Corporativa 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, todos os sujeitos que se relacionam com a empresa também chamados de *stakeholders* (funcionários, colaboradores, público alvo, consumidores, fornecedores, a comunidade e seu entorno, o fisco e a sociedade em geral).

Corroborando com a definição da Governança Corporativa (GV) Shleifer e Vishny (1997) abordaram 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.

Além disso, os autores entendem que os mecanismos de governança corporativa são instituições econômicas e jurídicas que pode ser alterado através do processo político. Portanto, pode-se considerar que não se deve preocupar com a reforma da governança, uma vez que a longo prazo, a competição no mercado de produtos forçaria as empresas a minimizar custos, e como parte dessa minimização de custos adotar regras, incluindo mecanismos de governança, permitindo-lhes levantar capital externo ao menor custo e assim a concorrência cuidaria da governança corporativa (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Mas atualmente, além do exposto devemos considerar o cenário de preocupação com a responsabilidade social das organizações e a ocorrência de crises e escândalos corporativos internacionais que trouxeram à tona a necessidade de implantação de uma gestão voltada para a transparência e para a Governança Corporativa, que despontou no mundo a partir do início da década de 80 nos Estados Unidos, precursores da Governança Corporativa (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI, 2010).

Esta preocupação faz menção à sigla *ESG* que tem de fato grande afinidade com a ambição de sustentabilidade hoje abraçada pela maior parte da sociedade mundial. Porém, para que todo o potencial dessa perspectiva seja aproveitado, é necessário que gestores e investidores percebam que é preciso ultrapassar esse entendimento básico, adotando critérios que indiquem as práticas *ESG* esperadas das empresas não só pela lógica dos negócios, mas também pela intenção de atribuir às empresas responsabilidades que vão além do seu próprio sucesso, a demanda que não vise apenas o interesse da própria empresa e de seus *stakeholders* diretos, mas também aos interesses da sociedade em geral (BELINKY, 2021).

Esta realidade faz luz à Governança Corporativa que conforme já mencionado aqui 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 (IBGC, 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 nesta circunstância, Terra et al. (2005) 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.

A autora do livro de Governança Corporativa Prado (2022), identifica que empresas que podem ter Governança Corporativa nas suas boas práticas, podem ser elas associativas, academias, consultorias, agências de avaliação e ativistas em busca da segmentação de sistemas, modelos e práticas, além disso, segundo a tipologia das organizações: 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.

2.1.1 Surgimento da Governança Corporativa

O surgimento da Governança Corporativa é contextualizado através de diferentes abordagens, porém segundo o IBGC 2009, a principal indica que ela surgiu como uma solução para um grande problema do início do século 20, o conflito de agência. O conflito de agência, também conhecido como conflito de interesses, acontecia quando o poder de decisão de um proprietário ou acionista era delegado para um agente especializado, sendo ele um proprietário ou acionista ou ainda especialista que perante a Lei, tinha o poder de dirigir a empresa mesmo que em algum momento, suas decisões não atendessem as expectativas ou anseio de seus donos (acionistas ou proprietário), ou afetassem diretamente a continuidade de seus negócios.

Estima-se que a Governança Corporativa tenha aparecido como conceito entre os anos de 1990 e 1992, porém ganhou destaque após 2002 como medida para combater os escândalos contábeis nos Estados Unidos e no Mundo. Auxiliada pela lei americana criada em 2002, lei *Sarbanes-Oxley*, ou Lei *SoxSox*, e depois pelo, COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*), ela representa um conjunto de medidas em forma de sistema, pela qual as empresas são dirigidas e monitoradas (IBGC, 2009).

Para Andrade e Rossetti (2006), o despertar da governança está ligado historicamente

à evolução do sistema capitalista que proporcionou gradativamente a diluição do capital e do controle nas organizações, levando pouco a pouco a separação entre propriedade e gestão.

A Governança Corporativa tem por objetivo combater a expropriação dos acionistas pelos gerentes executivos, sendo assim ela surgiu como resposta a diversos registros de mau uso da riqueza dos acionistas por parte dos gestores. Tanto é que os autores classificam Governança Corporativa como o conjunto de mecanismos através dos quais investidores *outsiders* (acionistas ou credores) se protegem contra a expropriação por parte dos investidores *insiders* (executivos ou acionistas controladores). Então, a governança corporativa tem por objetivo garantir que os recursos aplicados pelos investidores não serão gastos por gestores executivos em atividades que não lhes tragam o melhor retorno (GOMES, 2016).

Mesmo havendo diferentes pontos de vista sobre o surgimento da Governança Corporativa, a necessidade da implementação de seus princípios é decorrente de seis processos históricos: i) o desenvolvimento do capitalismo e do mundo corporativo, ocorrido após as duas primeiras revoluções industriais; ii) o agigantamento e poder das empresas, decorrentes do grande aumento da riqueza do mundo corporativo e do rápido desenvolvimento tecnológico; iii) a dispersão do capital de controle, decorrente do crescimento e desenvolvimento das sociedades por ações e o surgimento das bolsas de valores; iv) a separação da propriedade e gestão, oriunda da profissionalização do corpo executivo das empresas; v) o conflito de agência, onde ocorre a disparidade de interesses entre gestão e propriedade e; vi) o surgimento da necessidade de mecanismos que organizassem o novo formato de empresas, fortalecendo os relacionamentos e alinhando os interesses, despertando então o tema da Governança Corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

2.1.2 Características da Governança Corporativa

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 et al., 2015).

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 (2009), 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.

De acordo com Hawley e Williams (2000) existem quatro modelos de Governança Corporativa, sendo eles: i) o modelo financeiro que parte de uma visão contratual da firma, discutindo o conflito entre administradores e empresários; ii) o modelo dos stakeholders ou públicos relevantes que contempla a busca da satisfação das expectativas dos atores envolvidos na organização como acionistas, empregados, fornecedores e clientes e governos; iii) o modelo da procuradoria que entende a ação dos administradores enquanto procuradores dos proprietários, agindo no melhor interesse para se atingir a rentabilidade e o sucesso da organização; iv) o modelo político no qual o contexto institucional representa o fator determinante para a alocação de poder sobre a corporação e a distribuição de lucros entre os diferentes *stakeholders*.

Porém, Andrade e Rossetti (2006) apontam a existência de diferentes critérios que possibilitam que definições da Governança Corporativa sejam divididas em quatro grupos que percebem a governança como: i) guardião de direitos; ii) sistema de relações; iii) estrutura de poder; iv) sistema normativo.

Corroborando com os autores anteriormente mencionados, Bebchuk e Weisbach (2010) destacam sete áreas de pesquisa importantes da Governança Corporativa: i) acionistas e

seu ativismo; ii) conselho de diretores; iii) práticas de compensação aos executivos; iv) companhias com controle dos acionistas; v) comparações internacionais; vi) investimentos transfronteiriços; vii) economia política da governança corporativa.

Vale ressaltar que para Lemos et al. (2023), 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 tratados como os guardiões dos princípios de GC e protagonistas no exercício das melhores práticas, devendo guiar suas decisões pelos princípios da governança e pelo propósito da organização.

Também é importante entender que segundo o que os autores abordaram no IBCG (2023), nem todas as organizações terão a estrutura completa de governança corporativa, tanto por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação. Nesse sentido, flexibilizações e adaptações podem ser caminhos alternativos para incorporar os princípios de governança corporativa a sua realidade, construindo uma jornada de evolução contínua.

2.1.3 Governança Corporativa pelo mundo

Atualmente, as empresas adotam requisitos e padrões internacionais de Governança Corporativa para acessar capital de mercados internacionais ou até como uma vantagem competitiva da empresa (WARD, 2002; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011).

Porém, cada país possui um modelo de melhores práticas de Governança Corporativa, adaptado para sua realidade, abordando diversos fatores locais como o seu ambiente social, corporativo, regulatório e principalmente econômico. Justamente por conta disto é difícil ou quase impossível ter um modelo único para ser aplicado (IBGC, 2009).

Os sistemas de governança corporativa dos países geralmente diferem a partir dos tipos de instituições que atuam como principais financiadores das empresas. Allen e Gale (2000) argumentam que esta comparação tradicional separa os sistemas de governança entre os centrados no mercado, como os dos Estados Unidos e Reino Unido, e os centrados em bancos, como os da Alemanha e Japão.

No Brasil, a Governança Corporativa ganhou destaque na última década, impulsionada principalmente pela BOVESPA com a criação de uma classificação específica de nível de

governança para as empresas de capital aberto, mas também ganhou espaço com fonte de debates e trabalhos voltados as demais empresas, principalmente guiados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC. O instituto atua desde 1995, porém foi no ano de 1999 que criou o primeiro código de boas práticas sobre Governança Corporativa, trazendo principalmente informações sobre o conselho administrativo e a sua conduta (IBGC, 2015).

Apesar das principais formas de constituição das companhias abertas no Brasil (empresas privadas nacionais, estatais e subsidiárias de multinacionais) gerarem diferentes modelos de governança, a análise de pesquisas sobre governança corporativa no Brasil realizadas pelo IBGC (2001) permite traçar um modelo geral de Governança Corporativa para as empresas brasileiras listadas em bolsa, com as seguintes características: i) estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais); ii) empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes; iii) presença de acionistas minoritários pouco ativos; iv) alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores; v) pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares; vi) escassez de conselheiros profissionais no conselho de administração; vii) remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante; viii) estrutura informal do conselho de administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

No Brasil, o tema GC é relativamente novo, cabendo ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e à Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro S/A (BM&FBovespa – B3) impulsionarem o movimento (FRANCISCO, 2014). O Instituto de Governança Corporativa (IBGG) foi fundado no Brasil em 1995 como a iniciativa de desenvolver o tema no país. Seu início está atrelado ao desenvolvimento de abertura do mercado nacional e à ascensão da bolsa de valores. O Instituto se dedica à promoção da GC no Brasil e sua principal contribuição, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa condensa as principais práticas da governança no país, inclusive com relação a indicadores da bolsa de valores. O objetivo central do Código de Governança do IBGC (2020) é fazer com que as sociedades consigam aumentar o valor da sociedade, melhorando seu desempenho e, conseqüentemente, contribuindo para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

2.1.4 Modelos de Governança Corporativa

Os sistemas básicos de governança corporativa podem ser categorizados em três grandes modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, estruturado em grandes investidores e nos bancos, predomina na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo. Existem diferenças acentuadas entre estes três modelos, considerando às diferenças nas dimensões econômica, política, cultural e institucional em diferentes regiões do mundo. Entretanto as diferenças entre eles são provavelmente menores do que as diferenças com relação aos outros países menos desenvolvidos (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2002).

O Modelo de Governança Corporativa da empresa brasileira segundo Alvares, Giacometti e Gusso (2008), traz uma metodologia de diagnóstico a ser aplicada nas empresas. Foi concebido a partir da premissa de que o principal objetivo da Governança Corporativa é atender aos interesses dos *shareholders* (acionistas e sócios) para depois criar condições de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. O modelo está estruturado em cinco dimensões, subdivididas em categorias conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões da Governança Corporativa

Dimensão	Detalhamento	Categorias
Alinhamento	Sem coesão societária e alinhamento de propósitos entre sócios ou acionistas dificilmente há boa governança. A falta de alinhamento entre os agentes (acionistas, conselho de administração e direção executiva) tem forte impacto nas definições das diretrizes que vão nortear a estratégia da empresa.	Coesão societária e empresarial. Regras de sucessão.
Conformidades	<i>Compliance</i> (aquiescência às normas e ao cumprimento voluntário) é um dos princípios fundamentais dos códigos de boas práticas de governança corporativa.	Conformidades jurídicas. Requisitos dos agentes reguladores.
Sustentabilidade	O conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social.	Responsabilidade com sócios, com os acionistas e com os <i>stakeholders</i> .
Estruturas	Composição, dinâmica de funcionamento, papéis e forma de atuação do conselho de administração e seus comitês, direção executiva, conselho fiscal e conselho de família, quando aplicáveis, são os principais agentes do sistema de governança.	Órgãos. Papéis e eficácia. Funcionamento e procedimentos.
Processos	Os inter-relacionamentos entre os agentes e os processos de formulação, orientação, homologação, decisão e comunicação são essenciais para garantir a eficácia da governança corporativa.	Conselho de Administração. Propriedade/Direção executiva.

Fonte: Adapta do de Álvares, Giacometti e Gusso (2008).

O modelo dos 7 P's da Governança Corporativa de Rossetti e Adorno (2008) propõe uma adaptação dos conceitos de governança corporativa para as empresas, organizando-os em 7 temas, os chamados 7 P's da Governança, listados no Quadro 3.

Quadro 3 – Modelo dos 7P's da Governança Corporativa

Agrupamento	Detalhamento
Propriedade	As questões centrais relacionadas à propriedade das empresas são a transição do comando e a sucessão, mantido o controle nas mãos das famílias sucessoras. São também pontos chave o nível de coesão, especialmente quanto ao direcionamento dos negócios e da administração. Desconfortos com a estrutura societária e com acordo de sócios são também pontos que exigem remoção, para que a propriedade se mantenha coesa.
Princípios	Os credos, os valores e os princípios estão presentes em todos os órgãos de governança, bem como no direcionamento dos negócios, nas formas de exercício de poder e nas relações de todos os <i>stakeholders</i> . Os códigos internos de conduta de buscam ainda atender aos princípios universais de boa governança – conformidade, equidade, transparência e prestação responsável de contas.
Propósito	Os propósitos vão além das estratégias definidas para a gestão. O propósito central é a criação de valor suficiente para distribuições e para financiamento do crescimento. A esse propósito central, somam-se outras motivações, entre elas a continuidade do controle da empresa.
Poder	As relações de poder determinam as formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. A fluidez com que é exercida a governança dependerá da separação de papéis dos atores e dos órgãos integrantes.

(conclusão)

Processos e Práticas	Os processos e as práticas centrais da boa governança são: o direcionamento da empresa, a partir de <i>guideline</i> definidos pelo conselho de sócios e as diretrizes delas derivadas, emitidas pelo conselho de administração à diretoria executiva; a formulação de estratégias, pela diretoria executiva que atenda aos direcionadores definidos; a homologação das estratégias pelo conselho de administração; e o monitoramento também pelo conselho de administração das estratégias, das operações e dos resultados.
Perenidade	Esse objetivo é fortemente observado nas empresas familiares, pelas sinalizações de seus fundadores, empenhados em que seus herdeiros deem continuidade ao empreendimento.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Adorno (2008).

Ainda seguindo os 7P's de Rossetti e Adorno (2008), a longevidade das empresas é determinada pela busca de soluções negociadas que mitiguem os riscos inerentes à falta de coesão entre os sócios, aos desalinhamentos quanto aos princípios, às lutas internas pelo poder, aos propósitos divergentes e às dificuldades de separar papéis.

A seguir, trazemos os pilares da Governança Corporativa o qual a realização se que se faz necessária para que ocorra a boa Governança Corporativa nas organizações.

2.1.5 Pilares da Governança Corporativa

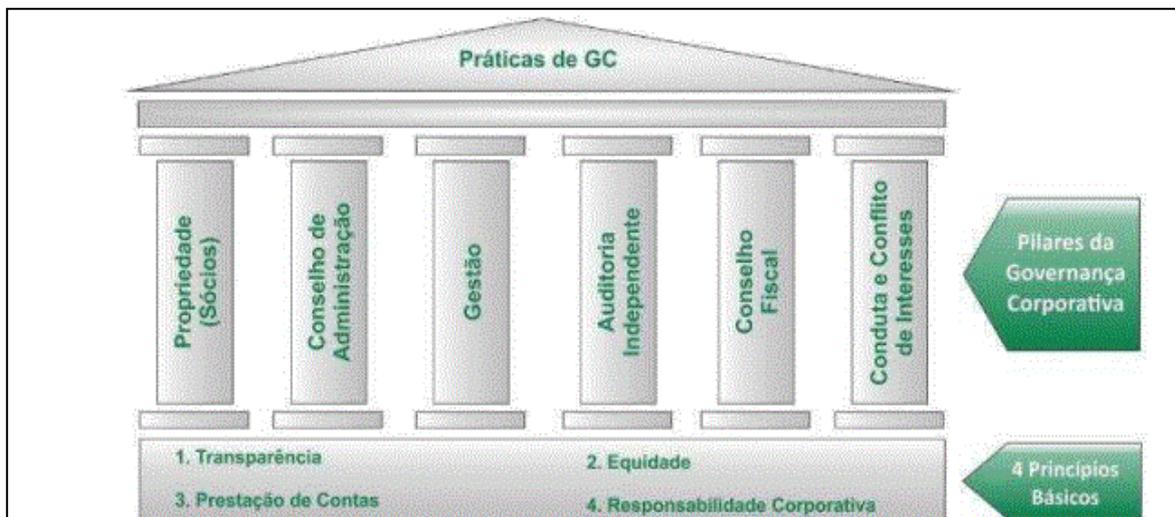
A governança corporativa segundo a visão de Silva (2016), complementa a abordagem de outros autores representando um conjunto de práticas que procura otimizar o desempenho da organização, protegendo investidores, empregados e credores, no intuito de facilitar o acesso ao capital. Sendo composta de mecanismos, internos e externos, os quais tornam o sistema de governança mais eficiente, assegurando a tomada de decisões, visando melhor interesse e sucessão de valores dos sócios.

Com o intuito de melhor abordagem de questões relacionadas a Governança Corporativa foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que representa uma entidade sem fins lucrativos, sendo a principal referência do nosso país no desenvolvimento de melhores práticas de governança, atuando como um fórum para debates, pesquisas, capacitações e divulgação da matéria em âmbito institucional (IBGC, 2018).

Diante desta perspetiva, Secaf (2019) traz os pilares da Governança Corporativa como os procedimentos que sempre devem sustentar as boas práticas, baseando-se em seus quatro princípios: i) transparência: mecanismos internos que devem garantir que todos estejam sempre muito bem informados sobre a tomada de decisão e os processos organizacionais; ii) equidade: não importa o nível hierárquico, todos os agentes da organização devem ser tratados de forma igualitária; iii) prestação de contas: todos os que detêm responsabilidades na empresa devem prestar as devidas contas de seus atos e decisões; iv) responsabilidade corporativa: o lucro garante a longevidade do negócio, mas seu papel social, sua retribuição à comunidade e sua inserção em questões referentes a sustentabilidade do planeta também devem ser levadas em conta.

Neste contexto, Secaf (2019) aborda os seis pilares da gestão corporativa, sendo eles: a Propriedade (sócios), o Conselho de Administração, a Gestão, a Auditoria Independente, o Conselho Fiscal e, por fim, a Conduta e o Conflito de Interesses, conforme:

Figura 1 – Práticas de Governança Corporativa



Fonte: <http://www.nutriceler.com.br/governanca-corporativa>.

Para Yoshitake (2014) a construção de uma organização sustentável, depende da prática dos princípios e dos pilares da Governança Corporativa no âmbito e na conduta corporativa. Uma organização que planeja a inovação e a perpetuação, deve imediatamente adotar como instrumento de gestão, o Código de Melhores Práticas de

Governança Corporativa e conduzir seus negócios baseados nos pilares da Governança.

Aliado aos pilares da Governança Corporativa, lista-se os princípios básicos que se referem a transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas, que ao serem seguidos, corroboram para aumentar o valor dos negócios (GROTTA et al., 2020). Tais princípios serão abordados a seguir.

2.1.6 Princípios da Governança

A Governança Corporativa beneficia a empresa mediante o alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas tomando por base princípios como equidade, transparência e prestação de contas (MACEDO; CORRAR, 2009). Os benefícios também incluem melhoria da imagem no mercado, acesso ao capital com menores custos, maior interesse de investidores, retenção de talentos e aumento do retorno do investimento (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, já mencionado anteriormente, 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.

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.

Como colaboração ao IBGC, 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).

Corroborando com o IBCG, a autora De Godoy (2023) também aborda que a prática da Governança Corporativa inclui regras e bases para uma administração eficiente nas empresas auxiliando os envolvidos, porém, enfatiza as normas básicas de conduta o que auxilia as ações dos administradores ao exercer uma boa gestão, uma vez que, estão amparados por um conjunto de regras que tencionam minimizar os problemas internos e de relacionamento com os *stakeholders*, *shareholders* e a sociedade em geral.

Neste contexto de relacionamento e conduta, os autores Karyatun et. al (2023), buscaram demonstrar que boa Governança Corporativa e gestão do conhecimento tem um efeito positivo significativo na satisfação no trabalho, ou seja, quanto melhor for a implementação de uma boa governança corporativa na empresa, maior será o satisfação no trabalho e na gestão do conhecimento implementada pela empresa, e, conseqüentemente maior será a satisfação no trabalho dos colaboradores e envolvidos.

Os autores salientam ainda, que uma série de obstáculos são enfrentados pelas empresas quando buscam implementar a Governança Corporativa, no entanto, ressaltam que os fatores inibidores para a aplicação destes princípios se tratam da participação dos colaboradores, os recursos humanos e disciplina do gerente. Tais fatores, reduziu o apoio durante à aplicação dos princípios da governança como a cooperação e a comunicação neste processo.

A versão mais atual do Código das Melhores Práticas da GC, IBGC (2023), considera cinco princípios para amparar as empresas quanto as boas práticas da governança, sendo eles: i) Integridade: praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização; ii) Transparência: disponibilizar para as partes interessadas. informações verdadeiras e claras; iii) Equidade: tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em

consideração seus direitos, deveres e necessidades; iv) Responsabilização (*Accountability*): desempenhar suas funções com diligência e com vistas à geração e valor sustentável no longo prazo; v) Sustentabilidade: zelar pela viabilidade econômico financeira da organização, levando em consideração os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural e reputacional). É importante ressaltar, que em função do período de publicação dos novos princípios da Governança Corporativa, não foi possível efetuar a mudança dos princípios no trabalho em termos empíricos.

O próximo tema, Aprendizagem Organizacional demonstra de que forma este fenômeno contribui para constituir os princípios da Governança Corporativa nas organizações.

2.2 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.

A competitividade da organização, o seu sucesso e a sua sobrevivência, estão diretamente ligadas ao discernimento e entendimento da dinâmica de como a aprendizagem se dá no interior das organizações (CHOO, 2006). Este ambiente de incertezas que o contexto organizacional paira, força as organizações a se tornarem mais abertas e receptivas à temática da AO, estabelecendo como estratégia de promoção e adaptação às mudanças do ambiente externo (FIOL; LYLES, 1985).

O interesse crescente de pesquisadores de diferentes disciplinas sobre o tema sugere que há um potencial significativo do conceito de aprendizagem para o entendimento da dinâmica e complexidade da prática organizacional contemporânea. Segundo Teixeira (2002),

os estudos sobre o fenômeno de aprendizagem organizacional não se restringem apenas a questões de adoção ou implementação de novas tecnologias no ambiente organizacional, incluem também a busca por um maior entendimento de "como as organizações desenvolvem estratégias, estruturas, processos de trabalho, estilos de liderança, comportamentos e culturas que lhes permitam obter desempenhos diferenciados em relação à concorrência".

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).

Segundo Belle (2016), a aprendizagem organizacional é amplamente reconhecida como um conjunto de processos dinâmicos que envolvem e exigem a aquisição de conhecimento e participação inclusiva na sua utilização, isto ocorre através de uma diversidade de modos e em diferentes níveis, tais como: individual, de equipe ou de toda a organização. Pode ocorrer também de forma cognitiva, emocional e comportamental. A participação diz respeito ao compartilhamento e sugestões, uma distribuição equilibrada da propriedade.

Também pode-se descrever a Aprendizagem Organizacional de acordo com a maneira como as empresas constroem, complementam e organizam o conhecimento e as rotinas, dentro de sua cultura e como se adaptam e desenvolvem eficiência organizacional melhorando o uso das habilidades de sua força de trabalho (DODGSON, 1993). Na aprendizagem organizacional

a mudança do conhecimento na organização surge como uma resposta baseada na compreensão da relação dos eventos ambientais e ações passadas (FIOL; LYLES, 1985).

A Aprendizagem Organizacional possui como um dos seus principais enfoques, a ideia de proporcionar para as organizações, condições que proporcionem a elas, a oportunidade de crescimento diante dos desafios que as mesmas enfrentam (ANGELONI, 2016). O conhecimento das organizações é considerado um ativo intangível que pode proporcionar vantagens. Porém, esta é uma perspectiva utilitarista das organizações sobre a Aprendizagem Organizacional, visando ter resultados e de forma mais rápida para que a mesma aconteça, é preciso que ocorra mudança de comportamento, de atitudes e da maneira de pensar dos indivíduos (ANGELONI, 2016).

As formas como os indivíduos e as organizações entendem a aprendizagem são distintas devido ao caráter mutável do trabalho no mundo atual, o interfere no processo de identificar “o que” os indivíduos aprendem no ambiente de trabalho. Sendo assim, o foco da Aprendizagem Organizacional nas organizações, busca entender como as pessoas aprendem no trabalho, o uso desta aprendizagem e quais são os seus impactos para o indivíduo e para a organização. O trabalho e a aprendizagem eram conceitos vistos separados, onde o trabalho buscava a produção para sobrevivência e a aprendizagem referia-se à educação formal como um requisito de acesso no mercado de trabalho (BITENCOURT, 2004).

Além disso, a Aprendizagem Organizacional pode ser vista através das perspectivas ou disciplinas tais como: psicológica, sociológica, antropológica, histórica, econômica e das ciências política e da administração (ANTONELLO; GODOY, 2010).

A visão da perspectiva econômica da aprendizagem organizacional apresenta como instrumento alavancagem para o desempenho econômico, explorando dois campos influentes da economia: a economia de inovação e a teoria da firma. E examina como empresas adquirem e utilizam o conhecimento existente e como elas criam novo conhecimento (ANTONELLO; GODOY, 2011). Já a perspectiva da ciência da administração segue o trabalho de Pawlowsky (2001), que possui cinco perspectivas, para uma sistematização de abordagens em um modelo que procura auxiliar a ciência da administração e o gerenciamento da aprendizagem nas organizações (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Na perspectiva psicológica, a Aprendizagem Organizacional é percebida sobre dois pontos de vista, o primeiro utilizado a aprendizagem é análoga a aprendizagem individual, onde a aprendizagem individual é utilizada para entender a Aprendizagem Organizacional. No segundo ponto de vista a aprendizagem individual é a base para a Aprendizagem Organizacional, e o crescimento do conhecimento organizacional está baseado na aquisição de conhecimentos dos indivíduos na organização (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Tratando do contexto social, a Aprendizagem Organizacional é analisada pela perspectiva sociológica, que ocorre não apenas na mente do indivíduo, mas também na sua participação nas atividades sociais (YANOW, 2003). Essa perspectiva social da Aprendizagem Organizacional, conforme, tem o foco na forma em que os indivíduos dão significado às suas experiências de trabalho, sendo elas provindas de informações organizadas e disponibilizadas pela organização ou do próprio indivíduo.

Pode-se dizer então que a sociologia descreve a aprendizagem como processo que envolve relações sociais, processo formado por instituições sociais; e a aprendizagem em si mesma: objeto cultural criado por práticas hábeis de trabalho cultural. Ao utilizar a ontologia construcionista da Aprendizagem Organizacional percebe-se como conversação aberta que são dois importantes conceitos podem contribuir para isto: a participação e a reflexividade (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Considerando tais pontos de vista, este estudo adota a perspectiva social que se manifesta no comportamento dos indivíduos quando se relacionam com outros em seus locais de trabalho. Estes padrões de comportamento acabam sendo aprendidos por outros indivíduos através do processo de socialização (LAVE; WENGER, 1991). A aprendizagem é parte da prática social, envolvendo interpretação, não sendo baseada no indivíduo apenas, mas sim, nas práticas da vida organizacional, onde os processos e as estruturas sociais estão constantemente sendo produzidas e reproduzidas, interpretadas e reinterpretadas (ELKJAER, 2001).

Lave e Wenger (1991) afirmam que construímos significados em conjunto com experiências recolhidas de outros, do passado ou do presente, embutidos em uma cultura de aprendizagem social. Para os autores, a aprendizagem é afetada pelo seu contexto social quando a maneira em que o entendimento é construído nas situações sociais e nelas existem ferramentas usadas para desenvolver esses entendimentos, por isso, há a combinação da atividade associada

com o conhecimento, a maneira em que aprendizagem é expressada e quando há aprendizagem da representação da aprendizagem, ou seja a construção de significado da aprendizagem é associada à interação social.

Ao considerar a aprendizagem como parte inerente da prática social, interpretado e baseado no mundo em que vivemos, pode-se afirmar que essa visão é uma abordagem construtivista social sobre a aprendizagem e organização, preocupando-se com o desenvolvimento de conceitos, processos que não se restringe à sequência de estágios de maturidade, mas que é entendido como uma construção reorganizada do aprendido (ROCHA; LOIOLA, 2000). Essa perspectiva social da aprendizagem, parte do pressuposto que é a pessoa que aprende e não a organização, preocupando-se em compreender e auxiliar o aprendizado dos indivíduos no contexto organizacional. Sendo assim, vale ressaltar que o que se busca nessa perspectiva é a exploração das relações concretas entre as pessoas, pois os indivíduos adquirem e assimilam conhecimento na prática com outros profissionais (LAVE; WENGER, 1991).

Ao referenciar-se à Aprendizagem Organizacional 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 adequadas para a compreensão de como executar as suas tarefas e como aprender as normas não escritas sobre como ser eficaz no trabalho. Para os autores, é a troca de informação entre os experientes e os novatos por vias informais de aprendizagem que proporciona este entendimento. Muito do conhecimento da organização não está no escrito nas normas, tão pouco na mente dos indivíduos, mas sim, na comunidade como um conjunto (BROWN; DUGUID, 1991). A seguir, será abordada de forma detalhada, a aprendizagem formal, a aprendizagem informal e a interação entre os processos.

2.3 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em um contexto de mercado global e dinâmico, torna-se necessário 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, 2006).

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 (ANTONELLO, 2009). Entende-se então, que o conhecimento envolve tanto o indivíduo quanto a organização e neste cenário dos processos de aprendizagem vemos a seguir os processos formal e informal.

2.3.1 Processo de Aprendizagem Formal

A Aprendizagem Formal está ligada à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados para tanto. Conforme Borges-Andrade et. al. (2006), as possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação. As organizações definem sua estrutura por meio de um padrão elaborado e formal de atribuição dos papéis ocupacionais, no qual a divisão do

trabalho resulte em especialidades funcionais normalmente baseadas no cargo (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

A aprendizagem formal dentro do contexto organizacional é constituída por treinamentos, educação básica, workshops, cursos de especialização, educação continuada (DUTRA, 2001). Ainda, sob esta perspectiva, de acordo com Marsick e Watkins (2001), o elemento formal da aprendizagem com base em uma estrutura rígida, sendo institucionalizada e em sala de aula. Em seu estudo, as autoras concluíram que somente 20% da aprendizagem dos funcionários eram advindos de processos formalizados de aprendizagem. Dutra (2001) exemplifica como elementos formais de aprendizagem, as ações dos indivíduos dentro de estruturas baseadas na clássica metodologia de ensino.

Ritcher et al. (2011) afirmam que o aprendizado formal geralmente é patrocinado pela instituição e formado por atividades planejadas que visam dar aos funcionários suporte na aquisição de habilidades e conhecimentos relevantes para o trabalho. Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação que segundo Junior e Borges-Andrade (2008) são direcionados a oportunizar a aprendizagem formal dos indivíduos, e constituem-se como elementos indutivos e/ou propositais. Deste modo, o aprendizado formal foi geralmente o único aprendizado reconhecido pelas organizações (RITCHER et al., 2011).

Corroborando com estes autores, Dutra (2001) ressalta que a aprendizagem formal no ambiente organizacional, embora geralmente recorra a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas pertencentes ao domínio de Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta um caráter "experencial". As denominadas ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops (DUTRA, 2001). Para Antonello e Godoy (2011) usualmente, os eventos de treinamento são considerados espaços típicos de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Para relatar sobre a aprendizagem formal Grohmann (2004), identifica os principais reflexos que a mesma tem na aprendizagem, como o aumento das habilidades dos participantes, a identificação de outras habilidades, a aquisição de novos e o refinamento de velhos conhecimentos. Porém Leite, Godoy e Antonello (2006), destacam o treinamento explícito como uma das formas de aprendizagem formal. Já Antonello (2011) complementa afirmando

que a aprendizagem formal é recorrente da atividade de aprendizado construída intencionalmente e que apresenta algumas situações de caráter experiencial, acontecendo de forma individual onde o conhecimento é vertical e intencional, e normalmente, com estruturas rígidas dentro de estabelecimentos de ensino.

De acordo com Marsick e Watkins (2006), a aprendizagem informal se caracteriza como um resultado de uma atividade, podendo acontecer através de tarefas, interação interpessoal, sentir a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, com o ambiente propício ou não para o aprendizado. Segundo Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) a aprendizagem informal ocorre através de práticas presentes no cotidiano dos indivíduos. A aprendizagem informal refere-se às oportunidades que emergem de forma natural no cotidiano dos indivíduos, onde a própria pessoa controla o seu processo de aprendizagem, caracterizando como experiencial, prática e não institucional (CONLON, 2004).

Quanto aos benefícios da aprendizagem formal, Versiani, Oribe e Rezende (2013) ressaltam que a Aprendizagem Formal acaba fomentando processos de mudanças organizacionais, contribuindo para a Aprendizagem Organizacional. Além disso, ao fornecer oportunidades estruturadas para aplicar o conhecimento, bem como sinalizar o apoio da organização para o aprendizado, as oportunidades de aprendizagem formal podem estimular os funcionários a se engajarem na aprendizagem informal (BEDNALL; SANDERS, 2017).

2.3.2 Processo de Aprendizagem Informal

A Aprendizagem Informal, segundo Antonello e Godoy (2011) é decorrente de aprendizagem por práticas presentes no cotidiano, trata-se de um conhecimento horizontal e ocorrem em espaços não educacionais. Portanto, na aprendizagem informal o processo de transmissão de saberes acontece de maneira “livre”, não institucionalizada, mediante o contato e relações entre pessoas e/ou meios de comunicação em massa. Aspectos culturais de determinados grupos, tais como a fala, tradições e comportamentos, são a maior expressão da aprendizagem informal presente na sociedade (ANTONELLO; GODOY, 2011; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Além disso, Aprendizagem Informal reside no fato onde os indivíduos no seu cotidiano, no dia-a-dia da organização, possam realizar tarefas, resolver problemas e cooperarem com os seus colegas através da interação entre si e com o contexto, é assim que se desenvolve o processo da aprendizagem informal (ANTONELLO, 2010). Ao considerar a forma como as pessoas aprendem no trabalho, Hager (2012) afirma que as mesmas tem potencial de aprender de forma diferente uma das outras, essas formas de aprender, informais em suas abordagens, propõem que os colaboradores que deveriam ter o controle sobre as formas pelas quais se aprendem no trabalho e não os que treinam.

No local de trabalho e através da Aprendizagem Informal os indivíduos adquirem atitudes, valores, habilidades e conhecimento como parte das suas rotinas diárias. A integração de funcionários, as tarefas diárias, oportunidades de eventos, rotinas do dia-a-dia, situações que não são planejadas e controladas, interações com a cultura organizacional e o ambiente externo também podem proporcionar a aprendizagem informal de um indivíduo (ANTONELLO, 2010).

De acordo com Antonello e Godoy (2011), a aprendizagem informal implica valorizar não apenas o lado relacional, mas também a qualidade da aprendizagem. As autoras ressaltam que o indivíduo pode adquirir competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem, visto que a aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências. Sendo assim, Coelho e Mourão (2011) afirmam que as ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. As ações informais de aprendizagem permitem superar algumas limitações dos programas formais de aprendizagem, oferecendo oportunidades para práticas de alta fidelidade e interações entre alunos (THURLINGS et al., 2015).

De acordo com Hoffman (2005) a Aprendizagem Informal é relevante para as necessidades de aprendizado dos funcionários e divisível em pequenos blocos de tempo. Por outro lado, apontam também barreiras que podem desencorajar a participação dos funcionários em práticas de aprendizagem informal pois a participação na aprendizagem informal requer tempo gasto longe dos deveres formais do empregado, o que pode reduzir sua produtividade a

curto prazo. Como resultado, a participação na aprendizagem informal pode nem sempre ser apoiada pela gerência.

2.3.3 Interação entre os processos de Aprendizagem Informal e Formal

A Aprendizagem Formal bem como a Informal devem ser amplamente consideradas, segundo os autores Junior e Borges-Andrade (2008), a partir das demandas da organização e da necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos. Antonello (2006), aborda que existe uma forte tendência para perceber a aprendizagem informal e formal como separadas. O resultado disso é uma polarização entre elas; porém, a visão dominante na literatura busca identificar atributos e características que possam separar radicalmente aprendizagem formal da informal. A autora considera esta abordagem equivocada, pois o mais importante é identificar sua integração. Desta forma, o desafio está na verdade em reconhecer e identificar os atributos e entender suas implicações (ANTONELLO, 2006).

À vista disso, Bednall e Sanders (2017), consideram que a oportunidade de Aprendizagem Formal encoraje a participação de curto e longo prazo na aprendizagem informal por três maneiras, sendo elas: i) através do apoio dos gestores em atividades formais de aprendizado, eles provavelmente também fornecerão tempo e recursos suficientes para que a aprendizagem informal ocorra; ii) o aprendizado formal pode fornecer suporte instrucional para que os funcionários participem de atividades de aprendizado informal de acompanhamento, ou seja, a prática formal de aprendizagem pode representar um incentivo para que os funcionários desenvolvam seus conhecimentos por meio de mais auto estudo, a fim de manterem-se atualizados com novos conhecimentos em seu campo; iii) quando as organizações investem recursos significativos em oportunidades de aprendizagem formal, isso pode sinalizar o apoio da organização à aprendizagem informal dos funcionários.

Transitando entre os processos formais e informais de aprendizagem, Camillis e Antonello (2010), identificaram macro categorias e categorias de análise que transitam pelos processos ao investigarem os processos de aprendizagem de indivíduos que não exercem um papel gerencial, inseridas em um contexto de estresse, competição, conflitos, mudanças, novos desafios e colaboração.

Essas macro categorias e categorias de análises definidas pela autoras Camillis e Antonello (2010) acontecem entre processos formais e informais demonstrando as formas de aprendizagem pelas quais os indivíduos podem adquirir, e dessa forma, sistematizar como acontecerá a aprendizagem tais como: i) aprender sozinho: quando o indivíduo busca por conta própria as informações necessárias, sem interações com outras pessoas; ii) aprender pela prática: o indivíduo aprende ao realizar a tarefa a ele designada; iii) aprender por meio da interação com pessoas: observação de como os colegas da área atuam e pelo auxílio de outras pessoas no aprendizado; iv) aprender com especialistas: troca de informações e recebimento das mesmas de pessoas mais experientes e com mais conhecimento em determinado assunto; v) aprender observando: atitudes, comportamentos e postura de outros indivíduos no local de trabalho; vi) aprender a partir da solução de problemas: busca de informações e alternativas para resolver um problema e avaliar o resultado da ação; vi) aprender com os erros: erros entendidos como parte das ações do dia-a-dia de trabalho; vii) aprendizagem autodirigida: busca por conhecimentos relevantes para seu aprendizado por iniciativa própria do indivíduo; viii) aprendizagem formal: cursos formais propostos pela empresa.

De acordo com Antonello (2011), o processo de aprendizagem é dinâmico e complexo, considerando o contexto como uma referência no qual ocorre a aprendizagem, podendo criar ou não criar um equilíbrio entre o saber e o saber fazer. Ainda neste estudo, Antonello (2011) identificou e analisou o processo de intercâmbio entre as práticas formais e informais de aprendizagem, ou seja, como ocorre a interseção entre a aprendizagem formal e informal, a autor sugeriu doze tipos gerais de formas de aprendizagem e cada uma delas abrangendo experiências ou eventos de aprendizagem.

O Quadro 4 apresentada as categorias e subcategorias do estudo das autoras, nessas categorias estão inclusos os modos informais de aprendizagem, desta maneira, observa-se a relação entre os processos formais e informais de aprendizagem (ANTONELLO, 2011).

Quadro 4 – Relação entre os processos de Aprendizagem Formal e Informal

Categorias	Subcategorias
Experiência anterior e Transferência extraprofissional	1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior. 2. Transferência e aprendizagem oriunda de educação formal anterior: trazer a teoria para a prática de cursos realizados no passado. 3. Aprendizagem fora do trabalho: lazer, hobby, atividades, trabalho voluntário
Experiência	1. Exigências, tarefas e problemas complexos. 2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global.

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Experiências multifacetadas: requerem conexão entre diversas áreas do conhecimento. 4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens. 5. Experiências traumáticas: situações difíceis. 6. Processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
Reflexão		<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento. 2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento. 3. Reflexão em grupo/coletiva. 4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas. 5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas. 6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo. 7. Aprendizado oriundo do fracasso: analisando o que foi errado e porquê.
Autoanálise		<ol style="list-style-type: none"> 1. Referindo-se à autoanálise e autoavaliação.
Observação Modelos	–	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observação estruturada e crítica dos outros. 2. Observação informal/casual dos outros. 3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz. 4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer o que alguém faz.
Feedback		<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedback oriundo de sua equipe de trabalho. 2. Crítica de pares de trabalho. 3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores. 4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre desempenho. 5. Feedback oriundo de clientes e outros profissionais. 6. Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.
Mudança de perspectiva	de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança de papel. 2. Transferência/troca de trabalho. 3. Trabalhar com pessoas de áreas diferentes à sua. 4. Trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou insight.
Mentoria (mentoring) e tutoria (coaching)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser assistido por um mentor – tutor: mentor – orientação/conselheiro. 2. Exercer o papel de mentor – tutor – referindo-se a: ensinar; tutoriar; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.
Interação colaboração	e	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho em grupo/equipe. 2. Colaboração em projetos. 3. Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área. 4. Aprendizagem a partir de clientes. 5. Trabalho em equipes multidisciplinares. 6. Rede (networking) com outros profissionais da mesma área.
Cursos Treinamentos	e	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamento no trabalho (<i>on the job</i>). 2. Rotação de funções (<i>job rotation</i>) e programa trainee. 3. Intensa aprendizagem/intenso treinamento 4. Multiplicação de treinamentos/cursos.
Informal		<ol style="list-style-type: none"> 1. Informal no trabalho: baseada na prática: aprendizagem informal e comunidade de prática. 2. Informal: em cursos de mestrado e especialização.
Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática		<ol style="list-style-type: none"> 1. Escrever artigos/papers/relatórios. 2. Apresentar conferências. 3. Justificar/Defender/explanar ações. 4. Trabalhos do curso. 5. Simulação durante curso. 6. Trabalho final e dissertação. 7. Especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseada no trabalho.

Fonte: Antonello (2011, p. 231).

Essas formas de aprendizagem evidenciam a possibilidade de os processos de Aprendizagem organizacional criarem conhecimento. Para Watkins e Marsick (2006), a

aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades exclusivas para esse fim.

Algumas vantagens podem ser destacadas ao visualizar a ligação entre Aprendizagem Organizacional formal e informal, sendo elas: evitar a afirmação de que nenhuma é maior ou melhor que a outra; dizer que teorias diferentes só se aplicam em um e não ao outro e, para sua compreensão, há diferenças de aprendizagem; considerar aspectos do contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações (ANTONELLO, 2011).

O tema que encerra o referencial teórico, faz luz à forma pela qual a Aprendizagem Organizacional (formal ou informal) podem em seus contextos sociais e práticos, contribuir para a constituição dos princípios da Governança Corporativa.

2.4 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. (2021) investigaram o impacto das organizações que investem em aprendizagem para obter a 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.

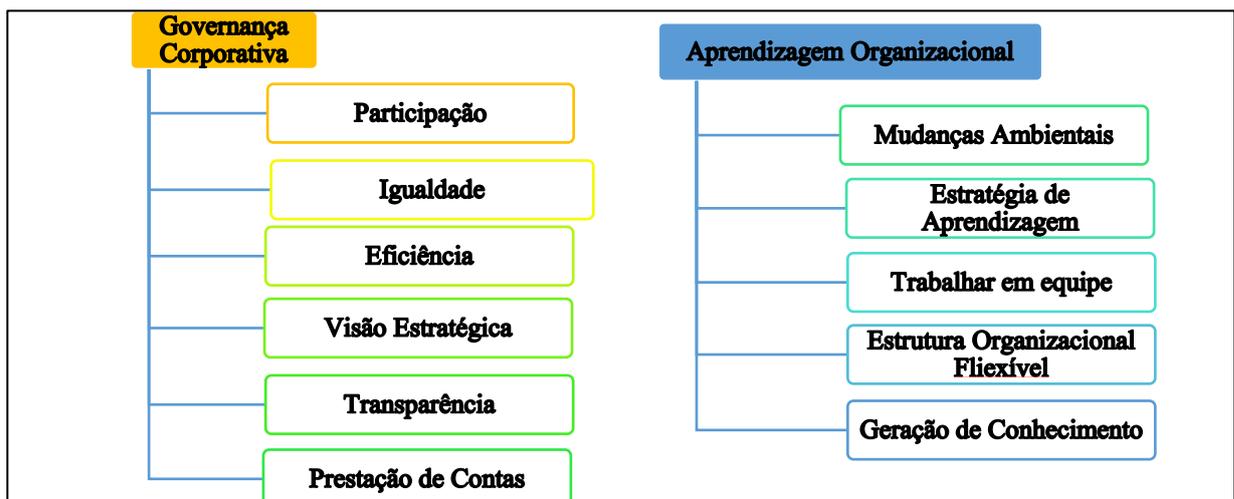
2.4.1 Barreiras

O argumento da organização que aprende, 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. Às vistas disso, 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 GV. 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 2, 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 2 – Framework de Pesquisa do Estudo de (NAWAISEH et al., 2021)



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

2.4.2 Oportunidades

A contribuição da Aprendizagem Organizacional na Governança 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 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).

De acordo com Belle (2016), a participação é essencial para a inclusão e a riqueza nos processos de aprendizagem organizacional, pois ajuda a promover o crescimento dos membros da organização e aumenta sua disposição e sua capacidade de assumir responsabilidades. A participação convida a um sentido de pertencimento e oferece uma oportunidade de influenciar quando se considera a participação essencial no processo de realização da mudança, explorando oportunidades para perseguir aspirações individuais, grupais e organizacionais, ao mesmo tempo em que apoiando um senso de identidade.

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.

Além de auxiliar no Planejamento Estratégico Belle (2016), faz luz ao auxílio da aprendizagem organizacional na construção de competências essenciais e expectativas compartilhadas de coordenação, integração e redução da incerteza através do aumento e da inclusão, da consciência das necessidades, problemas e potenciais soluções.

Ainda nessa conjuntura, pode-se considerar algumas pré-condições fundamentais para a aprendizagem organizacional produtiva, que incluem: regras baseadas culturalmente no comportamento comum, uma linguagem de engajamento e colaboração e códigos aceitos de conduta tácitos, Belle (2016) entende que esses fatores facilitadores podem contribuir para uma boa governança.

Para 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, uma vez que características de ambos se relacionam e se conectam. 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 porque, para os autores Rezaei e Abadi

(2012), o uso da aprendizagem também pode reforçar os efeitos sobre a eficácia do planejamento estratégico de Governança Corporativa.

Os autores Rezaei e Abadi (2012) concluem ainda, que o amplo uso dessas ferramentas 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, podem resultar e promover as boas práticas da Governança Corporativa que conectada a Aprendizagem Organizacional pode facilitar a disseminação e implementação destas boas práticas nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é considerado como um conjunto de processos que possibilitam conhecer uma determinada realidade, produzir objeto ou desenvolver procedimentos e comportamentos (OLIVEIRA, 1997). Fachin (2001) reforça que a caracterização do método científico ocorre pela escolha dos procedimentos sistemáticos que descrevem e explicam uma situação sob estudo e a sua escolha é baseada na natureza do objetivo que se pretende no estudo. Ainda neste contexto, Leite (2004) refere-se ao método, buscando a semântica grega da palavra “*methods*”, como um caminho formado por várias etapas que precisam ser vencidas para atingir um objetivo determinado.

A natureza metodológica de estudos científicos está classificada em cinco categorias: quanto aos objetivos da pesquisa; aos procedimentos de coleta adotados, em relação à metodologia e ao conteúdo, quanto ao tipo de método utilizado e quanto às fontes de informação utilizadas no estudo (NARDI; SANTOS, 2003).

Neste estudo, após a problemática de pesquisa e os seus objetivos, apresentam-se as etapas do trabalho, tais como o delineamento da pesquisa, seu objeto de pesquisa e participantes do estudo, seus procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo, objetiva analisar a contribuição da Aprendizagem Organizacional formal e informal na constituição dos princípios da Governança Corporativa. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório e descritivo e como estratégia de pesquisa, um estudo qualitativo genérico, através de entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada.

A pesquisa qualitativa visa abordar o mundo lá fora e entender, descrever e as vezes explicar os fenômenos sociais de maneiras diferentes, tais como: i) analisando as experiências de indivíduos ou grupos; ii) examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. A pesquisa qualitativa se abstém em estabelecer um conceito bem definido daquilo que se estuda e de formular hipóteses no início para depois testá-las (FLICK, 2009).

No método de pesquisa qualitativo o fator imprescindível é a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo (LUDKE; ANDRE, 2016).

De acordo com Yin (2010), em vez de se tentar obter uma definição singular da pesquisa qualitativa, é possível considerar cinco características: i) estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; ii) representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; iii) abranger o contexto em que as pessoas vivem; iv) contribuir com conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; v) utilizar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Para Wildemuth (1993), a pesquisa qualitativa é muitas vezes associada ao plano de pesquisa exploratória e descritiva, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Um plano de pesquisa fornece as orientações básicas para a realização de um projeto. Segundo o autor, os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em pesquisas exploratórias e descritivas, os autores avaliam que esses são os tipos de pesquisa mais comuns empregados nas ciências sociais.

Além disso, a pesquisa qualitativa busca obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos através do contato com o pesquisador na situação estudada. Esse tipo de pesquisa procura compreender os fenômenos pela perspectiva dos sujeitos e dos participantes da situação estudada (GODOY, 1995). Na pesquisa qualitativa, os investigadores buscam compreender mais o processo do que os resultados, os dados da pesquisa são analisados de forma indutiva e as abstrações construídas conforme os dados são absorvidos (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Em vista disso, Denzin e Lincoln (2005), afirmam que o interesse da pesquisa qualitativa reside nos processos, destacando a natureza socialmente construída da realidade, a relação estreita entre o pesquisador e o objeto de pesquisa e suas limitações situacionais que influenciam a investigação.

Adicionando a este contexto, Wildemuth (1993) ainda afirma que a pesquisa qualitativa é geralmente associada ao plano de pesquisa exploratória e descritiva, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Um plano de pesquisa fornece as orientações básicas para a realização de um projeto. Para o autor, os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em pesquisas exploratórias e descritivas, os autores avaliam que esses são os tipos de pesquisa mais comuns empregados nas ciências sociais. Já

Churchill Jr. (1999), afirma que uma pesquisa exploratória objetiva o aprofundamento de conceitos preliminares, com o propósito de gerar ideias e desenvolver hipóteses e proposições que irão permitir a realização de pesquisas futuras.

Pode-se dizer que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (ANDRADE, 2002).

Segundo Minayo (2000), ao considerar a fase exploratória da pesquisa é tão importante que ela em si pode ser considerada uma pesquisa exploratória, pois compreende a etapa da escolha do tópico de investigação, de delimitação do marco teórico conceitual, dos instrumentos para coleta de dados e da exploração de campo.

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa citados por Merriam (2015), conforme já mencionado, se configura como estudo qualitativo genérico, o que tem como características: obter o entendimento do conteúdo pesquisado, uso de amostra intencional; a coleta de dados podendo ser realizada via entrevistas, observações e documentos; a análise dos dados sendo indutiva e comparativa; e os resultados sendo descritos também de forma indutiva e rica em categorias.

Caelli, Ray e Mill (2003), definem a pesquisa qualitativa genérica como o que não é guiado por um conjunto explícito ou estabelecido de pressupostos filosóficos sob a forma de uma das metodologias qualitativas conhecidas. Godoy (2006), caracteriza o estudo qualitativo genérico como as pesquisas que possuem características da metodologia qualitativa, mas não todos os requisitos necessários para ser nomeado como um estudo de caso ou outra estratégia qualitativa, o foco da pesquisa qualitativa genérica é descrever o significado que as pessoas atribuem às suas experiências.

Considerando a credibilidade da pesquisa, Caelli, Ray e Mill (2003) definem quatro áreas destaque visando à credibilidade das pesquisas qualitativas genéricas, sendo elas: (i) o posicionamento teórico do investigador (o pesquisador deve, no mínimo, identificar de forma explícita a abordagem teórica, o que os trouxe para a questão e as suposições sobre o tema de interesse); (ii) a congruência entre metodologia e métodos (os pesquisadores devem de forma clara explicar o motivo da escolha da metodologia e os métodos que serão utilizados para a coleta e análise dos dados); (iii) as estratégias para estabelecer rigor (os investigadores precisam garantir rigor aderindo aos princípios que são congruentes com os pressupostos da abordagem

que eles estão usando); (iv) a lente analítica através da qual, os dados são analisados (a lente analítica é sobre como o pesquisador se envolve com os seus dados).

Pensando em garantir a validade metodológica e a confiabilidade na pesquisa qualitativa genérica, Morse et al. (2002) conclui que os procedimentos e instrumentos de medição devem ser validados e claramente descritos. Corroborando com o tema, os autores Mays e Pope (2000) e Caelli, Ray e Mill (2003), discutem a necessidade da clareza nas pesquisas qualitativas genéricas, argumentando que a confiabilidade e a validade são necessárias para alcançar o rigor e que as questões como a validação dos entrevistados e a reflexividade são importantes para a confiabilidade e validade da pesquisa qualitativa genérica. Desta forma, a garantia e viabilidade desta pesquisa serão apresentadas nas seções a seguir, onde observa-se a validação dos entrevistados quanto as questões abordadas no referencial teórico, bem como, emergentes da coleta de dados.

Ainda vale ressaltar, que nesta dissertação realizou-se entrevistas semiestruturadas (entrevista narrativa e da observação direta), tanto na dimensão individual como na organizacional. Os pesquisadores qualitativos genéricos devem ter cautela no momento da entrevista, refletindo sobre como eles influenciam e interpretam dados (sua reflexividade). Portanto, devem-se considerar de perto os processos de amostragem e de análise, escolher métodos de coleta de dados, e incorporar processos a aplicar para estabelecer rigor na sua pesquisa (COOPER; ENDACOTT, 2007).

3.2 OBJETO DE PESQUISA E PARTICIPANTES DO ESTUDO

O objeto de pesquisa desta dissertação, é entender como os princípios da Governança Corporativa se constituem e qual a contribuição da Aprendizagem Organizacional, seja ela, formal, informal ou da interação delas neste processo. O que se ressalta não é o estudo de diversas unidades de análise em um desses casos, mas o aprofundamento de um tema de interesse em diversos casos, por isso ele é um estudo qualitativo genérico, e não um estudo de caso qualitativo. Pedersen (2010) afirmam que a aprendizagem no ambiente de trabalho acontece por meio das interações sociais, sendo dada através das atividades rotineiras como partes da rotina da organização.

Diante do exposto, os participantes desse estudo foram diretores, gestores, conselheiros e empresários envolvidos no processo de Governança Corporativa, podendo assim

ser identificadas práticas e processos de como se constituem os princípios da Governança Corporativa nas organizações. Desta forma, a pergunta para selecionar potenciais entrevistados, segundo Silverman (2010) é, quem está em condições de responder às minhas perguntas para fornecer os insights que eu procuro, que autor descreve como "amostragem intencional" na quais os entrevistados são selecionados com base em seu conhecimento e na contribuição do mesmo para a pesquisa.

Dessa forma, este estudo foi realizado em 5 organizações diferentes de médio e grande porte, já consolidadas no mercado e localizadas na região sul do país onde foram entrevistados 10 participantes distribuídos dentro destas organizações, os quais representam a amostragem intencional mencionada anteriormente.

As instituições selecionadas englobam os setores moveleiro, de plano de saúde e de vinícola, todas as organizações possuem Governança Corporativa e as ações para implementação das boas práticas e adequações vem ocorrendo há pelo menos 5 anos. Os entrevistados selecionados são pessoas envolvidas com o processo de Governança Corporativa, sendo eles: diretores, conselheiros, auditores, coordenadores do setor de Governança, pessoas responsáveis pela tomada de decisão. Tais cargos são responsáveis por zelar pelas boas práticas em GC dentro das empresas, bem como, fomentar, participar e gerir a constituição dos princípios da Governança nas organizações.

Vale ressaltar, que os entrevistados têm no mínimo 2 anos de tempo de atuação nas organizações as quais representam trazendo em suas contribuições através das entrevistas com roteiro semiestruturado uma rica bagagem de experiências e relatos à cerca da constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações.

Outro ponto a destacar, é que no momento das entrevistas as empresas se encontram, considerando a constituição dos princípios da Governança Corporativa, em processo de implementação dos princípios da Governança, trabalhando neste sentido, por melhorias com os envolvidos e colaboradores, buscando através de revisões ao planejamento estratégico ser mais assertivos, bem como, cumprir normas e procedimentos pré-estabelecidos. Vale ressaltar, que estão principalmente determinados a revisar as premissas de cada princípio que está de baixo do guarda chuvas da Governança Corporativa para que então, finalmente, ocorram as boas práticas da no dia-a-dia das organizações.

O estudo teve como unidade de análise a diretoria, conselho de administração e gerência. A escolha da diretoria e outras estruturas hierárquicas, teve o intuito de apresentar a

contribuição dos processos de Aprendizagem Organizacional, formal e informal, na constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações de forma que se perceba a relevância que segundo Zilli (2020), está justamente no ambiente colaborativo onde as pessoas adquirem e transferem o conhecimento, a fim de preservar o desempenho da organização, proporcionando uma cultura inovadora, estimulando e facilitando a realização das novas informações e ideias carregadas pelos princípios da Governança Corporativa.

Assim, foi possível identificar quais as contribuições dos processos de aprendizagem na constituição dos princípios da Governança Corporativa ao longo das trajetórias profissionais dos entrevistados considerando que os profissionais selecionados contemplam cargos diretamente conectados a Governança Corporativa, bem como, aos princípios da governança que possibilitam sua constituição nas organizações. Portanto, entende-se que foi utilizada uma amostragem intencional nesta dissertação, selecionando participantes que tivessem condições de responder as perguntas referentes à pesquisa, escolhidos em razão de seu conhecimento, experiência e potencial contribuição para o tema (SILVERMAN, 2012).

3.3 COLETA DE DADOS

Conforme mencionado anteriormente, esse estudo utilizou como técnicas de coleta as entrevistas com roteiro semiestruturado em razão de se tratar de estudo qualitativo genérico. Dessa forma, a intenção é produzir um relato rigoroso e convincente, mantendo registros claros e precisos e descrevendo o processo de coleta da pesquisa em detalhe (COOPER; ENDACOTT, 2007).

3.3.1 Entrevista com roteiro semiestruturado

Para realização deste estudo foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado, conduzida junto aos envolvidos no processo de constituição dos princípios da Governança Corporativa através da utilização dos processos de Aprendizagem Organizacional, formal e informal, o roteiro com as questões que nortearam as entrevistas é apresentado no Apêndice A e foi estruturado com base no estudo de Carvalho (2019), o qual buscou compreender como ocorre a aplicação dos princípios da GC em uma empresa do terceiro setor. A utilização de

entrevista com roteiro semiestruturado é a forma dominante de entrevistar em pesquisa qualitativa, este tipo de entrevista difere das entrevistas estruturadas. Isso porque, a relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro rígido, onde o pesquisador possui o conhecimento das perguntas, porém sem roteiro formal que deve ser rigorosamente seguido. A entrevista levará a uma espécie de relacionamento social, com a qualidade da relação individualizada para cada participante (YIN, 2010).

De acordo com Gil (2010), a entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada, porém é necessário que o pesquisador considere suas vantagens e limitações, as diferentes modalidades de entrevista existentes, observar os cuidados relativos à preparação e os procedimentos a serem adotados em sua condução. Durante a entrevista ocorre uma interação verbal, configurada pela troca de significados, onde se busca produzir conhecimento sobre algo.

O roteiro que guiou a condução das entrevistas possui questões as quais foram agrupadas por objetivo específico e que se relacionam com os principais autores utilizados como referencial teórico, porém buscou-se não limitar a interação com os participantes apenas questões preestabelecidas, incentivando a utilização de exemplos e possibilitando aos entrevistados descrever cenários que inicialmente não estavam contidos no roteiro definido para tal, buscou-se a utilização de questões abertas, sempre que possível solicitando “como” o entrevistado entendia determinado tópico.

Desta forma, o Apêndice A apresenta o roteiro que conduziu as entrevistas que considera os objetivos específicos deste estudo e possui embasamento no referencial teórico apresentado. Foi escolhida a entrevista semiestruturada, pois permite inclusões, exclusões e explicações ao entrevistado conferindo um caráter menos formal. No qual o entrevistador pode estimular o entrevistado a compartilhar situações vivenciadas em seu cotidiano e acrescentar novas questões sobre os fatos que emergirem desta interação (VERGARA, 2015).

As entrevistas semiestruturadas ocorreram entre os meses de janeiro a agosto do ano de 2023, mediante agendamento de uma data prévia com os respondentes, acontecendo de forma online por meio da plataforma *googlemeet* e *teams*, contendo 16 questões sobre o tema. Dessa forma, os entrevistados responderam a entrevista semiestruturada de maneira individual, onde se buscou o aprofundamento e detalhamento dos temas envolvidos no trabalho, favorecendo não só a descrição dos fenômenos analisados, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade. As entrevistas foram gravadas no momento da sua realização e

posteriormente transcritas. O propósito de gravar as entrevistas foi para explorar as respostas dos entrevistados e aprofundar o entendimento sobre os aspectos abordados.

Na pesquisa qualitativa, as entrevistas são uma forma de coleta de dados e tendem a ser gravadas em áudio e podem ser semiestruturadas, estruturadas ou não-estruturadas, podendo ser realizadas individualmente ou como um grupo. Godoy (2005), afirma que a razão de se utilizar a entrevista dá-se ao fato de o pesquisador desejar compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema pesquisado, bem como de que maneira os mesmos fundamentam suas opiniões.

Alguns procedimentos foram adotados durante as entrevistas, primeiro, foi apresentada ao entrevistado a contextualização da pesquisa, informando os aspectos gerais do trabalho acadêmico, a delimitação do tema, os objetivos do estudo e o caráter de confidencialidade dos dados que seriam expostos na entrevista. Em seguida, foi solicitado ao entrevistado um breve histórico profissional de sua carreira, sendo colhidas as informações referentes à atuação profissional, funções desempenhadas ao longo dos anos e o cargo que atualmente o mesmo ocupava na respectiva organização. Criar uma relação de confiança entre o entrevistado e o entrevistador é muito importante pois deixa o entrevistado confortável sobre o sigilo de dados e a utilização estritamente acadêmica das informações (GODOY, 2005).

Na sequência, realizaram-se os questionamentos de acordo com o roteiro apresentado no Apêndice A, momento registrado por meio de gravação na plataforma *googmeet* ou outra da preferência do entrevistado, mediante autorização prévia dos entrevistados além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice 2. Vale esclarecer aqui, que em alguns momentos foram realizadas intervenções pelo entrevistador, em situações onde se percebeu a necessidade de complementação das informações expostas, com o intuito de exemplificar e justificar as respostas apresentadas, para então esclarecer pontos importantes para os objetivos do trabalho.

No final de cada entrevista, houve um momento de agradecimento aos entrevistados pela disponibilidade e contribuição para o processo de coleta de dados da pesquisa, informando que quando o trabalho estivesse pronto seria disponibilizado para apreciação. É importante frisar que os participantes receberam todas as informações e esclarecimentos necessários sobre os objetivos e expectativas da pesquisa, confirmando o consentimento do uso de suas informações e possibilitando-os de se recusar a participarem do projeto de pesquisa, em atendimento a conduta ética que envolve os trabalhos acadêmicos.

A seguir, no Quadro 5 apresentam-se os dados dos participantes do estudo, o respectivo tempo de atuação profissional em cargos de gestão.

Quadro 5 – Relação de participantes do estudo

PARTICIPANTE	EMPRESA	SEGMENTO DA EMPRESA	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	TEMPO DE ENTREVISTA
Participante 1	Empresa A	Moveleiro	Diretor de Governança Corporativa	25 anos	35min48s
Participante 2	Empresa A	Moveleiro	Conselheiro	3 anos	34min10s
Participante 3	Empresa B	Plano de Saúde	Conselheira	2 anos	35min43s
Participante 4	Empresa C	Casa e Construção	Coordenadora de Governança Corporativa	12 anos	44min84s
Participante 5	Empresa D	Moveleiro	Conselheiro	50 anos	01h21min
Participante 6	Empresa D	Moveleiro	CEO	22 anos	44min43s
Participante 7	Empresa E	Vinícola	Diretor Administrativo e Financeiro	14 anos	36min30s
Participante 8	Empresa E	Vinícola	Coordenadora dos Processos de Inteligência	8 anos	42min38s
Participante 9	Empresa E	Vinícola	Gerente Executivo	15 anos	01:00hs
Participante 10	Empresa E	Vinícola	Inteligência do Negócio	3 anos	59min57s

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os 10 entrevistados escolhidos, ocupam cargos de diretoria, conselho de administração e gerência em diferentes níveis das organizações, onde a direção lida com uma maior variedade de colaboradores, os cargos de gerência regulam menores departamentos e coordenações (coordenadores), os gestores lidam, geralmente, apenas com seus pares. Esses grupos foram escolhidos com a finalidade de obter diferentes percepções sobre os desafios de gerenciamento, de maneira micro e macro nas organizações. Para Kuzel (1999), a natureza indutiva de pesquisa qualitativa necessita de informações que supram o ponto de saturação, portanto, o pesquisador

deve continuar a buscar participantes enquanto não atingir o critério de saturação dos dados.

Deve-se destacar, que alguns participantes representavam a mesma organização e que os participantes da empresa E, por exemplo, representam um maior parte dos respondentes por justamente adotarem dentro da organização diferentes setores e funções à cargo da Governança Corporativa. Este fator, possibilitou obter uma visão mais ampla e detalhada de como cada um dos princípios vem sendo implementados nas organizações através de ações baseadas nas boas práticas de Governança alicerçadas às melhorias e inovações adquiridas através da aprendizagem organizacional formal, informal ou da interação entre elas.

Considerando o exposto, as entrevistas foram realizadas até que se alcançasse a saturação teórica do tema abordado, vale considerar que para Gil (2010), a saturação teórica é identificada quando o pesquisador percebe que não estão surgindo novas informações sobre o conteúdo, verificando-se um determinado padrão de respostas. Corroborando com essa linha de pensamento, Fontanella, Turato e Ricas (2008), afirmam que o fechamento amostral deve ser realizado quando os dados atingidos passam a apresentar repetição ou redundância, não sendo considerado relevante para a pesquisa persistir na inclusão de novos participantes.

Portanto, medida que as entrevistas foram realizadas identificou-se que os dados e informações coletadas passaram a se repetir, percebeu-se que os entrevistados traziam estratégias, processos e procedimentos parecidos e muitas vezes até iguais quando se tratava da forma em que os princípios da Governança Corporativa foram se constituindo dentro das organizações a qual representam, alcançando assim, a saturação teórica e, conseqüentemente, as entrevistas foram encerradas. Durante as entrevistas dos 10 profissionais, percebeu-se que apesar dos participantes do estudo ocuparem diferentes cargos de gestão, os resultados da pesquisa demonstraram que suas percepções são similares entre si, conforme será abordado em detalhes na seção posterior.

Conforme Kuzel (1999), em amostras homogêneas são necessários entre cinco e oito participantes, porém, amostras heterogêneas é preciso entre doze e vinte participantes, para que seja possível alcançar a saturação teórica da amostra. Sendo assim, a saturação teórica, ocorre quando a inclusão de novos elementos não é mais suficiente para alterar o conhecimento do fenômeno (GIL, 2009). Pode-se dizer que existe saturação, quando as previsões e expectativas, baseadas nos dados e nas categorias existentes são confirmadas repetidamente. Ressalta-se que novos dados parecem não conter novas ideias, neste ponto a coleta de dados pode ser interrompida (GIBBS, 2011).

Neste contexto, a amostra é considerada homogênea, pois os entrevistados integram grupo com cargos e funções similares conectados à Governança Corporativa, bem como, as ações para a implementação dos princípios da Governança nas organizações. Foram realizadas 10 entrevistas, onde, devido à recorrência dos temas abordados pelos participantes, entendeu-se que a saturação teórica dos elementos abordados tinha sido atingida, e então optou-se por encerrar a coleta de dados através das entrevistas. Para tanto, a quantidade de entrevistados necessária para atingir a saturação teórica da amostra está de acordo com o indicado por Kuzel (1999), para amostras homogêneas.

Em sequência à saturação da amostra ocorreu a transcrição das entrevistas, que, de acordo com Miles e Huberman (1994) se resumem da seguinte forma: (i) A redução de dados, o pesquisador deve ler de forma independente e reler as transcrições; (ii) Identificar de forma independente categorias chave que podem ser mapeados de forma adequada; (iii) Tirar conclusões, identificando grupos de categorias e anotando as relações dentro dos dados e (iv) Confirmar os resultados ponderando as provas e fazendo contrastes e comparações. A transcrição das gravações foi realizada em arquivos de textos que foram exportados para o software NVIVO14.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados sugere algum tipo de transformação, é um processo que se inicia com a coleta de dados qualitativos, que são tratados, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa e confiável (GIBBS, 2011). A análise pode ser vista como um processo estruturado, formal, limitado, sistemático, fundamentado, metódico, particular e cuidadosamente documentado (GIL, 2010).

Em vistas disso, os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, que de acordo com Vergara (2015), é uma técnica para a análise de dados que busca identificar o que está sendo dito sobre determinado tema. Este tipo de análise caracteriza-se por servir tanto para fins exploratórios, como para confirmação de hipóteses. Neste tipo de análise, o esforço do pesquisador é concentrado em compreender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor original, e ao mesmo tempo, buscar outras significações que podem emergir (GODOY, 2005).

Este estudo, buscou analisar e confrontar os dados coletados, evidenciando os pontos mais relevantes entre os entrevistados por meio da observação direta do pesquisador. As entrevistas foram realizadas pela plataforma *googlemeet*, gravadas de forma integral, sem edições. Bardin (2011), ressalta que a análise de conteúdo é composta por três etapas: i) pré-análise; ii) exploração do material; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para a análise de conteúdo deste estudo foi considerado inicialmente os áudios, a exploração dos dados através da transcrição das informações e a partir das transcrições as análises, interpretando os dados conforme as macros categorias definidas e criando as categorias a posteriori.

Na etapa seguinte, verificou-se que o conteúdo atingiu saturação teórica, tendo em vista a repetição e padronização das informações coletadas. A utilização do software NVIVO14, buscou ajudar na organização dos dados, que segundo Vergara (2015), proporciona uma melhor sistematização e análise de dados.

De acordo com Yin (2016), o uso do software não garante a eficácia da análise realizada, entretanto, é uma ferramenta que possibilita maior agilidade ao método, pois possibilita a classificação dos dados em categorias e códigos complexos, agrupando todas as informações em uma ferramenta apropriada para seu armazenamento. As codificações, contudo, foram estabelecidas a partir da pesquisa bibliográfica sobre o tema, identificando-se a relação entre os aspectos do conhecimento à priori pesquisado e os resultados a posteriori, oriundos da análise das entrevistas. Flick (2009), acredita que codificação e categorização de dados torna possível uma sistematização de informações, o que possibilita uma interpretação mais ampla sobre o conteúdo analisado, do campo e dos próprios dados.

Na fase inicial de análise desta pesquisa, foram estabelecidas as seguintes macro categorias à priori, sendo elas: Os Princípios da Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, além da Aprendizagem Formal e a Aprendizagem Informal e das Barreiras e Oportunidade à aprendizagem. Portanto, é importante ressaltar que a categorização deste estudo e sua estruturação deste ocorre com base nas macro categorias pré-definidas e abordadas no referencial.

Essas macros categorias contemplam os principais aspectos dos objetivos específicos deste trabalho, construídos a partir do referencial teórico que trata sobre os processos de

Aprendizagem e sua contribuição com a constituição dos princípios da Governança Corporativa. A escolha inicial das categorias e codificação devem se orientar a partir da dimensão de análise e dos objetivos projetados pela pesquisa, que para Bardin (2011) é razão pela qual se definiram as primeiras macros categorias.

O processo de categorização ainda de acordo com a visão de Bardin (2011), pode ser dividido em duas modalidades: a primeira, descrita acima em que a sistematização pode ser definida de maneira prévia pelo pesquisador, buscando abranger e distribuir da melhor forma os principais elementos do tema, e a segunda, aquela que estabelece as categorias em momento posterior a apuração dos dados, emergindo apenas ao final do estudo. A segunda modalidade busca adequar melhor os dados obtidos ao longo da pesquisa, considerando que podem surgir novas categorias a partir da análise do conteúdo.

No presente estudo, foram utilizadas as duas modalidades descritas, considerando que se definiram inicialmente macro categorias de acordo com os aspectos relevantes sobre o tema do trabalho e seus objetivos específicos, e ao longo da análise das entrevistas, os demais elementos foram classificados progressivamente em categorias que são contempladas dentro das macro categorias, à medida que se verificou adequação dos dados obtidos a partir dos resultados da pesquisa, com o contexto definido pelo conhecimento bibliográfico.

Para garantir a credibilidade e viabilidade desta pesquisa, destaca-se que a apresentação dos dados emergentes das 10 entrevistas, os quais estão separados por macro categorias e categorias, onde as macro categorias englobam termos e palavras já conhecidos previamente, chamados à priori e abordados aqui nesta dissertação na revisão da literatura, e, as categorias são conhecidas como termos e palavras à posteriori, emergentes da coleta de dados obtida com as entrevistas de roteiro semiestruturado.

Além disso, vale destacar que essa dissertação segue alguns procedimentos com o intuito de garantir a validade deste estudo podendo ser replicado e com a intenção de demonstrar sua credibilidade para o meio acadêmico e organizacional, sendo eles: clareza quanto a apresentação dos pressupostos qualitativos do estudo evidente no item 3.3.1 relacionado a entrevista com roteiro semi estruturado aplicada nesta dissertação, explanação e descrição das etapas do processo de coleta de dados e análise dos resultados descritos e explanados nos itens 3.3 e 3.4 desta dissertação, conexão e coesão entre os dados coletados e os resultados

apresentados no item 4 desta dissertação, busca pela saturação dos dados apresentada no item 3.4 desta dissertação nas páginas 70 e 71, organização dos dados de forma a preservar os detalhes, transcrição das entrevistas e utilização de software específico para auxiliar na organização dos dados apresentados no item 4 desta dissertação na página 74.

Portanto, percebe-se que as etapas utilizadas neste estudo apresentadas no parágrafo anterior, reforçam as indicações do estudo de Godoy (2005), onde a autora menciona uma agenda mínima para garantir a validade e credibilidade dos estudos considerando os seguintes itens: i) necessidade de clareza na apresentação dos pressupostos orientadores do paradigma qualitativo que dá sustentação ao estudo; ii) realização de estudo-piloto; iii) explicitação de como se desenvolveu o trabalho de campo e o processo analítico; iv) consistência entre dados coletados e resultados; v) fornecimento de dados ricos e abundantes; iv) realização de checagens pelos participantes e pesquisadores; vii) fornecimento de informações suficientes para que haja possibilidade de ocorrer a generalização naturalística; viii) organização de arquivos que preservem os dados. Na sequência, apresenta-se a análise bem com a discussão dos resultados feitas acerca dos dados coletados.

Na Figura 3, percebe-se a intensidade da palavra tratamento, seguida da palavra consultoria, natureza e *benchmarking* entre outras que se referem as categorias utilizadas para a construção da nuvem. O resultado da “nuvem de palavras” produzida, mostra uma predominância de expressões gerais relativas ao termo tratamento, que se relaciona a forma como as pessoas são tratadas dentro das organizações, ações conectadas ao Princípio da Equidade durante a constituição de tal princípio nas organizações. A segunda palavra recorrente, consultoria, remete a interpretação das atividades inerentes à empresas e instituições qualificadas para prestar serviços de consultorias que possam auxiliar quanto as boas práticas da Governança Corporativa ação muito utilizada como formato de aprendizagem formal no momento de busca por atualização e instruções nas organizações.

Natureza, se trata de uma outra palavra mencionada com frequência pelos participantes e que está relacionada à Natureza da Participação e a Natureza da Valorização, também ligadas ao princípio da equidade, que tratam de ações que visam criar um senso de pertencimento nos colaboradores das organizações. A palavra Benchmarking, também presente na nuvem de palavras, se refere a pesquisa de mercado feita pelos participantes em empresas do mesmo segmento, com a intenção de compreender como os princípios da Governança Corporativa foram se constituindo na concorrência, bem como, quais as ações poderiam ser repetidas ou até melhoradas em suas empresas.

Com estes resultados, fica evidente, conforme investigado por Santos et al. (2021), o impacto das organizações que investem em aprendizagem para obter a Governança Corporativa eficaz indica que fatores de liderança estratégica, cultura organizacional bem como, organizações que investem em colaboradores que aprendem têm um grande impacto na cultura organizacional, além disso, as organizações que aprendem e a governança corporativa eficaz, influência no desempenho organizacional. Sendo assim, esta seção de análise e discussão dos resultados está dividida em cinco partes; os processos de Aprendizagem Organizacional nas organizações; os princípios da Governança Corporativa; a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações; barreiras e oportunidades na constituição dos princípios de Governança Corporativa e o esquema conceitual de aprendizagem proposto.

4.1 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo como contexto as práticas da Governança Corporativa, os primeiros objetivos específicos desta dissertação residem em descrever os processos formal e informal de aprendizagem nas organizações analisadas, bem como, analisar a interação entre elas nas organizações. Porém, cabe ressaltar, que neste estudo o fenômeno Aprendizagem Organizacional, não se separa entre formal e informal mas sim, da interação entre eles, considera-se formal apenas quando os resultados predominantes são abordados como elementos formais de aprendizagem.

4.1.1 Aprendizagem Formal

A Aprendizagem Formal dentro do contexto organizacional é constituída por treinamentos, educação básica, workshops, cursos de especialização, educação continuada (DUTRA, 2001). Dentro deste contexto, categorias tais como: Cursos e Aperfeiçoamento, Consultoria, Certificação e Profissionalização, emergiram das entrevistas quando os participantes foram questionados como as organizações os quais estão inseridos proporcionavam busca por melhorias aos seus colaboradores e envolvidos durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa. Deste tópico, emergiram categorias que são ações que englobam a Aprendizagem Formal dentro das organizações.

A primeira categoria a ser observada são os Cursos e Aperfeiçoamento que fazem parte da macro categoria Aprendizagem Formal e que segundo a percepção dos entrevistados é uma forma comum de aprendizado nas organizações, tais cursos e aperfeiçoamento ocorrem através de qualificação advinda de instituições especializadas em prover informações e conhecimento sobre Governança Corporativa, muitas vezes, decorrentes por solicitação e exigência da legislação, em outros casos, provenientes da necessidade de atualização e aperfeiçoamento de colaboradores ou envolvidos. Assim sendo, percebeu-se que todos os entrevistados à abordaram como um diferencial das organizações, considerando o incentivo e oportunidade que as mesmas proporcionam aos seus colaboradores, o que pode ser observado nos trechos a seguir:

[...] Assim a gente tem muita ajuda da empresa, geralmente vêm da necessidade da pessoa, mas a empresa ajuda, com cursos e aperfeiçoamento. Por exemplo, esses cursos que eu fiz sobre

Governança, todos foram com auxílio da empresa. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

[...] o aprendizado vem através de cursos e treinamentos, então a gente busca alguém de mercado para fazer um curso, dar um treinamento ou até formar esses auditores. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA E).

Outra categoria emergente é Consultorias, a qual, está presente nas respostas dos entrevistados 1, 2, 4, 7, 9 e 10 também emergente da macro categoria Aprendizagem Formal. Nesta categoria percebe-se que as organizações dão grande importância a este formato de aprendizagem advindo de empresas especializadas e renomadas, justamente por considerar a necessidade de constante atualização frente as exigências impostas por leis e regulamentos, bem como, da importância em confirmar seus atos e práticas para *shareholders*, *stakeholders* e demais envolvidos com a Governança Corporativa. A seguir, relatos que enfatizam esta constatação:

[...] a gente procura se adaptar aos conceitos que são trazidos pelos diversos parceiros, seja consultoria, seja assessoria, a gente se adapta ao que é aberto, considerando nossos valores e nossas necessidades. A gente vai cumprir quesitos, vai se adaptar, vai se adequar, mas não vai fazer regras que não estejam vinculadas, por exemplo, aos nossos valores. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

[...] a gente trabalha com várias consultorias, por exemplo, tem uma consultoria especializada em gestão de riscos, essa consultoria, vem com toda uma estrutura, ações e etc. Porque precisa atender os requisitos. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

A próxima categoria que surge a partir dos achados do estudo, é Certificação, que segundo a experiência de alguns entrevistados se trata de um longo processo de adequação e adaptação das empresas, bem como, de constante revisão e aperfeiçoamento. A certificação foi considerada relevante, pois transmite aos clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, bem

como, a sociedade em geral credibilidade para com os princípios e valores, além de, comprometimento das organizações com a qualidade. A seguir, relatos de alguns dos entrevistados com sua opinião sobre o trabalho das empresas certificadoras nas organizações e de que forma isso pode auxiliar na constituição dos princípios da Governança Corporativa o que se pode constatar nos relatos a seguir:

[...] e empresa sempre foi muito preocupada com isso, hoje a gente tem já pelo menos eu acho que é 15 ou 16 anos de certificação. A gente tem uma ISO 14000 que está é específica da área de meio ambiente. As certificações às vezes são por força, por necessidade ou no nosso caso por vontade de ter uma certificação. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

[...]a gente tem auditores internos porque, por exemplo, a gente tem a certificação 14001, tá é de meio ambiente e toda a estrutura dessa certificação envolve que a gente tenha procedimentos de auditoria interna antes que venha algum auditor externo para avaliar, neste momento estamos neste processo e vamos seguir ao longo do ano. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA E).

Considerando ainda a Aprendizagem Formal, os entrevistados 1, 5 e 6 trazem a categoria Profissionalização como uma forma de aperfeiçoamento necessário no momento de constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações. Segundo eles, a profissionalização não se trata apenas de buscar conhecimento e modificar ou melhorar um processo ou setor, mas sim, de um processo de transformação de toda a organização, onde todos são envolvidos estarão em um fenômeno de conscientização cultural. Vale ressaltar que a empresa necessita implementar, bem como, revisar padrões, melhorias e práticas a fim de alcançar, sempre, a perpetuidade e longevidade do negócio. Isso, pode ocorrer desde processos extensos de sucessão, padronização e implementação de certificações, além de, revisão e melhoria das práticas de algum princípio da Governança Corporativa, o que fica evidente no relato a seguir:

[...] a quando a segunda geração assumiu a gestão da empresa oficialmente. Nos anos 90 e início dos anos 90, houve um processo de transformação da gestão, uma profissionalização...Então, lá nos anos 90 entrou a ISO 9000, que nos ajudou muito a achar soluções inteligentes para a modernização da gestão. (CEO DA EMPRESA D).

Pode-se perceber portanto, que a Aprendizagem Formal está presente nas experiências e ações dos entrevistados e conseqüentemente nas organizações que estão inseridos, sendo ela incentivada e utilizada como forma de melhoria e aperfeiçoamento. A seguir apresenta-se os resultados acerca da Aprendizagem Informal.

4.1.2 Aprendizagem Informal

A Aprendizagem Informal se desenvolve onde os indivíduos no seu cotidiano, no dia-a-dia da organização, realizam tarefas, resolvem problemas e cooperam com os seus colegas através da interação entre si e com o contexto (FLACH; ANTONELLO, 2010). Dentro deste contexto, apresenta-se a seguir as categorias que emergiram desta macro categoria, sendo elas: Aprendizado conectado com a Prática, Compartilhamento de Conhecimento através de Conversas e Reuniões, *Benchmarking* e Crença conectada com a prática, que são ações consideradas formas de interação entre colaboradores, entre empresa e clientes, empresa e fornecedores, acionistas, *stakeholders* e *shareholders*.

A primeira categoria, Aprendizagem conectada com a Prática, está presente nos relatos dos entrevistados 1, 4, 7, 8, 9 quando questionados de quais eram os processos informais de aprendizagem existentes na organização e como eles aconteciam. Aprendizagem com a prática é uma maneira eficiente de firmar conhecimentos, solidificar experiências, porque segundo os entrevistados, tudo o que foi ensinado na teoria deve ser testado e é nesse contexto que a realização de atividades e dinâmicas em grupo pode contribuir, principalmente quando se trata de aprender a fazer algo novo. Os entrevistado afirmam que nas organizações as quais estão representando, muitas vezes, tinham práticas e formas de “fazer” que estavam atreladas ao conhecimento implícito e que tomavam conhecimento disto através da pratica, por vezes o

registravam, mas no geral, a disseminação deste conhecimento acontecia com as práticas e interações do dia a dia. Os relatos a seguir, nos mostram esta realidade:

[...]era dessa maneira que a gente a estava levando isso, os valores já existiam, existiam regras, mas elas eram implícitas, vamos dizer, eram baseados 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, das pessoas que trabalham aqui. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...]as vezes apenas temos alguém que passa seu conhecimento de num formato informal, vamos dizer assim, né? Por exemplo, a pessoa vem com a sua experiência passa para os colegas com as práticas do dia a dia e eles vão adaptando-a, trazendo-a pra para as práticas mais modernas e atuais. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

A próxima categoria dentro deste item de análise é a Divulgação de Conhecimento através de Conversas e Reuniões, emergente do questionamento feito aos entrevistados sobre quais formas de aprendizagem informal estão presentes no dia a dia das organizações as quais representam. De acordo com suas percepções, os participantes 4, 5, 6, 9 mencionaram que quando um colaborador tem conhecimento para compartilhar, seja ele advindo de práticas formais de aprendizado ou de sua experiência, o formato ideal para disseminar tal conhecimento é através de conversas informais, as quais podemos definir como despreziosas, sem o objetivo claro de ensinar, apenas informar, compartilhar alguma informação pertinente ou experiência. Além das conversas informais, surgiu como resultado as reuniões, também com o propósito de compartilhar informações com os demais setores da empresa envolvidos. A seguir, podemos evidenciar isto nos relatos:

[...] então é assim, é a filosofia da empresa, eu gastei milhares de horas conversando com as pessoas, assim como eu estou conversando contigo. Com a nossa rede de franquias, por exemplo, para montar a rede na época, para mudar todo o quadro de gerência da empresa,

toda a liderança de fábrica foi através de conversa e reuniões. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

[...] eles conversam muito, trocando ideia. Se não estão de acordo, buscam mais informações, sabe? Pra ter base bem sólida assim pra poder tomar decisão. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

A categoria, Crença conectada com a Prática, faz luz a formas de interação entre colaboradores, entre empresa e clientes, empresa e fornecedores, acionistas, *stakeholders* e *shareholders*, a qual evidencia os pressupostos da empresa configurando aquilo que todos acreditam, nos fatores tidos como verdades que estão ligados ao propósito da organização que os entrevistados estão conectados. Segundo a compreensão de alguns entrevistados, esta categoria está conectada com as experiências dos envolvidos e as crenças da organização.

[...] e aí cada empresário, cada líder, cada pessoa que se relaciona com a empresa tem que entender se na sua área essa cultura ela se reflete de fato em algo positivo ou se não tem efeito, porque são as crenças da empresa. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

No contexto da aprendizagem informal, percebe-se através da percepção dos entrevistados por sua experiência, que nas organizações as quais eles estão inseridos este processo de aprendizagem é bastante corriqueiro e de grande validade e credibilidade, uma vez que o crenças e fatores culturais e experiência são repassados e disseminados de geração em geração.

4.1.3 Interação entre Aprendizagem Formal e Informal

Ao considerarmos a interação entre Aprendizagem Formal e Informal, as autoras Camillis e Antonello (2010) identificaram macro categorias e categorias de análise que transitam pelos processos ao investigarem as formas as quais os indivíduos que não exercem um papel gerencial buscam aprender, inseridas em um contexto de estresse, competição, conflitos, mudanças, novos desafios e colaboração.

Essas macro categorias e categorias de análises que foram definidas pelas autoras acontecem entre processos formais e informais demonstrando como os indivíduos podem adquirir conhecimento, tais como: i) aprender sozinho; ii) aprender pela prática; iii) aprender por meio da interação com pessoas; iv) aprender com especialistas; v) aprender observando; vi) aprender a partir da solução de problemas; vii) aprender com os erros; viii) aprendizagem autodirigida; ix) aprendizagem formal.

Considerando tal ponto de vista, percebe-se que as categorias emergentes das respostas dos entrevistados, tem similaridade com as macros categorias e categorias anteriormente abordadas pelas autoras. Além disso, percebe-se a interação entre as formas de aprendizagem ao considerar que os colaboradores da organização podem e tem incentivo para buscar o conhecimento fora da empresa, em instituições e outras empresas especializadas e posteriormente retornar e disseminar este conhecimento aos colegas e outros colaboradores com conversas reuniões sobre o tema. Considerando isto, percebe-se nos relatos e percepção a seguir de alguns entrevistados, que as organizações prezam pela participação, interação e atualização dos colaboradores independente da forma como o conhecimento será absorvido.

[...] então o processo de trazer o conhecimento se deu dessa forma, né? Durante esse período, além do trabalho da consultoria que a gente também trouxe, fez encontros com outras famílias empresárias, um chamou profissionais para falar de governança, de ações de governança. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] fazemos conversas periódicas, muitas, temos um auditório interno que vive cheio... o que a gente chama de tipo uma reciclagem com líderes, com colaboradores, dependendo do assunto, com todas as pessoas da empresa. Promovemos encontros de lideranças e não são fora dos horários, almoço, jantares. Amanhã, por exemplo, temos um jantar com as principais lideranças da empresa. (CEO DA EMPRESA D).

Ao considerar as respostas dos entrevistados, percebe-se então, que tanto o aprendizado formal quanto o informal são importantes para desenvolver a experiência dos funcionários e apoiar o aprendizado organizacional desde o início. Além disso, a combinação de oportunidades formais de aprendizado proporcionada pelas organizações dos entrevistados e o fortalecimento

das formas de interação e comunicação, sejam elas, através de conversas e reuniões informais, podem criar um clima propício à aprendizagem, incentivando os funcionários a se envolver de forma proativa na disseminação de conhecimento, além de, melhorar seu próprio desempenho e trabalhar em prol de metas organizacionais.

4.2 OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste próximo item, apresenta-se outro objetivo específico desta dissertação, que consiste em analisar a constituição dos Princípios da Governança Corporativa diante do contexto organizacional, sendo assim, no item a seguir será apresentado as categorias que emergiram das entrevistas feitas com os participantes quando convidados a comentar sobre os princípios da Governança Corporativa e sua percepção quanto a forma pela qual se constituíram nas organizações as quais representam.

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 Governança Corporativa mais importantes, porque dita o quão clara uma organização precisa ser para alcançar a confiança do mercado.

Considerando este contexto, apresenta-se as categorias que emergiram desta macro categoria, Princípio da Transparência, quando os dados das entrevistas foram analisados: Acesso aos Dados e Informações, Boa fé, Clareza nos Processos de Trabalho, Comitê de cultura de Pertencimento, Comitês do conselho, Comunicação da Gestão, Configurações dos Espaços – *Layout Open Space*, Acuracidade e Valores culturais.

Inicialmente, apresenta-se a categoria Acesso aos Dados e Informações que segundo os entrevistados este acesso deve estar claro, relatado e informado aos envolvidos de cada setor, no seu devido aprofundamento e detalhamento os quais estejam envolvidos com o processo de Governança Corporativa, pois desta forma, é que tal prática estará inserida na cultura da

organização e nas rotinas diárias dos envolvidos. Alguns relatos abaixo nos mostram esta constatação:

[...] a transparências está presente na credibilidade da empresa com qualquer stakeholder, com bancos, com funcionários, fornecedores, todos, todo o processo envolvido, todos os tipos de pessoas envolvidas com a empresa, então é mais do que necessário a transparência e acesso a informação. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

[...] então, assim, eu não consigo descrever a transparência como um processo. Porque ela é um princípio, não é uma questão cultural, é uma questão de boas práticas de governança disponibilizar informações e dados. Porque tu tens que ter a transparência quando está falando de governança, tu tens que ter a transparência, independente se aquilo faz ou não faz parte da cultura.. (CONSELHEIRO DA EMPRESA B).

Ainda sobre a macro categoria Princípio da Transparência, a categoria Boa Fé foi mencionada e considerada relevante durante a constituição e aplicação das práticas deste princípio nas organizações, uma vez que, ações amparadas às práticas éticas e moralmente corretas devem ser um fenômeno cultural presente nas ações diárias das empresas. A seguir, observamos este relato:

[...] e que tudo aquilo que a gente fosse escrever, que a gente fosse planejar, que a gente fosse registrar fosse no princípio da boa-fé, no princípio da verdade, que se depois não acontecesse, não seria por uma fé, nem por alguma outra questão de não ser correto, e sim por não ter conseguido chegar naquilo, mas o desejo, era. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

Outra categoria emergente foi a Clareza nos Processos de Trabalho, a qual aborda a necessidade das organizações em registrar processos de trabalho e formas de conduta, bem como, deixá-los claros e bem definidos para a organização de modo que os envolvidos com aquele processo possam consultá-lo, aplicá-lo e por vezes até melhorá-lo para sua aplicação nas

rotinas e demandas diárias. Ao deixar os processos claros e bem definidos, as ações dos colaboradores responsáveis tendem a ser mais assertivas, conforme relato a seguir:

[...] é dessa maneira que a gente a está levando isso. Os valores já existiam, existiam regras, mas elas eram implícitas, vamos dizer, era baseado na prática. Então, o que a gente fez foi trazer para um documento escrito, registrado e, principalmente, tornar mais claro qual o comportamento que a gente espera não só interno, mas externo também, das pessoas que trabalham aqui. (DIRETOR DA EMPRESA A).

A categoria Comitê de Cultura de Pertencimento, é parte relevante na estrutura de Governança da Corporativa e está presente na organização de um dos participantes, com 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, o que se pode perceber no relato a seguir:

[...] Um comitê de cultura de pertencimento, né? Que ele já atua desde o ano passado, ele busca justamente aparar qualquer tipo de aresta E aproximar as pessoas aqui dentro da empresa para que todo mundo se sinta pertencente e respeitado, acima de tudo. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA E).

[...] 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, tem pessoas que trabalham na nossa operação. Então é um grupo multidisciplinar de pessoas com diferentes vivências, diferentes realidades, diferentes histórias e diferentes vivências que discutem estratégias relacionadas à diversidade. Cuidar de inclusão. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA E).

Os Comitês do Conselho, categoria emergente da macro categoria Princípio da Transparência ficam com a responsabilidade de auxiliar o Conselho de Administração e a Administração da empresa a respeito da cultura de pessoas, do desenvolvimento organizacional,

das políticas de recrutamento, atração e retenção de talentos, entre outros. Elementos que se percebem nos relatos a seguir:

[...] a empresa, ela tem um comitê de ética, n, que se reúne periodicamente para avaliar cada os casos que chegam do canal de ética para a tomar as melhores decisões com questão de conflitos. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

[...] a gente tem acesso a uma plataforma que possibilita até fazer MBA, de graça, quem tem interesse em curso de todas as áreas está disponível nessa plataforma, além de que, a gente também tem auxílio educação, então a pessoa solicita para o comitê, ele analisa e aprova isso. (COORDENADORA DOS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA DA EMPRESA E).

[...] montamos um comitê de inclusão, vamos dizer assim é de diversidade e quando a gente fala em diversidade, é para todos os públicos. É em parceria com o instituto federal, um manual ou um book de boas práticas para a vitivinicultura, vai ser usado inicialmente para as nossas lojas próprias e tem acessibilidade, tem libras, aí vai para o nosso site, vai para as nossas unidades, é um trabalho de longo prazo. (GERENTE EXECUTIVO DA EMPRESA E).

Ao tratar do Princípio da Transparência com os entrevistados, também emergiu a categoria Comunicação da Gestão, a qual exerce um papel relevante durante a constituição deste princípio da Governança Corporativa nas organizações, por considerar que todos dentro da empresa precisam ter consciência do seu papel e de sua importância para o bom desempenho dos resultados da empresa, bem como, para entender as metas e objetivos do planejamento estratégico, os deixando bem claros e bem alinhados, conforme percebe-se no relato a seguir:

[...]a transparência, ela tem que acontecer em todas as ações de gestão. Tudo tem que ser consultável, evidente que informações sensíveis e estratégicas são preservadas, mas tudo aquilo que diz respeito ao bem comum e ao ó futuro da empresa, isso tem que estar

claro e transparente e tem que ser acessível a todos em todos os processos. Então, isso são os movimentos de gestão, eles estão impregnados do princípio de transparência. (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

Outra categoria é a Configurações dos Espaços – *Layout open space* onde os participantes abordam a importância de um ambiente moderno, caracterizado pela abertura dos espaços físicos, com estações de trabalho compartilhadas e áreas descontraídas de interação (como ambientes para café, descanso e lazer) distribuídas pelo layout. Este ambiente corporativo de plano aberto, proporciona à interação e à colaboração, pois a ideia é que as pessoas compartilhem da mesma área de trabalho e de descontração. A posição hierárquica também tende a ser revista, as lideranças deixam as áreas restritas e passam a compartilhar o mesmo espaço da equipe, este formato pode facilitar o contato entre o líder e seu time. Com base nesta realidade, percebe-se a percepção dos participantes 5 e 6, nos relatos a seguir:

[...] por que que apenas o diretor tem cadeira alta? E o gerente tem cadeira baixa? Não, então nós temos lá nas salas de reunião cadeira alta e nas áreas administrativas e nas mesas de trabalho, a cadeira é uma poltroninha. Então como nós trabalhamos em mesa compartilhada, eu posso sentar cada dia numa cadeira, então a cadeira, a mesa não é minha, é de todos.. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

[...] e inclusive visualmente falando porque a nossa administração se tem paredes, é de vidro, a gente não se esconde, não existe sala fechada pra ninguém, a gente trabalha de porta aberta. Todo mundo tem acesso, não tem biombo nas salas e se tiver um fechamento é de vidro transparente. (CEO DA EMPRESA D).

O termo Acuracidade de Informações, também emergiu como categoria da macro categoria Princípio da Transparência e pode ser considerada como um indicador de qualidade e confiabilidade das informações que são disponibilizadas as partes envolvidas no processo de Governança Corporativa e nas suas boas práticas, informações precisas, relevantes e corretas aumentam e proporcionam a eficiência de processos operacionais. Tal abordagem se percebe a seguir no relato do participante 4:

[...] A gente tem um lema muito forte aqui, interno, que a confiança, e eu acho que a transparência está implícita nisso. Então o pessoal se preocupa muito com a acuracidade das informações, sabe? A própria diretoria, seu conselho, eles são muito abertos a conversar. Então, se tem algum tema que precisa da presença deles para trocar ideias também, eles estão disponíveis. Eu acredito que eles prezam, sim pelos melhores resultados e as melhores entregas. Assim, dentro da transparência também. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

A categoria, Valores Culturais foi mencionada de forma geral pelos participantes, os quais abordaram ser imprescindível para as organizações, ao considerar o princípio da transparência, justamente em função de fazer com que os valores e a missão da empresa realmente estejam presentes na rotina dos funcionários. Essa cultura, se manifesta em elementos bem além do cumprimento de regras formais impostas pela gestão, podendo ser vista em crenças, costumes, visão, valores, símbolos, linguagem, e até na estrutura física da empresa, conforme já mencionado. Vale ressaltar, que o importante é buscar manter muito bem alinhado essa cultura organizacional com as boas práticas da Governança Corporativa conforme abordado pelos participantes através de suas experiências e percebe-se nos relatos a seguir:

[...] é um contínuo processo de estruturação não só de áreas, mas principalmente de políticas de regras, né? Tem que estar vinculado com a cultura da família, com os valores da família, da organização. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] a transparência é uma questão de cultura, então isso é implementado no dia a dia. Está com ações internas, principalmente trazidas pelo nosso diretor, que é muito forte nisso, porque foi ele que trouxe a governança para a empresa. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

[...] adaptar a nossa cultura ao momento em que nós estamos vivendo, então não perder os valores básicos da nossa cultura, mas a cultura dos anos 70, a cultura dos anos 90, a cultura de 2023. No mundo, (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

O Princípio da Transparência também considerado por alguns entrevistados como um fator cultural nas organizações, apresenta um papel muito relevante de pilar fundamental da Governança Corporativa. Ele envolve a divulgação de informações relevantes e acessíveis a todas as partes interessadas e através deste princípio as empresas mostram como suas operações são conduzidas, suas finanças são gerenciadas e como ela se relaciona com seus *stakeholders*. Outro Princípio com papel muito relevante, é o Princípio da Equidade, apresentado a seguir.

4.2.2 Princípio da Equidade

O Princípio da Equidade, considera o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas chamadas *stakeholders* onde atitudes ou políticas discriminatórias são totalmente inaceitáveis, este princípio é orientado pelo respeito às necessidades, diversidades e especificidades de cada cidadão ou grupo social, o princípio da equidade inclui o reconhecimento de determinantes sociais. A partir disto, apresenta-se as categorias emergentes desta macro categoria que são: Canais de Comunicação, Caráter das descrições de Cargos, Salários e Funções, Plano de Carreira, Natureza da Participação: participação dos resultados, Natureza da Valorização, Operacionalização da Justiça Meritocrática, Poder de Tomada de Decisão dos Colaboradores, Presença da Ética na rotina: Liderança.

A categoria Canais de Comunicação, emergiu quando os participantes foram questionados sobre como o Princípio da Equidade foi se estabelecendo nas organizações a qual representam, na verdade, de que forma os canais de comunicação que abrangem ferramentas ou espaços, para que as empresas possam entrar em contato e construir um bom relacionamento com seu público-alvo. Nesta oportunidade, foi mencionado inúmeras vezes o canal de ética, que se trata de um canal aberto e confidencial de comunicação com os colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros a fim de dar manutenção e confiança a todos aqueles com os quais as organizações se relacionam, e assim, garantir uma imagem institucional idônea, alicerçada sobre o respeito, o sentido de confiança e igualdade. Os relatos a seguir apresentam esta realidade:

[...] hoje a gente tem também canal de ética para que as pessoas possam se manifestar de forma anônima, né? Então a gente criou

condições, a gente criou um código, não com uma lógica de proibições, mas com uma lógica de comportamento esperado, então tem a ver com uma filosofia que a gente tá implantando, é dentro daquilo que que é correto fazer, que a gente considera, né? (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] uma das ferramentas que a gente usa é o canal de denúncias que é um órgão independente, autônomo. Ele é interno e tem uma comissão interna que trata. Canal de denúncias que o conselho avalia o que precisa ser feito. Isso é uma das práticas que eu te diria que visa equidade e a justiça., (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

[...] esse canal é essa ferramenta, ela é muito forte essa aqui é a linha que a gente estabelece. Bom, pode ser positivo, pode ser negativo, mas se for negativo o código, ele regula e isso não está certo. Isso não é não, não se enquadra dentro daquilo que a gente estabelece, né? E o nosso, conselho da administração também tem uma importância, é bem grande nesse sentido e cobrança de entender em algumas situações. (GERENTE EXECUTIVO DA EMPRESA E).

No princípio da Equidade, também emergiu a categoria Caráter das descrições de Cargos, Salários e Funções, que tem como objetivo tornar clara as atividades exercidas e o que se espera do profissional que ocupa cada função, além disso, muitas vezes nesta descrição pode constar a formação necessária e algum conhecimento específico que seja relevante ao trabalho no dia a dia. Alguns participantes, trouxeram esta ferramenta como indispensável nas organizações as quais estabelecem o princípio da equidade para promover um ambiente de justiça, organização e comprometimento. A seguir, relato enfatizando esta categoria:

[...] então a gente tem ferramentas objetivas, é isso, né? Desde todo o plano de descrição de cargos de salários. A qualificação tem que ter para cada cargo, né? A nível de diretoria também, quais são as qualificações que tem que ter tudo mais?. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA E).

Ainda sobre a macro categoria do Princípio da Equidade, emergiu das entrevistas a categoria Plano de Carreira, que conforme mencionada por alguns participantes é um

planejamento, com metas e caminhos para o crescimento profissional de seus colaboradores. Esse planejamento serve como um guia para a carreira e pode incluir diversas diretrizes, tais como: promoções de cargos, reajuste salarial, pesquisa salarial, aumento das responsabilidades e treinamentos. Como forma de exemplificar tal categoria apresenta-se alguns relatos, a seguir:

[...] é, nós temos um plano de carreira por função. É por opção, então, conforme a função. Que que uma pessoa ganha? Qual é a remuneração? (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

[...] o plano é avaliado conforme indicadores de mercado, né? Então é feito um comparativo com o mercado para ver se a gente está de acordo. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

Ao considerar a macro categoria Princípio da Equidade, emergiu a categoria Natureza da Valorização que a partir do que os participantes abordaram faz luz a Participação nos Lucros ou Resultados, além de ser uma forma de bonificação a qual alguns entrevistados trouxeram como uma prática que ocorre durante o processo de constituição do princípio da Equidade nas organizações. Os participantes mencionaram, que a Participação de Lucros tem o objetivo de engajar e motivar os colaboradores a alcançarem resultados superiores e conceder esse benefício serve como um estímulo para que os funcionários se empenhem em alcançar melhores resultados, se motivem para estar atualizados e se sintam parte dos resultados da organização, evidenciando a prática de tratamento igualitário, tal percepção está presente nos relatos a seguir:

[...] o PPR segue a participação nos resultados ele segue índices relacionados ao desempenho produtivo, o 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).

[...] nós temos o que chamamos de PPR, eu acho que a Florence foi também a primeira empresa do setor a fazer o programa de participação nos resultados. O início do nosso programa de participação tem mais de 25 anos, ele deve estar entrando no 30º ano. Que é aquela remuneração paralela que tem por desempenho da tua

área ou da empresa como um todo. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

Ainda no contexto da categoria Natureza da Valorização, que a partir do que os participantes abordaram está também a Premiação por tempo de Trabalho, que se trata de um adicional por tempo de serviço, sendo uma remuneração extra paga aos colaboradores da organização ao completar um período específico de casa. A cada ano, o funcionário já passa a ter direito a um acréscimo no salário, mas o período para aplicação do reajuste pode variar de empresa para empresa, com o objetivo de reconhecer a dedicação do profissional pelo tempo de serviço e continuar o motivando para a realização das suas funções. A seguir, alguns relatos de como ocorre a premiação nas organizações:

[...] a empresa sempre teve pessoas de muitos, muito tempo de casa, sabe, tem funcionário aqui com muito tempo do trabalho há 30 anos, 25, 40. A gente fez a reedição do programa por tempo de casa, valorizando as pessoas pelo tempo de trabalho aqui, né? O ano passado a gente editou o programa para pessoas acima de 20 anos de empresa, né? Esse ano a gente vai fazer um programa para acima de 10 anos de empresa, são 150 pessoas. (CEO DA EMPRESA D).

Dentro da macro categoria Princípio da Equidade surgiu a categoria 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, vem tentando aplicar esta justiça meritocrática, o que fica evidente nos relatos 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 a 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).

[...] por exemplo, você vem trabalhar aqui, e aí qual o meu futuro aqui? Vou sempre fazer essa função? Meu salário vai ser maior ou menor ou como é que vai ser no futuro? Nós temos um plano de carreira, onde tem aquela remuneração paralela por desempenho da tua área ou da empresa como um todo. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D). O principal dos valores, né? Mas a partir daí, quando tem uma empresa familiar com várias pessoas, como é que a gente sabe quem tem mérito é, e quem não tem são todos filhos, são todos a. Todos têm expectativa de ter a oportunidade de estar na empresa, de liderar a empresa. Como é que a gente faz?

[...] a remuneração de todos os colaboradores com a empresa, sequer as minhas serão sempre alinhadas a depender do desempenho, das funções e do crescimento da própria empresa, a gente promove os crescimentos dentro dessas faixas. Então, por exemplo, se a Cristiane vai subir de função, ela segue a lógica das faixas. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA D).

Ainda sobre o guarda-chuva da macro categoria Princípio da Equidade, emergiu a categoria Poder de Tomada de Decisão dos Colaboradores, que consiste no ato de fazer uma escolha relevante para trazer mais resultados e melhorar a performance da empresa, essas ações, podem se desdobrar em consequências para o futuro, tanto do negócio quanto dos colaboradores, clientes fornecedores e demais envolvidos. Neste sentido, os participantes relatam que a tomada de decisões é uma ação concedida aos seus colaboradores e envolvidos porque também traz aos envolvidos uma natureza de pertencimento e traz a equidade as ações, o que veremos nos relatos a seguir:

[...] para tomar as decisões eles sempre atuam de forma colegiada, sabe? Até no dia a dia a gente, não lembro de ter um tema que tenha precisado ser votado para ser decidida, eles conversam muito, trocando ideia. Se não está de acordo, buscam mais informações, sabe? Pra ter base bem sólida assim pra poder tomar a decisão. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

[...] a gente já teve diversas iniciativas que foram aprovadas pelo conselho. A gente começou a executar, viu que não ia dar certo voltou para o conselho e trouxe, olha, não vai dar certo por esses motivos, então sim, existe a possibilidade de tomar decisões mas sempre com autorização porque muitas coisas para abrir o conselho precisa aprovar e para fechar, o conselho também precisa aprovar. (COORDENADORA DOS PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DA EMPRESA E).

[...] gente fala demais, a gente não esconde algumas coisas que até deveria ser de forma mais estratégica, esperar o momento certo para comunicar e falar, mas a gente também entende que dessa forma a gente participa as pessoas na tomada de decisão, na opinião, as pessoas se sentem parte do projeto, não só uma peça, né? Elas se sentem uma engrenagem e não um parafuso. Então a gente trabalha muito isso. (CEO DA EMPRESA D).

A Presença da Ética na Rotina, foi outra categoria que emergiu quando os participantes consideraram a constituição do Princípio da Equidade na Governança Corporativa, que considera ter ações éticas em relação aos seus colaboradores, bem como, com seus clientes e *stakeholders*. Desta forma, quando a organização aplica a ética em tudo que faz, gera um efeito cascata que resulta não só em resultados melhores, como também na melhora da imagem institucional, essas ações podem e devem ser disseminadas pelos líderes de cada setor a fim de demonstrar e promover a conduta normalmente apropriada por meio de ações pessoais e relações interpessoais. A presença da ética no dia-a-dia apresenta papel necessário para entender, desenvolver e reconhecer no mundo dos negócios e um líder empresarial tem a responsabilidade de modelar o comportamento moral na organização. Dessa maneira, a seguir apresenta-se alguns comentários sobre esta categoria:

[...]a minha liderança ela teve como propósito principal deixar a empresa ser visível, transparente e verdadeira, gerar, gerar oportunidades claras, oportunidades reais para todos os que quisessem ter o compromisso de assumir determinadas tarefas e assim por diante. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

[...] no início ele era passado só para os gestores, então os nas reuniões de gestão, assim, de lideranças, né? O líder, coordenador, gerente recebiam essas características do código de ética e depois pedia para repassar para os colaboradores. E aí, com o tempo, a gente começou a divulgar isso. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EMPRESA C).

[...] a função, especialmente nossa da direção, é trabalhar a essa esses princípios como núcleo. A gente chamava de núcleo duro, hoje eu chamo de núcleo flexível, porque ele não pode ser duro. Ele tem que ser flexível. Uno, né? Como o núcleo de lideranças da empresa, para que essas lideranças também repliquem isso a transparência que queremos aqui dentro. (CEO DA EMPRESA D).

A constituição do Princípio da Ética dentro das organizações é considerada boa prática relevante segundo a percepção dos entrevistados, uma vez que, tem como objetivo promover as boas práticas da Governança Corporativa no sentido de tratamento igualitário, estabelecendo valores necessários para a boa convivência no ambiente de trabalho, orientando os profissionais em como devem agir prezando pelo que é correto e justo. Dando sequência aos princípios, o próximo item aborda a constituição do Princípio da Prestação de Contas na Governança Corporativa.

4.2.3 Prestação de Contas

O Princípio da Prestação de Contas trata dos agentes de governança, sendo eles: 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. A função dos responsáveis pela constituição deste Princípio tão relevante na Governança Corporativa é oferecer dados claros, concisos, compreensíveis e regulares para os envolvidos. Sendo assim, este item traz as categorias que emergiram desta macro categoria tais como: Análise de Investimento, Presença do Conselho, Processo de Controle, Processo de Planejamento, Publicização, Resultado de Auditoria.

A primeira categoria, Análise de Investimento apresenta um papel importante de ajudar a identificar a viabilidade de uma aplicação financeira, considerando fatores relevantes tais como: rentabilidade, liquidez e segurança, através desta análise, se consegue determinar quais são as probabilidades de ganhos ou riscos em cada novo projeto, produto ou ação a ser tomada. Diante desse contexto, alguns participantes mencionaram essa categoria em seus relatos considerando não abrir mão desta pratica uma vez que esta decisão deve passar pelo conselho bem como outros envolvidos no processo da Governança Corporativa. A seguir, apresenta-se relatos sobre esta categoria:

[...] pro corpo executivo descem memorandos pontuais. Por exemplo, se a gente vai discutir um grande investimento numa reunião do conselho, tudo o que é falado na reunião fica registrado em ata, mas isso precisa ficar protegido porque tem informação sensível, aí envolve pessoas (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

[...] por exemplo, a gente tem análises de investimentos, né? Então é feita análise e tem os níveis de alçada para aprovação, né? Então vai subir e em 2 meses no final das análises. Depois quando o projeto é concluído o setor de contabilidade e Controladoria, eles fazem uma auditoria, então para ver os resultados foram bons e não foram, né? E quando não foram, quais são as nossas lições aprendidas? (COORDENADORA DE GOVERNANÇA DA EMPRESA C).

O próximo ponto, abrange a categoria Presença do Conselho que dentro das boas práticas é a principal ferramenta utilizada pela Governança Corporativa. Segundo o IBGC (2023), seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas para eles e os demais envolvidos, além de monitorar a diretoria, ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores e objeto social da organização. Os relatos a seguir abordam a percepção dos entrevistados quanto ao relevante papel de alguns Conselhos existentes nas organizações as quais estão inseridos. Vale salientar, que a presença do conselho está registrada nas boas práticas de Governança Corporativa durante a constituição do princípio da Prestação de Contas.

[...] a gente define todo um plano de produção, um plano de vendas e um plano de investimentos. Montamos um plano e submetemos esse plano com metas que a diretoria pretende atingir no exercício ao conselho de administração, o conselho de administração valida esse plano. A gente começa a execução mensalmente. Os indicadores são validados pelo conselho de administração e todas as contas da empresa. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA E).

[...] tem reuniões recorrentes com o conselho de administração que são conduzidos pelo nosso diretor presidente, então é uma forma de transparecer as revoluções de cada pauta, de cada agenda. Enfim, é pro conselho de administração. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA E).

[...] aí dentro da família a gente tem os órgãos, têm um conselho de sócios, tem o conselho de administração e tem o executivo. Então, cada um trabalhando dentro do seu, entendendo do seu foco, do seu direcionamento. (DIRETOR DA EMPRESA A).

A categoria Processo de Controle, engloba os processos de Auditoria sendo elas interna e externa que englobam todas as atividades da empresa e tem o intuito de garantir que as operações reais coincidam com o que foi planejado e que permite a otimização da gestão. O processo de controle considerando as auditorias também está citado nos Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa de 2023, abordando que conselho fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e da auditoria interna, bem como, o relacionamento desses profissionais com os administradores. Os auditores devem comparecer às reuniões do conselho fiscal, sempre que convocados, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. Sendo assim, apresenta-se relatos que evidenciam o papel das auditorias que fazem luz a categoria Processo de Controle:

[...] e que nem eu te falei antes, não é porque é uma exigência que a gente vai fazer vai ser uma boa prática, a própria auditoria externa, ela tem durante o acompanhamento ali das demonstrações

financeiras, o reporte dela é direto para o comitê de auditoria então tem a auditoria interna também? Ela se reporta ao comitê de auditoria, é claro. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

[...] interna, não, a gente tem uma empresa que faz a auditoria de Balanço. Os próprios bancos fazem auditoria, mas uma análise é sobre informações, bem assim, bem detalhada, né? É, a gente tem uma preocupação muito grande com complacência em relação ao Balanço, somos uma empresa que busca fazer as coisas do jeito correto, até porque somos uma SA. A gente tem toda uma necessidade de dar explicação para um grupo de mais de 100 acionistas, né?(GERENTE EXECUTIVO DA EMPRESA E).

Ainda nesta linha de processos, apresenta-se a categoria emergente durante as entrevistas Processo de Planejamento que trata da elaboração do Planejamento Estratégico, revisão deste planejamento, os planos de ação que serão aplicados no planejamento, bem como, a análise de investimento. O Planejamento Estratégico, tem como principal intuito orientar e reorientar a empresa na busca por melhores resultados, levando em consideração análises do passado, do presente e projeções para o futuro, todos os entrevistados fazem o planejamento estratégico em suas empresas, a seguir alguns relatos que demonstram sua relevância:

[...] a gente tem um planejamento estratégico de médio, longo prazo, urgente, é bom ter um planejamento de cada exercício, né? Aqui no Brasil, fazer um planejamento as vezes tu tens que mudar a cada mês ou a cada 6 meses, porque as coisas elas mudam rapidamente, né? Então a gente define todo um plano de produção, um plano de vendas e um plano de investimentos. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA E).

[...] a gente trabalha com planejamento estratégico, entende? Define os objetivos tudo e, claro, isso ainda não funciona. 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).

A macro categoria Princípio da Prestação de Contas também possibilitou revelar a categoria Publicização, que é o ato de publicar o Balanço Patrimonial que se trata de uma demonstração contábil que tem como objetivo apresentar a posição financeira de uma empresa relacionada a um determinado período de tempo. Segundo os entrevistados, percebe-se que para as empresas de capital fechado, o objetivo de publicar o balanço está em demonstrar a situação financeira e patrimonial de organização naquele período de tempo. Já para as empresas dos participantes de capital aberto, se trata de uma informação de interesse público, ou seja, a lei determina que os balanços patrimoniais sejam divulgados por meio de publicidade legal. Essa obrigatoriedade visa dar transparência às atividades realizadas pelas organizações. A seguir alguns relatos evidenciando esta prática:

[...] o Balanço, ele é sempre publicado uma vez anual, né? Cada ano ele é publicado por lei, e uns 5 dias antes de cada reunião do conselho, a diretoria manda toda a documentação dos resultados em PDF. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

[...] a gente publica o Balanço, O Balanço anual é nos jornais, né? Então o correio do povo, a semanário, diário oficial, a gente publica, ele, a gente tem por governança, essa questão de ele ser publicado, mas também a gente disponibiliza ele pra por e-mail. Ou se algum funcionário quiser. Solicitar, né? Nos nossos relatórios, ele também está embutido. (COORDENADORA DOS PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DA EMPRESA E).

Ao final deste item, apresenta-se a categoria Resultado de Auditoria que tem o objetivo de garantir a autenticidade dos registros, fornecer credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios de gestão e identificar defeitos no sistema de controle interno e no sistema financeiro, além de, fazer recomendações para melhorias. As ações que englobam este resultado, segundo os entrevistados, são: publicação em assembleias, prestação de conta aos sócios, reuniões para apresentação de resultado o que podemos perceber nos trechos retirados das entrevistas, conforme 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).

[...] temos vários momentos de auditoria, tem a assembleia dos sócios, tem o conselho, depois tem a diretoria estatutária e depois tem os executivos. Para cada uma dessas instâncias tem suas reuniões e à divulgação daquilo que é produzido e isso ocorre por comunicação interna e nas estatutárias que é a assembleia, o conselho e a diretoria está todas as reuniões têm atas. (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

Durante a constituição dos Princípios da Governança Corporativa, o da Prestação de Contas se torna relevante no momento da apresentação, pelos membros da empresa, responsáveis pela governança da forma como estão atuando. A partir dos achados, percebe-se a necessidade de oferecer dados claros, concisos, compreensíveis e regulares, além da responsabilidade sobre esses atos e omissões correspondentes às suas funções, conforme já mencionado aqui. A seguir, apresenta-se o Princípio da Responsabilidade Corporativa e as categorias que emergiram quando as empresas decidem aplicar as boas práticas da Governança Corporativa.

4.2.4 Responsabilidade Corporativa

Neste 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, neste sentido, explica-se as categorias que emergiram das entrevistas quando os participantes consideraram constituir este Princípio da Governança Corporativa nas suas organizações. As categorias a serem apresentadas a seguir são: Evolução das Técnicas de Metodologia de Gestão, Processo

de Sucessão, Relacionamento com Stakeholders, Responsabilidade Ambiental, Responsabilidade Social e Capacidade de ser Sustentável.

A primeira categoria é Evolução das Técnicas de Metodologia de Gestão, a qual aborda uma gestão moderna de negócios incluindo o processo de tomada de decisões, a forma de disposição do espaço físico da empresa além de um compilado de ferramentas, métodos e teorias de administração com o intuito de ditar como guiar uma organização no presente e a preparar para o futuro. Tais ações, tem caráter de busca por inovação e novas formas de gerir que segundo alguns entrevistados trata do compromisso das organizações com a sustentabilidade e longevidade, as quais estão descritas nos relatos a seguir:

[...] o nome significava soluções inteligentes para a modernização e hoje a gente reeditou a terceira edição geral desse programa. Só que hoje a gente chama de movimento SIM que trata de soluções inovadoras para a modernização. Basicamente a gente pega o mesmo mote dos nossos pais para incorporar um novo estilo de governança. Perdão digo as novas práticas, claro. A gente quer aplicar as mudanças de produto de método de trabalho, até porque nós pegamos uma pandemia que virou um mercado de cabeça para baixo. (CEO DA EMPRESA D).

[...] de que forma que a gente está fazendo isso, a gente agregou elementos de gestão e de inovação trazendo uma visão de gestão mais Moderna justamente para trabalhar o propósito de sustentabilidade para o futuro da organização. Então, são elementos que a gente está trabalhando hoje. E que vão dar sustentação a uma política de ESG, algo que hoje a gente não tem uma política com esse nome ou com essa dinâmica que ela apresenta hoje, mas que provavelmente a gente vai fazer porque está um pouco na nossa cultura e na intenção que a gente tem e não em função de pressões de mercado, outras coisas. (DIRETOR DA EMPRESA A).

Como segunda categoria deste item, apresenta-se o Processo de Sucessão que trata do procedimento de passagem de poder e capital de uma empresa para outra empresa, a qual continuará executando as atividades mesmo que com outra razão social. No contexto das entrevistas, se trata de sucessão familiar que é o processo de transferência do controle de

empresa ou de posição-chave para o herdeiro, o qual pode ter origem em um acordo entre os envolvidos ou ser forçado em razão de circunstâncias que impossibilitem a continuidade do antigo líder, como falecimento, sequelas de acidentes e doenças. Os entrevistados relatam casos de sucessão familiar, bem como, de que forma esta ação ocorreu nas empresas além de evidenciar como este processo é relevante para a continuidade e longevidade das organizações as quais representam, considerando o Princípio da Responsabilidade Corporativa e sua constituição frente a Governança Corporativa, a seguir alguns exemplos:

[...] primeiramente a gente entendeu, a família entendeu que precisava fazer um processo de sucessão e tinha que profissionalizar a empresa. E aí a gente fez benchmarking com outras 13 para entender como é que eles funcionavam, como é que funcionava, conselhos, tipo de coisa certo aí depois procuramos uma consultoria. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] foi uma sucessão, foi tranquilo porque a gente teve orientação clara e parte a gente contratou uma consultoria, foi há 10 anos atrás também pra gente fazer a sucessão não é de agora, não foi de um momento para outro. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

[...] e já vou te adiantando o seguinte, a empresa teve todo esse processo de sucessão que a gente fez de reorganização da empresa que passa por um instrumento muito importante. Eu acho que 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. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

Outra categoria é o Relacionamento com *Stakeholders*, que foi mencionada por alguns entrevistados, os quais consideram ser uma prática de grande relevância por se tratar de uma ação estratégica para a tomada de decisão, uma vez que, se pode decidir por exemplo, sobre a continuidade ou não da relação, agregando valor constantemente e surpreendendo positivamente seus *stakeholders*. Nas entrevistas, os participantes deixaram claro que se deve evitar a relação que gira em torno de apenas entregar o combinado ou o que é exigido por leis

e regras de boas práticas, a partir deste contexto apresenta-se a seguir relato de um entrevistado sobre tal relação:

[...] para os Stakeholders aqui que se relacionam com a empresa um dos temas, por exemplo, que a gente tem agora é o da jornada consciente que traz todas as práticas positivas de sustentabilidade e trabalhistas que a empresa sempre adotou claro, né, e adota. Então a gente está trazendo isso, comunicando para a sociedade em geral, não é para todos os stakeholders aqui que se relacionam com a companhia. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA E).

A categoria Responsabilidade Ambiental é um conjunto de atitudes, individuais ou empresarias, voltadas para o desenvolvimento sustentável do meio ambiente onde tais atitudes devem levar em conta o crescimento econômico ajustado à proteção do meio ambiente na atualidade e para as gerações futuras, garantindo a sustentabilidade. Esta responsabilidade compõe a sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. Nas entrevistas a maioria dos entrevistados mencionaram que as organizações as quais representam, tem práticas sustentáveis voltadas para a proteção do meio ambiente, tais como: preocupação com os resíduos, coma a fauna e flora, práticas que envolvem a energia renovável, entre outras que estão inseridas na agenda da responsabilidade ambiental, o que pode-se perceber em alguns relatos dos entrevistados que evidenciam de que forma esta categoria estava presente na constituição do Princípio da Responsabilidade Corporativa:

[...] quando tu se preocupa com o futuro do teu negócio, das próximas gerações, tu não tá olhando somente aspectos econômicos do teu negócio, tu tá olhando aspectos de como o teu negócio impactar a comunidade de como o teu negócio impacta o meio ambiente de como o teu negócio impactou na forma econômica e de como transparece isso. Então quando a gente começou 2 anos atrás, a olhar para dentro de casa, ver todas as ações boas que a gente já fazia muitos anos, mas que estavam de formas isoladas na empresa ou sendo conduzidas por

áreas isoladas, a gente olhou esse diagnóstico profundo junto a uma empresa especializada no mercado e estratégias. E esse jeito me perguntou antes. E começamos a olhar o que a gente tinha muito de bom, que a gente tinha que evoluir e começamos a montar um plano de ação daqui pra frente, de como a gente precisa evoluir em diferentes agendas, seja agendas ambientais e sociais ou de governança corporativa. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO DA E).

[...]toda a água de nossos efluentes é tratada antes de voltarem para o meio ambiente ou para a rede de coleta de esgoto. Então, essas preocupações que a gente tem a gente vem trabalhando, e aí numa forma ampla, não só na questão de governança como empresa familiar, mas governança como organização e a responsabilidade perante a sociedade, né? (DIRETOR DA EMPRESA A).

Ao que diz respeito a macro categoria Responsabilidade Corporativa, emergiu das entrevistas também a categoria Responsabilidade Social que da mesma forma da categoria anterior está debaixo do guarda chuvas da sigla ESG e trata de uma estratégia composta por ações das empresas em benefício da sociedade, incluindo iniciativas voltadas ao público interno, como um treinamento de colaboradores, e também externo, como um projeto que envolve a comunidade do entorno, considerando este contexto apresenta-se a forma como os entrevistados veem e aplicam as ações desta categoria nas suas organizações:

[...] então tudo o que a empresa faz é voltado para isso, tem várias ações assim, é que a empresa faz por propósito e também por legislação, se não tivesse atendimento social, não tiver gratuidades e tal ela perde o seu status, o rumo é de entidade social. Ainda falando do social, como inclusão social, a empresa, tem, por exemplo, todo um trabalho com autistas. É uma das únicas instituições do país que trabalha com cirurgia. É para lábio leporino, sabe. (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

[...] a gente tem um projeto que sai também dessas informações, que é o que é o legado social. Então, anualmente a gente faz um levantamento, entende as necessidades de cada uma dessas regiões e,

a partir daí, faz alguma ação voltada especificamente para esta região. No último ano, eu posso estar enganado, mas acho que a gente acabou fazendo uma doação de cerca de R\$ 200.000 para estas comunidades. E no ano passado foi identificado que um dos itens que a comunidade precisava era de momentos de diversão, enfim, a gente a colocou em um sábado à tarde uma banca de degustação com banda. (GERENTE EXECUTIVO DA EMPRESA E).

Por fim, neste item, temos a categoria Capacidade de ser Sustentável que trata do uso consciente dos recursos naturais, sem comprometer o bem-estar das gerações futuras. Seu objetivo principal, é encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e social, além da preservação ambiental. Ao considerar estas características trazemos aqui, os relatos dos participantes que abordam a forma como as práticas sustentáveis vem ocorrendo nas organizações.

[...] a gente desenvolveu a matriz de materialidade e vem sendo 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 elas sejam sustentáveis, né? Que seja algo que já esteja na cultura da empresa, e não somente porque o mercado está fazendo. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

[...] esse é o compromisso com governança, nós não estamos aqui para fazer o faturamento do mês e o lucro do ano, a gente está aqui para dar sustentabilidade ao negócio, para perpetuar e para lutar para que esse negócio continue familiar, porque a gente acredita muito na empresa familiar. (CEO DA EMPRESA D).

A partir dos achados, pode-se reforçar que o Princípio da Responsabilidade Corporativa é um fator determinante para as pessoas conseguirem conviver de forma mais empática na sociedade e nas organizações, considerando as ações praticadas no presente com o foco na sustentabilidade e na longevidade das empresas. Para tanto, durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa é relevante, na hora de executar as boas práticas,

considerar ações que englobam este contexto. A seguir, apresenta-se o item que aborda a constituição dos princípios da Governança frente seus princípios.

4.3 CONSTITUIÇÃO DOS PROCESSOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ASSOCIADOS AOS SEUS PRINCÍPIOS

A constituição dos processos de Governança Corporativa se dá através da associação dos seus princípios nas organizações e segundo Conduto e Vitoriano (2020), o papel da Aprendizagem Organizacional se torna relevante durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações principalmente as que almejam aumentar seu capital, captar recursos e se estruturarem. Esta constituição, gera as boas práticas de governança corporativa que agregam valores as empresas, garantindo transparência, que é a divulgação das informações, o que gera um a confiança dos sócios, acionistas e investidores; igualdade, que garante o tratamento igualitário entre majoritários e minoritários; prestação de contas responsável e responsabilidade corporativa.

Considerando a macro categoria a priori Constituição dos Princípios da Governança Corporativa, percebe-se que algumas categorias se assemelham com categorias emergentes dos resultados trazidos pelos entrevistados no item 4.1 o qual se refere aos Processos de Aprendizagem, sendo eles formal e informal das organizações e como eles ocorrem a partir das suas percepções, experiência e função desempenhadas.

Vale ressaltar, que neste item serão abordadas categorias que emergiram dos entrevistados provenientes da constituição dos Princípios da Governança e a forma como os processos de aprendizagem, formal e informal, estão presentes na constituição de cada um deles, como podem contribuir com as boas práticas advindas da implementação dos princípios. As categorias emergentes são: Cursos, Palestras e Consultoria, Conversas e Reuniões com Acionistas, *Benchmarking*, Consultoria, Certificação, Jornada Consciente ESG e Profissionalização. Estas categorias, estão conectadas à constituição dos princípios da Governança Corporativa, bem como as etapas, processos e práticas do dia a dia que foram utilizadas durante a implementação de cada um dos princípios.

Iniciando com a categoria Cursos, Palestras e Consultoria segundo alguns entrevistados é um formato comum utilizado pelas organizações para buscar atualização e aperfeiçoamento advindo de empresas especializadas que são referências no tema de Governança Corporativa o que auxilia na constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações. A seguir, relatos que enfatizam esta categoria:

[...] Hoje nós temos acesso aqui há diversas consultorias para nos ajudar a colocar as estratégias em prática. Além disso, todos os funcionários têm acesso a uma plataforma de estudos, onde tem muitos cursos online, então é só querer se especializar, é uma opção gratuita que a gente tem acesso, dá até para fazer MBA. (COORDENADORA DOS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA DA EMPRESA E).

[...] alguns cursos técnicos são incentivados com a participação da empresa, a gente tem uma plataforma de treinamento online que é parceria com a Universidade de São Paulo. Então lá tem a deve ter uns 5000 cursos online, que a pessoa pode fazer. É só se conectar e já sair escolhendo o que pode quer fazer. No ano passado, foi o primeiro ano dessa plataforma e no final do ano a gente acabou fazendo o reconhecimento de uma das pessoas que fez o maior número de treinamentos, porque que isso fica registrado. (GERENTE EXECUTIVO DA EMPRESA E).

Ainda, considerando a constituição dos princípios de Governança apresenta-se outra categoria como forma de contribuição, mencionada pelos participantes, que se trata da melhoria e disseminação do conhecimento e que ocorre através de Conversas e Reuniões com Acionistas e partes envolvidas sobre o processo de Governança Corporativa, macro categorizada como Aprendizagem Informal. Segundo os entrevistados, a reunião com acionistas, bem como, conversas ocorrem em diferentes períodos nas organizações, podendo ser quinzenal, mensal, trimestral e estes encontros são muito oportunos e esperados pelos envolvidos para o cumprimento de regras e práticas específicas para a constituição dos princípios da Governança Corporativa o que se percebe a seguir:

[...] então a gente tem primeiro o cumprimento dos dispositivos legais e normas, a empresa é de capital fechado, mas a gente tem um número grande de acionistas, então a gente acaba tendo algumas práticas, né a serem adotadas que são repassadas nas reuniões e encontros com os acionistas. (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO, EMPRESA E).

[...] hoje em dia a gente não tem a só a assembleia, tanto acionistas majoritários como minoritários e para todos da organização. É um fórum que abrange todos e ali a gente aprende e compartilha conhecimento. (COORDENADORA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA C).

Ainda na macro categoria Constituição dos Princípios da Governança Corporativa, trazemos uma outra categoria que é *Benchmarking*, uma prática muito adotada pelas organizações que consiste em buscar informações advindas do mercado. Para os participantes 1, 2, 5 esta categoria é bastante comum e de grande credibilidade pois ao considerar o sucesso da organização a qual já pratica tal processo ou aplica tal serviço passa a confiança de que de fato é eficaz. Nesse sentido, ao considerar a constituição dos princípios da Governança, algumas organizações buscaram entender como aplicar e constituir tais princípios através de ações e estratégias já utilizadas na práticas de organizações conhecidas ou então, com alguma similaridade aos seus negócios. Nesse sentido, foram enfatizados alguns relatos descritos a seguir:

[...] primeiramente a gente entendeu que precisava profissionalizar a empresa. E aí a gente buscou, eu fiz benchmarking com 13 outras famílias grandes com empresas. Então, nós conversamos com eles para entender como é que eles funcionavam, como é que funcionava, conselhos, tipo de coisa certo aí depois. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] A própria questão ali da hélice, né? Que é um canal de integração de várias empresas, essa troca de informações com o mercado acaba trazendo conhecimento. (COORDENADORA DE GC DA EMPRESA C).

Ao considerar a categoria Consultoria que também emergiu das entrevistas quando os participantes foram questionados de como os princípios da governança se constituíam nas suas organizações, os participantes 1, 3, 8, 9 e 10 relataram auxiliar a constituir cada um dos princípios da Governança Corporativa buscando os serviços de consultorias, responsáveis por qualificar auditores e envolvidos nas práticas de Governança, bem como, profissionalizar, padronizar e regulamentar as ações a cargo de cada princípio durante sua constituição. A seguir, relatos que nos mostram essa constatação:

[...] na época a gente é procurou 3 consultorias que iriam trabalhar com a gente para implementar a Governança, e aí a gente fez um processo de seleção de escolha. Isso através dos sócios ou representante dos sócios, que no caso naquele momento, eram 4 tios fundadores e eu representando o meu núcleo, já que meu pai era já era falecido desde aquela época. Então aí a gente escolheu uma empresa de consultoria. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] temos muitas consultorias, a formação dos conselheiros vem do IBGC e na estruturação da governança, então a gente conta com consultorias especializadas. (CONSELHEIRA EMPRESA B).

[...] e hoje a gente tem acesso aqui há diversas consultorias nessa área de governança, contrata para nos ajudar a colocar as estratégias da Governança Corporativa em prática. (COORDENADORA DOS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA DA EMPRESA E).

A Certificação, categoria também emergente deste item, é abordada pelos entrevistados ao considerarem estabelecer e aplicar normas e padrões exigidos pelas práticas da Governança Corporativa. A Certificação acontece, como um processo onde as organizações devem se adequar e promover mudanças e melhorias para estar então, aptas a receber certificação e a garantia da entidade certificadora de estar dentro das normas e padrões exigidos. Para tanto, considera-se que a Certificação na constituição dos princípios da Governança Corporativa está presente nas entrevistas de alguns participantes, tais como: 10, 5, 3, 2, 1 como forma de auxiliar

na aplicação das boas práticas da Governança Corporativa, conforme fica evidente nos relatos a seguir:

[...] é porque, por exemplo, vou te dar um exemplo, a gente tem a certificação 14001, toda a estrutura dessa certificação envolve que a gente tenha procedimentos de auditoria interna antes que venha algum auditor externo. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA E).

[...] em 1997 foi a primeira empresa certificada ISO 9001, por exemplo, que hoje é uma coisa corriqueira. (CONSELHEIRO DA EMPRESA D).

Vale ressaltar, ainda neste item, que quando questionados sobre a constituição dos Princípios de Governança Corporativa, alguns entrevistados mencionaram a sigla ESG emergindo então a categoria “Jornada Consciente de ESG” que faz luz as práticas necessárias que as empresas devem seguir e adequar aos processos das organizações, porque estas englobam ações e melhorias no contexto de meio ambiente, social e de governança. Alguns entrevistados, relataram que as práticas da Governança Corporativa já vêm sendo aplicadas em suas organizações há algum tempo, principalmente as que dizem respeito a ações ligadas ao meio ambiente e de Governança Corporativa, as ações que tangem a esfera social, conforme mencionado, estão ainda em processo de compreensão, disseminação e implementação nas organizações. Nem todos os entrevistados mencionaram a sigla ESG desta forma, porém todos eles entendem a importância de criar uma conduta consciente considerando cada um dos temas que englobam a sigla.

[...] A nossa jornada consciente, ela engloba todos os sistemas do ESG, o meio ambiente, o social e a governança, então estamos implementando isso neste momento dentro da empresa. O interessante é que enquanto a gente montava esse material da jornada consciente, percebemos que já fazíamos muita coisa e nunca fizemos divulgação disso porque a gente sempre levou isso, como, digamos assim, fazer o bem, sem dizer a quem a gente não é uma

empresa de modismos, né? (DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA E).

A Profissionalização da Empresa, foi outra categoria emergente dos entrevistados quando questionados sobre o processo de constituição dos princípios da Governança Corporativa. Segundo relato dos participantes 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, tal ação é considerada como um processo longo e complexo que engloba a melhoria, adequação, organização e por vezes padronização dos processos e serviços da organização. Ao abordarmos a constituição dos princípios da Governança Corporativa com os entrevistados, percebe-se a importância desta decisão e atitude frente aos desafios que as empresas enfrentam durante este processo, bem como, as práticas pertinentes a cada um dos princípios amparadas à confiabilidade que profissionalizar pessoas e processos podem trazer as organizações. A seguir alguns relatos enfatizando a importância da profissionalização:

[...] a gente tem profissionais aqui dentro que têm competência, formação nesse assunto, mas também é sempre preciso evoluir. Para alguns temas como inovação, profissionalização ou até para novos projetos, precisamos fazer parceria com alguém de mercado uma empresa especializada, para acelerar a nossa curva de aprendizagem, né? Claro que nós não somos donos da razão. (INTELIGENCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA E).

[...] nós tínhamos o diretor da época, que acabou falecendo repentinamente e outro membro acabou assumindo. Então o novo diretor decidiu e assumiu o compromisso muito grande de profissionalizar. Seu primeiro ato foi fazer um estatuto dizendo olha só o Diretor do conselho tem essa atribuição, o diretor da empresa tem essa outra atribuição e assim por diante. (GERENTE EXECUTIVO DA EMPRESA E).

Segundo as informações que emergiram dos entrevistados, percebe-se que a constituição dos processos da Governança se dá principalmente por processos de interação entre as partes envolvidas e responsáveis pela Governança Corporativa nas organizações, sejam essas, interações advindas de aprendizado formal ou informal. Tais interações, podem ocorrer através

de aperfeiçoamento adquirido de empresas e instituições especializadas, bem como, das interações que ocorrem dentro das próprias organizações através de reuniões, conversas e palestras, ou ainda, através do benchmarking com empresas conhecidas e já experientes no tema de Governança Corporativa.

De acordo com os achados, entende-se então que os itens iniciais aqui expostos, apresentaram a forma pela qual as organizações buscam por aprendizado seja ele, no contexto formal ou informal, a vistas de auxiliar, guiar e até mesmo melhorar as ações que transcorrem durante a constituição dos Princípios nas organizações e, por consequência disso, à aplicabilidade das boas práticas da Governança Corporativa. Na sequência da análise dos resultados, apresentam-se as Barreiras e Oportunidades frente ao tema.

4.4 BARREIRAS E OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NA CONSTITUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

O objetivo específico final desta dissertação, é analisar quais as Barreiras e Oportunidades de Aprendizagem durante a Constituição dos Princípios da Governança Corporativa nas organizações. Considerando isto, apresenta-se novamente a contribuição de Lauer (2017) que também reforça que a Governança Corporativa efetiva necessita da existência de uma organização que investe em aprendizado e conhecimento de seus colaboradores. Isso demonstra a importância da aprendizagem formal e informal da organização para a existência de uma Governança Corporativa forte dentro de uma empresa.

Desta forma, apresenta-se as categorias que emergiram das entrevistas semiestruturadas que ocorreram com os 10 entrevistados, no contexto da macro categoria Oportunidades de Aprendizagem, tais como: Perpetuação e Sustentabilidade da Empresa e Efeito Cultural. Segundo os entrevistados, tais categorias são consideradas como oportunidades devido aos benefícios que estas ações trazem para as organizações as quais estão inseridos, quando se considera a aprendizagem como suporte para alcançar prosperar nestas ações e práticas.

Ao considerarmos a Perpetuação e Sustentabilidade da Empresa, categoria associada a oportunidade emergente da contribuição da aprendizagem na constituição dos princípios da Governança Corporativa, percebe-se que a busca por aperfeiçoamento, inovação, informações

a adequação constante transformam as empresas culturalmente trazendo os conceitos de sustentabilidade e perpetuação para suas boas práticas diárias, as quais, sustentarão seus processos e serviços se transformando em oportunidades e competitividade. O que se percebe, nos relatos a seguir:

[...] de que forma que a gente está buscando a sustentabilidade, é agregando elementos de gestão e de inovação o que está trazendo uma visão de gestão mais moderna justamente para trabalhar propósito e sustentabilidade para o futuro da organização. Então, é são elementos que a gente está trabalhando hoje com muito aperfeiçoamento e dedicação que vão dar sustentação também a uma política de ESG. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] e quanto a perpetuidade, 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, está presente como oportunidade de aprendizagem pois considera a ação das pessoas frente ao aprendizado contínuo conectado com o Efeito Cultural presente nas organizações as quais os entrevistados estão inseridos. Segundo alguns participantes, quando os colaboradores estão cientes da cultura organizacional da empresa e se permitem participar deste efeito cultural de aprendizado contínuo, a busca por melhoria de práticas e processos ficam explícitas nas suas ações e se tornam benefícios para as organizações.

[...] 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).

[...]mas nós notamos assim, nós temos um grupo de trabalho, nós temos um grupo de trabalho que não sobreviveria aqui dentro se não tivesse os mesmos valores, tanto que a gente nota que quando as

peças não têm os mesmos valores, elas vão sair, não se encaixa a cultura da empresa. (CONSELHEIRO DA EMPRESA A).

Em contraponto as oportunidades, apresenta-se como Barreira de Aprendizagem as categorias Princípios e Efeito Cultural e Tratamento Igualitário, que na visão dos participantes, são tratadas como ações bloqueadoras e que ocorrem durante o processo de constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações.

Ao considerar a Barreira de Aprendizagem conectada à cultura e princípios da empresa, alguns dos entrevistados consideram tal fator como decisório para a perpetuidade do colaborador na organização, uma vez que estar engajado com a cultura da empresa, com seus princípios e valores é fundamental para uma boa relação do colaborador com a organização como um todo. Estar inserido em um ambiente no qual não se está de acordo com as políticas, práticas e ações éticas promove um descontentamento de ambas as partes e conseqüentemente desmotivação por parte do colaborador para buscar por melhorias e aperfeiçoamento. A seguir, alguns relatos que evidenciam o exposto:

[...] porém tem regras, tem, tem coisas, mas a Governança é o é um contínuo processo de aprendizagem. É um contínuo processo de estruturação não só de áreas, mas principalmente de políticas de regras, né? Tem que estar vinculado com a cultura da família, com os valores da família, da organização. (DIRETOR DA EMPRESA A).

[...] porque não é que tu aprendas um processo de estabelecimento de princípios de governança, não é assim. Aquele princípio que a gente nomina como um princípio da governança, ele já está presente na organização. (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

[...] isso é uma questão de cultura, então isso é implementado dia a dia. Está nas ações internas, principalmente trazidas pelo Diretor da empresa que é muito forte nesta questão. Foi ele quem trouxe a governança para a empresa. (CONSELHEIRA DA EMPRESA B).

Outra barreira relatada por um dos participante, é categorizada como Tratamento Igualitário, que segundo ele, por se tratar de empresa familiar algumas vezes ocorre de forma

implícita na organização. Tal prática ocorre, justamente pelo fato da presença do círculo familiar e pelo desejo de manter frente à alguns cargos de gestão a família, mesmo que, graças aos controles e a presença do Princípio da Equidade tratem de não permitir tal prática, se pode perceber o desejo da família em manter a gestão no círculo familiar e isso, algumas vezes, é percebido pelos colaboradores . A seguir relato com esta percepção:

[...] 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 comentar da empresa familiar, ele acaba com que algumas pessoas tenham interação em diferentes círculos? O que não acontece numa empresa não familiar. Enfim, temos uma estrutura de governança que no meu entendimento é capaz de lidar com essa questão de divergência ou não tratamento de forma equitativa entre as partes, tá? Porque os repórteres sobre essa governança na minha visão, eles são bem estruturados. (RESPONSÁVEL PELA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO DA EMPRESA DA EMPRESA E).

A constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações é um processo que, atrelado as interações das formas de aprendizagem organizacional, podem resultar em barreiras e oportunidades visando as boas práticas da Governança. De acordo com os resultados apresentados, pode-se evidenciar que são fatores decisórios para a perpetuidade da relação entre o colaborador e a organização, porque entende-se que sem o engajamento das pessoas à cultura da empresa a aprendizagem pode barrar o bom andamento da relação e conseqüentemente os resultados da empresa. A seguir, serão abordadas as discussão e esquema conceitual desta dissertação.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO

Neste item será feita a discussão dos resultados e ao final apresentado o Esquema Conceitual Proposto. Para auxiliar na discussão dos resultados, serão apresentados quadros com o resumo das categorias emergentes nas entrevistas, bem como suas características, com a

intenção de retomar e sintetizar os achados deste estudo, além de, fazer a conexão com a literatura. Vale destacar também, que foram inclusas novas referências de forma complementar às abordadas no referencial teórico desta dissertação para abranger e reforçar todas as categorias emergentes das entrevistas.

A Governança Corporativa é um dos pilares da visão em sustentabilidade. Uma organização com boas práticas de Governança Corporativa é responsável e transparente para com seus colaboradores, fornecedores, clientes, governo e sociedade em geral. A Governança Corporativa colabora para o crescimento sustentável da organização a longo prazo e por consequência, as boas práticas da Governança corporativa transformam os princípios em recomendações objetivas fazendo com que esteja alinhado com o interesse, com a finalidade de preservar e potencializar o valor da empresa, possibilitando seu acesso a recursos e colaborando para a sua longevidade.

E o que não se pode deixar de considerar, já mencionado anteriormente, porém agora reforçado após a análise e compreensão dos resultados, é que a origem das boas práticas da Governança Corporativa está amparada aos seus quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Neste contexto, entende-se que para que estes princípios sejam um a um implementados nas organizações precisa do suporte da Aprendizagem Organizacional através das formas de buscar instrução e conhecimento, podendo ser, formal e informal para embasar e sustentar as práticas por trás de cada um dos princípios.

Tendo isso em vista, o estudo das autoras Camillis e Antonello (2010) algumas categorias foram identificadas como ocorrentes entre os processos formais e informais demonstrando as formas de aprendizagem pelas quais os indivíduos podem adquirir ou sistematizar como acontecerá a aprendizagem, tais como: i) aprender sozinho; ii) aprender pela prática; iii) aprender por meio da interação com pessoas; iv) aprender com especialistas; v) aprender observando; vi) aprender a partir da solução de problemas; vi) aprender com os erros; vii) aprendizagem autodirigida; viii) aprendizagem formal. Diante do exposto nos itens desta sessão, pode-se entender que estas categorias/ações contribuem para constituição dos princípios da Governança Corporativa conduzindo então as organizações para a boas práticas da Governança.

4.5.1 Processo de Aprendizagem Formal

Nesta dissertação, emergiram novas categorias das macros categorias já apontadas pelas autoras, onde constata-se que cada organização tem suas particularidades e diferenças durante o processo de implementação dos princípios e das práticas que poderão ocorrer durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa. Apresenta-se no Quadro 6, as principais categorias observadas da macro categoria Processo de Aprendizagem Formal.

Quadro 6 – Categorias emergente do Processo de Aprendizagem Formal

Categorias	Características
Cursos e Aperfeiçoamento	- Cursos com instituições regulamentadoras; - Aperfeiçoamento através de estudo adquirido de terceiros;
Consultoria	- Contratação de empresas especializadas nos assuntos e pautas que necessitam aperfeiçoamento;
Certificação	- Certificação advindo de instituição especializada e autorizada;
Profissionalização	- Definição de cargos; - Criação de missão, visão e valores da empresa; - Definição dos objetivos de existência do negócio; - Definição das estratégias de negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os resultados enfatizam que os Cursos e Treinamentos são estratégias para o aperfeiçoamento e que podem trazer benefícios para a organização, além, da Consultoria e Certificação que são serviços fornecidos por empresas especializadas e qualificadas para adequar e padronizar alguns processos. Este achado, reforça a visão de que a Aprendizagem Formal está ligada à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados reforçando o estudo de Borges-Andrade et. al. (2006), que enfatizam que as possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Neste sentido, a Profissionalização também 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. Corroborando com o que foi abordado pelo autor Dutra (2001), onde

traz que 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 refere-se àquela que resulta de algo que foi planejado, como cursos e programas que muitas vezes, as organizações oferecem.

Os resultados obtidos quanto a questão do incentivo à aprendizagem por parte das organizações, reforça a visão dos autores Ritcher *et al.* (2011), os quais afirmam que o aprendizado formal geralmente é patrocinado pela instituição e formado por atividades planejadas que visam dar aos funcionários suporte na aquisição de habilidades e conhecimentos relevantes para o trabalho, além de vir de encontro com o estudo de Junior e Borges-Andrade (2008) que abordaram os programas de treinamento, desenvolvimento e educação são direcionados a oportunizar a aprendizagem formal dos indivíduos, e constituem-se como elementos indutivos e/ou propositais.

4.5.2 Processo de Aprendizagem Informal

Ao que se refere a Aprendizagem Informal, as categorias abordadas pelos participantes apresentadas no Quadro 7, definem formas de buscar e disseminar o conhecimento particulares de cada empresa mas com algumas características em comum lembrando do conceito de aprendizagem informal do autor Hager (2012), o qual afirmou que as empresas tem potencial de aprender de forma diferente uma das outras, essas formas de aprender propõem que os colaboradores que deveriam ter o controle sobre as formas pelas quais se aprendem no trabalho e não os que treinam.

Quadro 7 – Categorias emergentes do Processo de Aprendizagem Informal

Categorias	Características
Aprendizado Conectado com a Prática	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender com os processos diários; - Aprender com erros e acertos; - Aprender com a experiência.
Compartilhamento de Conhecimento através de Conversas e Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> - Após colaborador buscar conhecimento advindo de empresas e instituição especializada reúne os outros envolvidos para disseminar conhecimento.

Benchmarking	- Buscar informações da concorrência e entender o que essas empresas estão fazendo para obter sucesso, para replicar as estratégias que também fazem sentido para o seu negócio.
Crença Conectada com a Prática	- Tirar do papel e colocar em prática comportamentos e valores desejados.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O Aprendizado Conectado com a Prática, está ligado à Crença Conectada com a Prática os quais fazem luz ao estudo das autoras Camillis e Antonello (2010), as quais abordaram que aprender pela prática ou fazendo, se trata de quando o indivíduo aprende ao realizar a tarefa a ele designada. Reforçando esse contexto, relembra-se a visão dos autores Marsick e Watkins (2006), que abordam a aprendizagem como um resultado de uma atividade, podendo acontecer através de tarefas, interação interpessoal, cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, com o ambiente propício ou não para o aprendizado. Ainda neste sentido, Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) afirmam que aprendizagem informal ocorre através de práticas presentes no cotidiano dos indivíduos. Vale ressaltar também, que a aprendizagem informal, refere-se às oportunidades que emergem de forma natural no cotidiano dos indivíduos, onde a própria pessoa controla o seu processo de aprendizagem, caracterizando como experiencial, prática e não institucional (CONLON, 2004).

O Compartilhamento de Conhecimento, categoria emergente das entrevistas que se assemelha ao estudo das autoras Camillis e Antonello (2010) ocorre através de Conversas e Reuniões, e no estudo das autoras é mencionado como aprender por meio da interação com pessoas que trata da observação de como os colegas da área atuam, bem como, pelo auxílio de outras pessoas no aprendizado.

Porém, tal constatação, difere um pouco da categoria emergente pois segundo os entrevistados, se trata de buscar primeiramente o aperfeiçoamento em cursos ofertados por entidades e instituições e em seguida disseminá-lo para os interessados e envolvidos da organização através de reuniões e palestras, reforçando a visão dos autores Antonello e Godoy (2010), que a Aprendizagem Informal reside no fato onde os indivíduos no seu cotidiano, no dia-a-dia da organização, possam realizar tarefas, resolver problemas e cooperar com os seus colegas através da interação entre si e com o contexto.

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 (2011), que consideram que a aprendizagem informal implica em valorizar não apenas o lado relacional, mas também a qualidade da aprendizagem e que o indivíduo pode adquirir competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem, visto que a aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências.

Sobre este contexto, os autores Coelho e Mourão (2011) trazem que as ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo, de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. O que difere da visão de Thurlings et al. (2015), onde ações informais de aprendizagem permitem superar algumas limitações dos programas formais de aprendizagem, oferecendo oportunidades para práticas de alta fidelidade e interações entre os envolvidos.

Vale ressaltar, que segundo os resultados não existe uma forma correta de aprendizagem a se adotar no momento da constituição dos princípios da Governança Corporativa 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 por três maneiras, sendo elas: i) através do apoio dos gestores em atividades formais de aprendizado; ii) o aprendizado formal pode fornecer suporte instrucional para que os funcionários participem de atividades de aprendizado informal de acompanhamento; iii) quando as organizações investem recursos significativos em oportunidades de aprendizagem formal, isso pode sinalizar o apoio da organização à aprendizagem informal dos funcionários.

Nos itens a seguir, iniciaremos as discussões considerando os Princípios da Governança Corporativa, bem como, a forma os quais se constituem nas organizações, ressaltando as ações aplicadas para viabilizar as boas práticas da Governança Corporativa.

4.5.3 Princípio da Transparência

O Princípio da Transparência está diretamente relacionado com a troca de informações entre as empresas e seus stakeholders. Nesta prática, esse é um dos princípios da governança corporativa que apresenta papel relevante, porque dita o quão clara uma organização precisa ser para alcançar a confiança do mercado. No Quadro 8, apresenta-se algumas categorias que emergiram das entrevistas ao considerar a constituição deste princípio nas organizações.

Quadro 8 – Categorias emergentes do Princípio da Transparência

Categorias	Características
Acesso aos dados e informações	- Fácil Acesso a dados e informações pertinentes a cada setor; - Clareza nos dados e informações disponibilizados.
Boa fé	- Boa conduta nas ações, dentro e fora da empresa; - Coerência e aproximação da fala com a prática.
Clareza nos processos de Trabalho	- Definição de cada processo de trabalho de forma escrita, fácil acesso e que todos possam compreender.
Comitê de Cultura de Pertencimento	- Possibilitar o acesso ao aprendizado, tomada de decisão e outras ações que crie na empresa e nos envolvidos o senso de fazer parte de algo é.
Comitês do Conselho	-Tornar a empresa mais valiosa no mercado; -Guardar o interesse de todos os stakeholders; -Aumentar o retorno dos investimentos.
Comunicação da Gestão	- Comunicar de forma clara as informações pertinentes a cada setor; - Manter os colaboradores atualizados e informados sobre novos movimentos da organização.
Configuração dos Espaços – Layout Open Space	- Formato dos espaços de trabalho mais abertos; - Ambiente mais descontraído; - Ambiente pensado na maior interação de todos.
Acuracidade	- Precisão dos dados quanto a sua forma e conteúdo.
Valores Culturais	- Delimita as oportunidades que a empresa irá perseguir; - Deixa clara as necessidades que buscará atender com seus produtos/serviços.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ao considerar as categorias que emergiram das entrevistas, frente aos pressupostos do Princípio da Transparência, fica evidente que quando a organização possibilita acesso fácil aos dados e informações pertinentes a cada setor, os disponibiliza aos envolvidos e interessados e principalmente se preocupa com a acuracidade dos mesmos, deixando bem claro quais são seus valores culturais e principalmente os colocando em prática no dia a dia através de ações de boa conduta e boa-fé, possibilita o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes.

Este resultado corrobora com as boas práticas do IBGC (2023), ao considerar que os agentes de governança devem assegurar que a organização possua políticas e processos claros, eficazes, implementados e devidamente disseminados, tanto para identificar e tratar possíveis conflitos como para orientar as tomadas de decisão de modo imparcial, equânime e transparente, sempre em prol dos melhores interesses da organização e isentos da influência de interesses pessoais, comerciais ou de outra natureza, sejam eles de indivíduos, organizações ou grupos.

Os comitês de auxílio ao Conselho da Administração foram mencionados pelos entrevistados em seus diversos formatos, ao considerar a Constituição do Princípio da transparência uma vez que seu objetivo principal é discutir, analisar e avaliar as questões que são de sua responsabilidade, a partir da temática que cuidam. Os participantes mencionaram a importância e funções do Comitê de Ética e do Comitê de Inclusão, que podem e devem estudar os assuntos de sua competência e elaborar recomendações ao conselho, bem como, estruturar com grupos de trabalho ou comissões, ações para assuntos pontuais de apoio ao conselho de administração. Na 6ª edição das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o IBGC (2023) aborda que Comitês de assessoramento ao conselho de administração são órgãos, estatutários ou não, que devem auxiliar o conselho de administração no exercício de suas atribuições, reforçando que sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo, salientam ainda, que os comitês não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.

Ainda dentro deste contexto de Transparência, vale salientar que o espaço físico onde os colaboradores estão inseridos influencia no momento de compartilhar informações, principalmente ao considerar a inovação nos ambientes corporativos. Isso porque, cada vez mais, comprova-se que para muitos segmentos de mercado o segredo do sucesso está em trocar experiências, ouvir diferentes ideias e construir em conjunto. Neste sentido, o *layout open space*

conforme mencionado por alguns participantes, representa uma vantagem latente na integração proporcionada, além do senso de pertencimento, conforme alerta Andrade (2013) o qual considera que, se a forma de realizar o trabalho foi alterada, o ambiente físico também deve passar por transformações, os locais devem refletir a nova dinâmica de trabalho em atuação, com maior colaboração, maior mobilidade, uma atmosfera mais instigante, que estimule a criação e a inovação.

Em vista disso, é possível se comunicar com mais eficiência não só com os membros da equipe, como também, com os colaboradores dos demais setores da organização. Essa ampla comunicação, contribui com a produtividade de todos os envolvidos onde o objetivo é que as pessoas compartilhem o mesmo espaço, que ocorra a transparência em ações e informações e que a interação aconteça conforme enfatizado pelas boas práticas do IBGC (2009), que destaca a transparência como 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, sendo assim, vale discutir os resultados à cerca do Princípio da Equidade, que ocorre no item a seguir.

4.5.4 Princípio da Equidade

O Princípio da Equidade, pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades, o que faz luz as categorias emergentes das entrevistas base desta dissertação que estão representadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Categorias emergente do Princípio da Equidade

Categorias	Características
Canais de Comunicação	- Canal de ética possibilitar a todos o acesso aos mesmos direitos; - Compromisso com normas e regulamentos internos.
Caráter das Descrições	- Descrição de cargos e funções da organização; - Plano de Carreira.
Natureza da Participação	- Participação dos Resultados;
Natureza da Valorização	- Premiação para colaboradores (no caso) com mais tempo de trabalho.
Operacionalização da Justiça	- Remuneração associada ao desempenho.
Poder de Tomada de Decisão	- Possibilitar aos colaboradores o poder de tomada de decisão promovendo o sendo se pertencimento.
Presença da Ética na Rotina: Liderança	- Alinhar as ações da liderança aos valores culturais da empresa; Disseminar os valores culturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O Princípio da Equidade nas organizações está presente na forma como todos os sócios e demais partes interessadas da organização são tratadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas como indivíduos ou coletivamente. Ao considerar essa premissa, foi possível perceber que os participantes e a organizações a qual estão inseridos praticam ações que asseguram o tratamento igualitário.

A ferramenta Canal de Ética, com vistas a materializar o princípio da integridade, é a mencionada como busca permanente de coerência entre o respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem as organizações versus aquilo que ela de fato pratica no dia a dia. O resultado apresentado, vem de encontro com o que aborda o IBGC (2023), tratando o canal de denúncias previsto e regulamentado no código de conduta, como relevante instrumento para acolher relatos de denúncias de desvios de conduta, reais ou potenciais. Tal resultado mostrou ter como objetivo receber e encaminhar os relatos para o tratamento apropriado, e, assim, prevenir riscos jurídicos, financeiros para a organização, garantir a efetividade de seu sistema de organização; administrar conflitos de interesses; proteger o capital físico e intelectual; e consolidar as boas práticas de governança corporativa, além disso, a sua criação e o seu cumprimento elevam o nível de confiança na organização e melhoram sua imagem e reputação.

Ainda segundo os resultados, a constituição do Princípio da Equidade envolve também a preocupação das organizações em promover a igualdade e responder às necessidades específicas de cada colaborador, assegurando que todos possam alcançar seu potencial máximo e desfrutar das mesmas oportunidades de crescimento profissional reforçando o conceito de equidade do IBGC (2015), que enfatizam que os princípios básicos da Governança Corporativa são diretrizes para boas práticas de gestão que tendem a normalizar as relações entre a propriedade e os administradores e entre a organização e seus *stakeholders* e a sociedade. Deste modo, a equidade se caracteriza pelo tratamento justo e isonômico de todos os colaboradores, parceiros e outras partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

O processo de constituição deste princípio, engloba práticas diárias voltadas para a forma como o colaborador é valorizado e reconhecido nas organizações, isso foi possível perceber nas entrevistas, ao considerar que a remuneração e contratação de seus funcionários acontece de acordo com requisitos técnicos e profissionais, onde todos os colaboradores terão igualdade de oportunidade de emprego e desenvolvimento, corroborando com o estudo de Du Toit (2015), o qual verificou que existe um senso de justiça incutido nas organizações que atuam com equidade o que proporciona uma tomada de decisão sem desvios, equilibrada, principalmente nas decisões que envolvem e impactam outras pessoas, evitando, dessa forma, possíveis transgressões.

Pode-se inferir portanto, que as organizações representadas pelos entrevistados buscam alcançar a equidade nas suas práticas diárias através de diferentes ações que incluem as descrições de cargos, remuneração justa por desempenho, possibilidade de tomada de decisão por parte dos colaboradores e uma disseminação pelos líderes dos fatores culturais da empresa que estão presentes nas as práticas do dia-a-dia das organizações. Tais práticas, precisam também passar por validações, revisões e avaliações apresentadas a seguir no Princípio da Prestação de Contas.

4.5.5 Princípio da Prestação de Contas

O Princípio da Prestação de Contas na Governança Corporativa, de uma maneira geral, visa assegurar a responsabilidade das empresas perante o mercado, atuando de maneira clara e concisa e respeitando todos os fluxos internos e externos, assim como, validando o cumprimento de medidas éticas, as quais se percebe nas categorias que emergiram das entrevistas, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Categorias emergentes do Princípio da Prestação de Contas

Categorias	Características
Análise de Investimento	- Verificar a alocação correta de determinado recurso; - Verificar a viabilidade do projeto.
Presença do Conselho	- Orientar e supervisionar a relação com as partes interessadas; - Prestar contas aos sócios e os demais envolvidos; - Monitorar a diretoria; - Ser guardião dos princípios, valores e objeto social da organização.
Processo de Controle: Auditoria	- Garantir que as operações reais coincidam com o que foi planejado e que permite a otimização da gestão.
Processo de Planejamento	- Orientar e reorientar a empresa na busca por melhores resultados; - Levantar em consideração análises do passado, do presente e projeções para o futuro.
Publicização	- Divulgar os balanços patrimoniais por meio de publicidade legal.
Resultado de Auditoria	- Garantir a autenticidade dos registros; - Fornecer credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios de gestão; - Identificar defeitos no sistema de controle interno e no sistema financeiro; - Fazer recomendações para melhorias.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A presença do conselho no processo de constituição dos princípios da Governança Corporativa foi unânime nos relatos dos participantes, com isso, pode-se perceber que toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração, porque os conselheiros decidem em favor do melhor interesse da organização, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Este resultado, reforça o que traz o IBGC (2023) no código das melhores práticas, afirmando que o conselho deve exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, seu propósito, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade, no meio ambiente e

em suas partes interessadas. Destaca-se que para os entrevistados, as funções desempenhadas pelo conselho estão concentradas em: analisar os investimentos, orientar e supervisionar a relação com as partes interessadas, prestar contas aos sócios e os demais envolvidos, monitorar a diretoria, ser guardião dos princípios, valores e objeto social das organizações as quais representam.

O Processo de Controle que engloba a auditoria, seja ela interna e externa, ocorre nas empresas dos participantes com a função de garantir que as operações reais coincidam com o que foi planejado e que permite a otimização da gestão, enfatizando o que traz a 6ª edição do código de boas práticas da Governança Corporativa, IBCG (2023), que é papel também do conselho de administração escolher, avaliar e interagir com a auditoria independente para garantir que as demonstrações financeiras expressem com fidedignidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização.

Corroborando com este ponto de vista, segundo os relatos de todos os participantes o Planejamento Estratégico é ação vital nas organizações e tem a função de orientar e reorientar a empresa na busca por melhores resultados, levando em consideração análises do passado, do presente e projeções para o futuro. Neste sentido, o IBGC (2023) também reforça que o conselho de administração deve realizar periodicamente a avaliação formal do diretor-presidente e definir para ele, no início do exercício, metas de desempenho financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança), alinhadas com o propósito da organização e seu planejamento estratégico.

Em contrapartida, Abadi e Nematizadeh (2012) estudaram as conexões entre Governança Corporativa, Aprendizado Organizacional e eficácia do planejamento estratégico e constataram que, 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.

Outra forma de Prestação de Contas, segundo os resultados, está na Publicação do Balanço, esta prática tem como o principal objetivo mostrar à sociedade a atuação socialmente responsável da empresa confirmando a boa prática presente no IBGC (2023) onde as ações desenvolvidas em prol da melhoria da sociedade e do meio ambiente ajudam instigar a

valorização da cidadania corporativa acarretando no estreitamento da relação da empresa/sociedade, além de, fornecer aos *shareholders* e *stakeholders* uma visão consolidada da posição financeira da empresa em um determinado período de tempo, assim permitindo, avaliar sua saúde financeira e tomar decisões estratégicas embasadas.

Os entrevistados abordaram também, a relevância da Auditoria e sua importância quanto ao resultado, relatando que o objetivo de auditar os resultados da organização está em garantir a autenticidade dos registros aos *shareholders* e *stakeholders*, fornecer credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios de gestão, além de, ter condições de identificar defeitos no sistema de controle interno e no sistema financeiro a título de fazer recomendações para melhorias. Tal abordagem, reforça a definição da boa prática do IBGC (2023) onde o conselho fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e da auditoria interna, bem como, o relacionamento desses profissionais com os administradores. Os auditores devem comparecer às reuniões do conselho fiscal, sempre que convocados, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho.

Nesse ambiente das auditorias, vale lembrar que um grande desafio para as organizações é exercer as boas práticas de governança colocando seus princípios em prática, segundo IBGC (2016), a participação dos agentes de Governança Corporativa é importante para obter bons resultados, sendo eles: propriedade (sócios), conselho de administração, gestão da organização, auditoria independente, conselho fiscal e código de conduta e conflito de interesses. Para mais, a boa Governança Corporativa está diretamente relacionada a implementação de seus princípios onde sua aplicação é dada através de longos processos que devem ser ajustados à realidade de cada empresa, aliados a processos de treinamentos e aprendizagem, mediante a identificação das necessidades especificadas para o processo de mudança, haja vista há necessidade e às peculiaridades de cada organização (MELO et al., 2013).

A seguir faz-se a discussão dos resultados acerca do Princípio de Responsabilidade Corporativa, seus pressupostos e de que forma ocorre sua constituição nas organizações, considerando quais as práticas eficazes para a sua implementação.

4.5.6 Princípio da Responsabilidade Corporativa

O Princípio da Responsabilidade Corporativa tem o objetivo de zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos, IBGC (2023). Nessa perspectiva, percebe-se que os participantes consideram os ecossistemas social, econômico e ambiental, conforme emergiu nas categorias presentes no Quadro 11, para promover o fortalecimento e suas responsabilidades para com a sociedade.

Quadro 11 – Categorias emergentes do Princípio da Responsabilidade Corporativa

Categorias	Características
Evolução das técnicas de metodologia de Gestão;	- Gestão moderna de negócios incluindo o processo de tomada de decisões; - Guiar uma organização no presente e a preparar para o futuro.
Processo de Sucessão	- Passar o poder e capital de uma empresa para outra empresa; - Transferir o controle da empresa ou de posição-chave para o herdeiro.
Relacionamento com Stakeholders	- Agregar valor constante; - Surpreender positivamente.
Responsabilidade Ambiental	- Práticas voltadas para o desenvolvimento sustentável do meio ambiente; - Considerar o crescimento econômico ajustado à proteção do meio ambiente na atualidade e para as gerações futuras.
Responsabilidade Social	- Ações das empresas em benefício da sociedade; - Iniciativas voltadas ao público interno, como um treinamento de colaboradores; - Iniciativas voltadas ao público externo, como um projeto que envolve a comunidade do entorno.
Sustentabilidade	- Uso consciente dos recursos naturais sem comprometer o bem-estar das gerações futuras; - Encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A categoria Evolução de Técnicas Metodológicas de Gestão, engloba uma forma de gestão mais moderna com foco nas pessoas e no ambiente organizacional, além de ter olhos na inovação e nos processos de tomada de decisões, com o intuito de guiar uma organização no presente e a preparar para o futuro. Este resultado corrobora com o estudo de Zilli (2020), que salienta 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. O autor, ressalta ainda, que um ambiente colaborativo onde as pessoas adquirem e transferem o conhecimento, a fim de preservar o desempenho da organização, proporciona uma cultura inovadora, estimula e facilita a constituição das novas informações e ideias carregadas pelos princípios da Governança Corporativa.

À vista disso, o Processo de Sucessão foi abordado como um processo longo e importante, o qual algumas das empresas, as quais alguns dos participantes já haviam passado, afirmando que deve ocorrer através do planejamento, a fim de mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar o valor da organização. Es decorrência deste resultado, justifica-se a boa prática do IBGC (2023), onde diz que o conselho de administração deve manter atualizado o plano de sucessão do diretor-presidente, ressaltando que a liderança do planejamento de sucessão é de responsabilidade do presidente do conselho, que deve, ainda, assegurar-se de que o diretor-presidente possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização.

O relacionamento com os Stakeholders também é uma ação pertinente frente as boas práticas da Governança Corporativa, lembrando que *stakeholder* inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações da empresa e que têm habilidade para influenciá-la o que reforça os achados do estudo de Lyra, Gomes e Jacovine (2009) que alertam que para as empresas sobreviver devem traçar metas para suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios.

Tendo o potencial dos *stakeholders* como foco para ameaçar ou cooperar, os executivos podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, modificando planos para envolvê-los, e esquivando-se de problemas associados com a organização subjugados pelos *stakeholders*.

Os achado categorizados como Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental considerados como um compromisso que as empresas possuem com o meio em que estão inseridas, tornando-as encarregadas por adotarem postura de mercado ética e responsável, sempre levando em conta os impactos sociais e ambientais que suas decisões podem acarretar. Esta realidade confirma o que o IBGC (2023) considera efetivo por parte da organização, atentar para que as práticas comprometidas com a sociedade não estejam apenas nos eventuais retornos financeiros, mas também de eventuais externalidades negativas que possam vir a comprometer meio ambiente, responsabilidade social boa governança.

Ainda sobre a perspectiva do IBGC 2023, está a Sustentabilidade, amparada pelas escolhas estratégicas do conselho que devem contemplar a agenda de aspectos econômico, social e ambiental e da inovação, além dos ganhos financeiros, o conselho deve ponderar os impactos positivos e negativos de suas decisões sobre as partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente, e ser capaz de se adaptar às transformações da sociedade e do ambiente de negócios.

Conclui-se portanto, que os achados desta dissertação quanto ao Princípio da Responsabilidade Corporativa e sua constituição reforçam o que foi abordado pelo IBGC 2016 quanto a preocupação da Governança Corporativa, que trata de estabelecer e analisar as boas práticas empresariais para garantir que as empresas, maximizem seus lucros e revertam benefícios a seus apoiadores como um todo reforçando que, os sócios, acionistas, administradores, *stakeholders* e as sociedades devem 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 GC tomou na agenda das organizações.

Nessa circunstância, reforça-se a abordagem do IBGC (2016) de como as boas práticas se aplicam no dia a dia das organizações, através da Constituição dos Princípios da Governança, apresentados a seguir.

4.5.7 Constituição dos Princípios da Governança Corporativa nas Organizações

A constituição de um ambiente íntegro depende de escolhas e condutas individuais, aliadas a valores e princípios éticos que podem ser traduzidos para as práticas corporativas estão alicerçadas pela ética aplicada as organizações, se estendendo para a relação delas e dos agentes de governança com uma gama muito mais ampla de partes interessadas, onde encontram-se os colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades, além do meio ambiente e da sociedade em geral. A seguir, apresenta-se o Quadro 12 com os resultados e a forma como ocorre a constituição dos Princípios da Governança nas Organizações para a discussão acerca do assunto.

Quadro 12 – Categorias emergente da Constituição dos Princípios da Governança Corporativa

Categorias	Características
Cursos Palestras e Consultoria	- Aperfeiçoamento e atualização advindo de terceiros.
Conversas e Reuniões com Acionistas	- Conversas informais com acionistas quinzenais ou mensais; -Reuniões mensais, trimestrais e semestrais.
Benchmarking	- Buscar informações e estratégias já utilizadas nas práticas de organizações com similaridade aos seus negócios.
Consultoria	- Buscar os serviços de consultorias responsáveis por qualificar auditores e envolvidos nas práticas de Governança; - Padronizar e regulamentar os processos a cargo de cada princípio na sua constituição.
Certificação	- Se adequar e promover mudanças e melhorias para estar então aptas a receber certificação e garantia da entidade certificadora de estar dentro das normas e padrões exigidos.
Jornada Consciente	-Práticas necessárias que as empresas devem seguir e adequar aos processos que englobam ações e melhorias no contexto de meio ambiente, social e de governança.
Profissionalização	- Melhoria, adequação, organização e por vezes padronização dos processos e serviços da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A constituição dos princípios da Governança é considerada pela maioria dos

entrevistados como um processo que requer revisão, acompanhamento e melhorias, tendo isto, as categorias iniciais apresentadas: Cursos e Palestras, Conversas e Reuniões com Acionistas e Benchmarking nos mostram primeiro a interação dos processos formal e informal de aprendizagem durante a constituição dos princípios, bem como, o quanto as organizações acreditam, disponibilizam tempo e investem na aprendizagem como forma de trazer e disseminar conhecimento aos seus colaboradores. Estes resultados confirmam o estudo de Santos et al. (2021), os quais investigaram o impacto das organizações que investem em aprendizagem para obter a 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.

Percebe-se ainda nos resultados, que este incentivo ao aprendizado está conectado com forma como as empresas constituem o princípio da equidade, possibilitando e viabilizando cursos e especializações para os colaboradores de todas as áreas de atuação da organização, além de, disponibilizarem tempo, espaço físico para as reuniões e conversas criando um senso de pertencimento e tratamento igualitário entre os colaboradores da organização. Neste sentido, os achados reforçam a abordagem de Belle (2016), em que a participação é necessária para a inclusão e a riqueza nos processos de AO, pois ajuda a promover o crescimento dos membros da organização e aumenta sua disposição e sua capacidade de assumir responsabilidades, além disso, a participação convida a um sentido de pertencimento e oferece uma oportunidade de influenciar quando se considera a participação necessária no processo de realização da mudança, explorando oportunidades para perseguir aspirações individuais, grupais e organizacionais, ao mesmo tempo em que apoiando um senso de identidade.

Desta forma, de acordo com Antonello (2011), a aprendizagem emerge das interações sociais que acontecem na vida organizacional, sendo ela gerada a partir de elementos formais e informais onde a aprendizagem formal caracteriza-se principalmente por ser altamente estruturada, sendo apoiada institucionalmente e normalmente baseada no clássico modelo de sala de aula com um responsável que planeja os acontecimentos, já aprendizagem informal, baseada em uma experiência qualquer, sendo induzida através de um processo de reflexão, inerente ao contexto organizacional e às práticas cotidianas, porém, não formalmente estruturada.

Vale ressaltar ainda que o fenômeno da Aprendizagem está implícito nas ações e tomadas de decisões dos líderes, diretores e gestores pois percebe-se a constante preocupação dos participantes, em geral, em trazer especialistas para as empresas com o intuito de prestar Consultoria direcionada as boas práticas de governança, bem como, a preocupação em Certificar os processos garantindo a qualidade de seus serviços e produtos, tal resultado, conecta-se ao estudo dos autores Ritcher et al. (2011), os quais afirmam que o aprendizado formal geralmente é patrocinado pela instituição e formado por atividades planejadas que visam dar aos funcionários suporte na aquisição de habilidades e conhecimentos relevantes para seu trabalho e ou função.

Os achados da pesquisa reforçam a definição de aprendizagem formal dentro do contexto organizacional de Dutra (2001), que afirma ser constituída por treinamentos, educação básica, workshops, cursos de especialização, educação continuada. Ainda neste sentido, de acordo com Marsick e Watkins (2001), o elemento formal da aprendizagem tem como base uma estrutura rígida, sendo institucionalizada e em sala de aula. Em seu estudo, as autoras concluíram que somente 20% da aprendizagem dos funcionários eram advindos de processos formalizados de aprendizagem. Dutra (2001), também exemplifica como elementos formais de aprendizagem, as ações dos indivíduos dentro de estruturas baseadas na clássica metodologia de ensino.

Este cenário de aperfeiçoamento e constante busca por melhoria, conecta-se a Profissionalização, resposta de alguns participantes como o processo de reestruturação e reorganização das empresas as quais representam, com o intuito de padronizar, inovar e melhorar os processos de trabalho, as condutas da organização e até mesmo de criar uma cultura organizacional conectada aos seus valores e princípios éticos.

Este panorama, enfatiza o estudo da autora Alves (2023), a qual considera que os próprios relacionamentos que fortalecem uma empresa também podem prejudicá-la, principalmente no caso de empresas familiares, pois trata-se de um assunto difícil onde a adoção de uma abordagem mais profissionalizada de governança tira a emoção da equação e tem correlação com o sucesso do negócio. Durante a pandemia, e apesar da falta de progresso em fomentar procedimentos formais de governança, o percentual de participantes que documentaram o planejamento de sucessão aumentou de 21% para 24% no Brasil e dobrou para

30% no mundo.

Ainda nesta realidade, tal resultado evidencia o estudo de Rossetti e Andrade (2014), os quais afirmam que mesmo havendo diferentes pontos de vista sobre o surgimento da Governança Corporativa, a necessidade da implementação de seus princípios é decorrente de seis processos históricos: i) o desenvolvimento do capitalismo e do mundo corporativo, ocorrido após as duas primeiras revoluções industriais; ii) o agigantamento e poder das empresas, decorrentes do grande aumento da riqueza do mundo corporativo e do rápido desenvolvimento tecnológico; iii) a dispersão do capital de controle, decorrente do crescimento e desenvolvimento das sociedades por ações e o surgimento das bolsas de valores; iv) a separação da propriedade e gestão, oriunda da profissionalização do corpo executivo das empresas; v) o conflito de agência, onde ocorre a disparidade de interesses entre gestão e propriedade e; vi) o surgimento da necessidade de mecanismos que organizassem o novo formato de empresas, fortalecendo os relacionamentos e alinhando os interesses, despertando então o tema da Governança Corporativa.

Neste cenário, a profissionalização foi abordada como um processo longo que envolve toda a empresa e, ao que tange a Governança Corporativa e seus Princípios, fornecedores e clientes também. Vale salientar, que alguns dos participantes que abordaram a categoria Profissionalização estão inseridos no contexto de empresas familiares e nesse sentido, para uma empresa familiar conseguir sucesso neste ambiente competitivo, os requisitos mínimos são: a) conhecimento do negócio; b) conhecimento dos aspectos técnicos de gestão; c) valorização do fator humano por meio das práticas de gestão de pessoas porque, segundo Freitas e Krai (2010), a profissionalização é de grande valia para a gestão de empresas familiares.

Isso posto, a seguir apresenta-se a discussão das Oportunidades e Barreiras de aprendizagem baseadas nas categorias emergentes.

4.5.8 Oportunidades de Aprendizagem na Constituição dos Princípios de Governança

Para relembrar as oportunidades de Aprendizagem na Constituição dos Princípios da Governança Corporativa, deve-se ressaltar o estudo de Kearney e Kruger (2016), onde abordaram 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 o que os participantes relataram, 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 apropriados.

As categorias emergentes dos achados desta dissertação confrontam e ao mesmo tempo reforçam os fatores trazidos por Kearney e Kruger (2016), conforme apresentados no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Categorias emergente das Oportunidades de Aprendizagem na Constituição dos Princípios de Governança

Categorias	Características
Perpetuação e Sustentabilidade	- Manter e consolidar ações economicamente viáveis, ambientalmente seguras e socialmente justas;
Efeito Cultural	- Ter colaboradores, Fornecedores, Stakeholders e demais envolvidos engajados aos princípios da organização e cultura da empresa;

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Vale reforçar aqui que Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001), consideraram que ao iniciar o processo de constituição dos princípios da Governança Corporativa nas empresas, através dos processos de Aprendizagem Organizacional, surgirão meios que favorecem e meios que dificultam sua ocorrência. Dentre as contribuições dedicadas às oportunidades destacam-se as categorias: fatores contextuais, tais como: a tolerância em admitir erros, a ausência de punição quando as pessoas erram, tendência de julgar com base muito mais em fatos do que em interesses políticos, status ou preferências e opiniões pessoais; o igualitarismo nas práticas de divisão de poder e responsabilidade; o comprometimento de toda a organização em aprender.

Tal abordagem, pode ser conectada ao Efeito Cultural , categoria que emergiu dos resultados que considera o efeito positivo que ocorre nas organizações que tem seu foco na inovação e aperfeiçoamento constante, este efeito, segundo os participantes, proporciona que os colaboradores não fiquem desestimulados nos cargos em que atuam no processo de

constituição dos Princípios da Governança este achados reforçam a constatação de Belle (2016) que enfatiza algumas pré-condições fundamentais para a aprendizagem organizacional produtiva, tais como: regras baseadas culturalmente no comportamento comum, linguagem de engajamento e colaboração e códigos aceitos de conduta tácitos.

Sobre esta perspectiva, percebe-se que as Oportunidades emergente dos resultados das 10 entrevistas feitas nesta dissertação, as quais se conectam com o recente estudo dos autores Karmakar e Dutta (2022), que verificaram que o bom desempenho organizacional e a boa governança corporativa são influenciados pelos processos de Aprendizagem Organizacional e confirmam que o bom desempenho organizacional está conectado a busca de conhecimento visando a melhor tomada de decisões e aplicação de planejamentos estratégicos futuros nas organizações.

Os resultados anteriores, fazem luz a categoria Perpetuação e Sustentabilidade, considerada como uma oportunidade, onde os participantes alertaram que o foco das organizações deve se manter em consolidar ações economicamente viáveis, ambientalmente seguras e socialmente justas e neste sentido, a aprendizagem se faz relevante frente a agilidade em que a inovação está inserida promovendo um ambiente altamente competitivo reforçando o estudo de Teixeira Filho (2000, p. 17), que considera o conhecimento como um fator econômico considerável no ambiente competitivo das organizações, onde a Aprendizagem Organizacional pode ser uma aliada da Governança Corporativa por utilizar conhecimentos e recursos humanos de maneira eficiente, inovadora e eficaz porque analisa o ambiente organizacional, a comunidade, parceiros, concorrentes, clientes e funcionários.

Além das Oportunidades que foram apresentadas e discutidas, temos as Barreiras apresentadas pelos entrevistados para alicerçar a discussão a seguir.

4.5.9 Barreiras De Aprendizagem Na Constituição Dos Princípios De Governança

Como Barreiras de Aprendizagem na constituição dos Princípios da Governança Corporativa, emergiram as categorias já apresentadas nos resultados e listadas a seguir no Quadro 14, as quais se assemelham ao estudo de Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001), já

apresentado aqui, o qual considera como barreiras ao fenômeno da Aprendizagem Organizacional três categorias, sendo elas: interrupção dos processos de aprendizagem, bloqueios culturais e psicológicos, e obstáculos relacionados à estrutura organizacional e à liderança.

Quadro 14 – Categorias emergente das Barreiras de Aprendizagem na Constituição dos Princípios de Governança

Categorias	Características
Princípios e Efeito Cultural	- Manter colaboradores, Fornecedores, Stakeholders e demais envolvidos engajados aos princípios da organização e cultura da empresa;
Tratamento Igualitário	- Conseguir tratamento justo por meritocracia;

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Uma das barreiras trazidas pelos participantes é a necessidade conectada com o desafio de manter colaboradores, fornecedores, acionistas e *stakeholders* engajados aos princípios éticos da organização e da cultura da empresa, o que muitas vezes, pode ser fator decisório de permanência de colaboradores e continuidade de relacionamento com *stakeholders*; tal constatação reforça a ideia de Buldarelli (2016), que afirma que barreiras culturais devem ser identificadas e corrigidas de modo a ampliar a escuta das vozes dos grupos e sua participação nos processos de decisão e na liderança das organizações. Um balanceamento harmonioso de diversidade em corporações é benéfico, pois agrega potencialidades de uma variada gama de pensamentos gerando melhores resultados dos pontos de vista econômico e social.

O tratamento igualitário presente no Princípio da Equidade, foi trazido por um dos participantes não exatamente como algo que aconteça dentro da organização, mas como uma barreira a ser vencida e superada ao considerar principalmente o contexto de empresas familiares, devido ao fato de possibilitar as mesmas oportunidades a todos da organização e não apenas aos que fazem parte do círculo familiar principalmente em novos cargos e oportunidades que surgem na organização. Esta barreira observada, reforça a ideia de Barbosa (1999), que aponta a técnica da meritocracia voltada para o critério motivacional, cuja aplicabilidade ocorre como um modelo dentro da organização com ênfase no mérito adquirido, que terá potencial se introduzido desde o processo de seleção até o caráter de desligamento do colaborador.

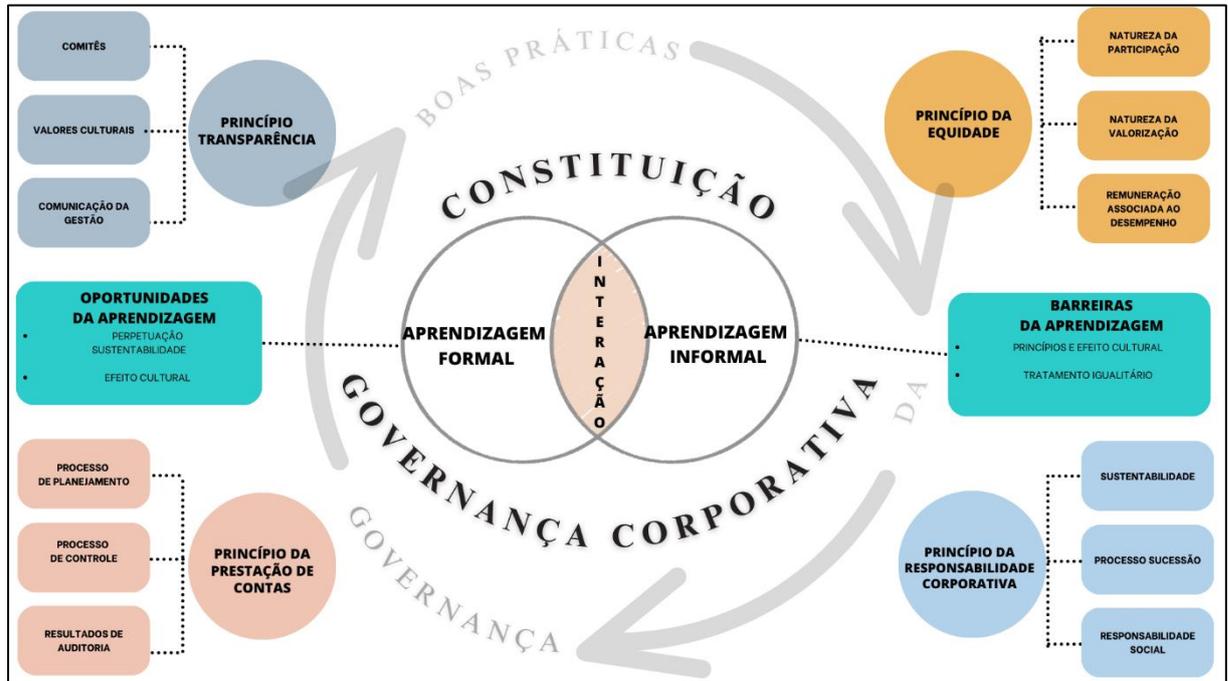
Entende-se portando, que a partir dos resultados de Oportunidades e Barreiras, que a Aprendizagem Organizacional constitui uma importante fonte de vantagem competitiva, considerando a constituição dos Princípios da Governança Corporativa pois está ligada ao dinamismo, a sobrevivência, adaptação e renovação das organizações, conforme enfatiza a abordagem de Kearney & Kruger (2013), sobre o compromisso com a Governança Corporativa como sendo um modelo útil para as corporações que se esforçam para melhorar os processo de aprendizagem e adaptação organizacional. Por fim, vale considerar que conforme os autores c Kearney & Kruger (2013), que é tarefa indispensável da gestão o uso da lógica e da previsão científica ao invés do caos, onde a Aprendizagem Organizacional é reconhecida neste momento como chave crítica para a realização das organizações, possibilitando mais clareza na tomada de decisões, além de ações voltadas ao planejamento estratégico, ações que trazem as organizações vantagem competitiva.

No item a seguir, apresenta-se o Esquema Conceitual proposto, o qual está conectado com os resultados emergentes das entrevistas, com o processo pelo qual se dá a constituição do Princípios da Governança Corporativa nas organizações, bem como, com o referencial teórico aqui proposto.

4.5.10 Esquema Conceitual Proposto

Esta seção apresenta na Figura 4, o esquema conceitual 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 governança corporativa 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 Governança Corporativa nas organizações através de seus princípios.

Figura 4 – Esquema Conceitual Proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Deste modo, os processos de Aprendizagem Organizacional, formal ou informal, são representados na figura pelos círculos centrais, sua interseção representa a interação destes processos, o que normalmente ocorre nas organizações durante a constituição dos Princípios da Governança Corporativa, ainda conectado com a Aprendizagem Organizacional temos nas laterais as Barreiras e Oportunidades à Aprendizagem, do lado direito as Barreiras e do lado esquerdo as Oportunidades que emergiram do estudo, as linhas pontilhadas que as conectam com a Aprendizagem Organizacional representam a ligação destes resultados com os Processos de Aprendizagem. Ainda, envolvendo o Processo de Aprendizagem temos a representação e representação escrita da Constituição da Governança Corporativa a qual está representada envolta ao processo de Aprendizagem Organizacional afim de demonstrar sua dependência deste processo para iniciar a constituição dos Princípios da Governança Corporativa.

Os Princípios, estão representados nas extremidades da figura, abrangendo pelo menos 3 categorias que emergiram dos resultados, optou-se por apresentar as categorias mais relevantes que na figura também foram utilizadas linhas pontilhadas com o intuito de mostrar a ligação

dos dados emergente do processo de constituição dos Princípios, sendo eles apresentados a seguir:

Princípio da Transparência abrangendo as categorias: i) Comitês, a importância da sua presença e de seu papel nas organizações; ii) Valores Culturais algumas empresas consideram a transparência como um valor e não uma prática; iii) Comunicação da Gestão que deve ser clara e objetiva. Para corroborar com este resultado apresentado no esquema conceitual, vale lembrar o estudo de Secaf (2019), que abordou os seis pilares da gestão corporativa, sendo eles: a Propriedade (sócios), o Conselho de Administração, a Gestão, a Auditoria Independente, o Conselho Fiscal e, por fim, a Conduta e o Conflito de Interesses o que evidencia a relevância do princípio da Transparência.

Princípio da Equidade abrangendo as categorias: i) Natureza da Participação que inclui o PPR, e acesso ao aprendizado; ii) Natureza da Valorização, benefício da premiação por tempo de trabalho; iii) Remuneração associada ao Desempenho que trata da meritocracia; ao considerar que o acesso à aprendizagem seja ele formal ou informal, estimula e motiva os envolvidos e colaboradores criando uma cultura constante de melhoria, lembra o estudo de Versiani, Oribe e Rezende (2013), os quais abordaram que a Aprendizagem Formal acaba fomentando processos de mudanças organizacionais, contribuindo para a Aprendizagem Organizacional. Além disso, ao fornecer oportunidades estruturadas para aplicar o conhecimento, bem como sinalizar o apoio da organização para o aprendizado, as oportunidades de aprendizagem formal podem estimular os funcionários a se engajarem na aprendizagem informal (BEDNALL; SANDERS, 2017).

Princípio da Prestação de Contas abrangendo as categorias: i) Processo de Planejamento que trata da relevância da prática, revisão e renovação; ii) Processo de Controle que aborda o papel das auditorias no levantamento dos dados; iii) Resultados da Auditoria que trata da conferência e publicização dos resultados, neste sentido, ao que tange o papel das auditorias evidencia-se a relevância da aprendizagem formal que segundo Borges-Andrade et. al. (2006), as possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação onde as organizações definem sua estrutura por meio de um padrão elaborado e formal de atribuição dos papéis ocupacionais, no qual a divisão do trabalho

resulte em especialidades funcionais normalmente baseadas no cargo (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

Princípio da Responsabilidade Corporativa abrangendo as categorias: i) Sustentabilidade, abordando quais as ações economicamente, socialmente e ambientalmente corretas; ii) Processo de Sucessão, visando a perpetuidade do negócio; iii) Responsabilidade Social, as ações sociais com os colaboradores e sociedade em geral. Este resultado reforça o estudo de Silva (2016), onde a importância da Governança Corporativa se evidencia na representação de um conjunto de práticas que procura otimizar o desempenho da organização, protegendo investidores, empregados e credores, no intuito de facilitar o acesso ao capital, sendo composta de mecanismos, internos e externos, os quais tornam o sistema de governança mais eficiente, assegurando a tomada de decisões, visando melhor interesse e sucessão de valores dos sócios.

Por fim, no centro da figura, estão as boas Práticas da Governança que foram representadas com setas simulando movimento circular, justamente para demonstrar a necessidade de a Aprendizagem Organizacional amparar a constituição dos princípios da Governança Corporativa através de seus processos formal, informal e da interação entre eles, refletindo nas vantagens e dificuldades que os mesmos trazem. Esta ação, segundo identificado através dos resultados desta dissertação, irão possibilitar que as boas práticas de Governança sejam adotadas pelas organizações.

Percebe-se portanto a relevância do constante aprendizado dentro das organizações e do papel das empresas no direcionamento deste aprendizado, principalmente o aprendizado formal que necessita da intervenção de terceiros para que possa ocorrer, além é claro, do aprendizado informal que ocorre naturalmente, dependendo apenas das interações e práticas que se desenvolvem nas rotinas de trabalho, o que auxiliam durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa. Este resultado, melhor observado no esquema conceitual desta dissertação, corrobora com o estudo de Antonello (2011), apresentado no Quadro 4 desta dissertação com a Relação entre os processos de Aprendizagem Formal e Informal, as categorias a priori do estudo da autora, com as formas como os colaboradores buscam e adquirem conhecimento além, das subcategorias que emergiram de seu estudo como novas formas de buscar o conhecimento.

Os resultados apresentados no Esquema Conceitual, reforçam também o estudo de Zilli (2020), apresentado aqui nesta dissertação com suas considerações sobre a capacidade das organizações de aprender e gerenciar seu conhecimento, bem como, de reconhecer e interpretar com precisão as oportunidades e as barreiras aos processos de aprendizagem inerentes à constituição dos Princípios da Governança, sendo elas: i) Melhoria de processos organizacionais; ii) Melhor desempenho organizacional; iii) Capacidade de resposta em um ambiente de negócios dinâmico; iv) Tomada de decisão a partir de informações codificadas e organizadas; v) Gerenciamento integrado de informações; vi) Clima organizacional positivo; vii) Compartilhamento de informações entre stakeholders; viii) Valorização do capital intelectual; ix) Desenvolvimento de competências essenciais para desafios organizacionais; x) Transparência perante os stakeholders; xi) Gestão de risco organizacional; xii) Contabilização e mensuração de ativos intangíveis estratégicos; e xiii) Responsabilidade Corporativa;

Cada uma das considerações citadas no estudo de Zilli (2020), foram também mencionadas nos resultados das entrevistas, com algumas nomenclaturas diferentes porém com contexto similar, o que permite analisar que as vantagens pertinentes à viabilização da aprendizagem organizacional no momento da constituição dos princípios da Governança são essenciais pois conforme já afirmado por Kearney & Kruger (2013), as corporações que se esforçam para melhorar os processo de aprendizagem e adaptação organizacional, utilizam da lógica e da previsão científica ao invés do caos, tornando a Aprendizagem Organizacional crucial para as organizações, possibilitando mais clareza na tomada de decisões, além de ações voltadas ao planejamento estratégico, ações que trazem as organizações vantagem competitiva.

Isto posto, essa seção apresentou os resultados relacionados à categorização das respostas que emergiram das entrevistas objetivando responder como os processos de aprendizagem organizacional tanto formal quanto informal, podem contribuir com a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações. A seguir apresenta-se as considerações finais desta dissertação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo, possui o intuito de apresentar as considerações finais do trabalho, abrangendo os objetivos específicos da pesquisa e, conseqüentemente, respondendo de maneira conjunta ao objetivo geral que buscou analisar a contribuição da interação das práticas formais e informais de aprendizagem com a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações.

Os primeiros objetivos específicos desta dissertação, tratavam de descrever, identificar e analisar as práticas formais e informais de aprendizagem e a interação entre ambas que ocorrem durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações, bem como, as contribuições destas ações para que as boas práticas da Governança possam ocorrer e perpetuar nas empresas. Portanto, ao analisar os resultados das entrevistas feitas, percebe-se que os processos de aprendizagem sejam eles formal ou informal, da forma que a empresa melhor se adequar para que os envolvidos com a Governança Corporativa, possam estar munidos de informações e inovações, possibilitem colocar as boas práticas nas ações diárias das organizações.

Ao analisar a constituição dos princípios da governança diante do contexto organizacional percebe-se que são os princípios básicos da GC, que permeiam, em maior ou menor grau, todas as boas práticas de GC em uma organização e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto interno quanto nas relações com terceiros.

Considerando a constituição do Princípio da Transparência, pode-se entender que graças aos processos efetivos e claros de disponibilização de informação para as partes interessadas, sendo elas informações verdadeiras, coerentes, claras e relevantes, mesmo que negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos, ocorre a promoção da transparência favorecendo o desenvolvimento dos negócios e estimulando um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

Quando se trata do Princípio da Equidade e sua constituição, entende-se que as organizações passam por uma busca constante pela justiça e a equidade no tratamento a todos os grupos (sócios, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade), não fazendo acepção de pessoas, remunerando e contratando os funcionários de acordo com os

requisitos técnicos e profissionais do mercado, avaliando os fornecedores e prestadores de serviços por meio de critérios objetivos e sem discriminação, evitando favorecimentos de qualquer natureza, através de boas práticas de conduta pessoal e profissional nas organizações, sempre prezando por um relacionamento embasado pelos valores culturais e institucionais.

A constituição do Princípio da Prestação de Contas nas organizações, se caracterizou por ações diárias de um sistema próprio de auditoria onde ocorrem planejamentos estratégicos, preparação e divulgação de demonstrações financeiras, com apuração de resultados em cada exercício, além de elaborar planos, programas e projetos, de monitorar seus resultados diariamente, mensalmente, trimestralmente e anualmente e da realização de um efetivo controle interno, bem como, auditorias internas e externas.

As ações acerca da constituição do Princípio de Responsabilidade Corporativa nas organizações, também são consideradas benéficas e positivas porque estão nos três âmbitos da responsabilidade corporativa seja ela social, ambiental e de sustentabilidade/longevidade, estas ações podem ser aplicadas através de diversos projetos, incluindo ações que proporcionam a sua própria sustentabilidade e longevidade.

Vale ressaltar, que a aprendizagem é vista pelos participantes como um processo comum nas organizações as quais estão inseridos, pois através do aprendizado encontra-se caminhos para a adaptação às mudanças, além de, possibilidade de enfrentar os desafios da competição através de análise crítica dos pontos falhos, identificados por meio de um processo contínuo de avaliação e revisão de planejamento estratégico, o qual, segundo os entrevistados é uma etapa do processo de constituição do Princípio da Prestação de Contas e que envolve todos os setores da organização.

Por fim, foi possível também analisar as barreiras e oportunidades de aprendizagem na constituição dos princípios da GC, percebendo que em determinadas situações, existe a incidência de resistência à mudança e à resistência aos Princípios e Efeitos culturais das organizações. Existem também, lições que poderiam ser aprendidas a partir da prática, mas que não foram aproveitadas em razão da ineficiência dos processos de comunicação, que proporcionaram oportunidade para o raciocínio defensivo e inibiram a conscientização da necessidade de mudança.

No item a seguir, apresenta-se as contribuições deste estudo para a teoria e pesquisa e para a prática organizacional e ao final são discutidas as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA

Essa pesquisa aborda a interação entre práticas formais e informais de aprendizagem e sua contribuição na constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações. Nesse contexto, ao analisar os aspectos formais e não formais de aprendizagem buscou-se identificar a maneira que organizações incentivavam seus colaboradores ao aprendizado. Para isso, foram realizadas categorizações a partir das informações coletadas em entrevistas semiestruturadas com 10 participantes que ocupavam cargos de direção, gerência e de conselho em organizações localizadas na região sul do país.

Através do esquema conceitual proposto, desenvolvido com base neste estudo, pode-se analisar as contribuições da Aprendizagem Organizacional frente a constituição dos princípios da Governança Corporativa e perceber que as ações trazidas pelos participantes possibilitam que as boas práticas da Governança sejam aplicadas nas organizações. Em caráter prático, apresenta-se algumas dessas ações, mencionadas na explicação do esquema conceitual como as 3 principais categorias emergentes dos resultados, sendo elas: 1) Princípio da Transparência: i) comitês; ii) valores Culturais; iii) comunicação da Gestão. 2) Princípio da Equidade: i) natureza da Participação; ii) natureza da valorização; iii) remuneração associada ao desempenho. 3) Princípio da Prestação de Contas: i) processo de planejamento; ii) processo de controle; iii) resultados da auditoria. 4) Princípio da Responsabilidade Corporativa: i) sustentabilidade; ii) processo de sucessão; iii) responsabilidade social.

Ainda, como contribuição teórica ao meio acadêmico, com o intuito de que em pouco tempo as empresas e seus profissionais possam, através do esquema conceitual aqui proposto, ampliar a percepção da importância dos processos de Aprendizagem Organizacional para a constituição dos princípios da Governança Corporativa e por fim compreender os benefícios e vantagens que podem trazer para a longevidade das organizações, salienta-se aqui a contribuição do esquema conceitual com o estudo de Musa e Ismail (2011), os quais afirmam

que organização deve adotar 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 a constituição dos princípios da Governança Corporativa, porque acreditam que as organizações são influenciadas principalmente pelas pessoas dentro da organização, sua estrutura, bem como pelas experiências acumuladas internamente e externamente ao ambiente organizacional.

E neste contexto, o esquema conceitual propõe que a Aprendizagem Organizacional quando presente nas organizações, através de práticas formais ou informais de aprendizado, podem produzir resultados positivos para as empresas durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa, corroborando com o estudo da autora De Godoy (2023), que aborda que a prática da Governança Corporativa inclui regras e bases para uma administração eficiente nas empresas, auxiliando os envolvidos, porém, enfatiza as normas básicas de conduta o que auxilia as ações dos administradores ao exercer uma boa gestão, uma vez que, estão amparados por um conjunto de regras que tencionam minimizar os problemas internos e de relacionamento com os *stakeholders*, *shareholders* e a sociedade em geral.

Outra contribuição desta dissertação para a Teoria e Pesquisa, se refere a nuvem de palavras apresentadas na página 72, figura 3, onde fica evidente as palavras mais recorrentes durante as entrevistas como novas categorias emergentes deste estudo, sendo elas: tratamento, consultoria, natureza e *benchmarking*. Ao considerar o termo tratamento, que se relaciona a forma como as pessoas são tratadas dentro das organizações conectada ao Princípio da Equidade reforçando o estudo de *Kearney and Kruger* (2013), o qual afirma que a equidade surge como parte importante, uma vez que cria um elo, por meio de um tratamento justo entre os sócios e demais *stakeholders*.

Ainda neste cenário, a palavra consultoria, remete a interpretação das atividades inerentes à empresas e instituições qualificadas para prestar serviços de consultorias que possam auxiliar quanto as boas práticas da Governança Corporativa, tal ação é muito utilizada como formato de aprendizagem formal para buscar atualização e instruções, tal resultado corrobora com o estudo de Dutra (2001), que afirmou que a Aprendizagem Formal dentro do contexto organizacional é constituída por treinamentos, educação básica, workshops, cursos de especialização e educação continuada.

Relembrando a nuvem de palavras, o termo Natureza refere-se a uma outra palavra mencionada com frequência pelos participantes e que está relacionada à Natureza da

Participação e à Natureza da Valorização também conectadas ao princípio da equidade, que são ações que visam criar um senso de pertencimento nos colaboradores das organizações reforçando a ideia de Belle (2016), onde é mencionado que participação é essencial para a inclusão e a riqueza nos processos de aprendizagem organizacional, pois a participação convida a um sentido de pertencimento e oferece uma oportunidade de influenciar no processo de realização da mudança, explorando oportunidades para perseguir aspirações individuais, grupais e organizacionais, ao mesmo tempo em que apoiando um senso de identidade.

Para encerrar a contribuição da nuvem de palavras com a teoria, evidencia-se a palavra *Benchmarking*, que se refere a pesquisa de mercado feita pelos participantes em empresas do mesmo segmento, com a intenção de compreender como os princípios da Governança foram se constituindo na concorrência e quais ações poderiam ser repetidas ou melhoradas, enfatizando o estudo de Coelho e Mourão (2011), os quais reforçaram que as ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo, de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas.

Por fim, além do exposto, percebe-se também uma contribuição para a linha de pesquisa Inovação e Competitividade do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, através dos resultados que confirmam que a Inovação e competitividade caminham juntas, que é preciso utilizar a aprendizagem organizacional como radar para busca de processos de inovação como um diferencial e uma estratégia competitiva, os quais resultam em otimização de boas práticas além de, um melhor posicionamento no mercado.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, são apresentadas as contribuições deste estudo para a prática organizacional, a partir da análise dos resultados. A aplicabilidade deste estudo, transcorre da compreensão de como os processos de Aprendizagem organizacional podem contribuir para que as boas práticas da Governança Corporativa ocorram nas organizações, conforme afirmam Santos et al. (2021) ao investigarem o impacto das organizações que investem em aprendizagem para obter a governança corporativa eficaz, 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.

Ao analisar o esquema conceitual proposto, entende-se a importância da Aprendizagem Organizacional para aplicação das boas práticas de Governança Corporativa, com o propósito de uma esfera contínua de criação de valor empresarial e possibilidade de perpetuidade do legado que os negócios vão deixar para as sociedades, além, da visualização do efeito com foco no longo prazo pautando negócios pela ética empresarial, tal resultado corrobora com o estudo de Real e Leal (2006), que abordam que a Aprendizagem Organizacional ganha relevância, por procurar responder aos desafios que surgem no 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.

Considerando as empresas que querem seguir as boas práticas da Governança Corporativa, através da constituição dos seus Princípios alicerçados a Aprendizagem Organizacional, percebe-se que os resultados deste estudo, confirma o que abordaram os autores Bastarz e Halek (2011), os quais afirmam que quando se tem 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.

Outra relevante contribuição deste estudo para a prática organizacional, está no Esquema Conceitual desenvolvido, o qual evidenciou que a constituição dos Princípios da Governança Corporativa estão alicerçados por práticas diárias dos envolvidos com os processos, o que resulta nas tão desejadas boas práticas da Governança Corporativa.

Neste contexto, deve-se ter em mente quais as práticas que podem ser aplicadas no dia a dia das organizações, tais como: i) promoção da Transparência com a presença dos comitês, conscientização dos valores culturais da empresa e a comunicação clara e objetiva da gestão; ii) aperfeiçoamento e busca pela Equidade que incluem ações focadas na natureza da participação, natureza da valorização e na remuneração associada ao desempenho; iii) realização da Prestação de Contas com foco no processo de planejamento, na auditoria interna focada no processo de controle e na presença da auditoria externa durante a conferência dos

resultados; iv) desenvolvimento de ações de Responsabilidade Corporativa que tangem as esferas financeira prezando pela sustentabilidade das organizações, humana e social buscando e promovendo ações para os colaboradores e sociedade em geral, ambiental e reputacional através de aplicações de ações focadas no meio ambiente e no impacto que podem causar no futuro.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Por mais cuidado e dedicação que se tenha ao elaborar uma pesquisa, é comum que ela possua limitações. Especialmente, pelo fato de ser um estudo exploratório, o objetivo não é conclusivo e as descobertas não podem ser consideradas como aplicáveis a quaisquer situações. No entanto, exatamente por seu caráter exploratório, ele abre possibilidades para novas pesquisas.

A partir dos achados aqui descritos, é possível imaginar investigações adicionais que possibilitem constatar a existência de aspectos que facilitam ou dificultam a aprendizagem nas organizações durante a constituição dos princípios da Governança Corporativa e por consequência a aplicação das boas práticas. Portanto, a limitação deste estudo, está na dificuldade de obter entrevistas com outras organizações, bem como, com outros membros, entende-se que tendo como participantes do estudo colaboradores com outras responsabilidades a intenção de verificar o grau de percepção de como se constituem os princípios de Governança Corporativa em cada uma dessas classes, visto que os princípios devem permear todos os níveis das organizações, auxiliariam para entender o processo. No entanto, essas limitações não compromete o conteúdo desta pesquisa, pois o cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas com as categorias a priori se mostrou consistente.

Outra limitação deste estudo, consiste na utilização de edições anteriores a versão de 2023 do Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBCC ao longo do referencial teórico deste estudo, pois foram abordadas versões anteriores, a versão atualizada foi utilizada apenas em algumas citações feitas na discussão dos resultados. Em vistas disso, uma sugestão para estudos futuros seria utilizar a versão atualizada de 2023 em pesquisas futuras acerca do tema.

Como sugestão para outras futuras pesquisas que abordem esse tema, propõe-se um estudo de caso único onde haveria um aprofundamento dos processos de trabalho, uma verificação presencial de reuniões do conselho e envolvidos, bem como, a análise de documentações pertinentes à constituição dos princípios da Governança Corporativa nas organizações. Entende-se ainda, que um estudo de caso único, poderia acrescentar outros aspectos a pesquisa e enriquecer os dados proporcionando uma visão mais assertiva da contribuição da aprendizagem neste cenário.

Tendo observado que a Governança Corporativa eficaz inclui controles internos, monitoramento e funções de supervisão do Conselho de Administração, considerando também que a liderança alinha estratégias e resultados por meio da motivação e desenvolvimento, entende-se que outro aspecto a ser estudado seria o papel da liderança frente a constituição dos Princípios da Governança Corporativa, considerando também a contribuição que a Aprendizagem Organizacional teria na aplicabilidade das boas práticas da Governança Corporativa nas organizações.

Considerando também que indicadores de saúde financeira são tão relevantes quanto os indicadores representados pelas três letras da sigla ESG, as dimensões passam a ser incorporadas às estratégias corporativas, associadas aos propósitos e posicionamentos das empresas, conexões muito mais profundas e duradouras do que meros programas de filantropia. Em vistas disso, entende-se que o aprofundamento do fenômeno ESG em futuras pesquisas é relevante para o novo normal, principalmente ao considerar que a incorporação das dimensões ambiental, social e de governança pelas empresas é considerada uma reinvenção do capitalismo e que como toda grande mudança, requer um período de transição e readequação das empresas.

REFERÊNCIAS

- ABADI, Hossein Rezaei Dolat et al. 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.
- ALLEN, FRANKLIN et al. Corporate governance and competition. **Corporate governance: Theoretical and empirical perspectives**, v. 23, n. 4, p. 23-94, 2000.
- ÁLVARES, ELISMAR; GUSSO, Eduardo. Governança corporativa: um modelo brasileiro. **Elsevier**, 2008.
- ALVES, CAROLINA VITÓRIA DE OLIVEIRA CORREIA. **A relação entre Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Competência em Informação para a construção de conhecimento em organizações familiares**. 2023.
- ANDRADE, CLÁUDIA; SOBREIRA, ROSA MARÍA CAMPOS. Igualdade de gênero no exercício da profissão de Relações Públicas: estudo exploratório com estudantes de comunicação organizacional. **Exedra: Revista Científica**, n. 7, p. 41-50, 2013.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. v. 12, p. 199–220, 2006.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática**. p. 310–332, 2010.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARAÚJO, B. et al. **Familiares Às Boas Práticas De Governança Corporativa: Proposição E Teste De Um Instrumento-Diagnóstico**. 2013.

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: Theory, method and practice* Reading, MA: **Addison-Wesley**. v. 36, 1998.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. **Ed. rev. e ampl. São Paulo**: Edições 70, 2011
- 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.
- BEDNALL, TIMOTHY C.; SANDERS, KARIN. 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.
- BELINKY, A. Seu ESG É Sustentável? Sustentabilidade Empresarial É Mais Que Um Rótulo Da Moda E Seguir Apenas A Atual Onda Pode Ser Um Risco Para O Negócio E Para A Sociedade. **Gvexecutivo**, v. 20 NRO 4, p. 37–44, 2021.
- BELL, M.; PAVITT, K. Accumulating technological capability in developing countries. In: Annual Conference On Development Economics, 1993, **Washington/DC. Proceedings...Washington: The World Bank**, 1993.
- BELLE, S. Organizational learning? Look again. **Learning Organization**, v. 23, n. 5, p. 332–341, 2016.
- BITENCOURT, C. C. **A Gestão De Competências Gerenciais E A Contribuição Da Aprendizagem Organizacional**. 2004.
- BOGDAN, ROBERT; BIKLEN, SARI. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**, 1994.
- BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 280–285, 2011.
- BROWN, JOHN SEELY; DUGUID, PAUL. 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.

CAELLI, KATE; RAY, LYNNE; MILL, JUDY. 'Clear as mud': toward greater clarity in generic qualitative research. **International journal of qualitative methods**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2003.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e Incentivos à Aprendizagem: Um Estudo de Caso. **REGE São Paulo**, v. 18, p. 513-530, 2011.

CAMILLIS, PATRICIA KINAST DE; ANTONELLO, CLAUDIA SIMONE. 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, A. E. G. **Aplicações Dos Princípios De Governança Corporativa Em Uma Organização Do Terceiro Setor**, 2020.

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.

CARVALHO, MISLEY FERREIRA VIANA DE; SOARES, JULIANO LIMA; PIMENTA, D. P. Management of brazilian accounting organizations: an investigation between the adoption of the principles of corporate governance and organizational learning. n. 2020, p. 3-22, 2020.

COELHO JUNIOR, FRANCISCO ANTONIO; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 18, p. 221-234, 2008.

COELHO JUNIOR, FRANCISCO ANTONIO; MOURÃO, LUCIANA. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 224-253, 2011.

CONDUTA, L. F.; VITORIANO, M. C. DE 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.

CONLON, THOMAS J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 28, n. 2/3/4, p. 283-295, 2004.

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

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.

DE FREITAS, ERNANI CESAR; KRAI, LUCAS SALDANHA. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2016.

DE GODOY, SARA GURFINKEL M. **Governança corporativa e responsabilidade socioambiental**. Editora Senac São Paulo, 2023.

DENZIN, NORMAN K.; LINCOLN, YVONNA S.; GIARDINA, Michael D. Disciplining qualitative research. **International journal of qualitative studies in education**, v. 19, n. 6, p. 769-782, 2006.

DODGSON*, M. Organizational learning: what is new? **Working papers**, p. 375–394, 1993.

DOSHMANLI, Masoumeh; SALAMZADEH, Yashar; SALAMZADEH, Aidin. 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, MARELISE. The influence of leader integrity on ethical leadership, interactional justice, leader trust and counterproductive work behavior. **Tese de Doutorado. Stellenbosch: Stellenbosch University**, 2015.

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

ELKJAER, BENTE. The learning organization: an undelivered promise. **Management learning**, v. 32, n. 4, p. 437-452, 2001.

FACHIN, ODÍLIA. Fundamentos de metodologias. **Saraiva Educação SA**, 2001.

- FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. **31**, n. **2**, p. **386–408**, 1985.
- FLICK, UWE. Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa. **Bookman editora**, 2009.
- FONTANELLA, BRUNO JOSÉ BARCELLOS; RICAS, JANETE; TURATO, EGBERTO RIBEIRO. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, v. **24**, p. **17-27**, 2008.
- FONTES, S. S. Aprendizagem Organizacional Em Cadeias De Suprimento De Sistemas Complexos De Produção: **Estudo De Caso Da Embraer Dissertação**. 2004.
- FREITAS, J. A. D. S. Governança Corporativa Nas Micro E Pequenas Empresas Brasileiras: Implantação E Aplicação Dos Governança Corporativa Nas Micro E Pequenas Empresas Brasileiras: **Implantação E Aplicação Dos**. 2016.
- GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.
- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão Organizacional* – **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. **3**, n. **2**, p. **81-89**, 2005.
- GODOY, ARLIDA SCHMIDT. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. **35**, p. **57-63**, 1995.
- GOMES, A. P. M. H. Corporate governance characteristics as a stimulus to tax management. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. **27**, n. **71**, p. **149–168**, 2016.
- 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.
- GROTTA, R. C. et al. Analysis of the affinity of the principles of corporate governance to the ISO 14001 environmental management system standard. **Gestao e Produção**, v. **27**, n. **2**, 2020.
- HERITAGE, John; SILVERMAN, David. Conversation Analysis: practice and methods. **Qualitative research**, p. **208-230**, 2010.

IBGC, I. B. De G. C. **Código Brasileiro De Governança Corporativa** Entidades-membros Entidades observadoras. 2009.

IBGC, I. B. De G. C. **Código Brasileiro De Governança Corporativa** Entidades-membros Entidades observadoras. 2015.

IBGC, I. B. De G. C. **Código Brasileiro De Governança Corporativa** Entidades-membros Entidades observadoras. 2016.

IBGC, I. B. De G. C. **Código Brasileiro De Governança Corporativa** Entidades-membros Entidades observadoras. 2018.

KARYATUN, SUBUR ET AL. Towards The Best Model Good Corporate Governance And Knowledge Management To Improve Performance Through Job Satisfaction. **Journal 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. 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.

KUZEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. In: CRABTREE, B. F; MILLER, W. L. (eds). **Doing qualitative research**. 2 ed. London: Sage, 1999.

LABURÚ, CARLOS EDUARDO; ARRUDA, SÉRGIO DE MELLO; NARDI, ROBERTO. Pluralismo metodológico no ensino de ciências. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 02, p. 247-260, 2003

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

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

LAVE, JEAN; WENGER, ETIENNE. Situated learning: Legitimate peripheral participation. **Cambridge university press**, 1991.

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

LOIOLA, ELIZABETH; ROCHA, MARIA CÉLIA FURTADO. Aprendizagem no Processo de Seleção de Ferramenta CASE para o Estado da Bahia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 145-166, 2002.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. spe, p. 39–52, 2009.

MALCOLM, Janice; HODKINSON, Phil; COLLEY, Helen. Informality and formality in learning: a report for the Learning and Skills Research Centre. **Learning and Skills Research Centre**, 2003.

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

MAYS, Nicholas; POPE, Catherine. Assessing quality in qualitative research. **Bmj**, v. 320, n. 7226, p. 50-52, 2000.

MELO, F. A. D. O.; CAMERA, A. R. M.; ARAGÃO, B. M. Empresas Familiares E A Influência Da Adoção Da Governança Corporativa. 2013.

MERRIAM, SHARAN B. Qualitative research: Designing, implementing, and publishing a study. In: Handbook of research on scholarly publishing and research methods. **IGI Global**, 2015. p. 125-140.

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.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. Qualitative data analysis: **An expanded sourcebook**. sage, 1994.

- MORSE, Janice M.; MITCHAM, Carl. Exploring qualitatively-derived concepts: Inductive—deductive pitfalls. **International journal of qualitative methods**, v. 1, n. 4, p. 28-35, 2002.
- 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.
- PEDERSEN, JULIANA DA ROSA. Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard do **Bistrô" Estações do Sul"**. 2010.
- 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, 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.
- RICARDO BASAGLIA; BEATRIZ BRAGA; CLÉBER FIGUEIREDO. Níveis, Processos e Mecanismos de Aprendizagem para o Desenvolvimento do Produto: uma Abordagem Integrativa. **XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD**, p. 1–17, 2019.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa. **Fundamentos**, 2014.
- SABBAGHI, O. Corporate governance in China : a review. 2016.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. **Saint Paul Editora**, 2021.
- SHARMA, P. K. Conceptual Framework of Corporate Governance, 2015.

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

SIDANI, YUSUF; REESE, Simon. A journey of collaborative learning organization research: Interview with Victoria Marsick and Karen Watkins. **The Learning Organization**, v. 25, n. 3, p. 199-209, 2018.

SIQUEIRA, C. L. Governança Corporativa E Fator Esg Como Meios Para O Impacto Social E Ambiental No Setor Empresarial, 2019.

SMITH, ANNE M. Some problems when adopting Churchill's paradigm for the development of service quality measurement scales. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 2, p. 109-120, 1999.

SOLOMON, J.; SOLOMON, A. Corporate Governance and Accountability, 2004.

TEREZINHA ANGELONI, MARIA 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.

THURLINGS, MARIEKE; EVERS, ARNOUD T.; VERMEULEN, MARJAN. Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. **Review of educational research**, v. 85, n. 3, p. 430-471, 2015.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. 6ª ed. São Paulo: **Atlas**, 2015.

VERSIANI, ÂNGELA FRANÇA; ORIBE, CLAUDEMIR YOSCHIIHIRO; REZENDE, SERGIO FERNANDO LOUREIRO. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 15-44, 2013.

WILDEMUTH, BARBARA M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **The Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 450-468, 1993.

YANOW, DAVIDE NICOLINI SILVIA GHERARDI DVORA. Knowing in organizations: a practice-based approach. **ME Sharpe**, 2003.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. **3. ed. Porto Alegre: Bookman**, 2010.

YIN, R. K. Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim: Série Métodos de Pesquisa. **Porto Alegre: Penso**, 2016.

ZERBINI, T. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008.

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.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Objetivos específicos	Princípio da governança	Questões	
Descrever a constituição dos processos associados aos princípios de governança corporativa.	Transparência	1. De acordo com o conceito, como organização disponibiliza informações sobre a sua gestão aos <i>stakeholders</i> (sócios, colaboradores, clientes, órgãos governamentais, comunidade)?	
		2. Por quais canais de comunicação essas informações são veiculadas (rádio, revista, jornal, e-mail, site etc.)?	
		3. Como as pessoas na organização, nos diferentes níveis, tem aprendido a colocar em prática tal princípio?	
		4. De que forma você considera que as informações disponibilizadas vão além daquelas impostas por leis e regulamentos?	
		5. Você considera que o "desejo de informar" é característica da organização? Tem algum exemplo que mostre isso?	
Analisar a constituição dos princípios da governança corporativa diante do contexto organizacional	Equidade	1. De acordo com o conceito, como se busca a justiça e a equidade no tratamento a todos os grupos (sócios, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade)?	
		2. A organização dispõe de código de ética ou conduta? Como ele contribui para o alcance da equidade? Como é feita a remuneração na organização? Ela está associada ao desempenho?	
		3. Como as pessoas na organização, nos diferentes níveis, tem aprendido a colocar em prática tal princípio?	
	Prestação de contas	1. De acordo com o conceito, de quais maneiras o órgão de administração da organização presta contas de sua atuação?	
		2. Como a administração da organização pratica a imparcialidade e a prudência na sua prestação de contas? Existe estrutura própria de auditoria interna? Qual?	
		3. As demonstrações contábeis e relatórios gerenciais estão disponíveis para todos as partes interessadas (sócios, colaboradores, clientes, órgãos governamentais, comunidade)? Se não, por que não?	
		4. Como as pessoas na organização, nos diferentes níveis, tem aprendido a colocar em prática tal princípio?	
		5. De que forma a organização utiliza de auditoria externa para validação dos seus demonstrativos contábeis?	
	Analisar as barreiras e oportunidades de aprendizagem na constituição dos princípios de governança	Responsabilidade Corporativa	1. De acordo com o conceito, como a organização busca alcançar a sua sustentabilidade/longevidade?
			2. De que forma a organização apresenta riquezas e oportunidades na região em que atua?
3. Como as pessoas na organização, nos diferentes níveis, tem aprendido a colocar em prática tal princípio?			

Fonte: Quadro adaptado do estudo de (CARVALHO, 2019) e adaptado pela autora (2023).

Apêndice B – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento enviado aos participantes para assinatura.

Título do Estudo: **OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO AOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Pesquisador Responsável: **CRISTIANE SPIDO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma **Entrevista Com Roteiro Semiestruturado**. Caso haja alguma palavra ou frase que o (a) senhor (a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre na entrevista e solicitar a sua permissão para que o mesmo seja publicado em meios científicos como revistas, congressos e/ou reuniões científicas de profissionais da área. O objetivo desta pesquisa analisar a Contribuição da Aprendizagem Organizacional para a Constituição dos Princípios de Governança Corporativa nas organizações.

Se o(a) Sr.(a) aceitar essa entrevista, os procedimentos envolvidos em sua participação são responder a 16 questões sobre o tema mediante agendamento de uma data prévia, acontecendo de forma online por meio da plataforma googlemeet ou outra da preferência do entrevistado. Os áudios das entrevistas serão gravados.

A descrição da entrevista envolve o risco de quebra de confidencialidade (algum dado que possa identificar o(a) Sr.(a) ser exposto publicamente). Para minimizar esse risco, nenhum dado que possa identificar o(a) Sr.(a) como nome, codinome, iniciais, registros individuais, informações postais, números de telefones, endereços eletrônicos, fotografias, figuras, características morfológicas (partes do corpo), entre outros serão utilizadas sem sua autorização. Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios.

Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa permitirá que as empresas e seus profissionais possam ampliar a percepção da importância dos processos de Aprendizagem Organizacional para a constituição dos princípios da Governança Corporativa e por fim compreender os benefícios e vantagens que podem trazer para a longevidade das organizações.

Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização do relato de caso, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação neste pesquisa e o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. É garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre essa pesquisa suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação. Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Cristiane Spido, pelo telefone (54) 99937-8936 e/ou pelo e-mail cspid@ucs.br.

(Cristiane Spido - Pesquisadora)

(Participante)