

Esta é a versão do autor do artigo:

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

*Research Paper***The learning organization and its effects on attitudes, behaviors, and organizational climate***Submitted in day, month 2022**Accepted in day, month 2022**Evaluated by a double-blind review system***Maria Leonor Pires¹****ABSTRACT**

Purpose: The purpose of this research is to analyze the perceptions of the learning organization and its effects on attitudes, in this case affective organizational commitment, on organizational citizenship behaviors (OCB) and on service climate, as well as the relationships between these constructs.

Methodology: The research was conducted using a sample of 93 individuals, surveyed through a self-administered questionnaire. We used confirmatory factor analysis to assess construct validity. The study of the relationships between the variables was conducted using structural equations systems analysis.

Findings: This research found relationships between perceptions of learning organization and affective organizational commitment, service climate as well as with OCB. The analysis showed the existence of a direct positive effect between the perceptions of learning organization and affective organizational commitment, as well as with service climate; the relationship between learning organization and OCB is fully mediated by affective organizational commitment.

Research limitations: A convenience sample was used, with a small size and composed mostly of men, which cannot be considered representative. Another limitation is that this is a cross-sectional study, which does not allow the inference of causal relationships between the variables, which are established in accordance with the literature.

Originality: Little attention has been paid to the internal effects of learning organization perceptions. Our research focuses on internal factors that, when affected by learning organization, could potentially explain better adaptation to changes and thus induce better performance.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Keywords: Learning Organization; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behavior; Service Climate.

Article Classification: Research paper.

Acknowledgements: N/A

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

A organização aprendente e os seus efeitos nas atitudes, comportamentos e clima organizacional

Maria Leonor Pires¹

Resumo

Objetivo: O objetivo desta pesquisa é analisar as percepções de organização aprendente e os seus efeitos nas atitudes, no caso o comprometimento organizacional afetivo, nos comportamentos de cidadania organizacional e no clima de serviço, assim como das relações que se estabelecem entre estes constructos.

Metodologia: A pesquisa foi realizada recorrendo a uma amostra de 93 indivíduos, inquiridos através de um questionário auto-administrado. Utilizou-se a análise fatorial confirmatória para aferir da validade dos construtos. O estudo das relações entre as variáveis foi efetuado com recurso à análise de equações estruturais.

Resultados: Esta pesquisa mostrou que existe um efeito direto, positivo e estatisticamente significativo entre as percepções de organização aprendente e o comprometimento organizacional afetivo, assim como com o clima de serviço; a relação entre a organização aprendente e os comportamentos de cidadania organizacional é totalmente mediada pelo comprometimento organizacional afetivo.

Limitações: Foi utilizada uma amostra de conveniência, com uma reduzida dimensão e composta maioritariamente por homens o que não permite considerá-la como representativa. Outra limitação é o facto de ser um estudo transversal, não permitindo a inferência de relações causais entre as variáveis, sendo estas estabelecidas de acordo com a literatura.

Originalidade: Pouca atenção tem sido prestada aos efeitos internos das percepções de organização aprendente. Esta pesquisa centra-se nos fatores internos que ao serem afetados pelas percepções de organização aprendente poderão potencialmente explicar uma melhor adaptação às mudanças e assim induzir um melhor desempenho.

Palavras-Chave: Organização aprendente; comprometimento organizacional; comportamentos de cidadania organizacional, clima de serviço

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Tipo de artigo: Pesquisa empírica.

Agradecimentos: NA

1. Introdução

A problemática em torno das organizações aprendentes e da aprendizagem organizacional surge no final do século XX associada a uma dinâmica de mudança nas organizações, sujeitas a ambientes cada vez mais turbulentos. A importância da gestão dos conhecimentos e aprendizagens dos membros da organização numa perspectiva de adaptação e melhoria do desempenho, assim como o conhecimento de como decorrem os processos de aprendizagem tornou-se cada vez mais relevante do ponto de vista das organizações e também da pesquisa originando um vasto conjunto de literatura teórica e empírica.

Apesar de o objetivo deste trabalho não ser uma revisão extensa da literatura na área, cremos que é importante abordar os conceitos de organização aprendente e aprendizagem organizacional, que são próximos, por vezes utilizados quase como sinónimos, mas são distintos.

Esta distinção provém da diferença de interesses e perspetivas sobre a aprendizagem nas organizações (Rebelo & Gomes, 2008:298). O conceito de organização aprendente está associado a uma visão “prescritiva” e prática, onde se procuram formas de estimular a aprendizagem na organização e através dessa aprendizagem obter benefícios, nomeadamente melhorar a eficiência e o desempenho. A perspetiva centrada na aprendizagem organizacional será essencialmente descritiva, procurando-se perceber como a organização aprende (Rebelo & Gomes, 2008; Tsang, 1997). Devemos referir que este conceito tem sido igualmente utilizado de outras formas (Fiol & Lyles, 1985), como sinónimo de conhecimento, novas estruturas, novos sistemas, ações, ou combinações dos precedentes, ou até como adaptação ou mudança (Tsang, 1997).

No entanto há inegavelmente pontos de convergência, uma vez que também é assumido que a aprendizagem organizacional irá igualmente conduzir a melhor desempenho (Tsang, 1997).

A nossa opção pelo conceito de organização aprendente é justificada pelo facto de apesar de a aprendizagem ser inerente ao quotidiano das organizações e dos seus participantes, é importante que as organizações tenham abordagens sistemáticas para que essa aprendizagem seja contínua e conduza a processos mais eficientes (Basten & Haamann, 2018:1) ou melhores resultados organizacionais.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Embora se possam encontrar várias abordagens sobre a organização aprendente, uma síntese de Ellinger, Ellinger, Yang e Howton (2002) realça algumas das suas características que são consensualizadas na literatura, tais como: a importância da aquisição, melhoria e transferência de conhecimentos, facilitando a aprendizagem individual e coletiva; a integração e mudança de comportamentos e práticas da organização e dos seus membros, como resultado da aprendizagem; orientadas para o mercado, com uma cultura empreendedora; estruturas flexíveis e orgânicas; liderança facilitadora.

Apesar do debate sobre as organizações aprendentes dar relevo a dimensões que em muitos casos têm como referente os indivíduos, há ainda pouca pesquisa sobre quais os processos internos, ao nível individual e das perceções coletivas, que poderão entrar em ação para que a organização aprendente, dê origem a atitudes e comportamentos com o potencial de melhorar o desempenho organizacional.

O nosso objetivo com este trabalho é justamente tentar clarificar esses processos, ao analisar os consequentes das perceções de organização aprendente ao nível individual, sobre as atitudes, comportamentos e clima organizacional.

De acordo com a literatura existente, têm sido encontradas relações entre as organizações aprendentes e o comprometimento organizacional afetivo, mas a pesquisa é mais escassa no que se refere às relações com outros constructos que abordámos neste trabalho. A pesquisa não tem abordado a relação entre a organização aprendente e o clima de serviço, embora esta tenha sido considerada um dos seus potenciais antecedentes. O mesmo acontece com as relações entre a organização aprendente e os comportamentos de cidadania organizacional, apesar de existir pesquisa sobre a relação positiva entre a aprendizagem organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Tendo como ponto de partida a literatura existente, elaborámos um modelo de pesquisa que propõe as relações entre os constructos estudados. As hipóteses foram testadas utilizando uma metodologia quantitativa, através da realização de um questionário auto-administrado, ao qual responderam alunos trabalhadores-estudantes de uma instituição de ensino superior.

Os resultados obtidos nesta pesquisa ampliam os nossos conhecimentos na área ao mostrar que a organização aprendente tem um efeito positivo no clima de serviço, sendo seu antecedente. Conseguimos ainda estabelecer que a organização aprendente influencia de forma positiva os comportamentos de cidadania organizacional através do comprometimento afetivo.

Este artigo encontra-se organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a revisão da literatura e os fundamentos teóricos no domínio da investigação sobre as organizações aprendentes e os constructos utilizados na pesquisa assim como as relações previsíveis que se estabelecem entre eles. A terceira seção descreve a metodologia empregue, a amostra, as medidas utilizadas. A quarta seção mostra os procedimentos estatísticos utilizados na análise e apresenta os resultados obtidos. A última seção contém a discussão, as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

2. Revisão de Literatura

2.1. *A organização aprendente*

Encontramos uma definição possível e sintética de organização aprendente na proposta de Rebelo & Gomes (2008:301) que a descrevem como um tipo particular de organização que desenvolve estratégias e estruturas de aprendizagem, de uma forma intencional para atingir os seus objetivos. Apesar de ser coerente com o que é consensual na literatura consideramos que uma perspetiva mais abrangente e integradora pode tornar mais claro em que consiste a organização aprendente.

Assim, para Watkins & Marsick (1993) e Marsick & Watkins (1996) a organização aprendente é aquela que é caracterizada pela aprendizagem contínua, a melhoria contínua e pela sua capacidade de se transformar. A proposta integra três componentes: a) aprendizagem contínua ao nível do sistema, que b) é criada para criar e gerir resultados de conhecimentos, e que c) conduz à melhoria nos resultados da organização. As pessoas e estrutura são vistos como componentes interativos da mudança e desenvolvimento organizacional.

São igualmente identificadas sete dimensões distintas, mas inter-relacionadas, de uma organização aprendente ao nível individual, das equipas e organizacional: a aprendizagem contínua, com a criação de oportunidades contínuas de aprendizagem para todos os seus membros; o esforço da organização para criar uma cultura de questionamento e experimentação; o espírito de colaboração e competências colaborativas que contribuem para maior eficiência das equipas; o empoderamento dos seus membros; um esforço deliberado para estabelecer sistemas que captem e partilhem o aprendido; pensamento global e ações para ligar a organização com o seu ambiente interno e externo; uma liderança estratégica no uso da aprendizagem para criar mudança e levar a organização para novas direções ou mercados.

A organização aprendente tem processos internos para integrar os conhecimentos que vai adquirindo, conseguindo melhores resultados através dos seus colaboradores, ao estimular novas formas de pensamento e a aprendizagem em conjunto, o que tem um impacto positivo nos processos de mudança e adaptação organizacional (Ramos, 2018).

Desta forma, cremos que a organização aprendente encerra um potencial de relações com constructos ao nível atitudinal, comportamental e de clima organizacional, nomeadamente o comprometimento organizacional afetivo, os comportamentos de cidadania organizacional e o clima de serviço.

Podemos encontrar na literatura resultados neste sentido, como numa recente meta-análise conduzida por Ju, Lee, Park e Yoon (2021) em que foram encontradas relações positivas entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional, não só ao nível financeiro, de conhecimento e inovação, mas igualmente, no domínio das atitudes dos colaboradores, tais como no comprometimento organizacional, incluindo a sua dimensão afetiva e na satisfação com o trabalho.

2.2. *Comprometimento organizacional afetivo*

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

O comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, com implicações na decisão de continuar ou descontinuar a sua relação como membro da organização (Meyer & Allen, 1991, pp.67). São identificados três componentes de comprometimento organizacional (Allen e Meyer, 1990), que diferem pela diferente natureza dos estados psicológicos: o afetivo, que se refere à afeição, identificação com objetivos e valores, e envolvimento com a organização, traduzindo-se no gosto pela qualidade de membro; o de continuação que tem na sua base os custos percebidos de deixar a organização; e o normativo, referente aos sentimentos de obrigação de ficar na organização.

Cada um destes componentes tem antecedentes diferentes. Encontramos nos antecedentes do comprometimento organizacional afetivo as experiências de trabalho e características de estrutura que podemos associar às organizações aprendentes, tais como as oportunidades de desenvolvimento proporcionadas pela formação, que além de aumentar as competências e a satisfação geram comprometimento; assim como a autonomia e alguma participação nas decisões associadas ao empoderamento dos colaboradores (Lau, McLean, Hsu, & Lien, B., 2017).

As características da organização aprendente teriam assim um efeito positivo no comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores. Uma pesquisa empírica de Bhatnagar (2007) encontrou resultados positivos e estatisticamente significativos para a existência de uma relação entre a aprendizagem organizacional e o comprometimento organizacional. Esta relação positiva com o comprometimento afetivo foi também encontrada em Lau et al., (2017), surgindo a organização aprendente como um mediador entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo.

Outras pesquisas tais como as de Joo (2010) que utilizaram o constructo de cultura de aprendizagem organizacional, encontraram igualmente uma relação positiva com o comprometimento organizacional. Estes resultados surgem igualmente nos estudos de Joo & Park (2010) e (Joo & Shim, 2010) onde novamente este construto mostrou ser preditor do comprometimento organizacional, mostrando que os colaboradores apresentavam maiores níveis de comprometimento organizacional quanto maiores as suas perceções de organização aprendente.

Uma meta-análise realizada por Ju, Lee, Park & Yoon (2021) veio reforçar estes resultados ao mostrar que não só se encontra uma relação positiva entre a organização aprendente e o desempenho organizacional, mas também com as atitudes dos colaboradores, entre as quais o comprometimento organizacional nas suas três dimensões (afetivo, de continuação e normativo).

2.3. O clima de serviço

O clima consiste nas perceções partilhadas pelos empregados relativas às práticas, procedimentos e tipos de comportamento que são recompensados e apoiados num determinado contexto (Schneider, White, Paul, 1998). O clima de serviço refere-se especificamente às perceções dos empregados sobre as práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em relação ao serviço ao cliente e à qualidade do serviço (ex. se os empregados percebem que são recompensados pela qualidade do serviço prestado, o clima de serviço da organização será mais forte).

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Os fatores contextuais são muito importantes para o clima de serviço. Schneider et al. (1998) referem-se à qualidade do serviço interno existente na organização, as condições de facilitação genéricas tais como os esforços para remover obstáculos no trabalho, o comportamento de supervisão, e as políticas de GRH. Também em Pugh, Dietz, Wiley, Brooks (2002) encontramos um conjunto semelhante de fatores para a construção do clima de serviço, salientamos aqui o apoio da gestão e chefias diretas aos empregados de forma a dar respostas às suas questões, o fomentar da formação e do trabalho em equipa, e a existência de sistemas de apoio que procuram remover obstáculos à realização do trabalho aumentando a capacidade dos indivíduos para servir o cliente.

Quando Ramos (2018) enfatiza a importância do clima organizacional nas organizações aprendentes, referindo-se à promoção de um ambiente de oportunidades de aprendizagem, que deve conduzir aos resultados desejados e que estes resultados devem ser medidos e recompensados encontramos uma potencial relação com o clima de serviço. Esta é potencial relação entre constructos é igualmente expressa por Schneider, Macey & Young (2006) quando referem que a organização aprendente ao capitalizar os seus conhecimentos e competências internas, que as diferenciam das outras, pode aumentar a qualidade do serviço prestado e desta forma criar as condições para a existência de um clima de serviço.

2.4. Comportamentos de cidadania organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) tal como foram enunciados para esta pesquisa incluem as seguintes dimensões: lealdade para com a organização, através da promoção dos seus interesses e imagem para outros fora da organização; a participação dos empregados no desenvolvimento da organização; e ser consciencioso no desempenho do seu papel (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994). A importância dos CCO para as organizações é salientada pela sua relação com o desempenho organizacional e das equipas que foi encontrada em pesquisas empíricas (Podasakoff, Ahearne, Mackenzie, 1997).

Uma das consequências da aprendizagem organizacional, de acordo com Somec & Zahavy (2004), seria a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional. A justificação para a relação entre os dois constructos fundamenta-se no argumento de que apesar do interesse individual e a racionalidade limitada dos indivíduos se opor a alguns tipos de comportamentos, como os de cidadania organizacional, uma vez que não trazem nenhuma vantagem óbvia para os indivíduos, eles ocorrem o que indica que existe algo que permite ultrapassar esse obstáculo. A aprendizagem expressa em sugestões, recomendações e informação que é obtida através canais informais ajudaria a ultrapassar a racionalidade limitada dos indivíduos, originando comportamentos de cidadania organizacional. Assim, numa organização aprendente onde este tipo de aprendizagem é efetivo deveria ser possível encontrar comportamentos de cidadania organizacional. A hipótese de que a aprendizagem organizacional estaria positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional foi confirmada pela pesquisa de Somec & Zahavy (2004). De uma forma semelhante Islam, Khan, & Bukhari, (2016), encontraram relações positivas entre uma cultura de aprendizagem organizacional e o comprometimento afetivo, sendo este o mediador na relação positiva com os CCO.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

No entanto, sabemos que o clima de serviço pode igualmente ser um antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. O clima de serviço deve encorajar os empregados a prestar um melhor serviço, o que os encorajaria igualmente a ter comportamentos de cidadania organizacional. Se os colaboradores perceberem que um serviço de qualidade é recompensado, então o clima de serviço pode promover comportamentos de lealdade, a participação nas decisões relativas à prestação do serviço de serviço, atitudes amigáveis e atenciosas, pode estimular os colaboradores a passar mensagens positivas sobre a organização, pode manter mantê-los com uma atitude positiva e levá-los a ser proactivos nas sugestões. Existem pesquisas que mostram que o clima de serviço pode induzir os CCO de forma a satisfazer as necessidades do cliente. Pesquisas de Schneider et al. (1998; 2006) e Liao e Chuang (2004) mostram evidências de que o clima de serviço tem um papel crucial nos CCO. Em Schneider et al. (2006) foi utilizado o conceito de CCO focado no cliente, revelando que não só o clima de serviço mediou a relação entre liderança e os CCO, mas também que os CCO eram o mediador entre o clima de serviço e a satisfação do cliente. Este papel de antecedente do CCO surgiu igualmente na pesquisa de Hong, Liao, Hu e Jiang (2013), na qual o clima de serviço teve o papel de mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas e os CCO. Outros estudos empíricos, tal como os de Pham & Ahn (2021) e Kloutsiniotis, & Mihail (2020) verificaram a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre clima de serviço e CCO.

A literatura mostra-nos que o comprometimento organizacional é também um possível antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. Tal como enunciado de forma simples por Bakhshi, Sharma, Kumar (2011) na mesma medida em que as atitudes dos indivíduos afetam os seus comportamentos é de esperar que atitudes positivas gerem comportamentos positivos. No caso do comprometimento organizacional afetivo a identificação e envolvimento com a organização podem conduzir os indivíduos a comportamentos voluntários extra-papel tal como os CCO. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) sugerem que será essencialmente o comprometimento afetivo a gerar comportamentos estes discriçionários alinhados com os objetivos organizacionais.

Têm sido encontradas relações positivas entre os dois constructos em pesquisas empíricas. A meta-análise conduzida por Meyer et al. (2002), mostrou que o comprometimento afetivo tinha fortes correlações com os CCO; os resultados de Bakhshi et al. (2011) mostraram a existência de relações positivas entre o comprometimento organizacional e os CCO, um resultado em linha com as pesquisas de Paulin, Ferguson & Bergeron (2006) e de Ueda (2011). Na pesquisa de Gong, Chang, Cheung (2010) aqui o comprometimento agia como mediador entre as práticas de GRH de elevado desempenho e os CCO. Mais recentemente um estudo de Grego-Planer (2019) mostrou que é a dimensão afetiva do comprometimento que obtém melhores resultados na relação com os CCO.

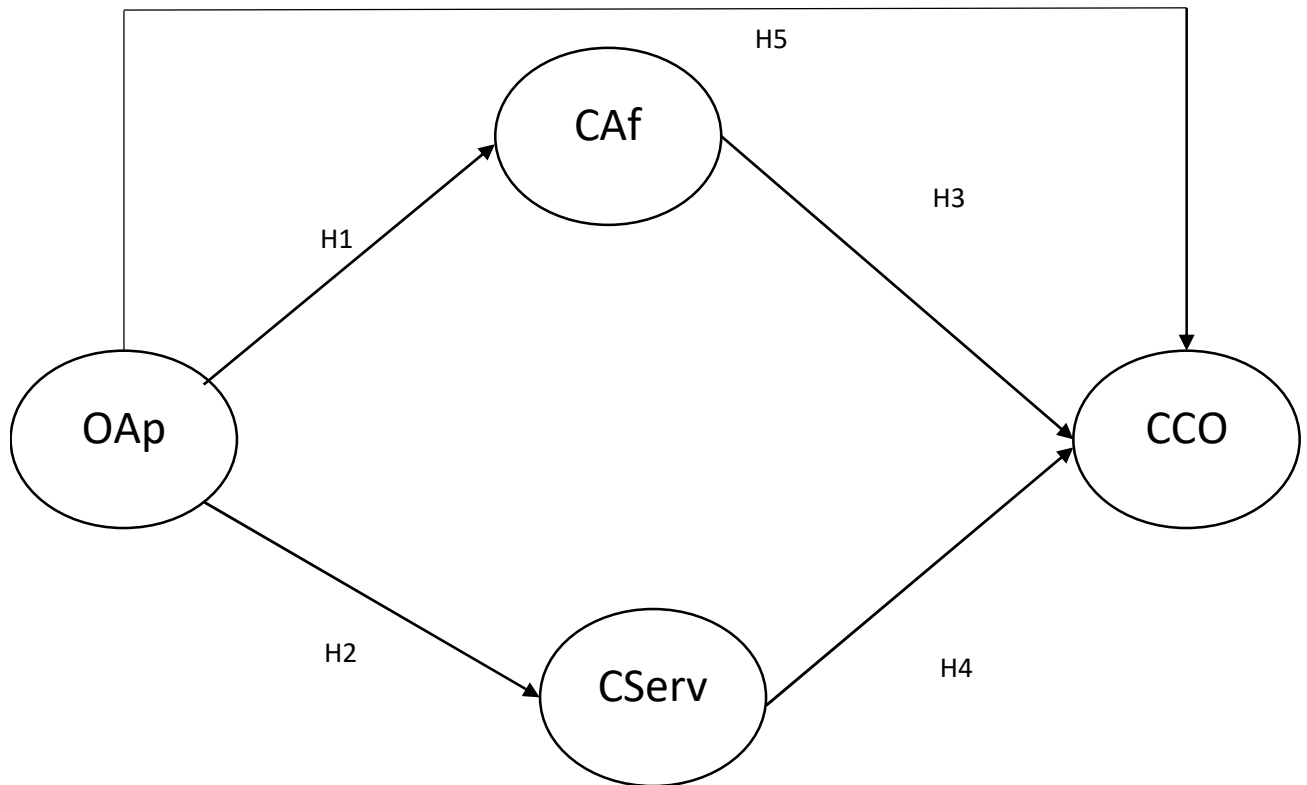
Considerando as relações entre constructos que encontrámos na revisão da literatura propomos o seguinte conjunto de hipóteses e modelo de pesquisa empírica (figura 1):

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Figura 1 – Modelo de pesquisa



Fonte: autor

Acrónimos: OAp= organização aprendente, CAf= Comprometimento organizacional afetivo; CServ= Clima de serviço; CCO= Comportamentos Cidadania Organizacional

H1: As percepções de organização aprendente têm uma relação positiva com o comprometimento organizacional afetivo

H2: As percepções de organização aprendente têm uma relação positiva com o clima de serviço

H3: O comprometimento organizacional afetivo tem uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

H4: O clima de serviço tem uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional

H5: As percepções de organização aprendente têm uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional

A hipótese H5 permite testar a existência de relações de mediação, parcial ou total, entre a organização aprendente e os comportamentos de cidadania organizacional através do comprometimento afetivo e do clima de serviço.

3. Metodologia

Este estudo recorreu a uma metodologia quantitativa, como é comum nesta área de pesquisa, facilitando a comparação dos resultados com a literatura empírica já existente. A recolha de dados foi realizada através de questionário auto-administrado a trabalhadores-estudantes que à data frequentavam cursos de licenciatura em regime noturno numa instituição de ensino superior. O contacto com os participantes foi realizado presencialmente, de forma a explicar os objetivos da pesquisa e que a participação era voluntária. Para garantir o anonimato, os inquéritos foram distribuídos num envelope fechado, os inquiridos tiveram entre cinco dias a uma semana para a sua devolução também em envelope fechado. Destes contactos resultou uma amostra de conveniência que descrevemos em seguida.

Amostra

A amostra é composta por 93 indivíduos, com uma média etária de 34,9 anos, na sua maioria do sexo masculino (86%), que trabalham maioritariamente (57%) em empresas com dimensão superior a 250 trabalhadores, o nível mais comum de educação é o ensino secundário completo (86%) e mais de metade (68%) tem contacto direto com os clientes.

Medidas

Os participantes auto-classificaram as suas percepções de organização aprendente, comprometimento organizacional afetivo, clima de serviço e comportamentos de cidadania organizacional em escalas de tipo Likert de 1-5; algumas questões foram recodificadas, de modo que para o valor mais alto da escala corresponda uma maior concordância com as perguntas/afirmações.

Organização aprendente: para conhecer as percepções de organização aprendente recorremos à escala proposta por Marsick & Watkins (2003) com 7 itens, exemplo “Na minha organização as pessoas são recompensadas por aprender”, com uma escala de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Comprometimento organizacional afetivo: foi medido através de uma escala com 6 itens desenvolvida por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sendo um dos itens “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”.

Clima de serviço: As percepções das práticas de clima de serviço foram medidas através de uma escala com 5 pontos, baseada nos trabalhos de Schneider et al. (1998) em que se solicitava aos inquiridos a avaliação de um conjunto de 7 itens.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Comportamentos de cidadania organizacional: A escala utilizada baseou-se na proposta de Bettencourt et al. (2001), de acordo com os autores este constructo será composto por três dimensões a lealdade, prestação de serviço e participação.

Dado que todas as variáveis foram provêm da mesma fonte, os dados são vulneráveis à variância do método comum. Para avaliar essa possibilidade, usámos o teste do fator único de Harman (1967), no qual surgiram 13 fatores com valores próprios superiores a 1, o primeiro explicando apenas 24% de variância total. Portanto, embora a variância do método comum não possa ser completamente afastada, ela não deverá afetar a validade dos resultados.

Para o teste das hipóteses conduzimos uma análise de equações estruturais, com recurso ao software estatístico AMOS.

4. Resultados e Discussão

4.1. *Análise de fiabilidade das medidas*

Para avaliar a fiabilidade dos instrumentos de medida recorreremos a dois métodos, a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que permite a validação fatorial dos instrumentos e o cálculo do Alpha de Cronbach para aferir da sua consistência interna. Apresentamos em seguida os resultados referentes a cada uma das medidas.

Organização aprendente: através da AFC foi possível identificar um modelo unidimensional com níveis de ajustamento bons ($X^2(9) = 13.58$, $P = 0.138$, $X^2/gl = 1.51$, $CFI = 0.98$, $RMSEA = 0.07$, $TLI = 0.96$). A fiabilidade da escala global constituída por 7 itens mostrou ser boa com um Alpha de Cronbach de 0,86.

Comprometimento organizacional afetivo: a AFC permitiu identificar um modelo unidimensional, com níveis de ajustamento bons ($X^2(6) = 4.34$, $P = 0.631$, $X^2/gl = 0.72$, $CFI = 0.98$, $RMSEA = 0.001$, $TLI = 0.97$). A fiabilidade da escala global constituída por 7 itens mostrou ser boa com um Alpha de Cronbach de 0,84.

Clima de serviço: a AFC resultou num modelo com bons níveis de ajustamento ($X^2(12) = 9.66$, $P = 0.645$, $X^2/gl = 0.80$, $CFI = 0.96$, $RMSEA = 0.001$; $TLI = 0.95$). A fiabilidade da escala global com 7 itens mostrou ser boa com um Alpha de Cronbach de 0,86.

Comportamentos de cidadania organizacional: a AFC que conduzimos, levou à eliminação de alguns dos itens, no entanto, os níveis de ajustamento do modelo final indicaram bons níveis de ajustamento ($X^2(32) = 41.73$, $p = 0.116$, $X^2/gl = 1.30$, $CFI = 0.96$, $RMSEA = 0.057$, $TLI = 0.95$). A fiabilidade da escala constituída por 9 itens mostrou ser boa com um Alpha de Cronbach de 0,82.

4.2. *Análise correlacional*

As estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis do estudo são apresentadas na Tabela 1. As correlações entre todos os construtos mostraram ser estatisticamente significativas e com direções consistentes com as nossas hipóteses.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Tabela 1 - Médias, desvios-padrão, Alphas de Cronbach e correlações entre as variáveis

Variáveis	Média	DP	Alpha	1	2	3	4
1.OAp	3,017	0,774	0,86	-			
2.CAf	3,178	0,907	0,84	,560**	-		
3.CServ	2,976	0,722	0,86	,636**	,439**	-	
4.CCO	3,707	0,486	0,82	,362**	,516**	,366**	-

** . A correlação é significativa no nível 0,01

Fonte: autor

Acrónimos: OAp= Organização aprendente, CAf= Comprometimento organizacional afetivo; CServ= Clima de serviço; CCO= Comportamentos Cidadania Organizacional

4.3. Teste do modelo de pesquisa e hipóteses

Analísamos a validade global do modelo recorrendo aos índices de ajustamento. O modelo proposto obteve os seguintes valores de $\chi^2(357) = 492.72$; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 1.38$, RMSEA = 0.06, TLI = 0,88, e CFI = 0,90, que são globalmente aceitáveis.

Os dados permitiram aceitar a H1, verificando-se uma associação positiva entre as perceções de organização aprendente e o comprometimento organizacional afetivo (Beta = 0.70; $p < 0,001$). A H2 que propunha uma associação positiva entre a organização aprendente e o clima de serviço também se verificou (Beta = 0.76; $p < 0,001$). No que se refere à H3 que predizia a existência de uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional foi suportada pelos dados (Beta = 0.78; $p < 0,001$).

A H4 que predizia uma relação positiva entre o clima de serviço e os comportamentos de cidadania organizacional não se verificou (Beta = 0.24; $p = 0,25$ ns).

Para testar a H5 que sugeria a existência de uma relação total ou parcialmente mediada entre a organização aprendente e os comportamentos de cidadania organizacional, adicionámos ao modelo uma relação entre os dois constructos, mas a existência dessa relação direta não se verificou (Beta = 0.02; $p = 0.91$ ns).

Em seguida avaliámos os efeitos indiretos das perceções de organização aprendente nos comportamentos de cidadania organizacional através da mediação pelo comprometimento afetivo, de acordo com os procedimentos propostos por Cheung e Lau (2008) para a determinação de parâmetros e intervalos de confiança, com base em reamostragem (neste caso foram utilizadas 2 mil amostras “bootstrap”). O efeito indireto mediado pelo comprometimento afetivo foi de 0,68 ($p < 0,09$; 95% CI 0,14 a 0,66). Como os intervalos de confiança para o efeito indireto não incluem zero (Taylor, MacKinnon, & Tein, 2008) podemos concluir pela existência de mediação.

5. Discussão e conclusão

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Os resultados obtidos só permitiram validar parcialmente o modelo proposto. As percepções de organização aprendente têm um efeito direto e positivo sobre o clima de serviço e no comprometimento organizacional afetivo; o efeito sobre os comportamentos de cidadania organizacional é indireto e mediado pelo comprometimento organizacional afetivo. Ao contrário do previsto no modelo não se verificou nenhum efeito do clima de serviço sobre os comportamentos de cidadania organizacional.

O comprometimento organizacional, na sua dimensão afetiva, reflete uma identificação emocional com a organização com base nas experiências de trabalho (Allen & Meyer, 1990) e entre estas encontram-se o apoio organizacional, a consideração por parte do supervisor, o sentimento de realização, a autonomia, as oportunidades de desenvolvimento e a participação no processo de decisão, características estas que podemos associar às organizações aprendentes. Aliás, de acordo com Mastio, Chew, & Dovey (2019) entre as disposições individuais o comprometimento é considerado um dos ativos intangíveis mais importante numa organização aprendente, que o potencia através do facilitar de aprendizagens relevantes para a organização.

A relação entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional também se pode justificar pela identificação emocional e sentimentos positivos que geram um comportamento de reciprocidade. As percepções de organização aprendente mostraram um efeito indireto significativo sobre os comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, ao potenciar o comprometimento organizacional conseguem igualmente induzir estes comportamentos pró-sociais.

A relação que encontrámos entre as percepções de organização aprendente e o clima de serviço mostram que fatores como a promoção da aprendizagem, a liderança facilitadora e a colaboração, entre outras características, promovem o clima de serviço. O facto de clima de serviço não produzir o efeito esperado sobre os comportamentos de cidadania organizacional pode dever-se ao facto de estes últimos terem uma relação mais estreita com os sentimentos positivos gerados pelo comprometimento afetivo do que com as condições contextuais em que os indivíduos exercem as suas funções.

Nesta pesquisa discutimos as relações entre a organização aprendente, o comprometimento organizacional afetivo, o clima de serviço e os comportamentos de cidadania organizacional, explorando as relações que se estabelecem entre estes construtos. Através do modelo proposto conseguimos evidenciar em primeiro lugar que as percepções de organização aprendente têm um efeito positivo no clima de serviço, e em segundo lugar que as percepções de organização aprendente fomentam o comprometimento organizacional afetivo e este último os comportamentos de cidadania organizacional. Foi possível ainda estabelecer uma relação indireta entre a organização aprendente e os comportamentos de cidadania organizacional que ocorre através do comprometimento organizacional afetivo.

Embora esta pesquisa não se tenha debruçado sobre a relação entre a organização aprendente e o desempenho organizacional esta é uma das questões centrais da investigação neste campo, e tanto o clima de serviço como os comportamentos de cidadania organizacional têm o potencial de contribuir para o desempenho organizacional. A organização aprendente ao fomentar um clima organizacional que se

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

foca no serviço ao cliente pode encontrar aí uma forma de diferenciação, através de uma melhor relação com o cliente, que melhore os seus resultados.

Ao ter igualmente um efeito positivo no comprometimento organizacional afetivo e através deste nos comportamentos de cidadania organizacional encontramos outras vias para alcançar um melhor desempenho ao nível individual e organizacional. Sabemos que o comprometimento organizacional afetivo está associado a melhor desempenho individual e que ao diminuir a rotação de pessoal contribui também para o desempenho organizacional (Meyer et al. 2002). Os comportamentos de cidadania organizacional estão igualmente associados a melhor desempenho individual e grupal (Podsakoff, 1997).

Mostrámos assim que as organizações aprendentes têm a capacidade de promover atitudes, comportamentos e um clima organizacional que potenciam de forma positiva o desempenho organizacional.

Por último gostaríamos de sublinhar que tal como é referido por Rebelo & Gomes (2008, que independentemente da evolução dos conceitos de organização aprendente e da sua popularidade na comunidade científica ou entre os gestores, é impossível abstrairmo-nos do facto de que a promoção da aprendizagem pelas organizações é uma condição de sucesso ou até de sobrevivência. Ao que acrescentaríamos apenas que esse sucesso se fará igualmente através dos seus colaboradores e das dimensões menos visíveis a eles associadas.

Apesar de considerarmos que esta pesquisa traz resultados interessantes sobre as organizações aprendentes e o seu potencial para uma melhor gestão das organizações, há que reconhecer as suas limitações.

Em primeiro lugar foi utilizada uma amostra de conveniência, de reduzida dimensão e com características que não a permitem considerar como representativa. Em segundo lugar, trata-se de um estudo transversal, o que não permite a inferência de relações causais entre as variáveis, sendo estas estabelecidas de acordo com a literatura. Por último, todos os dados provêm da mesma fonte, o que torna os resultados permeáveis à variância do método comum, embora a aplicação do teste de Harman (1967) sugira o contrário.

Pesquisas futuras beneficiariam de uma amostra mais vasta, com características de maior representatividade para replicar este estudo, assim como de uma recolha de dados que provenham de mais do que uma fonte, tal como colaboradores e chefias diretas.

Referências

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Bakhshi, A., Sharma, A. D., & Kumar, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business*

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

and Management, 3(4), 78-86.
<https://www.academia.edu/download/68449589/296-809-1-PB.pdf>

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244018794224>

Bettencour, T., L.A., Gwinner, K.P. & Meuter, M.L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictions of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.

<https://psycnet.apa.org/journals/apl/86/1/29/>

Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1782-1811.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190701570965?casa_token=6pV7arN8z1EAAAAA:1WZYkGA0NCSwJMU1ZvSUaMXCHixSFE4pN5YDhphElA8qsWxcLhuofLI34_GL5xrmh4Pwi0wSO6ZZs4Y

Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational research methods*, 11(2), 296-325.

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428107300343?casa_token=fjdrs7JwY4AAAAA:F3Dq2et27OqZfpYEa76d1sXK0BGwneRIwjKgHSgZDoFTnoobPN81WsdGDMYBAwhMh5DLKIT-o2XOjQ

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., Howton, S. W., (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1010?casa_token=b75YzJbtSt0AAAA:JwQcoXyh15DaR1kq34rKYvSDVNJadOf6gRkm5KvXwJAERJ_GCgkoIPg4PjhSdGs-LJUkv616vpdv7UB1

Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A., (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1985.4279103>

Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2010.00123.x?casa_token=n6T18TF-oQAAAAA:eCzdCwKAmA2M9y9qvmC3SRA6oLXMtapiQqdSryO1HLqgH2BdsPLLr4kDfYfYyWxq6Eam43y6JTbtu

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395-6415.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6395>

Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., Jiang, K. (2013). Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequents, and Moderators of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/a0031666>

Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The learning organization*, 23(2/3), 156-169.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-10-2015-0057/full/html>

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20031?casa_token=wbbxC7Nii9kAAAAA:VPUSYN7U-ST9SF6R-YmB6rdMURQ6qJjMe4mYEL_QEfk5STfbx5ZoQShO0e39s9OgpCkU90qPqM9WquSv

Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011069999/full/html>

Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2010.501963?casa_token=R0og9w8ZcXsAAAAA:JFPjCKjuVFxGU2fN_4JW0b2rcbQdUQAikuM9NWbsE9FyIXOos8Zu4gXiWzafQMZQYT5CIjNyTbsvSvQ

Ju, B. & Lee, Y. & Park, S. & Yoon, S. (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20 (2), 207-251.

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484320987363?casa_token=kl_dxjgyvt8AAAAA:uWpRo_MCyp96hUxeYcgaA8-Qyj4re2Ebwc_jYsc_2pmS55lPeLzBnrb0gl47ed9nZwHbqqFyxLVGOQ

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610-102622.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920301626>

Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y. C., & Lien, B. Y. H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159–179.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2016.1246306?casa_token=910EYFazntYAAAAA:PFJgI8t3UMYE-7zC7YMw3FPCfKB9OYsAeq1f3FDcBZWpB2tkc3YtAPI-galh4Et5EAPsldFCpdL0a_Y

Liao, H., Chuang, A., (2004), A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/20159559>

Malik, M. E., Danish, R. Q., & Usman, A. (2011). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 844–854.

<http://pu.edu.pk/images/journal/csas/PDF/03-Dr.%20Ehsan%20Malik.pdf>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1996). Adult educators and the challenge of the learning organization. *Adult learning*, 7(4), 18-20.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/104515959600700409>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E., (2003) Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422303005002002?casa_token=PI5PwXiobV0AAAAA:yMtlmfCPcoYTfWnv4oA2Jet-1CIyhLayTeu6FD5oYp5_vmJBywCfHO0UOVmJ79U2Qwa27JZMz56SEA

Mastio, E., Chew, E., & Dovey, K. A. (2019). The learning organization as a context for value co-creation. *The Learning Organization*, 27(4), 291-303.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-12-2018-0219/full/html>

Meyer, J. P., Allen, N.; (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920301626>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879101918421>

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

<https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/150>

Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M., & Poell, R. (2004). European perspectives on the learning organisation. *Journal of European industrial training*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590410513893/full/html?fullSc=1>

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x?casa_token=QFp2zcqqVyEAAAAA:fSOnKogrNkYF1mcAEdI_WlVOAKVPe4owYKPHdtLBwa9ZSjVpZlPCvb7r6RhUYS1wymTWEa_oLw8ev45D

Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59(8), 906-915.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296306000695>

Pham Thi Phuong, L., & Ahn, Y. J. (2021). Service climate and empowerment for customer service quality among Vietnamese employees at restaurants. *Sustainability*, 13(3), 1172-1186.

<https://www.mdpi.com/970896>

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

<https://psycnet.apa.org/record/1997-03393-006>

Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2002.8951330>

Ramos, W. J. (2018). Organizational Change and Dimensions of Learning Organization in Manufacturing Firms. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(3), 62-75.

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_7-s3_k18-089_62-75.pdf

Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The learning organization*, 15(4), 294-308.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470810879556/full/>

Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. (2006). The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals. *Journal of relationship Marketing*, 5(2-3), 111-132.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J366v05n02_07?casa_token=P4RauJax8kIAAAAA:kDU-IrKASOZgF9pBntgSSqS1nXEmU6cnVNEjfdQoQc1vX4-ozOYYM-pCuMiUkOV5_DBHEf5HbV0zN30

Schneider, B., White, S., Paul, M., (1998), Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.

<https://psycnet.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.83.2.150>

Somech, A., and Zahavy, A., (2004), Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.

https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/0963179041752709?casa_token=x1FXhBJxGGYAAAAA:IMZ_InRi6wulRfrix2pG_tyNLiTNyC2tr3OHfEXJ_7WstHJdGj6OfKPKEE7TrjZYa-2mlV_esN3OO_o

Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational research methods*, 11(2), 241-269.

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428107300344?casa_token=YffYug4_BI8AAAAA:JyHXTG5LVq050H9LKchvRvsQW0qcaZNYQR5KH6KbMGnhdNHUkxI2LRnbYJGpAsgxgFx4ugrNWLOQLg

Tsang, Eric W. K., (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50, (1), 3-89.

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1016905516867>

Ueda, Y. (2011). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4 (1), 1-14.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.366.1742&rep=rep1&type=pdf>

Ulrich, D., Jick, T., Glinow M. A. Von, (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261693900534>

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail:

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256600>

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1994) The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), pp.129-134.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED371213.pdf#page=135>

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

<https://eric.ed.gov/?id=ED365852>

Yang, Baiyin, Watkins, Karen E., Marsick, Victoria J., (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1086?casa_token=xEXwuf_2JtIAAAAA:JBrVT1d9oqd_ESF-Tu-nzHY6ERy0ZbX6Mj_kVYIfBXQvY_ZbzfPHe0dKMvBR8MhLjk395Fkf3NeioakK

Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). A study on the difference between organizational learning and learning organization. *International Journal of Arts and Social Science*, 4(4), 77-81.

<https://www.ijassjournal.com/2021/V4I4/4146575833.pdf>

^{1*} Maria Leonor Pires. ESTSetúbal/IPS, Portugal. E-mail: leonor.pires@estsetubal.ips.pt

¹ Affiliation, Country. E-mail:

¹ Affiliation, Country. E-mail: