

Atitudes que levam à organização de aprendizagem: o papel do envolvimento e do compromisso organizacional

Alexandre José de Oliveira

Professor da Universidade Federal Rural do Semiárido (Brasil)

alexandreoliveira@ufersa.edu.br

Agostinha Mafalda Barra de Oliveira

Professora da Universidade Federal Rural do Semiárido (Brasil)

agostinhamafalda@ufersa.edu.br

Aline Francilurdes Nery do Vale

Pesquisadora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Brasil)

alinefrancilurdes@hotmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre as características atitudinais do capital humano, tais como envolvimento e compromisso organizacional afetivo, com os atributos das organizações que aprendem. Participaram do estudo 256 empregados de cinco empresas espanholas. Três instrumentos foram utilizados para medir o grau de envolvimento e de compromisso organizacional afetivo e os atributos da organização que aprende. Através da análise de regressão de coeficientes aleatórios identificaram-se relações significativas entre compromisso e envolvimento com alguns dos atributos da organização de aprendizagem. Dessa forma, compromisso e envolvimento se caracterizam como fatores facilitadores para o desenvolvimento das organizações que aprendem.

Palavras-Chave

Organização de aprendizagem; Envolvimento; Compromisso organizacional

Attitudes that lead to a learning organization: The role of organizational involvement and commitment

Abstract

This study aims to analyze the relationship between the attitudinal characteristics of human capital, such as involvement and organizational affective commitment, with the attributes of learning organizations. 256 employees from five Spanish companies participated in the study. Three instruments were used to measure the degree of affective organizational involvement and commitment and the attributes of the learning organization. Through random coefficient regression analysis, significant relationships were identified between commitment and involvement with some of the attributes of the learning organization. In this way, commitment and involvement are characterized as facilitating factors for the development of learning organizations.

Keywords

Learning organization; Involvement; Organizational commitment

Actitudes que conducen a una organización que aprende: El papel de la implicación y el compromiso organizacional

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre las características actitudinales del capital humano, como la implicación y el compromiso afectivo organizacional, con los atributos de las organizaciones que aprenden. En el estudio participaron 256 empleados de cinco empresas españolas. Se utilizaron tres instrumentos para medir el grado de implicación y compromiso afectivo organizacional y los atributos de la organización que aprende. Mediante análisis de regresión de coeficientes aleatorios, se identificaron relaciones significativas entre el compromiso y la implicación con algunos de los atributos de la organización que aprende. De esta manera, el compromiso y la implicación se caracterizan como factores facilitadores para el desarrollo de las organizaciones de aprendizaje.

Palabras clave

Organización del aprendizaje; Enredo; Compromiso organizacional

Dados para Contato | Contact Details | Detalhes de Contacto: Aline Francilurdes Nery do Vale - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Campus Universitário - Lagoa Nova, Natal - RN, 59078-970, Brasil. **URL:** <https://ufrn.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 17/10/2024 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 04/05/2026

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v16i3.68741>

INTRODUÇÃO

As organizações, independente de suas diferenças quanto aos objetivos e orientação estratégica, sejam públicas ou privadas, compartilham de uma necessidade em comum: a efetividade em suas atividades. Nessa perspectiva, tem ganhado crescente aceitação, no âmbito acadêmico e empresarial, uma corrente teórico-empírica que estabelece relações entre o desenvolvimento e a aplicação de conhecimento pelos colaboradores e a efetividade organizacional. Essa corrente converge para uma temática relevante, que é a organização de aprendizagem ou a organização que aprende. Dirani et al. (2021) acrescentaram que adotar uma cultura de aprendizagem é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Thomas e Allen (2006) constataram, com base em uma metanálise, que a organização de aprendizagem ou a organização que aprende é o produto ou resultado de uma combinação crítica de mecanismos de mudança internos, aliados a análises contínuas do ambiente, e intencionados em manter ou melhorar o desempenho. Desse modo, aprendizagem organizacional deve ser descrita como a capacidade ou processo para conseguir este produto ou resultado, no caso a organização de aprendizagem.

O fator fundamental para alcançar este resultado são as pessoas, ou seja, o capital humano das organizações. Nesse sentido, as organizações que aprendem muitas vezes não dispõem de capital humano que favoreça a aprendizagem organizacional (Senge, 2010). Contudo, o capital humano constitui-se como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável empresarial, pois devido às suas capacidades de aprendizagem contínua é capaz de se adaptar mais facilmente as novas situações em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico (Argyris, 1996; Xie, 2020). Estudos anteriores evidenciaram as organizações de aprendizagem que encorajam seus colaboradores, incentivando-os a expandir seu conhecimento e suas habilidades e oportunidades, tendem a superar seus concorrentes (Antunes & Pinheiro, 2020; Goh et al., 2012).

Por esse motivo, a demanda por aprendizagem organizacional, devido às mudanças econômicas e condições sociais, oferece ao capital humano um papel central nesse novo cenário, tanto para o sucesso individual, quanto organizacional e até mesmo nacional. Cada vez mais se reconhece que a aprendizagem organizacional estimula o crescimento econômico, como ganhos de mercado, e gera benefícios não econômicos, como bem estar pessoal e coesão social (Centre for Educational Research and Innovation, 2001).

Os argumentos de Senge (2010) e Goh (2001) corroboram que existem características pessoais específicas, por parte dos colaboradores e gerentes, que são determinantes para desenvolver os atributos de uma organização que aprende. Naquin e Holton III (2002) esclareceram que há uma variedade de estudos que evidenciaram a relação entre personalidade, afetividade, compromisso

com o trabalho e motivação para melhorar o trabalho por meio de aprendizagem. Por sua vez, Lohman (2005) identificaram sete características pessoais que aumentam a motivação dos profissionais para se engajar na aprendizagem informal, são elas: iniciativa, autoeficácia, amor pelo aprendizado, interesse na profissão, compromisso com o desenvolvimento profissional, personalidade envolvente, e personalidade extrovertida e sociável.

Com base nos argumentos de Goh (2001) e Senge (2010) e nas evidências de Lohman (2005) e Naquin e Holton III (2002), acredita-se que, para que uma organização se estabeleça como uma organização de aprendizagem, é necessário desenvolver um capital humano com características pessoais específicas. Portanto, as organizações precisam desenvolver e melhorar o seu conhecimento sobre o capital humano, para que os seus colaboradores se tornem parceiros estratégicos e agentes de mudança (Şahin & Bilir, 2024; Soelton, 2023; Tran, 2023).

1. ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A organização de aprendizagem refere-se a uma organização que reúne esforços para que seus colaboradores estejam em constante processo de aprendizado, compartilhando e aplicando esses conhecimentos na execução de suas atividades e na tomada de decisão organizacional (Ashal et al., 2023).

Há um consenso na literatura sobre a aprendizagem organizacional de que a organização, por si só, não cria conhecimento (Hsu & Lamb, 2020; Şahin & Bilir, 2024; Singh, 2007; Xie, 2020); quem cria conhecimento são as pessoas, seus colaboradores, os indivíduos ou entidades de aprendizagem individual (Youndt & Snell, 2004).

Com isso, a aprendizagem organizacional é um processo que envolve tanto o nível individual, quanto o nível de equipe e organizacional, em que seus colaboradores atuam como agentes de aprendizagem e de mudança, podendo moldar o comportamento de uma organização (Hsu & Lamb, 2020; Şahin & Bilir, 2024; Xie, 2020). Assim, uma organização de aprendizagem é, sobretudo, uma organização que aprende continuamente e se transforma (Dirani et al., 2021).

Entretanto, Singh (2007) esclareceu que, a aprendizagem de cada um dos seus colaboradores não garante a aprendizagem organizacional. Para que a aprendizagem organizacional se torne uma realidade, a aprendizagem em nível individual tem que evoluir para o nível grupal e, posteriormente, para o nível organizacional. Por esse motivo, faz-se necessário que haja entre os colaboradores, uma maior integração intra e entre organizacional (Antunes & Pinheiro, 2020).

Como salientaram Youndt e Snell (2004), quando os colaboradores de uma organização aprendem, conseqüentemente, seu capital humano também aumenta. Isso ocorre porque, à medida que os colaboradores aprendem, é produzido um conhecimento capaz de possibilitar a acumulação de aprendizagem e de conhecimento em nível organizacional.

De acordo com Senge (1998), dentre as características do capital humano que as organizações devem desenvolver para aumentar expressivamente sua capacidade de aprendizado, estão o compromisso e o envolvimento de seus colaboradores. Adicionalmente, Goh (2001) destacou a necessidade do compromisso dos colaboradores com a aprendizagem e com o envolvimento nos processos decisórios, para desenvolver os atributos da aprendizagem organizacional.

Dessa forma, faz-se necessário que os colaboradores tenham, além do compromisso individual, compromisso organizacional e envolvimento no trabalho. O compromisso com a aprendizagem exige que os colaboradores reconheçam a necessidade de atualização e melhorias. Para tanto, faz-se necessário que as pessoas estejam comprometidas umas com as outras, e não somente consigo mesmas (Goh, 2001).

Nesse âmbito, os líderes de organizações de aprendizagem têm o papel de promover uma cultura de aprendizagem através de investimento em aprendizagem, apoiando tanto a sua própria aprendizagem quanto a dos seus funcionários, a fim de facilitar as interações entre ambos. Portanto, também é necessário que as pessoas estejam comprometidas e envolvidas com o processo de aprendizagem de seus colegas de trabalho. Além disso, para que as pessoas possam envolver-se e comprometer-se autenticamente com as mudanças no ambiente de trabalho, geradas pela aprendizagem, é imprescindível a participação de todos nos processos decisórios da organização (Dirani et al., 2021).

2. CARACTERÍSTICAS ATITUDINAIS DO CAPITAL HUMANO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Beauregard et al. (2019) definiram compromisso organizacional como um estado em que o colaborador se identifica com os valores e objetivos de uma organização e deseja permanecer vinculado a essa organização. Sendo ainda associado a um sentimento de apego emocional (Beauregard et al., 2019) e de lealdade à organização e ao grupo ao qual está inserido (Shoaib et al., 2021; Yoon et al., 2022).

Naquin e Holton III (2002) conceituaram compromisso organizacional como o grau de fidelidade de um colaborador com a organização. No mesmo sentido, Meyer e Allen (1997) explicaram que o compromisso organizacional reflete a afetividade do colaborador com a organização, o qual sente a obrigação moral de permanecer no seu emprego; além disso, o colaborador também reconhece os custos de sair da organização, o que pode incluir interesses pessoais. Concomitante a isso, Soelton et al. (2021) postularam que o compromisso organizacional diz respeito à satisfação do colaborador com a organização e com as recompensas que devem ser sacrificadas ao abandonar o emprego.

Karthikeyan e Savarimuthu (2020) afirmaram que o nível de compromisso organizacional afeta diretamente os esforços de um funcionário para alcançar os objetivos organizacionais. Assim, colaboradores comprometidos sentem-se motivados a alcançar os objetivos da organização, de maneira criativa e inovadora (Wahyuni et al., 2021). Portanto, compromisso organizacional também é compreendido como a dedicação do colaborador à organização (Ahmadian et al., 2023).

Allen e Meyer (1990) classificaram compromisso organizacional em três tipos: o compromisso afetivo, o compromisso contínuo e o compromisso normativo. O compromisso afetivo refere-se ao vínculo e a identificação emocional de um colaborador com a organização. A fidelidade do colaborador está relacionada ao aspecto emocional que o mantém na organização. Assim, quando o colaborador se identifica com a organização, sente-se realizado em fazer parte dela.

Já compromisso contínuo refere-se à percepção que o colaborador tem acerca dos custos ou perdas associadas à descontinuidade na organização. Nesse sentido, a fidelidade do empregado à organização baseia-se na análise dos custos ou perdas associados com a sua desvinculação. Quando um empregado apresenta forte compromisso contínuo, percebe que não existem opções melhores do que permanecer na organização, devido à baixa probabilidade de conseguir melhores condições de trabalho. Assim, o compromisso contínuo anuncia o lado racional de uma pessoa em relação com a organização a qual pertence (Allen & Meyer, 1990).

Por sua vez, o compromisso normativo refere-se ao sentimento de obrigação de uma pessoa de permanecer em uma organização. A fidelidade de um empregado para com sua organização estar fundamentada no sentimento de obrigação de ser leal. Dessa forma, quando um empregado apresenta forte compromisso normativo, sente-se coagido a permanecer na organização. Esse compromisso anuncia a obrigatoriedade de permanência de uma pessoa em relação com a organização a qual pertence (Allen & Meyer, 1990).

De acordo com Robbins e Judge (2023), estudos demonstraram que o nível de compromisso organizacional de um empregado com a sua organização é um dos melhores indicadores de rotatividade, explicando até 34% de sua variação. Além disso, as evidências empíricas demonstraram relações negativas entre compromisso organizacional, não somente com a rotatividade, mas

também com o absenteísmo. Nesse sentido, Cabrera et al. (2006) complementaram que compromisso organizacional tem sido relacionado com variáveis organizacionais relevantes tais como: turnover, satisfação no cargo, senso de obrigação e ajuda aos outros.

Estudos anteriores sugeriram que o compromisso organizacional influencia a motivação dos empregados com a aprendizagem no lugar de trabalho (Naquin & Holton III, 2002). Tsai et al. (2007) reforçaram a existência de uma relação positiva entre compromisso organizacional e compromisso com a aprendizagem. Mais recentemente, Ana et al. (2024), Hashim et al. (2020) e Novita e Sukmanasa (2023) constataram uma relação positiva entre compromisso organizacional e organização de aprendizagem, sugerindo que para aumentar o compromisso organizacional, é necessário uma boa cultura e bom nível de aprendizado organizacional. Desse modo, o compromisso organizacional precisa ser desenvolvido, mantido e aprimorado. Jerez-Gómez et al. (2005) realizaram uma pesquisa em 111 empresas espanholas da indústria química e verificaram que compromisso com a aprendizagem estava relacionado com a capacidade de aprendizagem das organizações. De modo semelhante, Alzoubi et al. (2023) descobriram que compromisso organizacional e o desempenho organizacional aumentam à medida que a organização investe na capacitação de seus colaboradores.

Percebe-se que o compromisso organizacional tem se tornado um ponto cada vez mais importante no campo de estudo da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional. Porém, Ulrich (1998) defendeu que o tipo de compromisso mais almejado e concebido como um importante componente do capital humano de uma organização é o compromisso afetivo. Neste sentido, Meyer et al. (2002), realizaram uma metanálise e identificaram que compromisso afetivo apresenta correlações mais fortes e favoráveis em relação a outros tipos de compromissos, com resultados relevantes para a organização, como maior nível de desempenho organizacional. De igual modo, Pires (2022) conduziu um estudo para analisar as percepções da organização de aprendizagem e seus efeitos nas atitudes, especificamente no comprometimento organizacional afetivo, nos comportamentos de cidadania organizacional e no clima organizacional, assim como para averiguar as relações entre esses construtos, e constatou uma relação entre organização de aprendizagem e comportamento de cidadania organizacional totalmente mediada pelo comprometimento organizacional afetivo.

Já Jamil et al. (2024) constataram uma relação positiva moderada e significativa entre as dimensões da organização de aprendizagem e o compromisso afetivo, indicando que o comprometimento afetivo é melhorado pelo aumento da disposição dos colaboradores para o aprendizado organizacional. Dessa forma, quando os colaboradores têm uma maior disposição para adquirir novos conhecimentos e habilidades, mais forte será o vínculo emocional com a organização.

Portanto, existem indicativos teóricos e empíricos de que característica do capital humano, como compromisso organizacional, especificamente o compromisso afetivo, favorece a aprendizagem

organizacional e, por conseguinte, contribui para o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem. Diante do exposto, estabeleceu-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H1. Quanto maior o grau de compromisso organizacional afetivo dos empregados mais aumenta os resultados para os atributos de uma organização que aprende.

2.2. ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

Envolvimento no trabalho refere-se ao envolvimento de um indivíduo com as tarefas organizacionais e ao grau de identificação psicológica com o seu trabalho (Kanungo, 1982; Robbins & Judge, 2023). Portanto, colaboradores com alto grau de envolvimento gostam de estar imersos na realização de seu trabalho (Bakker & Leiter, 2017). De outra forma, envolvimento no trabalho é o processo pelo qual uma pessoa escolhe engajar-se em uma atividade no ambiente de trabalho (Bryson, 2006), de modo a doar seu tempo e sua energia para contribuir com o sucesso organizacional (Ajie & Nugroho, 2023; Nurmiati & Parmitasari, 2024).

Ainda, o envolvimento no trabalho envolve o entusiasmo e o desejo do indivíduo de permanecer na organização (Ajie & Nugroho, 2023; Nurmiati & Parmitasari, 2024). Estudos anteriores demonstraram que um alto nível de envolvimento com o trabalho está relacionado com baixo índice de absenteísmo e taxas mais baixas de pedidos de demissão (Robbins & Judge, 2023).

Além disso, envolvimento com o trabalho também está relacionado com ética e necessidade de crescimento (Naquin & Holton III, 2002). Acrescido a isso, Nurmiati e Parmitasari (2024) afirmaram que colaboradores envolvidos em seu trabalho tendem a buscar melhorias em seu desempenho pessoal e nas suas relações com o trabalho e com os demais membros da organização. Portanto, o envolvimento no trabalho desempenha um importante papel no processo de desenvolvimento contínuo e de mudança organizacional, haja vista que todos os esforços dos colaboradores são utilizados para alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Lohman (2005), o conceito de envolvimento no trabalho pode ser descrito, teoricamente, como a canalização de energia para a realização de tarefas físicas, cognitivas e emocionais. Portanto, envolvimento no trabalho, e mais especificamente, com a aprendizagem, pode ser definido como o dispêndio de esforço físico, cognitivo e mental que resulta no desenvolvimento de conhecimentos e capacidades profissionais. Evidências na literatura constataram que quando os colaboradores percebem sua empresa como uma organização de aprendizagem, sentem um maior envolvimento no trabalho e um nível mais alto de satisfação (Varshney, 2020).

Por sua vez, a aprendizagem no lugar de trabalho é um importante caminho em que indivíduos constroem significados para suas experiências de trabalho. No entanto, esta forma de aprendizagem

requer envolvimento das pessoas tanto em atividades estruturadas quanto em atividades não-estruturadas que resultam no desenvolvimento de novas capacidades requeridas para a prática efetiva do trabalho (Goh, 1998; Lohman, 2005). De acordo com o descrito, estabelecemos como segunda hipótese:

- H2. Quanto maior o grau de envolvimento no trabalho dos empregados mais aumenta os resultados para os atributos de uma organização que aprende

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e de natureza descritiva (Sampieri et al., 2017). A amostra, não probabilística, foi composta por 255 empregados de cinco empresas espanholas de setores diversos, localizadas nas comunidades autônomas de Castilla Y León, Astúrias e Madrid (Malhotra, 2019). A escolha das empresas se deu de forma aleatória; assim, contataram-se várias empresas, mas apenas cinco se disponibilizaram a colaborar. É importante mencionar que, a amostra representa mais de 30% do total de empregados de cada uma das empresas. Sendo a maioria, do sexo masculino, com mais de 8 anos de experiência de trabalho e mais de 3 anos na empresa, e com uma média de idade de 34 anos.

3.1. COLETA DE DADOS E MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para medir a variável “atributos da organização que aprende”; após a análise de outros estudos que identificaram, descreveram e/ou mediram características específicas de uma organização de aprendizagem (Goh & Richards, 1997; Goh, 2001; Moilanen, 2001; Pedler et al., 1991; Senge, 2010; Tannenbaum, 1997; Watkins & Marsick, 1993); foram selecionados os cinco atributos do questionário de Goh e Richards (1997), relacionados à organização de aprendizagem, a saber: 1) clareza de missão e de propósitos, 2) liderança e envolvimento compartilhado, 3) experimentação, 4) transferência de conhecimento, 5) trabalho em equipe. Ademais, optou-se por adicionar mais um atributo, o qual foi validado para este estudo, denominado visão sistêmica. Visão sistêmica refere-se à capacidade de buscar compreender o todo e as suas relações, para a tomada de decisão organizacional.

Assim, esse instrumento abrangeu seis atributos. Sendo os cinco primeiros já desenvolvidos e validados por Goh & Richards (1997) e mais um, desenvolvido e validado pelos autores deste trabalho. Ao todo este instrumento consta de 25 itens, sendo 4 para clareza de missão e de propósito, 5 para liderança e envolvimento compartilhado, 5 para experimentação, 4 para transferência de conhecimento, 3 itens para trabalho em equipe, e 4 itens para visão sistêmica.

Nos mesmos moldes do instrumento de Goh e Richards, cada item apresenta uma afirmação sobre características e situações que ocorrem em uma empresa. Dessa forma, os participantes foram solicitados a avaliar cada afirmação indicando seu grau de concordância, com base em uma escala de resposta do tipo *Likert*, que varia de (1) exatamente igual em nossa empresa a (7) totalmente diferente em nossa empresa.

Após a sua medição, identificaram-se os seguintes coeficientes de *alfa* de Cronbach: 0,717, para os 4 itens de clareza de missão e de propósitos; 0,763, para os 5 itens de liderança e envolvimento compartilhado, 0,798, para os 5 itens de experimentação; 0,704, para os 4 itens de transferência de conhecimento; 0,517 para os 3 itens de trabalho em equipe; e, 0,828 para os 4 itens de visão sistêmica. Estes coeficientes de confiabilidade demonstram que a consistência interna de cada escala está entre bom e muito bom, exceto para os itens de trabalho em equipe (Pardo & Ruiz, 2005). Entretanto, observando que esses itens devem ser avaliados em conjunto com os demais itens do instrumento, e ainda, considerando a pequena quantidade de itens (três), o que também interfere no valor de *alfa* de Cronbach, concluiu-se que esse valor em separado não necessariamente significaria algum problema.

Na sequência, identificou-se que, para cada um dos seis atributos, um único item poderia explicar mais de 50% da variância acumulada. Como última análise deste instrumento, obteve-se a matriz de componentes principais, em que os itens, utilizados para mensurar cada atributo se agruparam cada um em um único fator. Pelo exposto, decidiu-se manter suas denominações originais: clareza de missão e de propósitos, liderança e envolvimento compartilhado, experimentação, transferência de conhecimento, trabalho em equipe e visão sistêmica. No Quadro 1 uma descrição dos itens e seus respectivos atributos.

Quadro 1: Itens dos atributos da organização que aprende

VARIÁVEL	ITENS
Clareza de missão e de propósitos	Há ampla aceitação e apoio geral aos objetivos da empresa
	Não entendo como os objetivos da empresa serão alcançados (r)
	A declaração dos objetivos da empresa identifica os valores que todos os empregados adotam
	Temos a oportunidade de autoavaliar o alcance dos objetivos da empresa
Liderança e envolvimento compartilhado	Os gestores desta empresa resistem às mudanças e temem as ideias novas (r)
	O quadro de gestores e de empregados da empresa compartilham uma visão comum do que se deve alcançar com o nosso trabalho
	Os gestores da empresa com frequência incluem os empregados nas decisões importantes
	Os gestores da empresa podem aceitar as críticas sem ficarem muito na defensiva
	Os gestores da empresa fornecem feedback útil que nos ajuda a identificar potenciais problemas e oportunidades

Experimentação	Geralmente posso sugerir novas ideias à empresa
	Sei, por experiência, que há incentivo às pessoas que são novas na empresa a questionar a maneira como as coisas são feitas
	Geralmente a administração recompensa novas ideias que funcionam
	Os gestores desta empresa estimulam os membros das equipes a experimentar melhorias nos processos de trabalho
	Sei, por experiência, que a administração não considera as novas ideias oferecidas pelos empregados (r)
Transferência de conhecimento	Frequentemente tenho oportunidades de conversar com outros membros da equipe sobre programas ou atividades de trabalho que tiveram sucesso, para entender por que foram bem-sucedidos
	Falhas nesta empresa quase nunca são discutidas (r)
	Novos processos de trabalho que podem ser úteis para toda a empresa geralmente são compartilhados com os colaboradores
	Temos um sistema que nos permite aprender práticas de sucesso de outras organizações
Trabalho em equipe	A maioria dos grupos de resolução de problemas nesta empresa inclui funcionários de diversas áreas funcionais
	A prática padrão da empresa incentiva os funcionários a resolverem problemas juntos antes de apresentá-los aos gerentes
	Normalmente os empregados não podem participar de grupos informais para resolver problemas da empresa (r)
Visão sistêmica	Quando surgem problemas nesta empresa não nos limitamos a resolvê-los; também procuramos identificar quais foram as causas e desenvolver melhorias profundas para eliminá-las
	A empresa nos incentiva a explorar a variedade de relações entre causas e efeitos em diversas situações
	A empresa valoriza que as pessoas desenvolvam uma visão ampla dos fatos
	Nesta empresa, os problemas normalmente são resolvidos através de uma análise ampla dos fatos, examinando relações profundas e não apenas relações simples e aparentes

Nota: (r) Itens com valores invertidos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Já para medir a variável “compromisso organizacional afetivo” utilizou-se parte da escala de Meyer e Allen (1997). Destarte, o instrumento para essa variável foi constituído de 6 itens, do tipo Likert de 5 pontos, sendo: de (1) forte desacordo a (5) forte acordo. Cada item refere-se a uma afirmação representativa da dimensão afetiva do compromisso organizacional.

Após a aplicação da escala de compromisso afetivo, identificou-se um *alfa* de Cronbach conjunto para todos os itens de: 0,828. Além disso, também se constatou que com apenas um componente se poderia explicar mais de 54% da variância acumulada. Com base nisso e no resultado da solução fatorial, que extraiu apenas um fator para todos os itens da escala, decidiu-se incorporar todos os itens em um único fator ao qual denominamos de compromisso afetivo. No Quadro 2, estão os itens correspondentes a compromisso afetivo.

Por fim, para medir a variável “envolvimento no trabalho”, foi utilizada a escala de Kanungo (1982). Esta escala é formada de 10 itens, constituídos de afirmações pessoais sobre o trabalho atual

do empregado e tem um formato de resposta do tipo Likert, com opções que variam de (1) forte discordância até (6) forte concordância.

Depois que esta variável foi mensurada, observou-se que para todos os itens de envolvimento no trabalho um *alfa* de Cronbach de: 0,826. Em complemento, também se observou que com dois itens da escala se poderia explicar mais de 53% da variância acumulada. No entanto, a solução fatorial extraiu dois fatores. Pelo exposto, procedeu-se com a rotação dos fatores pelo método VARIMAX, em que os itens se agruparam também em dois fatores, sendo que o fator 1 agrupou seis itens, ao qual foi denominado de envolvimento–essencial; o fator 2 agrupou três itens, ao qual foi denominado de envolvimento–importância; e um item não se agrupou claramente a nenhum fator, dessa forma, decidiu-se eliminá-lo da escala para as análises posteriores. Em seguida, os valores anteriormente obtidos foram recalculados sem o item eliminado para obter valores indicadores definitivos da escala utilizada. Adicionalmente, observou-se um item que anteriormente pertencia ao fator 2 não se agrupou claramente a nenhum fator, optando-se, assim, por eliminá-lo também. O Quadro 2 apresenta os itens eliminados, além dos itens do fator 1 e do fator 2 de envolvimento no trabalho.

Quadro 2: Itens das características atitudinais de capital humano

VARIÁVEL	FATOR	ITENS
Compromisso organizacional afetivo		Seria muito feliz passando o resto da minha carreira profissional nesta empresa
		Realmente sinto como se os problemas desta empresa fosse meus próprios problemas
		Não tenho uma forte sensação de pertencer a minha empresa (r)
		Não me sinto “emocionalmente unido” a esta empresa (r)
		Não me sinto como “parte da família” na minha empresa (r)
		Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
Envolvimento		As coisas mais importantes que me acontecem têm a ver com o meu trabalho atual (e)
		Estou muito envolvido pessoalmente com meu trabalho (e)
	Essencial	Considero que meu trabalho é muito importante na minha existência
		Eu gosto de estar absorvido no meu trabalho a maior parte do tempo
		Vivo, como e respiro pelo meu trabalho
		A maioria dos meus interesses estão centrados ao redor do meu trabalho
		Tenho vínculos muito fortes com meu trabalho atual que seriam muito difíceis de romper
		A maioria das metas pessoais da minha vida estão orientadas para o trabalho
	Importância	Com frequência me sinto desvinculado do meu trabalho (r)
		Meu trabalho é só uma pequena parte do que eu sou (r)

Nota: (r) Itens com valores invertidos, (e) itens eliminados

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, em que esses instrumentos foram impressos e entregues em número suficiente para todos os empregados das cinco empresas que

voluntariamente aceitaram participar da pesquisa. Dessa forma, os colaboradores preencheram e depositaram os questionários preenchidos em uma urna; que ficou nas dependências de cada empresa por um período de uma semana, e depois foram recolhidas pelo pesquisador responsável. Ao todo, a coleta dos dados durou cerca de três meses.

3.2. ANÁLISE DE REGRESSÃO: COEFICIENTES ALEATÓRIOS (MODELO RCA)

Para avaliar corretamente a relação existente entre os resultados dos atributos da organização que aprende e os resultados das características atitudinais do capital humano, adotou-se o modelo de Regressão de Coeficientes Aleatórios (modelo RCA) (Pardo et al., 2007). Nesse modelo, parte-se do princípio que não só as empresas podem ser diferentes com relação aos atributos da organização que aprende (médias diferentes), mas também que a relação entre esses atributos e as características atitudinais do capital humano, podem não ser as mesmas em todas as empresas (inclinações diferentes).

Portanto, o modelo RCA é justamente o modelo que identifica esse tipo de variação porque faz com que ambos os coeficientes (a interseção e a inclinação) possam variar aleatoriamente de empresa a empresa.

No nível 1, o modelo é o mesmo que a ANCOVA de um fator estudada no modelo anterior:

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}x_{ij} + e_{ij}$$

No nível 2, o termo β_{0j} também se define da mesma forma em ambos modelos: $\beta_{0j} = y_{00} + u_{0j}$ (se necessário, obviamente, aqui se pode introduzir uma ou mais covariável do nível 2). A diferença entre ambos modelos está na forma de definir a inclinação β_{1j} : enquanto na ANCOVA de um fator aleatório se interpreta como uma constante (se estima uma só inclinação para todos os centros: $\beta_{1j} = y_{10}$), no modelo de regressão com coeficientes aleatórios se interpreta como uma variável:

$$\beta_{1j} = y_{10} + u_{1j}$$

Dessa forma, cada empresa tem sua própria inclinação (se estimam tantas inclinações quantas empresas). Agora, o modelo combinado resulta da seguinte forma:

$$Y_{ij} = y_{00} + y_{10}x_{ij} + (u_{0j} + u_{1j}x_{ij} + e_{ij})$$

Em que: y_{00} representa um dos atributos da organização que aprende, y_{10} é a inclinação média que relaciona a variável dependente (atributos da organização que aprende) com a covariável (características atitudinais do capital humano), u_{0j} é o efeito da j -ésima empresa sobre as médias, u_{1j} é o efeito da j -ésima empresa sobre as inclinações, e e_{ij} se distribui normalmente com média zero e com igual variância σ^2 e em todas as empresas, e que u_{0j} e u_{1j} se distribuem normalmente com valor esperado zero e variâncias $\sigma^2 u_0$ e $\sigma^2 u_1$, respectivamente.

Para tanto, estabeleceu-se a variável empresa como sujeito; as variáveis referentes aos atributos da organização que aprende como variáveis dependentes; e as variáveis referentes as características atitudinais do capital humano, como covariáveis e efeitos fixos. Além disso, estabeleceu-se também como efeitos aleatórios e os efeitos como sem estrutura como tipo de covariância e incluída a interseção, bem como acrescentou-se as variáveis características atitudinais do capital humano à lista modelo, e a variável empresa como combinações. Posteriormente, obtiveram-se como estatísticas as estimações dos parâmetros e o contraste sobre os parâmetros de covariância.

Finalmente, realizaram-se todas as combinações de cálculos estatísticos repetidamente, de forma separada, para cada atributo da organização que aprende, assim como para cada característica atitudinal do capital humano. A Tabela 1 apresenta dois parâmetros de efeitos fixos para cada um dos atributos da organização que aprende e para cada característica atitudinal do capital humano, com seus resultados e interpretações. Para fins de interpretação, estabelece-se que, quando o valor de p for menor ou igual a 0,050, as características atitudinais do capital humano se relacionam, independentemente de qualquer outro fator, com os atributos da organização que aprende.

Tabela 1: Estimação dos parâmetros de efeitos fixos.
Variável dependente: atributos da organização que aprende.

Atributos	Parâmetro	Estimação	Erro padrão	gl	t	p
Clareza de missão e de propósitos	Interseção	4,109	0,078	1,824	52,477	0,001
	Env.-Essenc.	0,184	0,07	333,455	2,642	0,009
	Interseção	4,152	0,1	2.558,04	41,626	0
	Env.-Imp.	0,086	0,087	1.795,39	0,99	0,322
	Interseção	4,147	0,088	419,906	47,385	0
	Comp. afetivo	0,278	0,09	2,756	3,085	0,06

Liderança e envolv. compart.	Interseção	3,907	0,214	1,265	18,286	0,017
	Env.-Essenc.	0,289	0,089	69,483	3,251	0,002
	Interseção	3,978	0,184	3,6	21,656	0
	Env.-Imp.	0,141	0,165	2,605	0,857	0,463
	Interseção	3,98	0,148	2,772	26,862	0
	Comp. afetivo	0,609	0,097	0,107	6,269	0,679
Experiment.	Interseção	4,047	0,171	2,313	23,669	0,001
	Env.-Essenc.	0,274	0,083	42,902	3,301	0,002
	Interseção	4,103	0,148	3,778	27,702	0
	Env.-Imp.	0,239	0,182	3,018	1,313	0,28
	Interseção	4,108	0,144	4,054	28,431	0
	Comp. afetivo	0,657	0,091	34,03	7,193	0
conheci- de	Interseção	4,071	0,178	3,635	22,82	0
	Env.-Essenc.	0,138	0,24	2,959	0,574	0,606
	Interseção	4,047	0,145	4,343	27,865	0
	Env.-Imp.	0,114	0,231	3,347	0,491	0,654
	Interseção	4,014	0,207	3,235	19,39	0
	Comp. afetivo	0,596	0,096	55,561	6,203	0
Imbalho em equipe	Interseção	4,15	0,089	0,848	46,654	0,024
	Env.-Essenc.	0,155	0,078	13,916	1,986	0,067
	Interseção	4,142	0,089	1,837	46,388	0,001
	Env.-Imp.	0,155	0,187	2,836	0,83	0,471
	Interseção	4,149	0,15	2,01	27,575	0,001
	Comp. afetivo	0,415	0,114	1,874	3,625	0,075
Visão sistêmica	Interseção	4,19	0,238	3,592	17,585	0
	Env.-Essenc.	0,253	0,135	58,677	1,882	0,065
	Interseção	4,254	0,188	3,458	22,688	0
	Env.-Imp.	0,158	0,192	3,101	0,821	0,47
	Interseção	4,242	0,178	3,353	23,856	0
	Comp. afetivo	0,599	0,124	1,065	4,817	0,119

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base nos dados expostos na Tabela 1, pode-se afirmar que a variável envolvimento-essencial, está relacionada com os atributos claridade de missão e de propósitos ($t_{0004} = 4,109$, $t_{1004} = 0,184$ e $p = 0,009$), liderança e envolvimento compartilhado ($t_{0004} = 3,907$, $t_{1004} = 0,289$ e $p = 0,002$) e experimentação ($t_{0004} = 4,047$, $t_{1004} = 0,274$ e $p = 0,002$). Mas não apresenta relação com os atributos transferência de conhecimento, trabalho em equipe e visão sistêmica.

Por sua vez, a variável envolvimento-importância não está relacionada com nenhum dos atributos da organização que aprende. Tendo em vista que todos os valores de p para essa variável são maiores que 0,050.

Já a variável compromisso organizacional afetivo está relacionada com os atributos experimentação ($t_{0014} = 4,108$, $t_{1014} = 0,657$ e $p = 0,000$) e transferência de conhecimento ($t_{0014} = 4,014$, $t_{1014} = 0,596$ e $p = 0,000$). Devido à baixa significância dos resultados não é possível afirmar que essa variável também esteja relacionada com os demais atributos da organização que aprende.

Isso significa que quanto o maior o grau de envolvimento-essencial mais aumenta os resultados para os atributos claridade de missão e de propósitos, liderança e envolvimento compartilhado e experimentação. Da mesma forma, quanto maior o grau de compromisso organizacional afetivo mais aumenta os resultados para os atributos experimentação e transferência de conhecimento. Por outro lado, o grau de envolvimento-importância não interfere nos resultados dos atributos de uma organização que aprende.

4. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

De acordo com o modelo RCA, as características atitudinais do capital humano se relacionam com os atributos da organização que aprende da seguinte forma: envolvimento-essencial com claridade de missão e de propósitos, liderança e envolvimento compartilhado e experimentação; e compromisso com experimentação e transferência de conhecimento. Por outro lado, a característica atitudinal do capital humano envolvimento-importância não se relaciona com nenhum dos atributos da organização que aprende. Tais resultados confirmam parcialmente as hipóteses deste estudo e os argumentos de Ayupp e Perumal (2008) e Goh (2001), quanto à importância das atitudes dos empregados para o desenvolvimento de uma organização que aprende.

Envolvimento está relacionado a relações específicas entre o indivíduo e a organização a qual faz parte (Cabrera et al., 2006; Jerez-Gómez et al., 2005; Naquin & Holton III, 2002; Tsai et al. 2007). Por sua vez, a missão e os propósitos de cada organização são definidos de maneira a refletir a sua identidade e os seus valores (Moilanen, 2001; Senge, 2010; Pedler et al., 1991; Tannenbaum, 1997; Watkins & Marsick, 1997). Portanto, essa relação confirma que indivíduos que possuem

maior envolvimento com suas organizações possuem mais clareza da missão e dos propósitos das mesmas. Com efeito, selecionar, desenvolver e manter indivíduos com níveis de envolvimento mais alto possibilita o melhor desenvolvimento da organização que aprende.

Flood (1998) já havia sinalizado para a relação entre envolvimento e o atributo envolvimento e liderança compartilhada. De igual modo, os achados deste estudo corroboram com as evidências de Ekaterini (2010) que encontraram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre envolvimento e liderança compartilhada e compromisso. Entretanto no estudo desse autor essa relação foi mais forte para líderes mais maduros, o que não foi medido no nosso estudo. Klasmeier e Rowold (2021) e Yoo e Oh (2016) também identificaram que a liderança compartilhada está relacionado ao envolvimento no trabalho.

A relação entre a atitude dos empregados e o atributo experimentação foi referenciada na literatura por alguns autores. Senge (2010) e Tannenbaum (1997) explicaram que os empregados de uma organização devem estar dispostos a questionar seus próprios pensamentos. Flood (1998) e Amidon (2005) também enfatizaram que para desenvolver este atributo é necessário encorajar os empregados a questionar seus modelos mentais.

Em complemento, Backstrom (2004) encontrou evidências empíricas que demonstraram dentre os motivos para o insucesso da aprendizagem organizacional em uma empresa de telecomunicações sueca estava a falta de predisposição dos empregados em questionar suas maneiras de pensar e agir. Choi et al. (2016) confirmaram, em partes, os achados deste estudo, ao evidenciarem que a prontidão dos funcionários de uma organização de aprendizagem, incluindo as variáveis visão compartilhada, modelo mental, domínio pessoal, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico está positivamente associada a gestão da qualidade. Eles também demonstraram que a liderança influencia positivamente o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico entre as subvariáveis da prontidão dos funcionários da organização de aprendizagem no comprometimento com a qualidade.

A relação entre o atributo transferência de conhecimento e compromisso, também confirmada nestes resultados, foi enfatizada por muitos autores, tais como Goh, 2001; McGill et al., 1992; Senge, 1998). Estes autores enfatizaram a importância do compromisso com a aprendizagem de todos os que fazem uma organização em um processo de transmissão e assimilação de conhecimento.

Senge (2010), em um sentido contrário, advogou que o atributo trabalho em equipe favorece a transformação das competências individuais em competências coletivas, de forma que cada empregado em particular possa aprender muito mais em conjunto do que em separado. Em complemento, Goh (1998) reforçou que trabalho em equipe amplia as competências individuais de cada empregado, principalmente no que se refere à resolução de problemas organizacionais de forma inovadora. Mais recentemente, Sunnemark et al. (2024) descobriram que a relação

próxima entre pressão de tempo, aprendizagem em grupo e confiança na equipe é fundamental para facilitar a transferência de conhecimento e os processos de aprendizagem; todavia, a falta de comunicação afeta o processo de aprendizagem em grupo.

Destarte observa-se que estes e muitos outros autores (tais como: Céspedes-Lorente et al., 2005; Kontoghiorghes et al., 2005; Ulrich et al., 1993) argumentaram a importância deste atributo como determinante do capital humano e não o contrário, como apregoado neste trabalho. Isto pode explicar a não confirmação das hipóteses estabelecidas e sugere a necessidade de novos estudos que analisem a relação entre o atributo trabalho em equipe e capital humano de maneira inversa.

Por fim, os resultados referentes ao atributo visão sistêmica, podem ser explicados pelo fato que o próprio atributo se constitui como uma característica do capital humano. Pois, de acordo com McGill et al. (1992), visão sistêmica é a habilidade para ver conexões entre questões, eventos e/ou dados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo infere-se que quanto maior o grau de envolvimento essencial e de compromisso organizacional afetivo mais aumentam os resultados para quatro dos seis atributos de uma organização que aprende. Este achado destaca a importância de criar um ambiente de trabalho que promova o engajamento e o compromisso dos seus colaboradores, fortalecendo a aprendizagem organizacional, inferindo a importância gerencial deste estudo. Além disso, contribui para a literatura ao evidenciar as relações específicas entre as atitudes dos empregados e os atributos das organizações que aprendem, agregando aos resultados de estudos anteriores e demonstrando a necessidade de novas investigações, a fim de avançar no campo do conhecimento.

Uma limitação desta pesquisa refere-se a amostra, a qual é composta especificamente por empresas espanholas de setores diversos, o que pode limitar a generalização dos resultados em contextos específicos, por exemplo, somente no setor industrial ou somente no setor do varejo. Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se selecionar apenas um segmento ou, ainda, expandir a amostra para outros países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmadian, S., Astrabeh, S., & Ejrami, M. (2023). Organizational silence, organizational trust, and organizational commitment: business. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 3(1), 112-124.
- Ajie, A.N.S., & Nugroho, M. (2023). Role of knowledge sharing and employee engagement towards innovative performance with learning orientation as moderating variable. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(2), 511-526.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alzoubi, H.M., Agha, K., Alshurideh, M.T., Ghazal, T.M., & Alhyasat, K.M. (2023). The impact of organizational empowerment practices and learning organization on firm performance. *Corporate & Business Strategy Review*, 4(2), 151-167.
- Amidon, S.R. (2005). Writing the learning organization: a framework for teaching and research. *Business Communication Quarterly*, 68(4), 406-428.
- Ana, S., Saporso, S., & Sandra, L. (2024). Learning organization on turnover intention through organizational commitment as a mediating variable in Company X. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3867-3876.
- Antunes, H.D.J.G., & Pinheiro, P.G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Argyris, C. (1986). Reinforcing organizational defensive routines: An unintended human resource activity. *Human Resource Management*, 25(4), 541-555.
- Ashal, N., Masa'deh, R.E., & Twaissi, N.M. (2023). The impact of learning organization on intrapreneurship: The case of Jordanian pharmaceuticals. *Sustainability*, 15(16), 12211.
- Ayupp, K., & Perumal, A. (2008). Learning organization: exploring employee perception. *Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 22-33.
- Backstrom, T. (2004). Collective learning: a way over the ridge to a new organizational attractor. *The Learning Organization*, 11(6), 466-477.
- Beauregard, N., Lemyre, L., & Barrette, J. (2020). The healthy learning organizations model: lessons learned from the Canadian federal public service. *Public Personnel Management*, 49(2), 218-238.

- Bakker, A.B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bryson, J. (2006). Learning at work: organisational affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 18(5), 279-297.
- Cabrera, A., Collins, W.C., & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Centre for Educational Research and Innovation. (2001). *The well-being of nations: The role of human and social capital*: OECD.
- Céspedes-Lorente, J., Jerez-Gómez, P., & Valle-Cabrera, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24), 29-56.
- Choi, Y., Kim, J.Y., & Yoo, T. (2016). A study on the effect of learning organisation readiness on employees' quality commitment: the moderating effect of leader-member exchange. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 325-338.
- Dirani, K., Baldauf, J., Medina-Cetina, Z., Wowk, K., Herzka, S., Bello Bolio, R., ... & Munoz Ubando, L. A. (2021). Learning organization as a framework for networks' learning and collaboration. *The Learning Organization*, 28(4), 428-443.
- Ekaterini, G. (2010). The impact of leadership styles on four variables of executives workforce. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 3-16.
- Flood, R.L. (1998). "Fifth discipline": review and discussion. *Systematic Practice and Action Research*, 11(3), 259-273.
- Goh, S.C. & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Goh, S.C. (1998). Toward a learning organization: the strategic building blocks. *Sam Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Goh, S.C. (2001). The learning organization: An empirical test of a normative perspective. *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, 4(3/4), 329-355.

Goh, S.C., Elliott, C. & Quon, T.K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: a meta-analytic examination. *The Learning Organization*, 19(2), 92-108.

Hashim, B.E., Mahdinezhad, M., Rambeli, N., Feng, J., Jing, Q., & Zahari, F. (2020). Learning organization and organizational commitment as perceived by academics in Malaysian Tertiary Education Institutions. *Ilkogretim Online*, 19(3), 95-101.

Hsu, S-W., & Lamb, P. (2020) Still in search of learning organization? Towards a radical account of the fifth discipline: the art and practice of the learning organization. *The Learning Organization*, 27(1), 31-41.

Jamil, S., Yaqub, M.S., & Khadim, M. (2024). Exploring the nexus between learning organization dimensions and affective commitment in higher education institutions. *Al-Mahdi Research Journal*, 5(4), 649-656.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.

Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

Klasmeier, KN, & Rowold, J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 36-59.

Karthikeyan, S., & Savarimuthu, I.D.A. (2020). Relationship between learning organizations and organizational commitment a critical review. *International Journal of Management*, 11(6).

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S.M., & Feurig, P.L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.

Lohman, M.C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.

Malhotra, N.K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (7th). Bookman.

McGill, M.E., Slocum Jr., J.W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 5-17.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage.

Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.

Naquin, S.S., & Holton III, E.F. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.

Novita, L., & Sukmanasa, E. (2023). Increasing organizational commitment through strengthening organizational culture and learning organization. *International Journal of Management, Innovation, and Education*, 2(1), 110-116.

Nurmiati, N., & Parmitasari, R.D.A. (2024). The influence of transformational leadership and motivation on work engagement of civil servants at UIN Alauddin Makassar. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(2), 200-209.

Pardo, A., & Ruiz, M.Á. (2005) *Análisis de datos con SPSS 13 base*. McGraw-Hill.

Pardo, A., Ruiz, M.Á., & San-Martín, R. (2007). Cómo ajustar e interpretar modelos multinivel con SPSS. *Psicothema*, 19(2), 308-321.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.

Pires, M.L. (2022). The learning organization and its effects on attitudes, behaviors, and organizational climate. *European Journal of Applied Business and Management. Special Issue*, 84-100.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2023). *Organizational behavior* (19th). Pearson.

Şahin, N., & Bilir, F.P. (2024). The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-9.

Sampieri, R.H., Collado, C.F., & Lucio, P.B. *Metodologia de pesquisa* (5th). McGraw-Hill

Senge, P.M. (2010). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Crown Currency.

Senge, P.M. (1998). As cinco disciplinas. *HSM Management*, 9(julho-agosto), 82-88.

Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: a mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798.

Singh, S.K. (2007). Role of emotional intelligence in organisational learning: an empirical study. *Singapore Management Review*, 29(2), 55-74.

Soelton, M. (2023). Conceptualizing organizational citizenship behavior and learning organization in the labor sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255.

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., & Mugiono, M. (2021). Conceptualizing the role of organizational performance in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1151-1160.

Sunnemark, F., Lundqvist Westin, W., Al Saad, T., & Assmo, P. (2024). Exploring barriers and facilitators to knowledge transfer and learning processes through a cross-departmental collaborative project in a municipal organization. *The Learning Organization*, 31(3), 358-374.

Tannenbaum, S.I. (1997). Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.

Tran, Q.H.N. (2023). Library as a learning organization: the influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries. *The Learning Organization*, 30(3), 339-354.

Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13(2/3), 123-139.

Tsai, P.C.F., Yen, Y.F., Huang, L.C., & Huang, I.C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(2), 157-169.

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.

Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22, 52-66.

Varshney, D. (2020). Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector. *Global business and organizational excellence*, 39(2), 51-61.

Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236.

Wahyuni, W., Sutanto, B., Supadi, S. (2021). The mediating role of organizational learning in the relationship between organizational commitment and lecturer innovative behavior. *Jurnal Riset Tindakan Indonesia*, 6(1), 1-8.

Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.

Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1997). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Partners for the Learning Organization.

Yoo, T.S., & Oh, S.J. (2016). Impact of shared leadership on team work engagement: focusing on the mediating role of team positive psychological capital and the moderating role of task characteristics. *Journal of the Korea Contents Association*, 16(9), 308-328.

Yoon, D.Y., Han, C.S. H., Lee, S.K., Cho, J., Sung, M., & Han, S.J. (2022). The critical role of job embeddedness: the impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1014186.

Youndt, M.A., & Snell, S.A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.