FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE

KLINGER CECCON CAPRIOLI

A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO E AS DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

VITÓRIA
2014

KLINGER CECCON CAPRIOLI

A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO E AS DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix von Borell de Araujo

VITÓRIA
2014

KLINGER CECCON CAPRIOLI

A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO E AS DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração na área de Comportamento Organizacional.

Aprovada em 29 de maio de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF. DR. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
FUCAPE
ORIENTADOR

PROF. DRª. GRAZIELA XAVIER FURTADO
FUCAPE

PROF. DR. FÁBIO MORAES DA COSTA
FUCAPE

Dedico este estudo aos meus pais e à minha irmã, maiores incentivadores de minha busca por ampliação de conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Aos Docentes da FUCAPE que com todo o cuidado e zelo pela ética transmitiram mais do que conhecimento, transmitiram ensinamentos de vida. Ao meu Orientador Professor Dr. Bruno Felix von Borell de Araujo pelo brilhantismo com o qual conduziu o processo de orientação. Sem suas palavras incentivadoras em um momento difícil pelo qual passei durante essa jornada, eu não teria chegado até aqui.

Aos demais funcionários e colaboradores da FUCAPE que não mediram esforços para proporcionar o conforto e a confiança necessários para um ambiente favorável à aprendizagem.

Aos colegas de classe, quero salientar o quanto foram importantes durante a caminhada. Ajudaram a fazer dela uma viagem desafiadora e proveitosa. A construção do processo de aprendizagem, quando feita por um grupo de pessoas tão empenhado e comprometido como vocês, torna-se prazerosa.

Aos meus pais – heróis – e à minha irmã que foram meu alicerce afetivo, emocional e psicológico nos momentos exaustivos de estudos e pesquisas. Sem o amor e a dedicação de vocês eu possivelmente não teria conseguido.

Aos meus avós, tios, primos, cunhado e amigos que por muitas vezes sentiram minha falta no convívio familiar e social, mas que compreenderam que minha ausência era por uma causa nobre, a busca por conhecimento.

E, agradecer a Deus pelo dom da vida e por me fazer forte e perseverante na fé.

“(...) nunca aceitar como verdadeira nenhuma coisa que eu não conhecesse evidentemente como tal, isto é, em evitar com todo o cuidado, a precipitação e a prevenção, só incluindo nos meus juízos o que se apresente de modo tão claro e distinto ao meu espírito, que eu não tivesse ocasião alguma para dele duvidar.

(...) dividir cada uma das dificuldades que devesse examinar em tantas partes quanto possível e necessário para resolvê-las.

(...) conduzir por ordem os meus pensamentos, iniciando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para chegar, os poucos, gradativamente, ao conhecimento dos mais compostos, e supondo também, naturalmente, uma ordem de precedência de uns em relação aos outros.

(...) fazer, para cada caso, enumerações tão completas e revisões tão gerias, que eu tivesse a certeza de não ter omitido nada”.

René Descartes

RESUMO

Esta pesquisa objetivou estudar a relação entre o Comprometimento Organizacional Afetivo (CA) e as dimensões da Aprendizagem Organizacional (AO). O estudo, de natureza quantitativa, utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário composto por duas escalas de mensuração. O CA foi mensurado pela Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) em sua forma reduzida. Tal escala foi desenvolvida, aplicada e validada no Brasil por Siqueira (1995). A AO foi mensurada através da escala desenvolvida por Chan (2003). Essa escala foi traduzida, utilizada e validada no Brasil por Bido, Godoy, Ferreira, Kenski e Scartezini (2011). A coleta dos dados contou com o apoio do Conselho Regional de Administração, seccional Espírito Santo (CRA/ES) e do Centro de Apoio aos Sindicatos (CAS) da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES). Os respondentes foram os administradores registrados no CRA/ES e os colaboradores do CAS, bem como empresários e funcionários das empresas filiadas aos sindicatos. Foi realizada uma análise das propriedades psicométricas dos instrumentos aplicados (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade composta), a fim de avaliar a qualidade da aplicação do modelo de medida na amostra escolhida para o estudo. O teste das hipóteses foi realizado por meio da Modelagem de Equações Estruturais, tendo recorrido ao *software* SmartPLS 2.0 para análise de possíveis relações inferidas entre CA e AO. O estudo identificou que o Comprometimento Organizacional não explicou de forma consistente a Aprendizagem Organizacional, porém pôde-se verificar que o comprometimento de base afetiva apresentou relação significante com a missão organizacional, sugerindo que indivíduos afetivamente comprometidos tendem a se envolver mais com a missão organizacional, inclusive no que tange à disseminação do aprendizado.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Aprendizagem organizacional. Comprometimento Afetivo. Equações Estruturais.

ABSTRACT

This research aimed to study the relationship between affective organizational commitment (CA) and the dimensions of Organizational Learning (AO). The study, quantitative in nature, used as an instrument of data collection, a questionnaire consisting of two scales of measurement. The CA was measured by the Affective Organizational Commitment Scale (ECOA) in its reduced form. This scale was developed, implemented and validated in Brazil by Siqueira (1995). The AO was measured using a scale developed by Chan (2003). This scale was translated, used and validated in Brazil by Bido, Godoy, Ferreira, and Kenski Scartezini (2011). Data collection was supported in (CRA / ES) Regional Board of Directors, sectional Holy Spirit and the Federation of Industries of the State of Espírito Santo (FINDES) Unions Support Center (CAS). The respondents were administrators registered in CRA / ES and the employees of CAS as well as entrepreneurs and employees of companies affiliated unions. An analysis of the psychometric properties of the instruments used (convergent validity, discriminant validity and composite reliability) was performed in order to evaluate the quality of the application of the measurement model in the sample chosen for the study. The test of the hypothesis was performed by means of Structural Equation Modeling, and appealed to SmartPLS 2.0 software for analysis of possible relationships inferred between CA and BA. The study found that organizational commitment has not explained consistently Organizational Learning form, but we could see that the basis of affective commitment had a significant relationship with the organizational mission, suggesting that affectively committed individuals tend to engage more with the organizational mission, including with regard to the dissemination of learning.

Keywords: Organizational Commitment. Organizational learning. Affective commitment. Structural equations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

2 REFERENCIAL TEÓRICO 14

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 14

2.1.1 Bases do Comprometimento 17

2.1.2 O Modelo Tridimensional de Comprometimento 19

2.1.3 Comprometimento Afetivo (CA) 21

2.1.4 Comprometimento Instrumental/Continuidade (CI) 22

2.1.5 Comprometimento Normativo (CN) 23

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 25

2.2.1 Dimensões da Aprendizagem Organizacional 30

2.3 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES 32

3 METODOLOGIA 37

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 41

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS 41

4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO 43

4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL 46

5 DISCUSSÃO 49

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 53

7 REFERÊNCIAS 55

8 ANEXOS 64

1 INTRODUÇÃO

No campo do mercado de trabalho significativas modificações têm ocorrido. A exigência por profissionais mais qualificados, que compartilhem de uma visão desmistificadora de paradigmas, que sejam comprometidos com a organização e com a criação de conhecimento se faz cada vez mais presente no cenário organizacional (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). De acordo com Chang Jr e Albuquerque (2002), um fator negativo ao comprometimento advém da reestruturação organizacional e da redução da hierarquia, quando realizadas sem a participação dos indivíduos. Supõe-se que outro fator interveniente ao comprometimento e à aprendizagem origina-se no fato de que as formas de contratação de pessoal não têm seguido o modelo tradicional (DELUIZ, 2001). A flexibilidade da contratação temporária tem criado um cenário no qual não há garantias de comprometimento dos indivíduos com este tipo de vínculo empregatício, o que pode contribuir para uma maior dificuldade de criação de aprendizado por parte das empresas (MENEZES; MONTE, 2013).

A permanência na organização está relacionada mais fortemente à dimensão de base afetiva, embora as intenções de permanência não sejam constituintes de comprometimento (BASTOS; MENEZES, 2010), uma curta permanência pode levar a baixo comprometimento e uma possível dificuldade de criação de aprendizagem organizacional. As empresas têm tentado aumentar o comprometimento das pessoas para que elas queiram permanecer na organização, facilitando assim a criação da aprendizagem. Mohanty e Kar (2012) assumem que a Aprendizagem Organizacional (AO) é aquela que possibilita de forma eficaz interpretar e processar as informações oriundas de dentro e de fora da organização, o que torna a aprendizagem um fator de vantagem competitiva diante dos concorrentes. Contudo,

um fator importante para o desenvolvimento da aprendizagem emerge do comprometimento, pois de acordo com Isidoro Filho (2009), um conjunto de fatores – dentre eles o comprometimento – influencia a ocorrência da aprendizagem. Diante disso, um desafio para as organizações é desenvolver um aprendizado que seja considerado organizacional.

Nesse contexto, estudos anteriores têm buscado analisar a relação entre o Comprometimento Organizacional (CO) e a AO. O estudo de Ahmadi, Ahmadi e Tavreh (2011) investigou a relação entre ambos e identificou que o CO é um elemento que influencia a aprendizagem. Nessa mesma perspectiva, Forozandeh, Soleimani, Nazari e Nasri (2011) investigaram a relação entre os componentes da organização de aprendizagem, o aprendizado em equipe e o comprometimento organizacional e encontraram resultados que apontam que o CO é um dos fatores facilitadores da mudança de uma organização comum para uma organização que aprende. Já o estudo de Santos e Estivalete (2009) investigou a relação entre aprendizagem e comprometimento organizacional em uma organização hospitalar no Brasil e obteve resultados os quais apontam o CO como antecedente que pouco explica a aprendizagem, porém infere que quanto mais comprometidos estiverem os indivíduos, maiores serão suas percepções em relação às práticas organizacionais favoráveis à AO.

Embora a mensuração do Comprometimento Organizacional e suas dimensões seja realizada na literatura a partir de um grupo razoavelmente constante de escalas, o mesmo não ocorre com o constructo da Aprendizagem Organizacional. Por essa razão, Bido e Araujo (2011) realizaram um estudo comparando as três escalas mais utilizadas para mensurar essa variável latente na literatura atual. Foram comparadas as escalas de Bontis, Crossan e Hulland (2002), Chan (2003) e

López, Péon e Ordás (2005a; 2005b), sendo a escala de Chan (2003) identificada no estudo como a que apresentou índices mais confiáveis. Ainda que sejam encontradas na literatura exemplos anteriores de avaliações sobre a relação entre CO e AO, nota-se a oportunidade de melhor explorar essa relação usando a escala de Chan (2003), seguindo a orientação de Bido e Araujo (2011).

Este estudo objetiva avaliar a relação entre CA e as dimensões da AO – mensurada a partir da escala de Chan (2003) – e contribuir teoricamente no sentido de fornecer evidências empíricas a respeito de como essas variáveis se associam. Em termos práticos, este estudo pode contribuir no sentido de oferecer novas evidências empíricas as quais visam a uma melhor explicação a respeito de fatores que conduzem à promoção da Aprendizagem Organizacional. Gestores que visam promover a AO poderão obter um conhecimento mais preciso a respeito do grau em que o engajamento dos funcionários tende a facilitar tal processo.

Para tal, foi realizado um estudo a partir da aplicação de um questionário com 46 perguntas relacionadas ao Comprometimento Afetivo (CA) e à AO a 680 profissionais, divididos entre registrados no CRA/ES (Conselho Regional de Administração do Espírito Santo) e colaboradores de empresas filiadas a Sindicatos Patronais componentes do sistema FINDES (Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo).

Esta dissertação se divide em quatro partes. Inicia-se com uma revisão da literatura, onde são mostrados os principais conceitos sobre Comprometimento Organizacional e Aprendizagem Organizacional. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos orientadores da realização do estudo. A seguir, analisam-se os resultados obtidos na pesquisa, seguidos da sua discussão vis-à-vis na literatura sobre o tema. O estudo é finalizado com uma apresentação das

considerações finais nas quais são apontadas as limitações da pesquisa, as sugestões para futuras pesquisas e recomendações para a prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O momento atual vivido pelas organizações em ambientes competitivos regidos pela alta tecnologia, por novas conjecturas laborais e mercadológicas e pelas turbulências econômicas, sugere um cenário o qual exige criatividade e inovação, tal como uma força de trabalho altamente comprometida para o enfrentamento de tais condições (REGO; SOUTO, 2004). A literatura que trata da ciência do comportamento organizacional tem estudado com profundidade, nos últimos 40 anos, o fenômeno do Comprometimento Organizacional (CO), buscando elucidar o comprometimento dos indivíduos no ambiente trabalho (SIMON; COLTRE, 2012).

Na visão dos pesquisadores, o CO torna-se um fator importante no desempenho e na melhoria das organizações (KHAN; ZIAUDDIN; JAM; RAMAY, 2010). A identificação e a internalização dos valores e da missão, bem como a congruência entre os objetivos organizacionais e individuais, são considerados como impulsionadores do comprometimento (CHALOFSKY; KRISHNA, 2009). O argumento de Joo e Shim (2010) é de que o CO produz respostas eficazes dos indivíduos em relação ao seu ambiente de trabalho, corroborando com a visão de Mathieu e Zajac (1990), na qual funcionários mais comprometidos podem enxergar seu trabalho de forma mais gratificante. Outro ponto a ser destacado é que os índices de *turnover* podem ser reduzidos quando a força de trabalho é comprometida (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2008).

O que se tem encontrado na literatura são muitos conceitos para o termo Comprometimento Organizacional. Na visão de Bastos (1993) abordagens distintas identificadas no constructo implicam diferentes conceituações. A natureza do vínculo, bem como seu foco, influenciam o estudo do CO dada diversidade de conceitos existentes no construto (CAVALCANTI; COSTA, 2009).

Dentre os diversos conceitos e pontos de vista sobre o que é CO, destacam-se alguns deles:

Quadro 1: Conceitos de Comprometimento

Autor	Ano	Conceito
Salancik	1977 p. 62	... é um estado de ser no qual um indivíduo se torna vinculado por suas ações e por meio dessas ações a crenças que sustentam as atividades e seu próprio envolvimento... é o que nos faz gostar do que fazemos e continuar fazendo isso, mesmo quando os resultados não são óbvios.
Cook e Wall	1980 p. 40	O conceito de comprometimento organizacional refere-se a reações afetivas de uma pessoa com as características de sua organização empregadora.
Wiener	1982 p. 418	Compromisso é definido como o conjunto de pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que atenda os interesses organizacionais.
Mowday, Porter e Steers	1982 p. 27	... a força relativa da identificação de um indivíduo e seu envolvimento em uma organização particular.
Oliver	1990 p. 30	...sua inclinação para agir de uma determinada maneira para o alcance de um alvo particular.
Meyer & Allen	1991 p. 63-64	Embora existam muitas definições e variações na definição de compromisso, elas parecem refletir, pelo menos, três temas gerais: o apego afetivo com a organização, os custos percebidos associados em deixar a organização e a obrigação de permanecer com a organização.
Tubbs	1993 p. 86	Uma pessoa comprometida adota uma meta de desempenho específica e persiste na tentativa de alcançá-la, mesmo nas dificuldades.

Herscovitch e Meyer	2002 p. 475	... uma força (mental) que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança.
Kuabara e Sachuk	2009 p. 04	... comprometimento representa a dedicação do indivíduo em auxiliar a organização...
Botelho e Paiva	2011 p. 1256	O comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização; envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar na organização.
Paulino, Vasconcelos, Alves e Moura	2012 p. 05	Comprometimento pode ser conceituado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo colaborador para que seu comportamento seja de acordo com os objetivos e interesses da organização.

Fonte: elaborado pelo autor

Os conceitos apresentados no quadro 1, bem como outros que podem ser encontrados na literatura, manifestam nessa variedade conceitual acerca do tema a criação de diferentes termos para tratar de um mesmo fenômeno (O'REILLY; CHATMAN, 1986). Diante de uma extensa “lista” de conceitos, o comprometimento pode ser definido por outros conceitos como: envolvimento, identificação e apego (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004). Essa ideia é corroborada por Moscon, Bastos e Souza (2012) ao arguirem que, diante de toda essa variedade conceitual, um fato comum agrega os conceitos: a criação de um vínculo o qual promove um elo, uma união e um entrelaçamento do indivíduo à organização.

O CO tem um caráter psicológico, o qual é visto como uma ligação entre o indivíduo e a organização onde trabalha. É visto na literatura como uma força capaz de ligar os interesses individuais aos interesses organizacionais e essa ligação cria no indivíduo um sentimento de envolvimento e afinidade com a organização, proporcionando união, estabilidade e direcionamento das ações individuais em um

ambiente organizacional (MOWDAY; STEERS; POTER, 1982; COSTA; SILVA; BASTOS, 2010; JOO; LIM, 2009; HERSCOVITCH; MEYER, 2002).

O CO é visto como um “contrato psicológico” segundo Lauer-Leite (2006). Tal ideia é sustentada por Allen e Meyer (1990) quando dizem que o comprometimento liga um indivíduo a uma organização por meio de um estado psicológico. Essa ligação se dá mediante a internalização e a introspecção das crenças e valores organizacionais por parte do indivíduo que, por afeição, cria um desejo de permanência e de lealdade influenciados por emoções positivas no exercício de suas tarefas (BORGES; MEDEIROS, 2007; CURRIVAM, 1999), o que denota apego e determinação no alcance de objetivos (LOCKE; LATHAM; EREZ, 1988).

Como contribuição para a eficácia organizacional, o CO transmite a percepção de um efeito positivo por parte dos colaboradores (PAULINO et al., 2012), pois segundo Bastos (1993), pode haver perda de força das novas tecnologias caso as organizações não disponham de colaboradores comprometidos com o trabalho e se, esses colaboradores, não encontrarem satisfação nele.

2.1.1 Bases do Comprometimento

Os estudos ligados ao comprometimento indicam as bases relacionadas ao mesmo. Na visão de Blau e Boal (1987) há duas bases relacionadas ao comprometimento: a comportamental e a atitudinal. Este trabalho fundamenta-se na base atitudinal, pois naquela o indivíduo entende ser uma obrigação permanecer, devido aos custos que podem não ser recuperados com a sua saída (salários e benefícios), enquanto nesta a identificação do indivíduo com uma organização específica faz com ele se identifique com seus objetivos, criando o desejo de permanecer.

A conclusão a que chegaram Meyer e Allen (1991) acerca dessas bases indica que a atitudinal consiste no processo pelo qual as pessoas enxergam sua relação com a organização, considerando a congruência entre os seus objetivos pessoais relacionados aos objetivos organizacionais. Já a base comportamental, na visão desses pesquisadores, indica o processo pelo qual os indivíduos julgam-se presos a uma determinada organização e como lidam com essa questão.

Ainda neste sentido, o indivíduo identifica as metas organizacionais e qual deve ser seu comportamento e seus esforços que resultem no bem-estar organizacional, a isso se considera como uma base atitudinal. Já a atribuição dada aos benefícios oriundos dos ganhos relacionados à permanência do indivíduo na organização, considera-se como uma base comportamental (LLAPA-RODRÍGUEZ; TREVIZAN; SHINYASHIKI, 2008).

Dentro da base atitudinal, Meyer e Allen (1991) destacam três dimensões distintas de comprometimento: a afetiva, a instrumental/continuidade e a normativa. Os autores argumentam ainda que o indivíduo pode experimentar cada uma dessas dimensões em diferentes graus de intensidade.

A modelagem dos diversos vínculos que ligam o indivíduo à organização é revelada pela pesquisa que trata das bases do comprometimento. Silva e Bastos (2010) argumentam sobre uma dimensão denominada *compliance*, a qual indica uma condição de submissão e consentimento por parte do indivíduo, além de lealdade, passividade nos comportamentos perante a organização. Na contramão dessa visão, Leite (2007) preconiza o comprometimento como uma relação ativa do indivíduo, pois há o desejo de se doar em prol do bem-estar organizacional.

Podem ainda ser encontradas na literatura outras dimensões, como por exemplo, a identificação/afiliação (MEDEIROS; ENDERS; SALES; OLIVEIRA; MONTEIRO, 1999; BORGES; MEDEIROS, 2007) que configura o orgulho de fazer parte, o respeito aos valores, mesmo que estes não sejam compatíveis com os seus, ou a dimensão denominada de internalização, que indica o momento no qual o indivíduo internaliza os objetivos e valores organizacionais como seus (MOSCON et al., 2012).

As dimensões mais estudadas na literatura são a afetiva, a instrumental e a normativa e elas são vistas como vínculos entre indivíduos e organizações (CAVALCANTI; COSTA, 2009). Foi desenvolvido por Meyer a Allen (1991) um modelo de estudos – batizado de Modelo Tridimensional de Comprometimento (MTC) – que denomina essas três dimensões de componentes. Segundo Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), o MTC de Meyer e Allen é o que tem maior aceitação nas literaturas nacional e internacional, de modo que diversas culturas o validaram como modelo adotado nas pesquisas sobre CO.

2.1.2 O Modelo Tridimensional de Comprometimento

Dentro dos estudos das bases do comprometimento é que surgem os seus modelos de análise. No início dos estudos ligados ao tema, os pesquisadores o denominaram como um constructo unidimensional atrelado apenas à perspectiva afetiva. Porém, com o aprofundamento dos estudos e pesquisas observou-se grande interdisciplinaridade do constructo, o que dificultava sua análise por um prisma unilateral. A partir daí surge então a ideia de um constructo multidimensional (CAVALCANTI; COSTA, 2009). Há ainda uma visão bidimensional do constructo, na

qual o prisma é o comprometimento “pré” e “pós” entrada na organização (COHEN, 2007).

Por ser o modelo mais utilizado, o Modelo Tridimensional de Comprometimento (MTC), segundo Cançado, Moraes e Silva (2006), ocupa grande representatividade no campo da investigação do comprometimento, por apresentar pertinência e amplitude dentro do contexto complexo em que as organizações se inserem atualmente. Herscovitch e Meyer (2002) chegaram à conclusão de que as pesquisas apontam um considerável suporte para a aplicação do MTC nos estudos sobre mudança organizacional, embora Meyer e Allen (1991) tenham reconhecido não estar claro que os três componentes apresentam relevância única no que diz respeito ao comprometimento, tampouco sejam considerados como uma composição única.

O MTC, conforme concebido por Meyer e Allen (1991), constitui-se de três dimensões: (a) um desejo – comprometimento afetivo; (b) uma necessidade – comprometimento instrumental/continuidade e; (c) uma obrigação – comprometimento normativo. Esses três elementos apresentam diferenças presumivelmente distintas para concretizar o compromisso: um apego afetivo, a percepção dos custos em sair e uma obrigação em permanecer (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). As três dimensões passaram a ser denominadas de comprometimento afetivo, instrumental e normativo, e são reconhecidas como coexistentes por apresentarem diferentes graus combinatórios, sem serem antagônicas (MÜLLER; RAUSKI; EYNG; MOREIRA, 2005) tendo a possibilidade de agirem isoladamente ou simultaneamente na influência do comportamento (MOSCON et al., 2012).

2.1.3 Comprometimento Afetivo (CA)

Os estudos têm apontado o CA como a forma mais comum de definição de CO e a forma mais popular aplicada nas pesquisas sobre o tema (MORAES et al., 2004). É visto como um vínculo afetivo o qual torna a ligação entre indivíduo e organização uma questão emocional ao ponto de fazê-lo comprometido e envolvido. Esse vínculo afetivo proporciona ainda o favorecimento em prol da organização, pois o indivíduo acredita que pode empenhar-se em esforços extras, investindo sacrifícios, demonstrando o desejo de permanecer (ALLEN; MEYER, 1990; CARVALHO; ALVES; PEIXOTO; BASTOS, 2011).

O CA é concebido pela consistência de experiências vivenciadas pelos indivíduos, as quais induzem à satisfação de suas necessidades. Isso desenvolve uma ligação afetiva com a organização. O envolvimento dos funcionários a um curso de ação por intermédio do apego, bem como a identificação e o compartilhamento dos valores de união, tornam tais indivíduos menos propensos a delimitarem seu comportamento (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Há estudos que apontam o CA como um compromisso moral com a organização, uma vez que essa moral induz na aceitação e na identificação dos objetivos organizacionais em relação os individuais (PENLEY; GOULD, 1988).

Por essas razões, Morrow (2011) postula que o CA vem sendo pretendido pelos líderes empresarias, assim como por estudiosos do assunto, pois acreditam que funcionários comprometidos afetivamente apresentam maiores níveis de produtividade e apresentam menos propensão a deixar a organização. Essas características fazem do CA um importante e determinante elemento de lealdade e dedicação que cria espaço para a influência sobre o indivíduo no sentido de que ele

mantenha um relacionamento satisfatório com o grupo de trabalho e com a organização, o que pode desencadear a auto realização, como também a satisfação no ambiente de trabalho (RHOADES; EISENBERGER; ARMALI, 2001; SIMON; COLTRE, 2012; SOUSA; MENDONÇA, 2009).

Funcionários com forte CA permanecem na organização por que querem, por que desejam (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN 1991). Seguindo essa ideia, Ribeiro e Bastos (2010) apontam o CA 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.

2.1.4 Comprometimento Instrumental/Continuidade (CI)

O CI é mais uma forma de comprometimento integrante do MTC de Meyer e Allen (1991). Além da nomenclatura “Instrumental”, comumente utilizada na literatura, apresenta ainda outras duas denominações “continuação” ou “calculativo” (COSTA et a., 2008). O reflexo do CI está sustentado no reconhecimento por parte do indivíduo dos custos associados para deixar a organização (ALLEN; MEYER, 1990; MATHIEU; ZAJAC, 1990; COHEN, 1999; MEYER; ALEEN, 1991). Tais custos são considerados como “trocas” ou “apostas laterais” conforme postulado por Becker (1960).

Nessa linha de raciocínio, Gonzaléz e Guillén (2008) apontam a dimensão do CI “baseada em custo”, pois na sua visão o indivíduo acaba se comprometendo com a organização por conta dos custos percebidos em não se comprometer, ou ainda pela falta de alternativas no mercado de trabalho. A isso, Costa et al. (2008) chamam de “mecanismo psicossocial”, com o qual o indivíduo calcula as

consequências por deixar a organização e perder as recompensas e benefícios dela recebidos – ideia esta fundamentada por Mathieu e Zajac (1990) na qual o indivíduo se vincula à organização por meio dos investimentos que nela fez e dela recebe benefícios. Caso esses benefícios sejam perdidos com a saída da organização, não será mais possível deles usufruir, como por exemplo, um plano de saúde.

Conforme visto, ao CI é atribuído o rótulo de dimensão do comprometimento que se baseia em recompensas e associação de custos (SIMON; COLTRE, 2012). Tamayo (2005) vê o CI como a perspectiva na qual sugere ser uma necessidade do empregado permanecer na organização de modo que os investimentos pessoais nela realizados não sejam perdidos e, outro fator apontado por Tamayo (2005) diz respeito às oportunidades/alternativas apresentadas pelo mercado de trabalho que podem ser consideradas importantes fontes deste tipo de comprometimento.

Foram Meyer e Allen (1991) quem sugeriram que os antecedentes mais prováveis do CI residem nas apostas laterais, nos investimentos e na disponibilidade ou indisponibilidade de alternativas. Porém, outro fator que pode desencadear o CI, segundo Paulino et al. (2012), acontece quando o indivíduo percebe que seu trabalho é pouco desafiante e rotineiro e isso leva à insatisfação, ao sentimento de injustiça e de incapacidade de desenvolver seus potenciais.

2.1.5 Comprometimento Normativo (CN)

O CN é uma outra forma de comprometimento que integra o tripé do MTC de Meyer e Allen (1991). É visto pelo prisma da obrigação que o indivíduo sente em permanecer na organização (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; TAMAYO, 2005; COHEN, 2007; CARVALHO et al., 2011). O vínculo

estabelecido entre o trabalhador e os objetivos organizacionais é balizado por meio de normas internalizadas e pelo compartilhamento dessas normas e valores (CANÇADO et al., 2006). Meyer e Allen (1991) concluem que funcionários altamente comprometidos normativamente, veem como um dever sua permanência na organização.

Na visão de Weiner (1982) o CO não se baseia apenas nos vínculos afetivo e instrumental – adicionalmente a estes está o vínculo normativo regido por pressões normativas e padrões morais, o que denota controle por parte da organização. Sowmaya e Panchanatham (2011) dizem que esse tipo de comprometimento baseia-se na crença de que seja a coisa certa permanecer na organização. Esses mesmos autores sugerem ainda que não há clareza na desvinculação dos conceitos de CN e CA.

O CN tem como base a cultura e a estratégia organizacional, as quais são consideradas por Ribeiro e Bastos (2010) como as principais indutoras desse tipo de compromisso. De acordo com Simon e Coltre (2012), a ideia de obrigação em permanecer advém 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.

Um conjunto de normas, formalizadas ou não, segundo Ribeiro e Bastos (2010), criam expectativas futuras esperadas em relação ao comportamento dos indivíduos, norteadas pelas políticas, diretrizes, condutas e resultados. Nessa mesma linha de raciocínio, Moraes et al. (2004) chamam de pressão social as crenças, políticas e normas influenciadas pelo ambiente externo que fazem com que novos padrões sejam criados com os quais os indivíduos devem estar moralmente comprometidos.

Este estudo toma como base para pesquisa o CA, pois de acordo com Gonzaléz e Guillén (2008), o enfoque afetivo do comprometimento apresenta forte e significante correlação com diversas medidas de resultado, dentre elas permanência, frequência e desempenho no emprego. Na concepção de Meyer e Herscovitch (2001) o enfoque afetivo do comprometimento pode também ser chamado de envolvimento emocional, identificação ou valor de congruência, nomenclaturas que reforçam seu caráter psicológico e que contribuem para uma mentalidade do desejo de permanecer e exercer algum tipo de esforço extra para o atingimento das metas organizacionais. Desta forma, o presente estudo se diferencia daqueles que pesquisam a relação entre CO e AO, uma vez que não compreende o CO como uma medida agregada e formativa dos comprometimentos afetivo, Instrumental e Normativo.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Muito tem se discutido sobre o tema Aprendizagem Organizacional (AO) nas últimas décadas. Cangelosi e Dill (1965) são considerados os primeiros autores que apresentaram interesse no estudo sobre a ocorrência da aprendizagem nas empresas. Contudo, a partir do final da década de 70 o termo tornou-se premente nos estudos sobre comportamento organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; FIOL; LYLES, 1985; KIM, 1993; CROSSAN; LANE; WHITE; DJURFELDT, 1995; SANCHEZ, 2001).

Alguns autores fundamentam-se em duas terminologias para tratar da aprendizagem: AO (aprendizagem organizacional) e OA (organização de aprendizagem). Um conflito entre essas terminologias faz com que seus conceitos

sejam utilizados de forma semelhante (JOO, SHIM, 2010), porém a AO ocorre nas organizações, enquanto a OA é considerada uma tipologia organizacional (DiBELLA, 1995). Corroborando com DiBella, Mohanty e Kar (2012) também assumem a OA como uma forma de organização e a AO como as atividades e processos de aprendizagem intraorganizacionais. Em muitas situações os pesquisadores utilizam a terminologia da AO para se referirem à gestão do conhecimento ou gestão do capital intelectual, o que acaba criando níveis desconexos nas pesquisas (BONTIS, CROSSAN; HULLAND, 2002).

Outra questão inerente aos estudos relacionados à AO pauta-se na diversidade de discussões sobre as disciplinas em que ela está presente, o que acaba criando terminologias, conceitos e suposições próprias (FRIEDMAN, LIPSHITZ; POPPER, 2005). Esses mesmos autores versam que a AO tem seu estudo pautado em múltiplos pontos de vista, e isso propicia a criação de uma mistificação conceitual, levando em consideração a perspectiva que cada disciplina tem sobre o tema o qual, por sua vez, emerge da sociologia, psicologia, antropologia, economia, política, história e ciência da gestão.

A literatura tem assumido, nos estudos mais recentes, diversos prismas ao tratar da AO. Antonello (2005) reconhece a AO dividida em dois grupos centrais: o prescritivo, que segundo a autora é principalmente representada por consultores interessados em “como as organizações devem fazer” para aprender; e o analítico, formado por acadêmicos interessados na compreensão de “como ocorre a aprendizagem nas organizações” e “quais os antecedentes e consequentes da AO”. Tal ideia é defendida por Takahasi e Fischer (2008), os quais salientam que dentro da diversidade apresentada pela literatura sobre o tema emergiram dois grandes enfoques: o descritivo e o prescritivo que se justapõem às classificações de analítico

e prescritivo, respectivamente, de acordo com Antonello (2005). No presente estudo, adota-se a perspectiva analítica, segundo a classificação de Antonello (2005) e o enfoque descritivo, segundo a perspectiva de Takahashi e Fischer (2008).

Alguns autores têm buscado analisar os elementos que caracterizam o fenômeno da Aprendizagem Organizacional. López, Peón e Ordás (2005a) incluem três pressupostos básicos ao processo de aprendizagem: AO não é apenas criação e aquisição de conhecimento; nela as rotinas organizacionais são integradas tendo a finalidade de desenvolver novos recursos e capacidades; não é apenas uma nova forma de pensar, mas uma mudança de comportamento e é um processo focado na melhoria do desempenho. Huber (1991) também salienta que a aprendizagem não necessariamente seja consciente ou intencional e que nem sempre irá resultar em mudanças observáveis no comportamento.

Dentro da literatura que trata da AO, além dos conceitos já mencionados, destacam-se mais alguns: aprendizagem organizacional, segundo Argyris e Schön (1978), é considerada um processo de detectar e corrigir erros. Já Fiol e Lyles (1985) a veem como um aprimoramento das ações que é alcançado por um melhor conhecimento e compreensão de tais ações. Slater e Narver (1995) consideram que a AO potencializa influências sobre o comportamento por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias.

Com a agregação de valor por meio de novos conhecimentos adquiridos, a aprendizagem ilumina a vida das pessoas no seu ambiente de trabalho e norteia o caminho para o sucesso (MOHANTY; KAR, 2012). O processo de aprendizagem se dá pela transformação do conhecimento adquirido em experiência (KOLB, 1984).

Segundo Antonello (2005), a AO busca desenvolver e manter a competitividade, a produtividade e a inovação, mesmo diante de um ambiente de incertezas tecnológicas e mercadológicas. Já Berends, Boersma e Weggeman (2003) compreendem que a aprendizagem se dá pela mudança de práticas organizacionais que contribuam para que o desenvolvimento do conhecimento se dê por meio de práticas sociais, mesmo considerando haver dificuldade na absorção da natureza social da AO.

A AO torna-se um meio eficaz de sobrevivência da organização em mercados com altos níveis de competitividade (McINTYRE; HARVEY; MOELLER, 2012). Novos conhecimentos são criados e assimilados por meio do dinamismo do processo de nível triplo (individual, grupal e organizacional), bem como permite a exploração e a utilização do aprendizado adquirido (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A literatura tem discutido se a AO ocorre mediante a aprendizagem individual (AI) ou a aprendizagem grupal (AG) (DIXON, 1993; GOH; RICHARDS, 1997; DOGSON, 1993; LÓPEZ, PEÓN; ORDÁS, 2005b). A AO ocorre nos níveis: individual, grupal e organizacional, tornando-se um processo de remodelagem estratégica (CROSSAN et al., 1999). Essa ideia é corroborada por Chan (2003) que sugere como consensual entre os estudiosos a aceitação de que AO ocorre nos três níveis (AI, AG e AO).

Apesar de não considerarem a AI como suficiente para a AO, Argyris e Schön (1978) sustentam que sem ela a AO pode não ocorrer. A dependência da AO em relação à AI e AG se dá pela transferência do que é aprendido nos níveis individual e grupal para o nível organizacional, determinada por meio de características organizacionais, assim como pela presença de práticas de gestão (GOH e

RICHARDS, 1997). A influência da aprendizagem não se dá por intermédio de um indivíduo específico, porém como as organizações são constituídas de pessoas a AO se dará por meio do envolvimento coletivo (KIM, 1993).

Para Mohanty e Kar (2012), há imprevisibilidade no processo da AO, pois tal processo vai muito além das contribuições dadas separadamente pelos indivíduos. O aprendizado organizacional se dá ao passo que os indivíduos aprendem em nível coletivo, realizando tal aprendizado em equipes, grupos, departamentos ou em toda a organização. Ao adquirir esse tipo de conhecimento, é possível que a organização sofra mudanças em seu comportamento (JANIUNAITE; PETRAITE; CIBULSKAS, 2011).

O ambiente exerce forte influência na aprendizagem, inclusive de fatores externos como: concorrência, características das parcerias firmadas pela organização, acesso a talentos e acesso a instituições de pesquisa (BAPUJI; CROSSAN, 2004). A AO não ocorre por acaso; para tanto são necessárias intervenções disciplinadoras, pois muitas forças que limitam a aprendizagem são encontradas dentro das organizações (DiBELLA, 1995). Sua ocorrência depende da partilha de conhecimentos e de modelos mentais baseados na experiência passada (MOHANTY; KAR, 2012).

Se o processo de aprendizagem não contar com a aderência dos indivíduos, limitações serão criadas à AO, pois sem essa adesão as empresas serão incapazes de aprender (McINTYRE et al., 2102). As limitações da AO consideradas por Takahashi (2008) dão conta de que os indivíduos não conhecem a si mesmos, o que os leva a crer que não agem de maneira real, e os aspectos estruturais da organização são considerados como inibidores da aprendizagem.

As organizações devem promover condições favoráveis para a ocorrência da AO, dentre as quais aparecem: a forma como apoia a gestão; o ambiente físico; a relevância de suas formas de aprendizagem, além do alinhamento dos objetivos de aprendizagem com os objetivos organizacionais e da criação de um sistema de gestão do conhecimento (JANIUNAITE et al., 2011). Segundo Crossan et al. (1999), um conjunto de rotinas e regras deve ser criado nas organizações, independentemente dos indivíduos, mesmo que as ações desses indivíduos possam vir a ser afetadas por tais regras.

Tratando-se de atividade coletiva, as organizações precisam criar e promover condições para a ocorrência da aprendizagem e isso só é possível por meio de condições e circunstâncias adequadas (GOH e RICHARDS, 1997). É importante conhecer e compreender os elementos que potencializam a aprendizagem, a fim de ser possível uma melhor elucidação da AO, o que auxilia no planejamento e na implementação de ações as quais visem à ampliação da aprendizagem por parte da organização (SANTOS; ESTIVALETE, 2009).

2.2.1 Dimensões da Aprendizagem Organizacional

Diversos autores têm apresentado diferentes formas de interpretar as dimensões componentes da AO. Como exemplo, Sinkula, Baker e Noordewier (1997) apontam as ações organizacionais, os valores organizacionais e os comportamentos do processamento de informações de mercado como dimensões da AO, enquanto Marsick e Watkins (2003) consideram que a AO deriva de dimensões como: criação das oportunidades de aprendizagem contínua, promoção da investigação e do diálogo, incentivo à colaboração e equipe de aprendizagem,

criação de sistemas para captura e compartilhamento da aprendizagem, capacitação das pessoas para uma visão coletiva, ligação da organização ao seu ambiente, liderança estratégica para a aprendizagem, desempenho financeiro e desempenho do conhecimento. Já Goh e Richards (1997) entendem como dimensões da AO: clareza de propósito e missão; comprometimento da liderança e delegação de poder; experimentação para aprendizagem; transferência de conhecimento; e equipe de trabalho e solução de problemas em grupo.

Este estudo utiliza a abordagem de Goh e Richards (1997), que consideram as cinco dimensões como fornecedoras de insumos para avaliar as condições e características organizacionais que proporcionam a aprendizagem. Segue o detalhamento de cada uma dessas dimensões:

1) Clareza de Propósito e Missão (CPM): é a clara articulação do propósito da organização de modo que seus funcionários entendam a importância de suas ações para o alcance da missão da organização, – a qual deve ainda promover condições para o compromisso dos empregados com os objetivos organizacionais;

2) Comprometimento da Liderança e Delegação de Poder (CLDP): a liderança precisa se mostrar comprometida com os objetivos organizacionais e os objetivos da aprendizagem. A ação dos líderes deve refletir um clima igualitário e acessível a todos, incentivando o entendimento de que os fracassos fazem parte do processo de aprendizagem. Cabe ainda a eles criar metas de aprendizagem que visem à eliminação de possíveis lacunas do conhecimento existentes no processo de aprendizagem;

3) Experimentação para Aprendizagem (EA): a estrutura organizacional necessita de sistemas que apoiem a prática da experimentação e que desafiem os indivíduos a

executarem as tarefas de formas diferentes e não somente da forma como “sempre foram executadas” . É importante a criação de mecanismos que incentivem e recompensem novas práticas e novas experiências. A destinação de orçamento para a inovação e sistemas de remuneração que premiem novas ideias, podem ser consideradas práticas de gestão estimulantes para a aprendizagem.

4) Transferência de Conhecimento (TC): consiste na clareza, rapidez e foco da comunicação. As novas informações relacionadas a oportunidades e problemas organizacionais devem circular por todos os setores e funções.

5) Equipe de Trabalho e Solução de Problemas em Grupo (ETSP): é o incentivo à ajuda mútua no alcance dos objetivos organizacionais. A criação de um ambiente favorável à resolução dos problemas pelos próprios empregados reduzindo a centralização e dependência da alta liderança. Essa condição pode ser alcançada com formação de equipes multifuncionais.

Após uma melhor compreensão conceitual do Comprometimento Organizacional e da Aprendizagem Organizacional, apresentam-se as hipóteses que sustentam o objetivo deste trabalho.

2.3 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

De acordo com Crotts, Dickson e Ford (2005) as declarações de missão das empresas trazem de forma clara referências à razão de ser de uma organização e seu propósito de existência. O grau de clareza que os funcionários têm em relação à missão direciona seus esforços no sentido da contribuição e realização do sucesso organizacional (GOH; RICHARDS, 1997). Segundo Cançado et al., (2006), o enfoque afetivo do comprometimento torna o indivíduo mais propenso a uma

identificação das metas individuais com as metas organizacionais e a aceitação dos valores organizacionais como próprios do indivíduo. Empregados com esse tipo de comportamento se interessam mais em adotar atitudes que o levem a entender as definições da identidade estratégica organizacional. Com base nessas ideias, pressupõe-se que:

H1: Há uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Clareza de Propósito e Missão (CPM).

Tratando-se de liderança, Goh e Richards (1997) versam que a relação estabelecida entre os líderes e os liderados visa o apoio ao aprendizado, objetivando a aquisição de novos comportamentos, a experimentação e a mudança de cultura. Jung e Tackeuchi (2010) enxergaram, na literatura que tratada da AO, a liderança de apoio exercida pelos superiores como facilitadora do desempenho organizacional e responsável por possibilitar o desenvolvimento de uma estrutura de aprendizagem. Michie e Zumitzavan (2012) sugerem que a liderança eficaz é capaz de incentivar e desenvolver a capacidade dos liderados. Segundo Ahmadi et al., (2011) a liderança consolida-se como fator crucial na criação de compromisso com a organização. Os quesitos necessários para o cumprimento dos propósitos da organização advêm do nível de comprometimento e motivação do indivíduo (AYDIN; SARIER, UYSAL, 2013). Diante disso, propõe-se que:

H2: Há uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento da Liderança e Delegação de Poder (CLDP).

Ao tratarem de liderança, Goh e Richards (1997) utilizaram o termo “experimentação” que remete à ideia de novas práticas as quais, por sua vez, acontecem onde há um ambiente em que os funcionários usufruam de

empoderamento que, segundo Rodrigues e Santos (2001), emerge da capacidade de tomar decisões. Goh e Richards (1997) inferem que o grau de liberdade desfrutado pelos funcionários ao buscarem novas maneiras de executar as tarefas e o nível de autonomia para assumir riscos, contribui para a aprendizagem. De acordo com Júnior e Neto (2006), autoestima e comprometimento no trabalho criam pró-atividade e orientam o grupo para resultados. Isso leva a crer que indivíduos comprometidos afetivamente tendem a arriscar mais em prol da organização, bem como experimentarem novas formas de aprendizagem. Diante disso, sugere-se que:

H3: Há uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Experimentação para Aprendizagem (EA).

A criação e a transferência de conhecimento se torna um imperativo indutor de vantagem competitiva, de acordo com McIntyre et al. (2012). Esses autores chamam de “ativistas do conhecimento” aqueles com iniciativa para a criação de conhecimento, inciativas essas que se originam na curiosidade e no estilo de aprendizagem de cada indivíduo. Na concepção de López, Peón e Ordás (2005c), o conhecimento é um recurso essencial e estratégico e que este deve ser criado e aplicado. No que diz respeito à transferência de conhecimento, Goh e Richards (1997) a entendem como o aprendizado com outras organizações, como também o aprendizado dos funcionários uns com os outros e com as falhas e erros do passado. Sendo assim, um indivíduo afetivamente ligado à organização tende a transferir aos seus pares aquilo que conhece, por conseguinte, tornar-se um “ativista de aprendizagem”. Com base nos argumentos apresentados, supõe-se que:

H4: Há uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Transferência de Conhecimento (TC).

Um desafio das organizações no processo de aprendizagem reside no funcionamento do trabalho em equipe. Segundo Bontis et al. (2002), ao criar um grupo de aprendizagem, cria-se um processo de integração. Goh e Richards (1997) consideram que o grau de liberdade para resolução de problemas e a criação de ideias inovadoras por parte da equipe exerce influência positiva no aprendizado. No que tange ao comprometimento afetivo da equipe de trabalho, Guimarães e Martins (2008) apontam que aspectos do comportamento dos trabalhadores advêm do vínculo de bases afetivas. De acordo com Moraes et al. (2004), indivíduos comprometidos afetivamente aceitam influências, as quais auxiliam no relacionamento satisfatório com a equipe ou grupo de trabalho. Esses argumentos fundamentam a seguinte proposição:

H5: Há uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Equipe de Trabalho e Solução de Problemas em Grupo (ETSP).

Segue o modelo estrutural que representa a pesquisa.

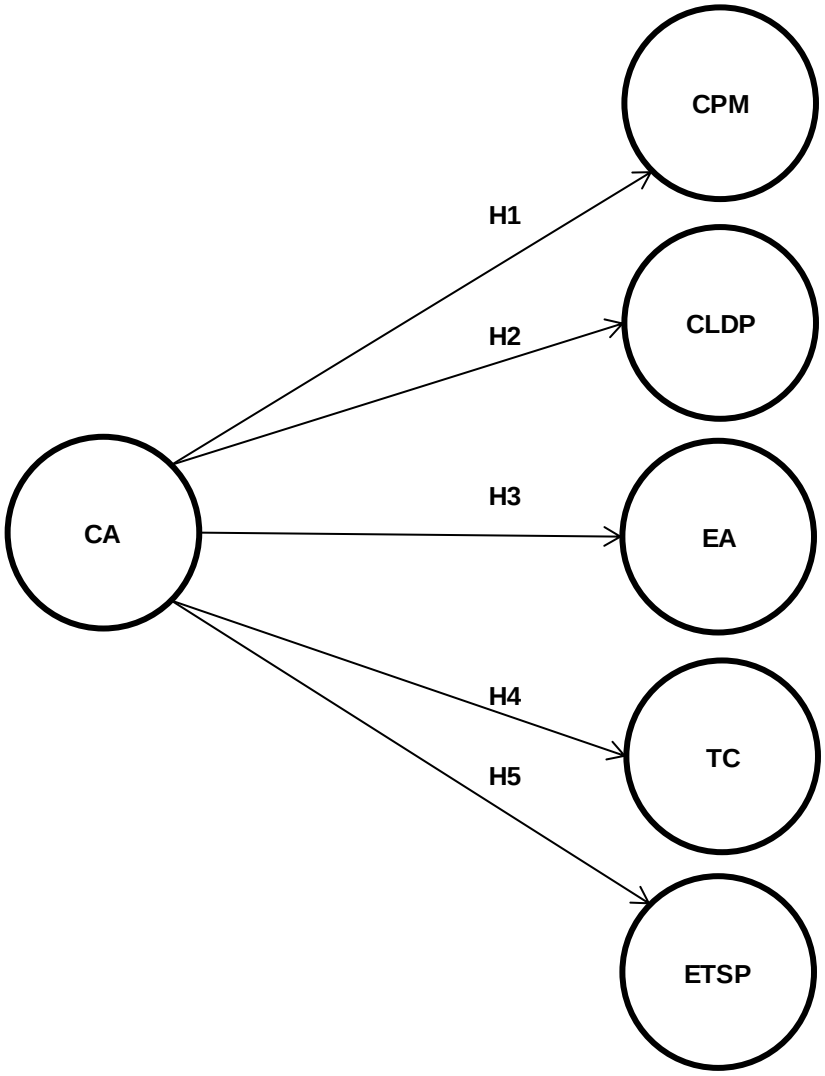


Figura 1: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor

Levantadas as hipóteses deste estudo, o próximo capítulo apresentará a metodologia utilizada no levantamento e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, utiliza-se a pesquisa de modalidade descritiva, de natureza quantitativa e do tipo levantamento que, segundo Creswell (2010), busca testar teorias objetivas na relação entre variáveis que podem ser medidas por instrumentos os quais levantem dados numéricos para serem analisados por ferramentas estatísticas.

Ainda de acordo com Creswell (2010), a descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes e opiniões serão originadas de uma amostra de determinada população. A população alvo deste estudo foram os administradores registrados no Conselho Regional de Administração do Espírito Santo (CRA/ES) e os colaboradores e associados dos sindicatos patronais da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES).

Dois constructos centrais foram usados para operacionalizar esta pesquisa: CA e AO. O CA foi mensurado pela Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) em sua forma reduzida. Tal versão foi usada no presente estudo. A ECOA foi desenvolvida, aplicada e validada no Brasil por Siqueira (1995), medida esta classificada como uma versão nacional para as três bases do comprometimento de Meyer e Allen (1991). Tal escala foi originada da EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional), medida construída e validada por Medeiros (2003). Segundo Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) a ECOA consiste em uma medida unidimensional que avalia a intensidade dos sentimentos positivos e negativos alimentados pelos empregados em relação à organização. Ainda de acordo com Bastos et al., (2008) a ECOA é composta por 18 itens que medem o CA, porém a mesma possui uma forma reduzida composta por 5 itens agrupados de

forma homogênea, em seus coeficientes de medida, que permitem aferir o nível de CA. A conclusão de Bastos et al., (2008) acerca da ECOA é que a mesma serve de instrumento de investigação científica ou em avaliações práticas dos níveis de CA nutrido pelos empregados.

Para medição da Aprendizagem Organizacional, este estudo utilizou-se da escala de medição da AO desenvolvida por Chan (2003), traduzida, utilizada e validada no Brasil por Bido, Godoy, Ferreira, Kenski e Scartezini (2011). Nela a AO se apresenta como uma variável latente de 2ª ordem, enquanto os seguintes constructos se apresentam como variáveis latentes de 1ª ordem: Clareza de Propósito e Missão (CPM); Comprometimento da Liderança e Delegação de Poder (CLDP); Experimentação para Aprendizagem (EA); Transferência de Conhecimento (TC); Equipe de Trabalho e Solução de Problemas em Grupo (ETSP).

A escala de medição da AO de Chan (2003) contempla em sua forma original questões relacionadas à Aprendizagem Individual (AI) e à Aprendizagem Grupal (AG). Para manter a estrutura original da escala tais questões foram mantidas no questionário. Vale ressaltar que as questões inerentes à AI e AG não foram consideradas na análise dos dados, por não atenderem ao objetivo desta pesquisa.

Ambas as escalas seguem um modelo de escala Likert de cinco pontos, indo de “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”. Além dessas duas escalas, foram inseridas no questionário questões inerentes ao perfil demográfico dos respondentes para levantar dados como sexo, idade, escolaridade, ramo de atuação e nível hierárquico ocupado dentro da organização, de forma a melhor caracterizar a amostra. O questionário utilizado na pesquisa encontra-se nos anexos deste trabalho.

O estudo teve como unidade de pesquisa o indivíduo, uma vez que trata do comprometimento. O questionário foi enviado por e-mail em um link da plataforma SurveyMonkey para um grupo de profissionais divididos entre registrados no CRA/ES (Conselho Regional de Administração do Espírito Santo) e colaboradores de empresas filiadas a sindicatos patronais componentes do sistema FINDES (Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo). A opção por pesquisar esses dois grupos de indivíduos leva em conta o grande número de profissionais atuantes nos mais variados segmentos da economia capixaba.

A amostra foi composta por 685 respondentes, dos quais 175 não responderam por completo ao questionário e foram eliminados da análise, totalizando 510 respondentes. Não foi permitido o acesso ao número total de e-mails disponíveis nas bases usadas e, dessa forma, não pôde ser calculada a taxa de resposta. Consoante Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (2005), o valor mínimo exigido para cada um dos parâmetros estimados deve ser de pelo menos cinco respondentes. Sendo assim, a amostra atende ao tamanho mínimo exigido – que no caso deste estudo foi de 230 (46x5).

Para avaliar as propriedades psicométricas referentes ao instrumento de mensuração de CA, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória a qual, segundo Aranha e Zambaldi (2008), verifica se os dados observados se comportam conforme a escala utilizada e que permite avaliar as propriedades de validade discriminante, validade convergente e confiabilidade dos dados. Seguindo os conceitos de Hair Jr. et al., (2005, p. 111 e 112), a validade discriminante “é o grau em que dois conceitos similares são distintos”, a validade convergente “avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas” e a confiabilidade “é uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável”.

Para a mensuração da relação entre CA e AO foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Duas características distinguem Modelagem de Equações Estruturais: 1) estimação de múltiplas e interrelacionadas relações de dependência; 2) habilidade para representar conceitos não observados e explicar erro de mensuração no processo de estimação (HAIR JR. et al, 2005).

Para auxiliar a utilização da MEE, o estudo fez uso do *software* SmartPLS 2.0, o que possibilitou a análise das possíveis relações entre CA e AO sugeridas pelo conjunto de hipóteses.

A seguir, apresentam-se os resultados encontrados com base nos dados coletados e no objetivo da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta os resultados encontrados inerentes ao perfil da amostra, a avaliação do modelo (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade), bom como a avaliação do modelo estrutural.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

A demografia da pesquisa mostra que os respondentes do sexo feminino representaram 50,4% ou 257 participantes, enquanto que os do sexo masculino representaram 49,2% ou 251 respondentes. A maior concentração de respondentes de ambos os sexos encontra-se na faixa etária entre 21 e 30 anos, com 36,6% ou 185 respondentes, seguidos dos respondentes de faixa etária entre 31 e 40 anos, com 29,4% ou 150 participantes. Os dados apontaram que o nível de escolaridade mais expressivo foi o de respondentes com pós-graduação, com 42,2% ou 215 participantes, sendo seguidos dos respondentes com ensino superior completo, com 40,6% ou 207 indivíduos. Grande parte dos respondentes atua no ramo de serviços, com 46,9% ou 239 respondentes, tendo como segundo maior ramo de atuação produtos de consumo e varejo, com 12,7% ou 65 participantes. Dentre os diversos níveis hierárquicos, a maioria se concentra no nível de supervisão, com 23,7% ou 121 respondentes, seguidos de perto pelos atuantes no nível de gerência, com 23,3% ou 119 participantes. A Tabela 1 apresenta tais dados levantados na pesquisa.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

PERFIL DOS PARTICIPANTES		**nº**	**%**
Gênero	Masculino	251	49,2
	Feminino	257	50,4
	Não informado	2	0,4
Faixa etária	Até 20 anos	3	0,6
	Entre 21 e 30 anos	185	36,3
	Entre 31 e 40 anos	150	29,4
	Entre 41 e 50 anos	90	17,6
	A partir de 51 anos	80	15,7
	Não informado	2	0,4
Nível de escolaridade	Ensino fundamental completo	0	0
	Ensino médio completo	7	1,4
	Ensino superior completo	207	40.6
	Pós-graduação	215	42,2
	Mestrado	39	7,6
	Doutorado	8	1,6
	Outros	30	5,9
	Não informado	4	0,8
Ramo de atuação	Produtos de consumo e varejo	65	12,7
	Finanças, seguro, imobiliário	37	7,3
	Tecnologia da informação	16	3,1
	Energia, utilitários, mineração	28	5,5
	Máquinas, construção naval, fabricação, aeroespacial	9	1,8
	Construção, engenharia	44	8,6
	Serviços	239	46,9
	Farmacêuticos, dispositivos médicos, saúde	31	6,1
	Produtos químicos, agricultura	9	1,8
	Outros	28	5,5
	Não informado	4	0,8
Nível hierárquico de atuação	Diretor(a)	43	8,4
	Gerente	119	23,3
	Supervisor(a)	121	23,7
	Auxiliar	104	20,4
	Operacional	113	22,2
	Não informado	10	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados

4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Seguindo os preceitos de Bido, Godoy, Araujo e Louback (2010), é importante analisar o modelo de mensuração antes de analisar a relação entre variáveis latentes (VL) e/ou constructos por meio de análises da validade convergente, validade discriminante e confiabilidade, de modo que as propriedades psicométricas do instrumento e as limitações da amostra não enviesem as inferências acerca das relações entre os constructos.

A variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) das VL superior a 50% demonstra, segundo Chin (1998) e Hair Jr. et al. (2005, p. 507-508), a existência de validade convergente de um modelo. Neste estudo, duas variáveis latentes “Experimentação de Aprendizagem” (EA) e “Transferência de Conhecimento” (TC), com índices de 0,49 e 0,47 respectivamente, não apresentaram validade convergente, embora tais índices não tenham se distanciado de forma considerável do recomendado para esse tipo de propriedade psicométrica. No entanto, decidiu-se manter tais assertivas mesmo que elas influenciem uma redução na variância média extraída, porém mantém-se a estrutura teórica do instrumento (CHIN, 1998). A tabela 2 permite observar esse resultado. A decisão de manter as assertivas com índices inferiores, porém aproximados a 0,50, encontra base em pesquisas anteriores como, por exemplo, Bido et al. (2011), na qual foram consideradas satisfatórias as propriedades psicométricas do instrumento por eles utilizado. As demais VLs da presente pesquisa tiveram valores superiores a 50%, com destaque para a variável “Comprometimento Afetivo” (CA) que obteve índice de 0,85.

TABELA 2: CORRELAÇÃO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS LATENTES

Variável latente de 1ª oredem	1	2	3	4	5	6
1 - CA	**0,92**					
2 - CLDP	0,75	**0,76**				
3 - CPM	0,73	0,74	**0,77**			
4 - EA	0,73	0,81	0,71	**0,70**		
5 - ETSP	0,64	0,63	0,63	0,63	**0,71**	
6 – TC	0,70	0,73	0,72	0,74	0,65	**0,68**
Média	3,22	2,95	3,09	3,10	2,94	3,23
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Desvio padrão	1,12	1,15	1,11	1,17	1,10	1,15
Confiabilidade composta	0,97	0,72	0,65	0,66	0,50	0,53
Variância média extraída	0,85	0,58	0,59	0,49	0,51	0,47

Nota: Os valores em negrito e apresentados na diagonal na tabela, são a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE). O *softwear* utilizado para a estimação do modelo foi o SmartPLS 2.0, o qual apresentou escores que basearam o cálculo da média, mediana e o desvio padrão.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados coletados.

Um dos critérios utilizados para a avaliação da validade discriminante foi o de que as cargas fatoriais foram mais elevadas nos respectivos constructos em comparação com qualquer outro, independentemente da assertiva (CHIN, 1998). A tabela 3 mostra esse resultado, o que indica que tal critério foi atendido e a amostra apresenta validade discriminante. Chin (1998) sugere outro critério para avaliar a validade discriminante, a observância das correlações entre os constructos e/ou VL e a raiz quadrada da variância. No caso da presente pesquisa as relações dos constructos foram inferiores à raiz quadrada da AVE, o que confirma a presença de validade discriminante. Entretanto, é importante pontuar uma exceção na correlação entre “Transferência de Conhecimento” (TC) e “Experimentação de Aprendizagem” (EA), a qual foi maior que a raiz quadrada da variância, indicando ausência de validade discriminante entre ambas, porém não se considera um problema no presente modelo, uma vez que elas foram consideradas VL indicadoras reflexivas de

um mesmo constructo – a AO – conforme pesquisa anterior (p.e. BIDO; GODOY; ARAUJO; LOUBACK, 2010).

TABELA 3: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS

VL 1ª ordem	ASSERTIVAS	CA	CPM	CLDP	EA	TC	ETSP
Comprometimento Afetivo	CA_1	**0,89**	0,64	0,66	0,64	0,63	0,56
	CA_2	**0,94**	0,70	0,71	0,69	0,69	0,62
	CA_3	**0,92**	0,68	0,69	0,69	0,65	0,60
	CA_4	**0,91**	0,68	0,67	0,65	0,63	0,57
	CA_5	**0,94**	0,69	0,70	0,71	0,64	0,60
Clareza de Propósito e Missão	CPM_21	0,67	**0,84**	0,64	0,64	0,64	0,54
	CPM_22_rev	0,46	**0,65**	0,41	0,40	0,39	0,32
	CPM_23	0,54	**0,81**	0,59	0,53	0,53	0,49
	CPM_24	0,57	**0,76**	0,59	0,58	0,61	0,56
Compromisso da Liderança e Delegação de Poder	CLDP_25_rev	0,55	0,54	**0,75**	0,63	0,54	0,45
	CLDP_26	0,64	0,64	**0,81**	0,67	0,63	0,52
	CLDP_27	0,59	0,51	**0,76**	0,59	0,54	0,47
	CLDP_28	0,54	0,59	**0,79**	0,61	0,58	0,51
	CLDP_29	0,51	0,51	**0,70**	0,57	0,50	0,46
Experimentação para Aprendizagem	EA_30	0,39	0,28	0,39	**0,52**	0,37	0,26
	EA_31	0,49	0,48	0,56	**0,72**	0,54	0,46
	EA_32	0,65	0,65	0,71	**0,83**	0,61	0,57
	EA_33	0,55	0,56	0,60	**0,76**	0,57	0,47
	EA_34_rev	0,44	0,44	0,50	**0,61**	0,45	0,37
Transferência de Conhecimento	TC_35	0,32	0,29	0,32	0,36	**0,52**	0,28
	TC_36_rev	0,35	0,39	0,40	0,38	**0,56**	0,36
	TC_37	0,53	0,60	0,62	0,61	**0,77**	0,49
	TC_38	0,64	0,61	0,61	0,61	**0,83**	0,59
Equipe de Trabalho e Solução de Problemas	ETSP_39	0,57	0,51	0,56	0,54	0,52	**0,83**
	ETSP_40_rev	0,17	0,21	0,20	0,24	0,23	**0,43**
	ETSP_41	0,51	0,55	0,49	0,49	0,57	**0,80**

Itens com o sufixo "_rev" tiveram sua escala invertida (1→5; 2→4 etc.) antes de qualquer análise, por se tratarem de questões reversas.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados coletados

Finalmente, em conformidade com Chin (1998) os estudos que utilizam equações estruturais devem proceder à avaliação de sua confiabilidade analisando os índices de confiabilidade composta do modelo e que tais índices devem ser

superiores a 0,70, enquanto Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (1998) assumem a Confiabilidade Composta com valores acima de 0,60. A consistência das mensurações de medidas dos constructos latentes por meio de um conjunto de indicadores representa o seu grau de confiabilidade (HAIR Jr. et al., 2005). No presente estudo, conforme observado na tabela 2, têm-se dois constructos que apresentaram confiabilidade composta inferior a 0,60. São eles: “Transferência de Conhecimento” (TC) com confiabilidade de 0,53 e “Equipe de Trabalho e Solução de Problemas” (ESTP) com confiabilidade de 0,50. Mesmo com tais constructos apresentando valores inferiores a 0,60, para preservar a estrutura original do modelo utilizado, optou-se por mantê-los no modelo, ainda que isso reduzisse a qualidade da confiabilidade composta.

4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

São apresentados, neste tópico, os coeficientes de caminho encontrados entre os constructos, bem como os graus de significância de tais relações. A formulação das hipóteses se deu pela relação entre o Comprometimento Afetivo (CA), extraído do Modelo Tridimensional do Comprometimento (MTC) de Meyer e Allen (1991), e as cinco dimensões da Aprendizagem Organizacional (AO) de Goh e Richards (1997) – Clareza de Propósito e Missão (CPM); Comprometimento da Liderança e Delegação de Poder (CLDP); Experimentação para Aprendizagem (EA); Transferência de Conhecimento (TC); Equipe de Trabalho e Solução de Problemas em Grupo (ETSP). A seguir, apresenta-se a figura 2 que traz a representação gráfica da análise dos coeficientes de caminho entre os constructos.

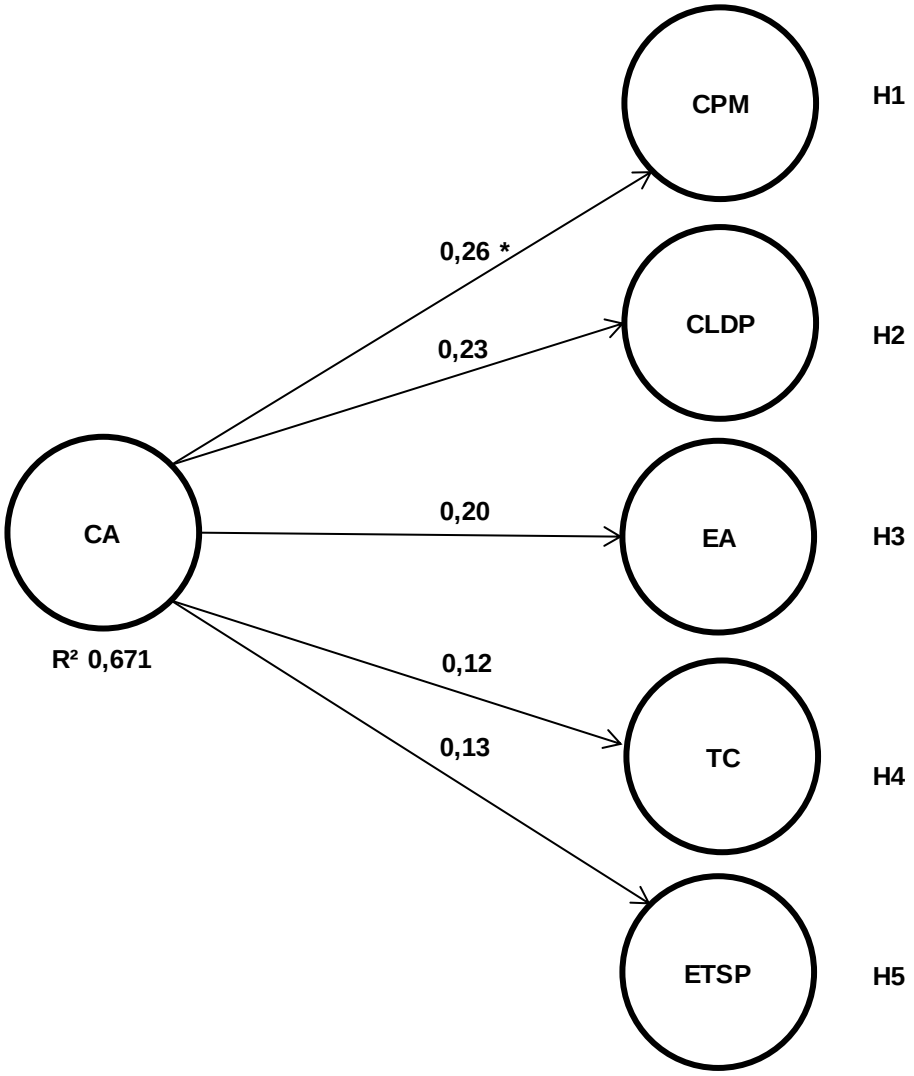


Figura 2: Coeficentes de caminho entre os constructos.
Nota: *p < 0,05.
Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme apresenta a figura 2, há uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo (CA) com a Clareza de Propósito e Missão (CPM) a um nível de significância de (p<0,05), o que não permite a rejeição de H1. As demais hipóteses – relações positivas entre o CA com Comprometimento da Liderança e Delegação de Poder (CLDP); Experimentação para Aprendizagem (EA); Transferência de Conhecimento (TC); Equipe de Trabalho e Solução de Problemas

em Grupo (ETSP) – foram rejeitadas, uma vez que as relações positivas encontradas não foram significantes ao nível de 5%.

5 DISCUSSÃO

Esta seção trata da discussão dos resultados encontrados neste estudo com a literatura sobre os constructos pesquisados. No Brasil, alguns estudos prévios buscaram testar a relação entre o CO e a AO. O estudo feito por Santos e Estivalete (2009), que relaciona o CO com a AO em uma organização hospitalar, apontou uma maior relação da dimensão afetiva do comprometimento com a AO. A presente pesquisa buscou relacionar o CA com as cinco dimensões de aprendizagem de Goh e Richards (1997) e encontrou resultados que, a exemplo do estudo de Santos e Estivalete (2009), permitem sugerir que o Comprometimento Organizacional não pode ser taxado como um preditor da aprendizagem, todavia pode-se dizer que a pesquisa apontou que indivíduos mais comprometidos afetivamente tenderam a assimilar mais os propósitos organizacionais por meio de sua missão.

O presente estudo apresentou resultados que apontaram o Comprometimento Afetivo tendo uma relação significante e positiva com a “Clareza de Propósito e Missão” (CPM), o que permite não rejeitar H1. Tais resultados corroboram com os estudos de Cançado et al., (2006), os quais dizem que o indivíduo identifica as metas individuais com as metas da organização e aceita os valores organizacionais como seus valores através do enfoque afetivo do comprometimento. Os resultados encontrados em H1 fornecem evidências da existência da relação entre esses constructos.

Já a relação entre Comprometimento Afetivo e o “Comprometimento da Liderança e Delegação de Poder” (CLDP) não se mostrou significativa nesta pesquisa. Entretanto, outros estudos apontaram relação entre tais constructos. Jung e Tackeuchi (2010) sugerem a liderança como um instrumento facilitador do

desempenho organizacional e como fonte facilitadora do desenvolvimento de uma estrutura de aprendizagem, ao passo que Ahmadi et al., (2011) entendem a liderança como um canal de criação de compromisso do indivíduo com a organização. Os resultados encontrados nesta pesquisa podem ter sofrido influências de fatores intervenientes no processo de liderança dentro das organizações, como por exemplo, o estilo de liderança adotado e os relacionamentos interpessoais ali compartilhados.

Analisando H3, na qual se buscou relacionar o CA com “Experimentação para Aprendizagem” (EA), encontraram-se resultados os quais permitem rejeitar tal hipótese. Porém, resultados encontrados na literatura apontam uma relação entre tais constructos. Goh e Richards (1997) sugerem que políticas que permitam aos funcionários desfrutar de liberdade, inovar nas maneiras de executar as tarefas e assumir riscos podem criar condições favoráveis para a aprendizagem, enquanto Júnior e Neto (2006) encontraram em suas pesquisas indícios de que, por meio da gestão participativa, a autoestima e o comprometimento dos colaboradores orientam para uma cultura de resultados.

É possível que os resultados encontrados nesta pesquisa se devam a uma dificuldade dos indivíduos no sentido de encontrar respaldo suficiente dentro das organizações onde trabalham para assumir riscos de inovações na execução de suas tarefas rotineiras, o que prejudica o aprendizado, independentemente de seus níveis de comprometimento com a organização.

Os resultados também não apontaram uma relação significante entre CA e “Transferência de Conhecimento” (TC). Outros estudos indicam, embora com pouca clareza, a possível relação entre esses constructos, pois na visão de McIntyre at al. (2012) é possível alcançar vantagem competitiva mediante a transferência de

conhecimento. Eles veem funcionários que apresentam iniciativa de criar e transferir conhecimentos como “ativistas do conhecimento”. A relação não significativa entre CA e TC pode ter ocorrido devido a uma possível ausência de um sistema de comunicação eficaz dentro das organizações nas quais os indivíduos foram pesquisados, o que pode ter refletido no baixo índice de variância média extraída encontrado na mensuração do referido constructo, como também o baixo índice de confiabilidade composta.

A quinta e última hipótese (H5) levantada no estudo trata da relação entre CA e a “Equipe de Trabalho e Solução de Problemas em Grupo” (ETSP), e apresentou resultados que apontaram sua rejeição. Porém, verificando a literatura, alguns estudos inferem relação entre ambos. É o caso de um estudo de Guimarães e Martins (2008) que verificou que vínculo afetivo dos trabalhadores influencia aspectos de seus comportamentos, ou ainda o estudo de Moraes et al. (2004) no qual se constatou que influências satisfatórias no relacionamento com a equipe de trabalho e com a organização como um todo advêm do comprometimento afetivo. Na presente pesquisa, H5 foi rejeitada e algumas possíveis causas de tal rejeição podem consistir na centralização da tomada de decisões e na forma como são conduzidos os relacionamentos interpessoais, percebidos pelos respondentes em seus locais de trabalho, o que pode ter levado a indicar o índice de confiabilidade composta não correspondente aos padrões mínimos aceitáveis.

Em suma, os resultados encontrados sugerem que o CA não necessariamente leva à aprendizagem. É possível que o Comprometimento Organizacional Afetivo esteja mais associado a questões relacionais ou associado à Aprendizagem Individual do que com a Aprendizagem Grupal ou Organizacional. Acredita-se que o indivíduo, mesmo ligado afetivamente à organização, busque

benefícios individuais e a AO traz mais benefícios para a organização do que para o próprio indivíduo. Independentemente de a organização ter métodos estabelecidos para gestão do conhecimento que fazem com que se retenham os processos, é provável que isso não garanta que os indivíduos gostem da empresa. Possivelmente outros fatores como relacionamento, empoderamento e liberdade de expressão induzam a uma maior afetividade em ralação à organização. Isso leva a inferir que o fato de o único dos constructos que compõem as dimensões da Aprendizagem Organizacional que se mostrou relacionado com o CA ter sido a “Clareza de Propósito e Missão” (CPM) sugere que ver um sentido no trabalho, ver uma identificação dos objetivos individuais com os organizacionais, ajuda as pessoas a se ligarem emocionalmente com a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi de analisar a relação entre o Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991), mais especificamente entre o Comprometimento Afetivo (CA), um dos tripés do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e as dimensões da Aprendizagem Organizacional (GOH; RICHARDS, 1997). Os resultados apontaram que a relação entre ambos os conceitos não é necessariamente verdadeira. O estudo apontou, entretanto, haver um aspecto da AO que é explicado pelo CO, a dimensão “Clareza de Propósito e Missão”, o qual apresentou relação significante com o CA, um dos tipos identificados na literatura como componente do Comprometimento Organizacional.

O estudo traz algumas limitações que devem ser observadas. No tocante à população pesquisada, apesar das 510 respostas válidas, a limitação ecoa de uma amostra por conveniência e desfocada. Outra limitação foi o fato de serem pesquisados apenas profissionais do Estado do Espírito Santo. Isso pode ter causado algum viés ligado à cultura organizacional regionalizada, carregada de “vícios” e costumes. No que diz respeito ao modelo de análise utilizado, apontam-se limitações da ordem das escalas utilizadas. Os resultados alcançados sugerem que elas não foram suficientemente aderentes. Tais limitações podem ser observadas nos baixos níveis de variância média extraída e de confiabilidade composta entre algumas variáveis.

Diante das limitações apresentadas, sugere-se para futuras pesquisas um público alvo melhor definido e mais abrangente, que permita incluir pesquisados de outras regiões do país, bem como de outras categorias profissionais, reduzindo

assim possíveis vieses de ordem cultural. Sugere-se ainda um melhor refinamento das escalas de modo a dar mais solidez e acurácia aos dados.

A partir deste estudo nota-se, em termos teóricos, que o elemento do constructo do CO que apresentou maior influência com elementos da AO é a dimensão de base afetiva (CA), relacionando-se significativamente com a dimensão de Clareza de Propósito e Missão, enquanto que as demais dimensões da AO (CLDP; EA; TC; ETSP) parecem não sofrer influências dos elementos ligados à afetividade, contudo podem apresentar relação com outros aspectos comportamentais e organizacionais. Tais resultados sugerem que futuros estudos podem enveredar-se por pesquisas que estudem a relação das dimensões da AO com outros constructos, como por exemplo: cidadania organizacional, cultura organizacional, clima organizacional e estrutura organizacional.

Os resultados encontrados neste estudo podem também nortear os profissionais das áreas de recursos humanos das organizações na criação de políticas de RH que proporcionem maior clareza dos propósitos e dos objetivos organizacionais a fim de criar maior comprometimento afetivo em seus colaboradores e que esse comprometimento possa se reverter em aprendizado organizacional.

7 REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** Journal of Occupational Psychology, 63, p. 01-18, 1990.

AHMADI, F.; AHMADI, A. K.; TAVREH N.. **Relationship between organization learning and organizational commitment in public organization in Kurdistan province.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, v. 3, nº 3, July, p. 1101-1108, 2011.

ANTONELLO, C. S.. **A metamorfose da aprendizagem organizacional:** uma revisão crítica. In: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.) Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p.12-33, 2005.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.. **Análise fatorial em administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A.. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Harlow: Addison-Wesley, 1978.

AYDIN, A.; SARIER, Y.; UYSAL, S.. **The effects of school principals' leadership style on teachers' organizational commitment and job satisfaction**. Educational sciences: Theory and practice, 13(2), p. 806-811, 2013.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M.. **From questions to answers:** reviewing organizational learning research, Management Learning, vol. 35, nº 4, p. 397-417, 2004.

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, nº 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G.. **Comprometimento Organizacional.** In: Medidas do comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Marilene Maria Matias Siqueira (Org.); Álvaro Tamayo [et al.]. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I.G.. **Intenção de permanência na organização**: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? Estudos de Psicologia, Natal, v. 15, p. 299-307, 2010.

BECKER, H. S.. **Notes on the concept of commitment.** The American Journal of Sociology, 66, p. 32-40, 1960.

BERENDS, H.; BOERSMA, K. and WEGGEMAN, M.. **"The structuration of organizational learning".** Human Relations, vol. 56 nº 9, p. 1035-1056, 2003.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; ARAUJO, B. F. V. B.; LOUBACK, J. C. **Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional:** um estudo no

ambiente industrial. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 11, nº 2, p. 68-95, 2010.

BIDO, D. S.; ARAÚJO, B. F. V. B. **Comparação de três escalas para a Mensuração da aprendizagem organizacional**. In: EnANPAD, XXXV, set.. Rio de Janeiro, Anais... ANPAD, 2011.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; FERREIRA, J. F.; KENSKI, J. M.; SCARTEZINI, V. N.. **Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira.** REAd, v. 17, nº1, p. 58-86, 2011.

BLAU, G.; BOAL, K.. **Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism.** Academy of Management Journal, 15, p. 115-127, 1987.

BONTIS, N.; CROSSSAN, M. & HULLAND, J.. **"Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows".** Journal of Management Studies, 39, 4, p. 437-469, 2002.

BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F.. **Comprometimento afetivo e afiliativo:** uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, nº 3, set./dez., p. 1, 2007.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. de.. **Comprometimento Organizacional:** um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.45, n.5, p. 1249-1283, 2011.

CANÇADO, V. L.; DE MORAES, L. F. R.; DA SILVA, E. M.. **Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA.** RAM – Revista de Administração Mackenzie, vol. 7, nº. 3, p. 11-37, 2006.

CANGELOSI, V.; DILL, W. **Organizational Learning:** Observations towards a theory. Administrative Science Quarterly, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CAVALCANTI, E. A. A.; COSTA, L. L. S.. **Comprometimento Organizacional e Características do Trabalho:** a Percepção dos Trabalhadores do Habib's. In: EnANPAD, XXXIII, set, São Paulo. Anais... ANPAD, 2009.

CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B.. **Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional:** estabelecendo limites conceituais e empíricos. Revista Psicologia: teoria e prática, 13(2), p. 127-141, 2011.

CHALOFSKY, N.; KRISHNA, V.. **Meaningfulness, commitment, and engagement:** The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. Advances in Developing Human Resources, 11, p.189-203, 2009.

CHAN, C.A.. **"Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital"**. Learning in Health and Social Care, vol. 2, nº 4, p. 223-35, 2003.

CHANG, J. J.; ALBUQUERQUE, L. G.. **Comprometimento organizacional:** uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v.3, nº 2, p. 13-38, 2002.

CHIN, W. W.. **The partial least squares approach to structural equation modeling.** In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). Modern methods for business research. Kentucky (USA): Psychology Press, p. 295-336, 1998. (Quantitative Methodology Series).

COHEN, A.. **Relationships among five forms of commitment:** An empirical assessment. Journal of Organizational Behavior, 20, p. 285-308, 1999.

COHEN, A.. **Commitment Before and After:** An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 17, p. 336-354, 2007.

COOK, J.; WALL, T.. **New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment.** Journal of Occupational Psychology, 53, p.39-52, 1980.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. L.. **Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, jul/ago, p. 1-16, 2008.

COSTA e SILVA, E. E.; BASTOS, A. V. B.. **A Escala de Consentimento Organizacional:** Construção e Evidências de sua Validade. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10, 1, jan-jun, p. 7-22, 2010.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H.; WHITE, R. E.; DJURFELDT, L.. **Organizational learning:** Dimensions for a theory. The International Journal of Organizational Analysis, 3, p.337-360, 1995.

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

CROTTS, J. C.; DICKSON, D. R.; FORD, R. C.. **"Aligning Organizational Processes with Mission:** The Case of Service Excellence". The Academy of Management Executive, 19, 3, p. 54-68, 2005.

CURRIVAN, D. B.. **The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover.** Human Resource Management Review, 9, p. 495-524, 1999.

DELUIZ, N.. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação**: implicações para o currículo. Bol. Téc. Senac, v. 27, nº 3, 2001. Disponível em: <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>. Acesso em: 25 out. 2013.

DIBELLA, A. J.. **Developing Learning Organizations:** A Matter of Perspective. Academy of Management Journal (Best Papers Proceedings), 38, p. 287-290, 1995.

DIXON, N.. **Report to the Conference Board of Canada on Organization Learning.** 1993.

DODGSON, M.. **Organizational learning:** a review of some literatures. In: Organization studies. v.14, n.3, p.375-394, 1993.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M.. **Antecedentes de intenção de rotatividade:** estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto, Ano 1, nº 2, Dez., p. 47-67, 2005.

FIOL, C. M. & LYLES, M. A.. **Organizational learning.** Academy of Management Review, 10(4), p. 803-813, 1985.

FOROZANDEH, L., SOLEIMANI, M., NAZARI, A. S. & NASRI, H.. **Studying the relationship between components of the learning organization and organizational commitment.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(6), p. 497-509, 2011.

FRIEDMAN V. J., LIPSHITZ R. & POPPER M.. **The Mystification of Organizational Learning.** Journal of Management Inquiry; Mar; 14(1); ABI/INFORM Global p. 19, 2005.

GOH, S. C. & RICHARDS, G.. **Benchmarking the learning capability of organizations.** European Management Journal 15, p. 575-583, 1997.

GONZALEZ, T. F.; GUILLEN, M.. **Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'.** Journal of Business Ethics, 78, p. 401-414, 2008.

GUIMARÃES, V. F.; MARTINS, M. C. F.. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 8, 2, p. 54-78, 2008.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C.. **Multivariate data analysis.** 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

_____. **Análise multivariada de dados.** Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto – 5ª ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSCOVITCH, L. & MEYER, J. P.. **Commitment to organizational change:** Extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, 87, p. 474-487, 2002.

HUBER, G. **Organizational learning: the contributing processes and the literature.** Organizational Science, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

ISIDORO FILHO, A.. **Mecanismos de aprendizagem em organizações:** desenvolvimento e validação de uma escala de medida. RAM – Revista de Administração Mackenzie (Online), vol. 10, nº 1, São Paulo, Jan/Fev, 2009.

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. & CIBULSKAS, G.. **Organizational Learning in Profit and Non-Profit Organizations:** The Perspective of Innovative Culture Development. Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning – ICICKM, 2011.

JOO, B. & 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, 16(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,13(4), p. 425-441, 2010.

JUNG, Y; TAKEUCHI, N.. **Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice:** testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. The International Journal of Human Resource Management, v. 221, p. 1931-1850, 2010.

JÚNIOR, R. G.; NETO, J. A.. **"Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa."** In: XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, out/ 2006.

KHAN, M. R., ZIAUDDIN, J. F. A., & RAMAY, M. I.. **The impacts of organizational commitment on employee job performance.** European Journal of Social Sciences, 15(3), p. 292-298, 2010.

KIM D. H.. **The link between individual and organizational learning.** Sloan Management Review, Fall, 35, p. 37-50, 1993.

KOLB, D.. **Experiential learning:** Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KUABARA, P. S. S.; SACHUK, M. I.. **Compreendendo os enfoques do comprometimento organizacional.** In: Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar, VI EPCC, out, Maringá, 2009.

LAUER-LEITE, I. D.. **Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas.** Psicologia para América Latina, 5, 2006.

LEITE, C. F. F.. **O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública:** um estudo de caso em uma universidade estadual. In: EnANPAD, XXXI, Rio de Janeiro, 2007.

LLAPA-RODRÍGUEZ, E. O.; TREVIZAN, M. A.; SHINYASHIKI, G. T.. **Reflexões Conceituais sobre Comprometimento Organizacional e Profissional no Setor Saúde.** Revista Latino-Americana de Enfermagem, 16(3), p. 484-488, 2008.

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P., & EREZ, M.. **The determinants of goal commitment.** Academy of Management Review, 13, p. 23-29, 1988.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V.. **Organizational learning as a determining factor in business performance.** The Learning Organization, 12, p. 227–245, 2005a.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M. & ORDÁS, C. J. V.. **Human resource practices, organizational learning and business performance.** Human Resource Development International, 8, p. 147-164, 2005b.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. **Organizational learning as a determining factor in business competitiveness.** Learning Organization. Vol. 12. Issue 3, p. 227-245. 19p., 2005c.

MARSICK, V.; 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, nº 2, May, p. 132-151, 2003.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D.. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.** Psychological Bulletin, 108, p. 171-194, 1990.

McINTYRE N. H.; HARVEY M.; MOELLER M.. **The Role of Managerial Curiosity in Organizational Learning:** A Theoretical Inquiry. International Journal of Management, vol. 29, nº 2, part 2, June, 2012.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS W. T.; SALES I. O.; OLIVEIRA D. L. F.; MONTEIRO T. C. C.. **Três (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional.** In: EnANPAD, XXIII. Anais... Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.. **Comprometimento Organizacional:** o estado da arte da pesquisa no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, nº 4, p. 187-209, dez., 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M.. **Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional.** Revista eletrônica de administração, v.11, n.1, p. 1-16, 2005.

MENEZES, T. A..; MONTE, P. A.. **Relação entre o tipo de contrato de trabalho e a dedicação do trabalhador no emprego**: evidências para as regiões metropolitanas brasileiras. Nova Economia, vol.23, nº 1, p. 51-72, 2013.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A.. **Commitment to organizations and occupations:** extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C.. **Employee commitment and motivation:** A conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, 89, p. 991-1007, 2004.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L.. **Commitment in the workplace:** Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, p. 299-326, 2001.

MICHIE, J.; ZUMITZAVAN, V.. **The impact of 'learning' and 'leadership' management styles on organizational outcomes: a study of tyre firms in Thailand.** Asia Pacific Business Review, 18, 4, p.607-630, 2012.

MOHANTY, K. & KAR, S.. **Achieving Innovation and Success: Organizational Learning.** SCMS Journal of Indian Management, January - March, 2012.

MORAES, F. M. M. de; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A.. **Comprometimento organizacional:** uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. Revista de Ciências da Administração. V. 6, nº 12, jul/dez 2004.

MORROW, P. C.. **Managing organizational commitments**: Insights from longitudinal research. Journal of Vocational Behaviour, 79, p. 18-35, 2011.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; DE SOUZA, J. J.. **É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental?** O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. Revista O&S. Salvador, v.19, nº 61, abr/jun, p. 357-373, 2012.

MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L.. **Employee-organization linkages:** The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, Academic Press, 1982.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J.. **Comprometimento Organizacional:** Um estudo de caso no Supermercado "Beta". Revista Gestão Industrial, v. 01, nº 4, p. 511-518, 2005.

OLIVER, N.. **Rewards, investments, alternatives and organizational commitment:** empirical evidence and theoretical development. In: Journal of Occupational Behavior, 14, p. 224-247, 1990.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.. **Organizational Commitment and Psychological Attachment:** The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, p. 492-499, 1986.

PAULINO, R. D.; de VASCONCELOS, C. R. P.; ALVES, W.; MOURA, G. M. B.. **Comprometimento Organizacional em Organização Não-Governamental.** Qualit@s Revista Eletrônica, v.13. nº 1, 2012.

PENLEY, L.; GOULD, S.. **Etzioni's model of organizational involvement:** a perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior 9, p. 43-59, 1998.

REGO, A.; SOUTO, S.. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional:** Um estudo luso-brasileiro. RAC, 8 (1), p. 151-177, 2004.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S.. **Affective commitment to the organization:** The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86, p. 825–836, 2001.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B.. **Comprometimento e justiça organizacional:** um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. Psicologia: ciência e profissão. Brasília, v. 30, n. 1, 2010.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A.. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia.** Gest. Prod., v. 8, n. 3, dezembro, 2001.

SALANCIK, G.. **Commitment is too easy!** Organizational Dynamics, 6, p. 62-80, 1977.

SANCHEZ, R.. **Knowledge Management and Organizational Competence.** Oxford, UK: Oxford University Press, 2001.

SANTOS, D. L.; ESTIVALETE V. F. B.. **Comprometer para Aprender?** Analisando o Comprometimento e a Aprendizagem em uma Organização Hospitalar. In: EnANPAD, XXXIII. Anais..., São Paulo, ANPAD, set., 2009.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B.. **A Escala de Consentimento Organizacional: construção e evidências de sua validade.** Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho,10(1), p. 7–22, 2010.

SIMON, J.; COLTRE, S. M.. **O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo:** estudo de caso de uma empresa familiar. Qualit@s Revista Eletrônica, v.13. nº 1, 2012.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T.. **A framework for market-based organizational learning:** linking values, knowledge, and behavior. Journal of the Academy of Marketing Science 25(4), p. 305–318, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M.. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional:** a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C.. **Market orientation and learning organization.** Journal of Marketing, 59(3), p. 63-74, 1995.

SOWMYA, K. R.; PANCANATHAM N.. **Factors influencing organizational commitment of banking sector employees.** Journal of Economics and Behavioral Studies, vol. 2, nº 1, p. 19-25, 2011.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H.. **Burnout em professores universitários:** impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25(4), p. 122-131, 2009.

TAKAHASHI, A. R.. **Oportunidades de Aprendizagem em Grupos:** um Estudo de Caso em uma Instituição Educacional. In: EnANPAD, 32, 2008, set. Anais... Rio de Janeiro/RJ. ANPAD, 2008.

TAKAHASHI, A. R. W. & FISCHER, A. L.. **Descortinando Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior.** In: EnANPAD, 32, 2008, set. Anais... Rio de Janeiro/RJ. ANPAD, 2008.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo.** Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.

TUBBS, M. E.. **Commitment as a Moderator of the Goal-performance Relation:** A case for clearer construct definition. Journal of Applied Psychology, 78, p. 86–97, 1993.

WIENER, Y.. **Commitment in Organizations:** A normative view. Academy of Management Review, 7, p. 418–428, 1982.

8 ANEXOS

ANEXO A

Questionário aplicado na coleta dos dados.

Bloco 1: Descrevemos a seguir algumas questões relacionadas à Aprendizagem Organização e ao Comprometimento Afetivo. Por favor, leia atentamente cada item. Avalie o quanto concorda com cada um deles em relação à organização onde você trabalha.

Assinale com "X" a opção escolhida. Utilize os seguintes critérios:
1) Discordo totalmente

2) Discordo

3) Nem discordo nem concordo

4) Concordo

5) Concordo totalmente

1 – (AI_11) Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.

2 – (TC_35) Eu freqüentemente converso com pessoas de outras áreas sobre programas ou atividades de trabalho bem-sucedidas para compreender a razão do sucesso desses.

3 – (CA_1) A organização onde trabalho faz-me sentir contente com ela.

4 – (CLDP_27) Nesta organização, os gestores aceitam críticas sem serem defensivos demais.

5 – (AI_12) Cometer erros faz parte do processo de aprendizagem.

6 – (AG_17_rev) Os problemas e erros de nossa equipe nunca são comunicados aos responsáveis de modo que ações corretivas possam ser tomadas.

7 – (AI_8) Tomar decisões difíceis me agrada.

8 – (EA_30) Eu posso propor com frequência novas ideias para a organização.

9 – (AG_45) Convidamos pessoas de fora da nossa equipe para apresentar informações ou debater conosco assuntos de interesse.

10 – (TC_36_rev) As falhas raramente são discutidas de forma construtiva em nossa organização.

11 – (AI_6_rev) Não há muitas coisas novas para aprender em meu trabalho.

12 – (CPM_24) Nesta organização, os funcionários têm oportunidade de autoavaliação com relação ao alcance de metas.

13 – (CA_2) A organização onde trabalho faz-me sentir entusiasmado com ela.

14 – (TC_38) Nesta organização temos um sistema que permite a aprendizagem de práticas bem-sucedidas de outras organizações.

15 – (ETSP_41) Nesta organização, as equipes voltadas à solução de problemas caracterizam-se por ter funcionários de várias áreas funcionais.

16 – (CPM_23) A missão da organização identifica os valores aos quais todos os funcionários devem se adequar.

17 – (AI_7) Para se tornar um bom funcionário/gestor é importante melhorar continuamente as habilidades no trabalho.

18 – (AG_42) Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.

19 – (AI_10) Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho.

20 – (CLDP_26) Diretores e funcionários da organização compartilham uma visão comum sobre o que devemos realizar em nosso trabalho.

21 – (EA_34_rev) Pela minha experiência, as novas ideias dos funcionários não são tratadas seriamente pela direção da organização.

22 – (CA_3) A organização onde trabalho faz-me sentir interessado por ela.

23 – (ETSP_40_rev) Nós raramente criamos equipes informais para resolver problemas organizacionais.

24 – (AI_9) Para mim é importante aprender com cada uma de minhas experiências no trabalho.

25 – (AG_18_rev) Minha equipe lida com as diferenças de opiniões particularmente e não em público.

26 – (CLDP_25_ rev) Os diretores da organização resistem à mudança e têm medo de ideias novas.

27 – (TC_37) Os novos processos de trabalho que podem ser úteis para a organização como um todo, são usualmente compartilhados com todos os funcionários.

28 – (CA_4) A organização onde trabalho faz-me sentir orgulhoso dela.

29 – (CPM_21) Há amplo apoio e aceitação dos funcionários sobre a missão da organização.

30 – (AI_13) Aprender como ser melhor funcionário/gestor é de fundamental importância para mim.

31 – (AG_43) Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar.

32 – (AI_14) Algumas vezes eu dedico muito esforço para aprender algo novo.

33 – (EA_31) Pela minha experiência, os novos funcionários nesta organização são encorajados a questionar o modo como as coisas são feitas.

34 – (AG_46_rev) Não temos tempo para informar as pessoas de fora da nossa equipe sobre os nossos projetos.

35 – (AG_15) Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.

36 – (CLDP_28) Nesta organização, os gestores freqüentemente dão *feedbacks* úteis que ajudam a identificar problemas e oportunidades potenciais.

37 – (CA_5) A organização onde trabalho faz-me sentir animado com ela.

38 – (ETSP_39) A atual prática organizacional encoraja os funcionários a resolverem juntos os problemas, antes de discuti-los com seu gestor.

39 – (AG_16) Nossa equipe freqüentemente dedica tempo para descobrir melhores maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.

40 – (CPM_22_rev) Eu não entendo como a missão da organização pode ser alcançada.

41 – (EA_33) Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensadas pela direção da organização.

42 – (AG_19) Em minha equipe, alguém sempre se certifica de que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.

43 – (CLDP_29) Nesta organização, os gestores frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.

44 – (AG_44) As pessoas de minha equipe obtêm informações para o trabalho a partir de outras fontes, tais como clientes ou outras unidades da organização.

45 – (AG_20) Em minha equipe, as pessoas frequentemente argumentam sobre assuntos em pauta.

46 – (EA_32) Nesta organização, os gestores encorajam os funcionários a experimentar com o objetivo de melhorar os processos de trabalho.

Bloco 2: Descrevemos a seguir faixas temporais em relação ao tempo em que você trabalha na organização. Assinale a faixa em que você se enquadra.

até 1 ano

Acima de 1 até 4 anos

Acima de 4 até 7 anos

Acima de 7 até 10 anos

Acima de 10 até 13 anos

Acima de 13 até 16 anos

Acima de 16 anos

Bloco 3: Dados Demográficos

Para finalizar, pedimos a gentileza de responder às questões finais, que se referem ao perfil dos participantes da pesquisa.

1) Qual é o seu sexo?

Masculino

Feminino

2) Qual é a sua idade? (Escreva no espaço abaixo)

3) Qual é a sua escolaridade?

Ensino fundamental completo

Ensino médio completo

Ensino superior completo

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Phd

4) Qual é o ramo de atuação da organização em você trabalha?

Produtos de consumo, Varejo

Finanças, Seguro, Imobiliário

Tecnologia da informação

Energia, Utilitários, Mineração

Máquinas, Construção naval, Fabricação, Aeroespacial

Construção, Engenharia

Serviços

Farmacêuticos, Dispositivos médico, Saúde

Produtos químicos, Agricultura

Outros:_____

5) Qual seu nível hierárquico na organização?

Diretor(a)

Gerente

Supervisor(a)

Auxiliar

Operacional

ANEXO B

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO

OF/CRA/GAB/090

Vitória/ES, 20 de dezembro de 2013.

Ao
Adm. Klinger Ceccon Caprioli - CRA/ES 14.651

Assunto: Autorização para vinculação do CRA-ES

Prezado Klinger,

Informamos que o CRA-ES colaborou com o Adm. acima citado para que sua pesquisa do Mestrado em Administração da FUCAPE na área de Comportamento Organizacional fosse concluída, ao enviar para seus registrados o link da referida pesquisa.

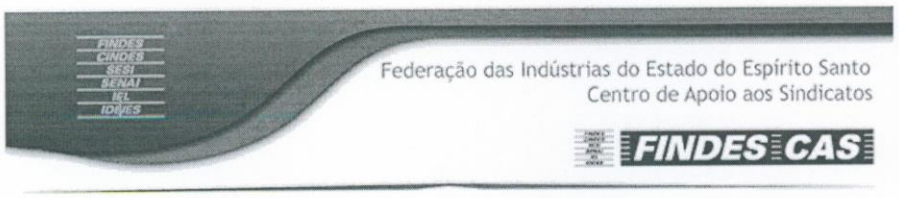
Sendo assim, o Conselho Regional de Administração do Espírito Santo autoriza ao Adm. Klinger Ceccon Caprioli - CRA/ES 14.651 a divulgar o nome desta instituição como colaboradora da pesquisa de Mestrado tema Comprometimento Afetivo X Aprendizagem Organizacional.

Atenciosamente,

Adm. Pedro Cipriano Prêmoli
Superintendente
CRA-ES nº 0262

Rua Aluysio Simões, nº.172, Bento Ferreira, Vitória/ES - CEP: 29050-632 - Tel: (27) 2121-0500 / Fax: (27) 2121-0539
E-mail: craes@craes.org.br – Home Page: www.craes.org.br

ANEXO C



Vitória/ES, 29 de janeiro de 2014.

Ofício/CAS

Ao

Adm. Klinger CecconCaprioli – CRA/ES 14.651

Assunto: Autorização para vinculação da FINDES/CAS

Prezado Klinger,

Informamos que o Centro de Apoio aos Sindicatos colaborou com o Adm. acima citado para que sua pesquisa do Mestrado em Administração da FUCAPE na área de Comportamento Organizacional fosse concluída, ao enviar para seus registrados o link da referida pesquisa.

Sendo assim, o Centro de Apoio aos Sindicatos autoriza o Adm. Klinger Ceccon Capriolli – CRA/ES 14.651 a divulgar o nome desta instituição como colaboradora da pesquisa de Mestrado tema Comprometimento Afetivo X Aprendizagem Organizacional.

Atenciosamente,

Darcy Lannes
Gerente do CAS