

CULTURA DE APRENDIZAGEM E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE SANEAMENTO BÁSICO

Isis Raquel Maciel Duarte¹
Luis Eduardo Brandão Paiva²
Tereza Cristina Batista de Lima³
Rafaela de Almeida Araújo⁴

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o comprometimento organizacional, na percepção dos colaboradores da Companhia de saneamento na cidade de Fortaleza/CE. A base teórica são as dimensões definidas por Marsick e Watkins (2003), para identificar as dimensões da cultura de aprendizagem e fatores definidos por Meyer e Allen (1991) para identificar em qual dimensão do modelo de comprometimento encontram-se os colaboradores da organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva com 165 participantes por meio da aplicação de questionário com colaboradores da empresa de saneamento. Os resultados apontam que os funcionários estatutários possuem um maior vínculo emocional e identificação com a organização, uma maior oportunidade para aprender e desenvolver-se no trabalho em relação aos terceirizados. De modo geral, este estudo busca contribuir para ampliar o campo do conhecimento sobre a cultura de aprendizagem e o comprometimento organizacional, mostrando o alinhamento desses fenômenos na perspectiva dos funcionários de uma empresa de saneamento básico. **Palavras-chave:** Cultura de aprendizagem; Aprendizagem Organizacional; Comprometimento organizacional.

CULTURE OF LEARNING AND COMMITMENT ORGANIZATIONAL IN A BASIC SANITATION COMPANY

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between the culture of learning and organizational commitment, in the perception of the employees of the sanitation company in the city of Fortaleza / CE. The theoretical basis is the dimensions defined by Marsick and Watkins (2003), to identify the dimensions of the learning culture and factors defined by Meyer and Allen (1991) to identify in which dimension of the commitment model are the organization's employees. To this end, a quantitative research of a descriptive nature was carried out with 165 participants through the application of a questionnaire with employees of the sanitation company. The results show that statutory employees have a greater emotional bond and identification with the organization, a greater opportunity to learn and develop at work in relation to outsourced workers. In general, this study seeks to contribute to expand the field of knowledge about the learning culture and organizational commitment, showing the alignment of these phenomena from the perspective of employees of a basic sanitation company.

Keywords: *Learning culture. Organizational Learning. Organizational commitment.*

¹ Universidade Federal do Ceará/Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

² Universidade Federal do Ceará/Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

³ Universidade Federal do Ceará/Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

⁴ Universidade Federal do Ceará/Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

1 INTRODUÇÃO

O envolvimento dos funcionários com a organização está diretamente ligado ao clima organizacional (SHUCK; REIO JR; ROCCO, 2011), já que os funcionários percebem que a organização fornece aprendizagem contínua, diálogo, aprendizado em equipe, sistema estabelecido, *empowerment*, conexão do sistema e liderança estratégica, sobretudo com uma supervisão solidária, e isto faz com que se tornem mais ligados psicologicamente à organização (JOO; LIM, 2009; YANG, 2003).

Nessa perspectiva, é possível afirmar que existem ambientes que são mais propícios que outros em relação ao desenvolvimento de processos de aprendizagem (OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017). Levando-se em conta a perspectiva de Cardoso (2000), é pertinente mencionar que a aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimento, a melhoraria das capacidades de ação e de resolução de problemas, bem como a alteração do quadro comum de referências dos indivíduos pertencentes à organização, sendo capaz de criar um ambiente na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem.

Neste cenário, a aprendizagem organizacional tem um papel significativo às organizações e pessoas, haja vista que os indivíduos podem optar por mudar de emprego ou até mesmo acumular o que sabem por terem a percepção de que compartilhar conhecimentos pode ser prejudicial ao sucesso de suas carreiras (WALTKINS; MARSICK, 2003; JACOMOSSI; DEMAJOROVIC, 2017).

Diante dessas abordagens, mostra-se o seguinte questionamento para o estudo: *quais os efeitos da cultura de aprendizagem sobre o comprometimento dos funcionários na empresa de saneamento?* Este estudo tem como objetivo, portanto, analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o comprometimento organizacional de uma empresa de saneamento. Assim, destacam-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a relação entre as dimensões da cultura de aprendizagem e o comprometimento afetivo; (ii) verificar a relação entre as dimensões da cultura de aprendizagem e o comprometimento normativo; e (iii) investigar a relação entre as dimensões da cultura de aprendizagem e o comprometimento instrumental.

Esta pesquisa justifica-se, pois, frente a buscas em portais de periódicos de pesquisas científicas, foram identificadas poucas pesquisas que investigaram os efeitos da cultura de aprendizagem sobre construtos relacionados com o comportamento, como o comprometimento organizacional, por exemplo. Além disso, o presente artigo torna-se pertinente, uma vez que alinha as perspectivas de funcionários estatutários e terceirizados diante da dinâmica de

aprendizagem dentro de uma organização, trazendo como contribuição aparatos para melhorias nesta dinâmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA DE APRENDIZAGEM

Na década de 1980, foi dado o primeiro passo para a criação do termo cultura organizacional, com o propósito de entender os desafios culturais que cada funcionário traz para a organização. Com o retrato da cultura da organização torna-se mais fácil compreender sua essência, uma vez que sua organização está diretamente ligada aos interesses de seus proprietários e gestores, cabendo aos colaboradores consumirem e integralizá-la em seu dia a dia (CORRÊA; DANDARO; MORAES, 2013).

Muitas são as vertentes sociológicas e filosóficas a respeito da cultura de aprendizagem, por isso torna-se muito fragmentado o campo de estudo, com diferentes disciplinas disputando o domínio do que seria o modelo correto de aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001). Sendo assim, o processo de aprendizagem em uma organização além de elaborar novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do que está ocorrendo nos ambientes externo e interno, também, envolve a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 2006).

A aprendizagem pode ocorrer no nível individual e no organizacional. A aprendizagem no nível individual ocorre quando as pessoas se deparam com situações de surpresa que provocam uma reação com base no seu conhecimento afetivo e cognitivo e a aprendizagem no nível organizacional depende do processo interativo das variáveis internas e externas à organização (WALTKINS; MARSICK, 2003). A aprendizagem organizacional refere-se à capacidade de uma organização para aprender a fazer o que faz, onde o que aprende não é possuído por cada um dos membros da organização, mas pela agregada em si. Ou seja, quando um grupo adquire o *know-how* que permite para realizar as suas atividades coletivas (COOK; YANOW, 1993; SILVA, 2001).

Watkins e Marsick (2003) operacionalizaram e definiram a cultura de aprendizagem nas organizações em sete dimensões com características de uma cultura orientada para a aprendizagem: a criação de oportunidades para aprendizagem contínua, a promoção de investigação e diálogo, incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe, criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, Capacitação as pessoas para uma visão coletiva, a conexão da organização com seu ambiente, e Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem (QUADRO 1).

Quadro 1 – Definições das dimensões da cultura de aprendizagem em organizações

Dimensão	Definição
Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é projetada para o trabalho de modo que as pessoas podem aprender no trabalho. Essas oportunidades são fornecidas para educação contínua e crescimento.
Promoção da investigação e do diálogo	As pessoas adquirem habilidades de raciocínio produtivos para expressar seus pontos de vista e a capacidade de ouvir e perguntar a opinião dos outros. A cultura é mudada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é projetado para usar os grupos para acessar diferentes modos de pensar. Espera-se que os grupos aprendam e trabalhem juntos. A colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Os sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; o acesso é fornecido; sistemas são mantidos.
Capacitação as pessoas para uma visão coletiva	As pessoas são envolvidas na criação, posse e implementação de uma visão conjunta; a responsabilidade é distribuída na tomada de decisão para que as pessoas sejam motivadas a aprender aquilo de será de sua responsabilidade.
Conexão da organização ao seu ambiente	As pessoas são ajudadas para ver o efeito do seu trabalho em toda a empresa. Elas examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas no trabalho. A organização está ligada a suas comunidades.
Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelos, que apresentam imagem de campeões e que apoiam a aprendizagem de seus liderados. A liderança usa aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.

Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003).

Diante dessa perspectiva, a cultura organizacional pode influenciar no comportamento dos funcionários, pois define valores e pressupostos básicos que devem ser seguidos por todas da organização. A cultura ligada a aprendizagem organizacional pode melhorar o desempenho, a flexibilidade e o comprometimento dos funcionários, tornando a empresa mais eficiente e eficaz.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional trata da força e da natureza dos vínculos que as pessoas estabelecem com as organizações, por conta disso ela varia de indivíduo para indivíduo, sendo algo complexo, mutável e não linear (RODRIGUES; BARRICHELLO; MORIN, 2015). Para o entendimento do conceito de comprometimento organizacional, torna-se necessário analisar a ligação entre o funcionário e a organização, verificando o nível de satisfação e envolvimento do funcionário por meio da relação com os valores e objetivos da empresa (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020; ROMAN et al., 2012).

O comprometimento organizacional refere-se ao vínculo psicológico de um indivíduo a uma organização como um todo. Os investimentos comportamentais em uma organização e a probabilidade de ficar com uma organização são encontrados para ser relacionada com

comprometimento organizacional (MOWDAY et al., 1982). Considerando a natureza do comprometimento, Mowday et al. (1982) divide o comprometimento em duas bases: atitudinal, pelo qual as pessoas chegam a pensar sobre sua relação com a organização, em muitos aspectos os indivíduos consideram que os seus próprios valores e objetivos são congruentes com os das organizações; e comportamental, que se refere ao processo pelo qual os indivíduos julgam-se presos a uma determinada organização e como lidam com essa questão.

Na perspectiva atitudinal, os estudos focam nas condições que antecedem o comprometimento e suas consequências comportamentais; enquanto na perspectiva comportamental, o foco está na identificação das condições para que um comportamento tenda a ser repetido, bem como os efeitos deste comportamento na mudança de atitude (MEYER; ALLEN, 1991). Meyer e Allen (1991) apontam, ainda, dentro da base atitudinal, três elementos diante a abordagem multidimensional: “adesão afetiva à organização”; “custos associados percebidos de deixar a organização”; e “obrigação de continuar na organização”, conhecidas respectivamente com comprometimento afetivo, instrumental e normativo. (ALLEN; MEYER, 1990; BANDEIRA et al., 2000; MEYER; ALLEN, 1991).

Nessas dimensões os empregados são caracterizados da seguinte maneira: os com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; os com comprometimento instrumental permanecem por precisarem; e os com comprometimento normativo mantem-se na empresa por sentirem-se obrigados. Diante disso, um empregado vivência concomitantemente comprometimento para com a organização baseado em vínculos emocionais que definem o comprometimento afetivo, em sentimento de obrigação para com a organização que está ligado ao comprometimento normativo e em percepção de que cada um dos custos de sua saída da organização são demasiadamente alto que é o comprometimento instrumental (ALLEN; MEYER, 1990).

Assim, o comprometimento afetivo teria como antecedentes quatro categorias distintas: experiências anteriores de trabalho, características pessoais, características do trabalho e características estruturais. Para o comprometimento calculativo, relacionam-se dois fatores antecedentes: a magnitude e/ ou o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos. E, por fim, o comprometimento normativo é influenciado, primeiramente, pelas experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e cultural e, posteriormente, ao ingressar na organização pela socialização organizacional (MEYER; ALLEN, 1991).

De acordo com Bastos et al. (1997), o comprometimento afetivo indica o apego psicológico mais largamente enfatizado. Associa-se à ideia de lealdade, sentimento de

pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, como no clássico trabalho de Mowday et al. (1982). O comprometimento afetivo é algo herdado e influenciado por experiências anteriores de trabalho, principalmente aquelas experiências positivas que satisfizeram suas necessidades tanto físicas quanto psicológicas (MEYER; ALLEN, 1991).

Para Siqueira (2001), em razão de uma internalização dos valores organizacionais pelo trabalhador e da sua identificação com as metas e os papéis de trabalho na organização, os eles passam a desempenhar suas atividades de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema. Zanelli et al. (2004) corroboraram a definição do conceito, quando afirmaram que no comprometimento organizacional afetivo o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, e opta por manter-se nela com desejo de realizar tais objetivos.

Funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização por que querem, por que desejam (MEYER; ALLEN, 1991). Seguindo essa ideia, Ribeiro e Bastos (2010) apontam a dimensão afetiva como um elo de intensidade entre indivíduo e organização e esse elo é nutrido pelos sentimentos do trabalhador, o que facilita a assimilação dos valores organizacionais. Bastos (1993) explica que o conceito de comprometimento instrumental se apoia nos estudos de Becker (1960). Assim, Becker (1960) define comprometimento instrumental como *side bet*, a tradução significa: troca lateral, ou seja, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos.

Zanelli et al. (2004) concordou com a definição de Meyer e Allen (1991), ao afirmar que o comprometimento organizacional instrumental se traduz em “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”. O comprometimento instrumental pode ser definido como, o reconhecimento dos custos em deixar a organização. Ou seja, os funcionários permanecerão na organização porque precisam e reconhecem que muitas vezes os custos de sair de uma empresa podem ser elevados (MEYER; ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) ainda apontam que a teoria de trocas laterais do comprometimento de Becker requer o reconhecimento por parte do indivíduo dos custos associados ao desligamento da organização, no entanto apenas o reconhecimento não é o comprometimento em si, é um elemento necessário para que ele tome determinadas linhas de ação, que resultem em efetivo comprometimento organizacional. Esses autores ressaltam, ainda, a dificuldade de validação da teoria de Becker devido ao fato de que os custos associados a saída da organização tendem a ser diferentes para cada indivíduo.

O comprometimento normativo se difere do comprometimento afetivo, dado que não necessariamente há um apego emocional com a organização, mas um sentimento de dever, uma

obrigação ou um chamado para o trabalho (BASTOS et al., 1997). Além disso, Zanelli et al. (2004) acrescentam que o comprometimento organizacional normativo consiste, sobretudo na perspectiva de um sentimento, o qual se encontra em débito com a organização, tendo muito a ver com suas crenças, seus valores e costumes, gerando um indicativo ao compromisso ligado à identificação de valores.

O fator normativo pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas de obrigações e deveres morais que ele assume na organização, os quais são também acompanhados ou transformados de sentimento de culpa, incômodo ou temor quando cogitada ou planejada a saída da empresa (BANDEIRA et al., 2000; SIQUEIRA, 2001).

Ribeiro e Bastos (2010) consideram como as principais indutoras do comprometimento instrumental, são a cultura e a estratégia organizacional. Os autores completam que um conjunto de normas, formalizadas ou não, criam expectativas futuras esperadas em relação ao comportamento dos indivíduos, norteadas pelas políticas, diretrizes, condutas e resultados. De acordo com Simon e Coltre (2012), a ideia de obrigação em permanecer gerou-se de um sentimento de culpa em deixar a organização, pois o indivíduo deve lealdade ao seu trabalho e sente que tem uma dívida a ser paga à organização, mesmo que isso não lhe seja vantajoso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza quantitativa, de caráter descritivo, visto que buscou-se prever a mensuração das variáveis em questão e estabelecer a relação entre elas, em que se utilizou o método *survey* para a coleta de dados primários, isto é, originais junto aos funcionários de uma empresa de saneamento (HAIR et al., 2009).

A empresa investigada é referência nacional no segmento de saneamento básico. Foi criada em 20 de julho de 1971, por meio da Lei 9.499 sob forma de Empresa de Economia Mista, pessoa jurídica de Direito Privado, com a participação do Poder Público e de particulares no seu capital e na sua administração. A empresa é considerada de grande porte e tem como negócio o desenvolvimento de soluções em saneamento básico do estado brasileiro do Ceará, com sede localizada na cidade de Fortaleza, atuando em 151 dos 184 municípios do Ceará.

A Companhia de saneamento tem 4.639 empregados ativos no Ceará, sendo 1.275 concursados e 3.364 terceirizados. Foram enviados questionários virtuais, via formulário do *Google*, para todas as gerências localizadas em Fortaleza, visto que a capital representa mais de 60% do total de funcionários, em torno de 2.851 próprios e terceiros. Deste total, a pesquisa foi

enviada apenas para 1450 colaboradores que tem acesso ao *e-mail* corporativo no computador. A amostra desse estudo é composta por 165 respondentes.

A primeira parte do instrumento é composta por características demográficas dos respondentes tais como: sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa. A segunda parte consiste em coletar dados referentes a cultura de aprendizagem através do instrumento validado pelas autoras Marsick e Watkins (2003). E a terceira parte consiste em coletar dados referentes aos três componentes do comprometimento organizacional, através do instrumento validado por Meyer e Allen (1991).

A coleta de dados foi do tipo transversal. Hair Jr. et al. (2005) conceitua estudos transversais como os dados que foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente. Sendo assim, Watkins e Marsick (1993) realizaram pioneiramente o desenvolvimento e validação de instrumento de diagnóstico da Cultura de Aprendizagem Organizacional, denominado de “*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – DLOQ*”, contendo 43 itens distribuídos em sete fatores: Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua; Promoção da investigação e do diálogo; Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe; Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; Capacitação das pessoas para uma visão coletiva; Conexão da organização ao seu ambiente e Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem.

Trata-se de instrumento que identifica o quanto a “cultura” é propícia para a aprendizagem em organizações. Uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, de “quase nunca” a “quase sempre”, foi usada para identificar a percepção do colaborador a cada item da escala. Questionário composto por 18 itens, sendo que a cada 6 itens do questionário correspondem a uma dimensão do comprometimento organizacional estabelecida pelos autores. As questões são do formato *likert* variando numa escala de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente).

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foi utilizado a estatística descritiva, o teste de diferenças das médias e a análise de regressão. Assim, o tratamento dos dados foi desenvolvido em quatro partes.

Na primeira parte do questionário foram trabalhados os dados correspondentes à caracterização dos respondentes quanto às variáveis de gênero, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço. Na segunda parte, foram identificados dados sobre cada dimensão da cultura de aprendizagem e, também, cada fator do comprometimento organizacional referente à percepção dos respondentes. Na terceira parte foram calculadas as médias de cada dimensão tratada na fase anterior para comparação das médias das respostas dos funcionários próprios e terceiros. Foi aplicado o teste de Mann-Whitney para amostras

independentes. O nível de significância adotado neste estudo foi de 5%, nesse caso, se o nível de significância for menor que 0,05 a hipótese nula é rejeitada, ou seja, indica que há diferença estatística entre as médias das respostas entre os funcionários próprios e os terceirizados.

Para tratamento dos dados dessas três partes, foi aplicada a estatística descritiva, através de uma tabulação do cálculo de percentuais, frequência e médias das respostas apresentadas. Para tabulação de dados e apuração de resultados foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Na última parte, verificou-se a influência de cada dimensão da cultura de aprendizagem nos fatores afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional através de uma análise de regressão dos dados obtidos na pesquisa. Os dados de cada variável foram coletados através do Microsoft Excel. E, os testes estatísticos foram realizados utilizando-se o *Data Analysis and Statistical Software* (STATA).

Ressalta-se que as respostas dos questionários foram validadas através do teste de confiabilidade Alfa de *Cronbach*, nesse sentido. Segundo Hair et al. (2009), esse teste tem como medida os valores 0,6 a 07 para limites inferiores aceitáveis e tem como valores de referência de 0 a 1.

Destaca-se que o Fator Afetivo proposto por Meyer, Allen e Smith (1993) foi dividido em Afetivo Positivo (questões que quanto maior a pontuação, maior o nível de afetividade para com a empresa) e Afetivo Negativo (questões que quanto menor a pontuação, maior o nível de afetividade para com a empresa) a fim de permitir a análise do modelo de regressão proposto. Do mesmo modo, o fator Normativo foi retirado a questão “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta empresa”. Se essas questões não fossem separadas dos fatores Afetivo e Normativo, inviabilizaria o modelo por apresentar conteúdo negativo interferindo de forma contrária às outras variáveis que são positivas. As dimensões da cultura de aprendizagem foram definidas como variáveis independentes. Enquanto isso, os fatores de aprendizagem são denominados de variáveis dependentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com o intuito de caracterizar o perfil dos respondentes, encontram-se, a seguir, as características sociodemográficas deles, identificando a frequência absoluta das respostas e suas respectivas proporções.

Tabela 1 – Variáveis sociodemográficas

Características sociodemográficas	Variáveis sociodemográficas	Frequência Absoluta	Proporção (%)
Tipo de colaborador	Próprio	83	50,3
	Terceirizado	82	49,7
Sexo	Feminino	96	58,2
	Masculino	69	41,8
Escolaridade	Ensino Médio	47	28,5
	Ensino Superior	63	38,2
	Especialização	38	23
	Mestrado	17	10,3
Idade	18 a 24 anos	26	15,8
	25 a 31 anos	33	20
	32 a 38 anos	41	24,8
	39 a 45 anos	31	18,8
	46 a 52 anos	15	9,1
	53 a 59 anos	15	9,1
	Acima de 60	4	2,4
Estado Civil	Casado	82	49,7
	Solteiro	70	42,4
	Viúvo	4	2,4
	Separado	5	3
	Outro	4	2,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os 165 participantes da pesquisa, 50,3% são funcionários próprios e 49,7% são terceirizados, verifica-se a predominância do gênero feminino com um percentual 58,2%, enquanto o gênero masculino apresenta o percentual de 41,8%. O grau de escolaridade dos respondentes, em sua maioria percentual foi de ensino superior com 38,2%. Para o ensino fundamental o percentual foi de 0%.

Quanto à faixa etária dos colaboradores pesquisados, predomina a idade entre 32 e 38 anos com percentual de 24,8%. A última faixa está representada por participantes com idade acima de 60 anos com um percentual pouco significativo o que corresponde a 2,4%. Os dados demonstram que quase a metade dos respondentes se encontra na categoria dos casados com um percentual de 49,7%.

No tempo de serviço dos pesquisados na empresa. Foram contabilizadas apenas médias de 163 respondentes, pois 2 participantes ignoraram o item de tempo de serviço na resposta do questionário. Assim, o tempo de empresa dos respondentes está entre 1 e 39 anos, com média de 9,56. De acordo com as com essas características, os respondentes são na maioria do sexo feminino, casados, graduados, com idade entre 32 e 38 anos e com tempo de empresa médio de mais de 9 anos.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA CULTURA DE APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Na Tabela 2 estão apresentadas as médias das percepções em cada dimensão da cultura de aprendizagem referentes aos participantes da pesquisa.

Tabela 2 – Análise descritiva das dimensões de cultura de aprendizagem

Dimensão/ Fator	Escala					
	1	2	3	4	5	6
Criação de oportunidade para a aprendizagem contínua	7,1	10,1	20,0	25,1	22,4	15,4
Promoção da investigação e do diálogo	9,7	13,7	29,5	26,1	13,7	7,3
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	7,3	11,3	20,4	28,9	24,2	7,9
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	9,5	14,9	21,8	22,8	18,8	12,1
Capacitação as pessoas para uma visão coletiva	7,9	14,7	28,5	24,2	16,8	7,9
Conexão da organização ao seu ambiente	3,8	11,7	21,0	25,3	23,2	14,9
Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	6,1	9,9	20,8	30,5	24,2	8,5

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, somando-se as médias dos percentuais dos níveis 5 e 6 da escala em cada dimensão, tem-se como melhores resultados os fatores: Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua (37,8%) e Conexão da organização ao seu ambiente (38,2%). Segundo os respondentes, a empresa quase sempre cria oportunidades para a aprendizagem contínua, ou seja, desenvolve atividades para aprendizagem no trabalho. E, também, ela é conecta ao seu ambiente, ou seja, as pessoas examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas no trabalho.

O fator que apresentou menor percentual da soma dos itens 5 e 6 da escala e maior percentual de “quase nunca acontece” foi o Promoção da investigação e do diálogo, com 21% e 9,7%, respectivamente. Dessa forma, de acordo com os respondentes, a empresa quase nunca promove investigação e diálogo.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Apresentam-se, a seguir, os percentuais de respostas nos fatores afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional referente às percepções dos participantes da pesquisa. A Tabela 3 refere-se à as médias das proporções.

Tabela 3 – Análise descritiva dos fatores Afetivo, Instrumental e Normativo

Fator	Grau de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Não sei	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
Fator Afetivo	33,3	36,4	53,3	32,3	41
Fator Instrumental	20,1	23	15,7	23,2	18
Fator Normativo	15,2	12,4	12,1	29,1	31,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando-se os três fatores acima, somando-se as médias dos percentuais dos níveis “concordo pouco” e “concordo totalmente” da escala em cada dimensão, tem-se como melhor resultado o fator Afetivo, com 73,3%. Por outro lado, os fatores instrumental e normativo obtiveram 41,2 e 60,3 respectivamente.

4.4 COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS FATORES DE APRENDIZAGEM E DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A seguir a Tabela 4 descreve a comparação das médias correspondentes as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cultura de aprendizagem, comparando resultados de funcionários próprios e terceiros.

Tabela 4 – Comparação de médias entre próprios e terceiros

Fatores	Média Próprio	Média Terceirizado	Sig.
Oportunidade	4,1004	3,7317	0,024**
Investigação	3,5382	3,3049	0,141
Colaboração	3,8313	3,6707	0,477
Compartilhamento	3,5743	3,6829	0,715
Capacitação	3,4498	3,5691	0,465
Conexão	4,0402	3,9024	0,525
Liderança	3,8153	3,8333	0,788
Afetivo Pos	4,0442	3,8293	0,030**
Afetivo Neg	1,9799	2,0163	0,229
Instrumental	2,8795	3,0407	0,196
Normativo	3,4699	3,5098	0,855
Total de funcionários	83	82	-

Nível de significância ** para 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que as médias, comparando contratados e terceirizados, são bem próximas. A maior média da cultura de aprendizagem foi na dimensão Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua. Esta dimensão também foi a única que apresentou diferença significativa nas médias entre colaboradores próprios e terceirizados. Referente ao

comprometimento organizacional, o fator afetivo foi o que obteve a maior média de respostas de próprio e terceiros e foi o que apresentou diferença significativa.

As dimensões “Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua” e “Afetivo Positivo” tiveram nível de significância menor do que 5%, com 0,024 e 0,030 respectivamente. Sendo assim, os funcionários próprios e terceirizados são diferenciados nessas dimensões.

De acordo com a dimensão “Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua” Os próprios possuem média maior do que os terceiros, com 4,1. Isso implica que os funcionários próprios têm maior aproximação com a aprendizagem no trabalho através de educação continua e crescimento. Analisando a dimensão afetivo, os funcionários próprios possuem maior média de 4,04, enquanto os terceirizados possuem média menor de 3,8, ou seja, os próprios possuem maior sentimento de afetividade com a empresa do que os terceiros.

4.5 ANÁLISE DE REGRESSÃO

Para analisar a influência das dimensões da cultura de aprendizagem sobre cada fator do comprometimento organizacional, será utilizada a análise de regressão linear e múltipla. Foram aplicados oito modelos de regressão para cada variável dependente.

A Tabela 5 apresenta os resultados das regressões relacionando a variável dependente Afetivo Positivo com as variáveis independentes que são as sete dimensões da cultura de aprendizagem. Observa-se que as variáveis independentes tiveram significância isoladamente nos modelos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

Tabela 5 – Modelo de regressão para o fator Afetivo Positivo

Variável dependente	Afetivo Positivo							
	Modelos							
Variáveis independentes	1	2	3	4	5	6	7	8
Oportunidade	0,360***							0,134
Investigação		0,325***						0,100
Colaboração			0,326***					0,211**
Compartilhar				0,202***				0,240**
Capacitação					0,262***			-0,078
Conexão						0,304***		0,189**
Liderança							0,306***	0,126
const	0,253	0,283	0,271	0,320	0,302	0,273	0,277	0,219
Observações	165	165	165	165	165	165	165	165
Prob>F	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000
R ²	0,184	0,163	0,172	0,064	0,100	0,152	0,146	0,279
Root MSE	0,845	0,856	0,852	0,905	0,888	0,862	0,865	0,810

Nível de significância ***, **, * para 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo 8, quando as variáveis independentes são analisadas em conjunto, observa-se grau de significância positivo apenas nas variáveis “Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe” e “Conexão da organização ao seu ambiente”. A significância na variável “Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” se deu negativamente.

Percebe-se uma mudança na influência da variável “Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, onde no modelo 4 é positiva e no modelo 8 passa a ser negativa. Ao analisar o poder de explicação do R^2 dessa variável isoladamente foi muito baixo, com 0,064. Tal comportamento pode ser explicado em virtude desta variável representar a utilização de sistemas de aprendizagem, o que não ocorre na empresa estudada de acordo com a percepção dos colaboradores.

Joo e Lim (2009) encontraram em seus estudos que quando os funcionários percebem que uma organização proporciona uma aprendizagem contínua, do diálogo e da consulta, o aprendizado em equipe, um estabelecido sistema, a capacitação, a conexão do sistema e estratégico liderança, eles tendem a ser psicologicamente mais ligado à sua organização. Quando os funcionários percebem que uma organização fornece uma melhor cultura de aprendizagem, eles são mais propensos a perceber a complexidade do trabalho e a querer fazê-lo, o que está mais ligado ao comprometimento organizacional afetivo.

O comprometimento organizacional afetivo é definido por Meyer e Allen (1991), como "ligação emocional do funcionário para identificação com, e participação na organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo continuam na organização, porque eles querem fazer algo por ela." Simon e Coltre (2012) afirma que “os indivíduos tendem a desenvolver a dimensão afetiva quando sentem que a organização e os líderes os tratam de modo justo, respeitador e apoiador.”

A Tabela 6 apresenta os resultados das regressões entre a variável dependente variável Afetivo Negativo com as mesmas variáveis independentes anteriores. Observa-se que analisadas isoladamente, todas as variáveis têm significância negativa. E analisadas em conjunto, no modelo 8, apenas a variável criação de oportunidades para a aprendizagem contínua e provimento de liderança estratégica para a aprendizagem apresentam resultados significativos, apenas no modelo 8, com influência negativa continuam influenciando na variável Afetivo Negativo.

Os dados ficaram negativos, pois a variável Afetivo Negativo tem resultados maiores de discordância, pois são questões com sentido invertido. Dessa forma, todas as variáveis de

cultura de aprendizagem estão influenciando da mesma forma que influenciam o fator Afetivo Positivo.

Tabela 6 – Modelo de regressão para o fator Afetivo Negativo

Variável dependente	Afetivo Negativo							
	Modelos							
Variáveis independentes	1	2	3	4	5	6	7	8
Oportunidade	-0,250***							-0,155*
Investigação		-0,206***						-0,055
Colaboração			-0,206***					-0,039
Compartilhar				-0,167**				0,037
Capacitação					-0,160**			0,077
Conexão						-0,173***		0,026
Liderança							0,251***	-0,206**
const	2,978	2,704	2,769	2,604	2,561	2,687	2,956	3,220
Observações	165	165	165	165	165	165	165	165
Prob>F	0,000	0,001	0,003	0,025	0,016	0,004	0,000	0,002
R ²	0,074	0,055	0,057	0,036	0,031	0,041	0,081	0,109
Root MSE	0,991	1,001	1,000	1,011	1,014	1,008	0,987	0,991

Nível de significância ***, **, * para 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7, ao contrário dos resultados anteriores, não apresenta significância dos resultados nos modelos isolados comparando com a variável dependente Instrumental. A variável “capacitação as pessoas para uma visão coletiva”, constatou, portanto, uma influência positiva e significativa no modelo 8.

Tabela 7 - Modelo de regressão para o fator Instrumental

Variável dependente	Instrumental							
	Modelos							
Variáveis independentes	1	2	3	4	5	6	7	8
Oportunidade	-0,015							0,029
Investigação		-0,078						-0,112
Colaboração			-0,042					-0,096
Compartilhar				0,024				0,094
Capacitação					0,061			0,213**
Conexão						-0,013		-0,145*
Liderança							-0,004	0,006
const	3,017	3,228	3,117	2,871	2,747	3,010	2,974	3,050
Observações	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000
Prob>F	0,814	0,212	0,497	0,696	0,318	0,829	0,954	0,127
R ²	0,000	0,012	0,004	0,001	0,007	0,000	0,000	0,054
Root MSE	0,850	0,845	0,848	0,849	0,847	0,850	0,850	0,842

Nível de significância ***, **, * para 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável “conexão da organização ao seu ambiente” apresenta influência negativa e significativa no modelo 8, ao ser analisada em conjunto. Isso ocorre porque no comprometimento instrumental as pessoas consideram a relação recompensa e custos para continuar ou sair da organização e não se preocupam em serem ajudadas para ver o efeito do seu trabalho em toda a empresa, pois não tem vínculo afetivo com a empresa, ou seja, desejo de contribuir e se esforçar pela organização.

O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece as perdas em consequência de sair da organização ou sente que não têm alternativas atrativas fora dela (SIMON; COLTRE, 2012). Para Siqueira e Gomide Junior (2004), os fatores que influenciam a dimensão instrumental são as posições alcançadas na organização, como, por exemplo, os privilégios ocupacionais, os benefícios oferecidos a indivíduos antigos e os planos de aposentadoria.

A Tabela 8 apresenta os resultados das regressões relacionando a variável dependente normativo. Observa-se que todas as variáveis independentes tiveram significância positiva ao serem analisadas isoladamente. Ao serem analisadas em conjunto, a única variável que teve influência positiva e significativa foi a “conexão da organização ao seu ambiente”.

Tabela 8 - Modelo de regressão para o fator Normativo

Variável dependente	Normativo							
	Modelos							
Variáveis independentes	1	2	3	4	5	6	7	8
Oportunidade	0,280***							0,042
Investigação		0,173**						-0,120*
Colaboração			0,294***					0,129
Compartilhar				0,327***				0,070
Capacitação					0,308***			-0,030
Conexão						0,352***		0,231**
Liderança							0,316***	0,081
_const	2,393	2,897	2,389	2,304	2,407	2,093	2,281	1,880
Observações	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000
Prob>F	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R ²	0,119	0,049	0,148	0,179	0,147	0,216	0,166	0,256
Root MSE	0,852	0,885	0,838	0,823	0,838	0,804	0,829	0,798

Nível de significância ***, **, * para 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se diz respeito a promoção da investigação e do diálogo teve influência negativa e significativa no modelo 8, ao contrário do que ocorre no modelo 2, devido ao seu grau de influência (R²) ter sido muito baixo, com 0,049. As pessoas comprometidas normativamente

têm sentimento de dever para trabalhar pela organização e não estão dando importância para expressão do ponto de vista ou questionamentos.

O comprometimento normativo surge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando ganham experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente (SIMON; COLTRE, 2012). Simon e Coltre (2012) afirmam que os antecedentes que melhor explicam o fator normativo encontram-se a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de feedback relativo ao desempenho, às funções desafiantes, a percepção de que as organizações são socialmente responsáveis e a percepção de justiça. As autoras afirmam que esses antecedentes também explicam o fator afetivo.

Percebe-se que as dimensões da cultura tiveram influência apenas nos fatores Afetivo e Normativo, analisando-as isoladamente. O fator Instrumental só sofre influência da cultura de aprendizagem quando as dimensões são analisadas em conjunto.

Analisando os três fatores do comprometimento organizacional com as dimensões da cultura de aprendizagem, observa-se todos as dimensões da cultura de aprendizagem influenciam no comprometimento afetivo, ou seja, influenciam no envolvimento das pessoas com o trabalho. Apenas a variável “capacitar as pessoas para uma visão coletiva” encontrou influência positiva e significativa no fator instrumental, ou seja, quando as pessoas são motivadas a aprender aquilo de será de sua responsabilidade, elas se sentem recompensadas com o que lhe é oferecido pela organização.

A única variável que teve influência positiva e significativa no fator Normativo foi a “conexão da organização ao seu ambiente”. As pessoas estão na empresa por lealdade e isso está relacionado positivamente com o fato de examinarem o ambiente e usarem as informações para ajustar as práticas no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por diferenciação das empresas, em um forte momento de inovação e concorrência, traz para as empresas a preocupação com o capital intelectual. Ou seja, as pessoas passaram a ser o diferencial de cada empresa. Dessa forma, o estudo da cultura ligado a aprendizagem é a forma encontrada como vantagem competitiva.

Por esse motivo, este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre cultura de aprendizagem e comprometimento organizacional em uma empresa de saneamento da cidade de Fortaleza, através das percepções dos contratados e terceirizados em variados setores da

organização. Foram estabelecidos objetivos específicos que buscaram analisar a influência de cada dimensão da cultura de aprendizagem nos fatores do comprometimento organizacional.

Quanto a identificação das dimensões da Cultura de aprendizagem na perspectiva dos colaboradores, teve-se como resultados mais relevantes os fatores: Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua e Conexão da organização ao seu ambiente. Segundo os respondentes, a empresa quase sempre cria oportunidades para a aprendizagem contínua, ou seja, desenvolve atividades para aprendizagem no trabalho. E, também, ela é conecta ao seu ambiente, ou seja, as pessoas examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas no trabalho.

O fator que apresentou menor relevância foi o Promoção da investigação e do diálogo. Dessa forma, de acordo com os respondentes, a empresa quase nunca promove investigação e diálogo. Quanto aos fatores do comprometimento organizacional, foi possível destacar o fator Afetivo. Segundo os dados obtidos com o desenvolvimento desta investigação, os colaboradores sentem, por sua vez, maior identificação e envolvimento com os objetivos e valores da organização.

Em relação às percepções dos contratados, comparando-se com as percepções dos terceirizados, observou-se que os funcionários próprios se diferenciam dos terceiros nos fatores “Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua” e “Afetivo”. Ou seja, isso implica que os funcionários próprios têm maior aproximação com a aprendizagem no trabalho através de educação continua e crescimento. E, também, têm maior sentimento de afetividade com a empresa do que os terceiros.

No que tange à relação de influência de cada dimensão da cultura de aprendizagem com os fatores afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional, os resultados obtidos tiveram como finalidade atender os três objetivos específicos deste estudo.

O primeiro objetivo específico foi identificar a relação entre as dimensões da cultura de aprendizagem e o comprometimento afetivo. Todos os fatores de cultura de aprendizagem influenciam na afetividade dos funcionários com a empresa. Sendo assim, a aprendizagem contribui para que os funcionários sejam estimulados a gostarem da empresa e a diminuïrem o absenteïsmo e a rotatividade, pois eles terão sentimento afetivo pelo trabalho.

O segundo objetivo foi verificar a relação entre as dimensões da cultura de aprendizagem e o comprometimento normativo; a variável “capacitação as pessoas para uma visão coletiva” encontrou-se uma influência positiva e significante no fator instrumental. As pessoas estão na empresa pela relação de custo-benefício, dessa forma estão motivadas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade para ter benefícios.

O terceiro objetivo foi investigar a relação entre as dimensões da cultura de aprendizagem e o comprometimento instrumental. A única variável que teve influência positiva e significativa foi a “conexão da organização ao seu ambiente”. As pessoas estão na empresa por lealdade e isso está relacionado positivamente com o fato de examinarem o ambiente e usarem as informações para ajustar as práticas no trabalho.

O estudo traz como limitação o fato de serem pesquisados apenas profissionais da cidade de Fortaleza, por causa de dificuldades tecnológicas quanto ao envio dos questionários de pesquisa, na plataforma *online*, aos colaboradores das unidades das demais cidades onde a Companhia atua. Sugere-se, portanto, para futuras pesquisas, investigações com uma amostra mais abrangente, que permita incluir pesquisados de outras regiões, bem como de outras categorias profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista Administração de Empresas**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.
- BASTOS, A. V. B. BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.
- CARDOSO, L. Aprendizagem Organizacional. **Psicologica**, v. 23, p. 95-117, 2000.
- COOK, S. e YANOW, D. Culture and organizational learning. In Michael Cohen e Lee Sproull (org.). **Organizational learning**. Londres: SAGE, p. 430-460, 1996.
- CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 5, n. 2, p. 74-94, 2013.
- DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacionais: as experiências do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2.º Ed. São Paulo/SP: Atlas, 2006.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B., MONEY, A. A. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JOO, B. K. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. **Human Resource Development Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 69-85, 2010.
- JOO, B. K.; LIM, T. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 16, n. 1, p. 48-60, 2009.
- JOO, B. K.; SHIM, J. H. Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. **Human Resource Development International**, V. 13, n. 4, p. 425-441, 2010.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** 1982.
- OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. aprendizagem, tutoria y cultura organizacional de aprendizaje: el estudio de caso de la performance consultoría y auditoría. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. spe, p. 60-92, 2017.
- OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016.
- ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012.
- SHUCK, B.; REIO JR, T. G.; ROCCO, T. S. Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. **Human Resource Development International**, v. 14, n. 4, p. 427-445, 2011.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Convergencia. Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 26, 2001.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Anais...** Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, São Paulo: ANPAD, 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in developing human resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.