

ESTUDO SOBRE ANOMIA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**KÁTIA VIRGÍNIA AYRES¹, NATHALIA SOARES BRUM DE MELLO², CELIA
CRISTINA ZAGO³**

¹ Professora Doutora Aposentada do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

² Formada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

³ Professora Doutora Titular do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo buscar condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos dentro da organização estudada e compreender o impacto das práticas de gestão no comportamento dos funcionários, levando em consideração aspectos da anomia como estrutura e suporte organizacional, sistemas de gestão, dentre outras variáveis. Após a realização de entrevistas semiestruturadas com membros de uma empresa júnior da Universidade Federal da Paraíba, foi possível tecer um comparativo entre a teoria da anomia com a realidade gerencial vivida no objeto de estudo. A análise dos dados foi possível por meio da análise de conteúdo de Bardin (2006) que permite o desdobramento dos dados em categorias, possibilitando, assim, organizar, de forma sistemática, as informações obtidas por meio do discurso e da análise teórica feita previamente. Os resultados demonstram que a empresa em questão apresenta pontos de congruência com a teoria da anomia organizacional levando em consideração o reduzido alinhamento dos valores organizacionais e a normalização do não atendimento de algumas regras de rotina. Por meio dos resultados discutidos, não se pode inferir que a empresa, hoje, está em estado de anomia, entretanto, apresenta estruturas e sistemas organizacionais que podem desencadear possíveis comportamentos anômicos por meio da desmotivação dos membros. Apesar dessas condições terem sido expostas no presente trabalho, os líderes que foram entrevistados apresentam consciência da satisfação dos seus liderados e já pontuam algumas propostas de melhoria para contribuir com o bem-estar e consequente qualidade de vida no trabalho dos membros da empresa.

Palavras-chave: Anomia Organizacional; Comportamentos Desviantes; Gestão.

STUDY ON ORGANIZATIONAL ANOMIE IN A JUNIOR COMPANY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF PARAÍBA

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify conditions that can trigger anomic behaviors inside the organization and understand the impact of management practices in the employee's behavior by the analysis of variables such as: organizational structure and support, management

systems, and others. After conducting semi-structured interviews with employees of a junior company at the Federal University of Paraíba (Brazil), it was possible to do a comparative between organizational anomia's theory and the management reality. The results demonstrate that the object of study presents points of congruence with organizational anomia's theory, because of the reduced alignment of organizational values and the normalization of the non-compliance of some routine rules. Through the results discussed, it cannot be inferred that the company, today, is in a state of anomie, however, it presents organizational structures and systems that can trigger possible anomic behaviors through the demotivation of members. Despite these conditions having been exposed in this study, the leaders who were interviewed are aware of the satisfaction of their subordinates and have already point out some improvement proposals to contribute to the well-being and consequent quality of life at work of the company's members.

Keywords: Deviant Behaviors; Management; Organizational Anomie.

1 INTRODUÇÃO

Acompanhando as alterações sociais e mudanças nas relações trabalhistas decorrentes do período industrial e pós-industrial e, principalmente, da globalização, a preocupação com o comportamento humano nas organizações e sua relação com a produtividade tem ganhado importância crescente na literatura.

Westley (1979), cujo modelo se encaixa nas concepções mais abrangentes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfatizava que as características da sociedade moderna influenciam a vida dos trabalhadores e trazem consigo uma série de desafios relacionados às dimensões: Econômica (equidade salarial e no tratamento recebido); Política (segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminado); Psicológica (conceito de autorrealização); e Sociológica (conceito de participação ativa em decisões sobre o processo de trabalho). Para ele, os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia, representada pela falta de envolvimento moral do trabalhador com o trabalho.

A constante correlação de forças entre o capital e o trabalho desperta para comportamentos dela decorrentes que impactam na performance e nas condições de bem-estar no ambiente organizacional. Nesse sentido, dentre os diversos fenômenos que permeiam as relações sociais dentro e fora das organizações, observa-se que a abordagem sobre a anomia ganhou um novo destaque, na atualidade.

Na visão de Arranz (2010) e Tsahuridu (2011), a anomia é a consequência da ruptura do sujeito com as normas, desencadeada principalmente pela incapacidade da comunidade de

fornecer o que é necessário para os indivíduos alcançarem, através da colaboração mútua, todos ou alguns propósitos de vida.

O *gap* entre o socialmente desejável e o possível, quer seja por falta de condições individuais ou ambientais, desencadeia ações de tentativa de um ajuste, as quais, muitas vezes, são tidas como comportamentos desviantes.

Como sabemos, os estudos sobre a anomia tiveram sua gênese na análise do cenário social mais amplo, entretanto, Passas (1999 *apud* SANTOS, 2014) defende que a anomia pode ser compreendida também como um fenômeno organizacional tendo em vista a peculiaridade de cultura, valores e normas de cada instituição.

Além disso, Martin Johnson e Cullen (2009) reforçam que os comportamentos provenientes de fenômenos anômicos na organização se dão principalmente pelo estabelecimento de metas econômicas inatingíveis, o que leva os indivíduos a buscarem caminhos ilegais ou imorais para o seu atingimento.

Estudos mais recentes (TSAHURIDU, 2011; SANTOS, 2014; FANDIÑO, 2015; ABREU, 2016; MACIEJEWSKA, 2016; RIBEIRO, 2018; FORMIGA, 2018 e FREIRE, 2018) introduziram reflexões sobre o fenômeno da anomia nas organizações, indicando que a sua existência pode trazer comportamentos desviantes com impacto significativo nas relações interpessoais, na produtividade, na aprendizagem e no comprometimento. Acrescentamos a esses fatores a preocupação com a *compliance* organizacional, compreendida como a conduta de acordo com as regras (DOS SANTOS, 2013).

Com a ascensão da temática voltada para os negócios, pesquisadores na área começaram a corrida por respaldos teóricos para o entendimento sobre o comportamento anômico nas organizações e de que forma a sua identificação pode oferecer suporte para as estratégias organizacionais, entretanto, como pontuam Souza e Ribas Jr (2013), a questão da anomia ainda é incipiente em estudos brasileiros relativos ao contexto organizacional, tornando-se necessário o aprofundamento na temática.

Almejando contribuir com estado da arte sobre o tema, desenvolvemos o presente estudo que, além de buscar a construção de um quadro teórico, procurou responder o seguinte questionamento: quais condições organizacionais podem ser desencadeadoras de comportamentos anômicos em uma organização?

Tomando a realidade de uma Empresa Junior vinculada à Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o estudo teve por objetivos: a) identificar condições desencadeadoras de um

possível comportamento anônimo dentro da organização; e b) compreender o impacto das práticas de gestão no comportamento dos sujeitos produtivos.

A escolha do sujeito de pesquisa – Empresa Junior – foi intencional por ser uma organização formada e gerida por alunos que prestam consultoria para empresas do mercado local, mas que nem sempre desenvolvem estudos voltados para a própria realidade organizacional. Com a escolha, objetivou-se ampliar os estudos voltados à essa categoria no âmbito acadêmico, trazendo contribuições para o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e para a gestão da empresa em si.

Neste artigo, esta parte introdutória que contextualiza e justifica a contribuição do estudo, é seguida pela apresentação da fundamentação e aporte teóricos, da descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, da exposição e da discussão sobre os achados da pesquisa e, por fim, são tecidas as considerações finais sobre o estudo e indicadas as referências bibliográficas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos deste estudo, além da pesquisa bibliográfica, também foi desenvolvida uma pesquisa de campo buscando verificar a ocorrência do fenômeno na prática de gestão de uma Empresa Junior (EJ), localizada na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pois, como afirmam Triviños (1987) e Minayo (1994), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte e, para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas.

A pesquisa desenvolvida tem caráter qualitativo, uma vez que buscou obter informações sobre o fenômeno da anomia na organização e, de acordo com Godoy (1995), esse é o tipo de pesquisa indicado para esse fim, principalmente, quando há pouco conhecimento sobre o assunto. Ao mesmo tempo, reforça-se o seu caráter qualitativo, pois privilegiou a análise de micro processos por meio do estudo de ações organizacionais sociais individuais, como é definido por Martins (2004). Considera-se também como uma pesquisa descritiva à medida que alcança a obtenção e a exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno.

A EJ estudada pode ser definida como uma empresa sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos ativos que almejam oportunidades de aprendizagem prática e crescimento,

na área de sua formação, enquanto prestam serviços de consultoria às empresas do comércio local. Tem como característica uma alta rotatividade de seus membros por acompanharem a dinâmica dos semestres que passam na universidade.

Do universo de doze membros, distribuídos hierarquicamente nos cargos diretores, gerentes e consultores, a amostra da pesquisa foi definida por acessibilidade, alcançando sete de seus integrantes e envolveu membros de diversas áreas como projetos, marketing, comercial, gente e gestão, entre outros.

Como método de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas - que tiveram como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado - simultaneamente gravadas com a autorização dos participantes após garantia de preservação do anonimato e, posteriormente, transcritas.

A construção do instrumento de pesquisa deu-se após a categorização de aspectos importantes destacados da bibliografia consultada, utilizando-se da análise categorial que consiste na subdivisão do texto em grupos de categorias com características semelhantes (BARDIN, 2006). Para tal, os dados são classificados em categoria inicial, categoria intermediária e categoria final. Essa categorização é mostrada na próxima seção, como resultado da pesquisa bibliográfica.

Por fim, para o tratamento dos dados colhidos com a pesquisa de campo, foi elaborada uma planilha de análise reunindo as categorias, principais conceitos e falas, seguindo as orientações da análise de conteúdo de Bardin (2006), cujos resultados também são apresentados nessa próxima seção.

3 MARCO CONCEITUAL

3.1 Anomia

Apesar dos estudos na área terem sido mais difundidos a partir do século XIX, o surgimento do termo “anomia” (a: “sem”; nomos: “lei”), data desde a Grécia pré-socrática que a definia como falta de humanidade, impiedade sacrílega e prejuízo resultante de uma sociedade ausente de normas (ARRANZ, 2010).

A anomia era compreendida como crueldade para Eurípedes, como anarquia e intemperança para Platão e como pecado e maldade para o Velho Testamento. Mais recentemente, pode ser compreendida, de forma genérica, como uma condição humana de

instabilidade (CARUANA et al., 2001). Segundo Tsahuridu (2011), o termo foi reintroduzido na literatura a partir das pesquisas do filósofo francês Jean Marie Guyau, em 1885, que define anomia como uma “abstenção de lei fixa”.

De acordo com os estudos de Lara (2009), o termo “anomia” tem sido cada vez mais abordado na literatura, em diferentes enfoques, a saber:

3.1.1 Enfoque Sociológico

Têm como principais representantes os cientistas Émile Durkheim (1858-1917) e Robert Merton (1910-2007).

Durkheim, citado por Tsahuridu (2011, p. 298), iniciou suas reflexões a respeito do tema em 1893, com a publicação de sua tese doutoral “A Divisão do Trabalho Social” e, posteriormente, em “Suicídio”, em 1897. Para o pesquisador, a anomia pode ser definida como uma “situação caracterizada por metas indeterminadas e aspirações ilimitadas; desorientação ou vertigem criada pelo confronto com um amplo horizonte de possibilidades”, ou seja, o autor considera que a pressão sob os indivíduos de buscarem metas indeterminadas e/ou inatingíveis, os condenam a um estado perpétuo de infelicidade

Já Merton (1938), diferentemente de Durkheim, acredita que a anomia se refere à falta ou carência de meios para se alcançar objetivos determinados. Dessa maneira, em sua teoria, não está preocupado com a anomia resultante de objetivos que não estão bem definidos, mas sim, a anomia que surge da lacuna entre os objetivos culturais e os meios institucionais. Com isso, desenvolveu cinco tipos de reações às relações socialmente prescritas de objetivos e meios, sendo eles: conformista, inovacionista, ritualista, retirante (ou de fuga) e de rebelião, que serão descritos mais detalhadamente a seguir com base nas interpretações de Skiba *et al.* (2009).

A identidade “conformista” é caracterizada pela adaptação ou conformismo e caracteriza o comportamento de uma pessoa que persegue os objetivos prescritos, como: riqueza, poder e privilégio, utilizando-se dos meios legalmente institucionalizados.

O “inovacionista” é um traço que caracteriza aqueles que abraçam os objetivos culturais, mas, ao perceberem que os meios institucionalizados não são efetivos ou não estão disponíveis para todos, recorrem a outros meios – mesmo que não tão éticos ou legais - para o alcance dos objetivos.

O perfil “ritualista” aparece naqueles que, por falta de condições para alcançarem os objetivos (como crescimento econômico e social), satisfazem-se com o cumprimento das regras, tornando-as um fim em si mesmas. Pode-se dizer que sua atuação é mais voltada para a eficiência do que para a eficácia.

O comportamento “de fuga ou retirante” ocorre quando tanto os objetivos como os meios são rejeitados e o indivíduo se retira ou desiste da sociedade. Diz-se, com isso, que ele está na sociedade, mas a sociedade não está nele.

Por fim, o comportamento de “rebelião” é característico daqueles que, inconformados com os objetivos estabelecidos e os meios propostos para alcançá-los, ao invés de se retirarem, buscam/propõem mudanças do *status quo*.

Na mesma linha de Merton e Besnard (1988), conforme citado por Fandiño *et al.* (2015), consideram que o comportamento anômico pode ser visto como um sintoma de desequilíbrio social resultante do mal ajustamento entre aspirações culturais e caminhos socialmente estruturados para alcançar essas aspirações e, dessa maneira, os objetivos culturalmente valorizados tentam ser alcançados mesmo que as regras sociais devam ser transgredidas.

Nessa condição, a pressão social de se tornar bem-sucedido pode resultar na anomia e surge a possibilidade de certos grupos sociais apresentarem um comportamento “fora da lei” (CARUANA *et al.*, 2001).

3.1.2 Enfoque Psicológico

Tendo como principais representantes os cientistas MacIver – 1950 e Srole – 1956, essa perspectiva defende que a anomia é um estado da mente, uma condição subjetiva que existe em pessoas que vivem em condições anômicas, relacionado ao “colapso do senso de pertencimento à sociedade do indivíduo” (MACIVER, 1950 *apud* CARUANA *et al.*, 2001), contrariamente à Merton que argumentava que a anomia acontecia exclusivamente devido à competitividade capitalista.

Para Srole, cuja teoria se fundamenta nos trabalhos de MacIver, a anomia psicológica faz referência a um estado da mente e não à uma condição sócio-estrutural. Como Merton, na visão sociológica, Srole identificou cinco dimensões da anomia na visão psicológica, são elas: 1) a percepção de que os líderes são indiferentes às necessidades de alguém; 2) a percepção de que pouco pode ser na alcançado na sociedade que não seja fundamentalmente imprevisível e

desprovido de ordem; 3) a percepção de que os objetivos de vida se afastam em vez de serem alcançados; 4) um sentimento de futilidade e 5) a convicção de que não se pode contar com os outros para apoio social e psicológico (DE LARA, 2009, p. 75).

3.1.3 Enfoque Psicossociológico

McClosky e Schaar (1965 *apud* TSAHURIDU, 2011) procuraram abranger em sua teoria tanto aspectos psicológicos quanto sociológicos e defenderam a anomia como sendo uma consequência de condições sociais do indivíduo, sua personalidade e/ou suas condições de interação social. Os autores propuseram que certos elementos da personalidade como fatores cognitivos, emocionais, crenças e atitudes contribuem para a anomia.

3.1.4 Enfoque Organizacional

Apesar do reconhecimento de que os estudos organizacionais buscam suporte em ciências como a psicologia, sociologia, dentre outros campos do conhecimento, alguns autores defendem que a anomia no ambiente organizacional traz especificidades que merecem ser mais bem detalhadas. Dessa feita, surgiu, mais recentemente, o enfoque organizacional da anomia.

O fenômeno da anomia pode ser conceituado não apenas como um fenômeno social ou psicológico, mas também, organizacional, tendo em vista que as instituições apresentam os seus próprios valores e normas. Decorrente dessa condição, a anomia pode ser introduzida em uma organização em decorrência de períodos de adversidade quando a boa vontade entre os membros dá lugar a comportamentos egoístas. No ambiente de trabalho, a anomia se expressa principalmente devido ao estabelecimento de metas econômicas inatingíveis, o que guia os indivíduos a buscarem caminhos ilegais e imorais para o seu alcance (PASSAS, 1999; MARTIN *et al.*, 2009 *apud* SANTOS, 2014).

Lara e Rodriguez (2007) acreditam que organizações em estado de anomia (aquelas que mantêm condições propícias para comportamentos anômicos) não possuem normas comuns, são propensas ao colapso, têm maior rotatividade de funcionários e apresentam baixos níveis de moral e ética. Isso se dá, pois, especificamente para a anomia organizacional,, os climas benevolentes e de princípios tendem a declinar enquanto os climas egoístas se tornam mais comuns.

Tsahuridu (2006), citando Pareles-Quenza (2008), explica que a anomia organizacional pode ser transitória ou permanente. O fenômeno passageiro ocorre durante períodos de transição como novas aquisições, *downsizing* e outros eventos que ocasionam comportamentos desviantes das normas organizacionais atuais desejadas devido à perda de referências anteriores causada por uma nova estrutura organizacional ou gerencial, já o fenômeno permanente é decorrente de um contexto no qual os colaboradores não conseguem alcançar seus objetivos pessoais ou, quando isso, só é possível para um determinado grupo.

Dessa maneira pode-se dizer, então, que a anomia se torna “uma preocupação relevante não apenas para o bem-estar dos funcionários, mas também para o sucesso do gerenciamento” (FANDIÑO *et. al*, 2015, p. 3), já que, para Nee (1998), conforme mencionado pelos autores supracitados, as normas formais em oposição às normas informais causam um impacto negativo no desempenho organizacional como um todo.

Para Ambroziak e Maj (2013), a fonte de anomia dos funcionários pode ser inerente da organização inadequada das operações, gerenciamento incorreto das tarefas e sistemas e processos falhos.

Maciejewska (2016) também aprofunda a questão da anomia no ambiente de trabalho discorrendo sobre o fenômeno anômico individual do colaborador. A anomia do empregado é uma situação que ocorre quando os valores, embora existentes, não são respeitados e os colaboradores se convencem de que possuem justificativas plausíveis para seus comportamentos desviantes. Assim, a essência desse fenômeno é de que o funcionário que tem esse tipo de comportamento acredita não estar errado.

Para a autora supra citada, ao diagnosticar a anomia do empregado, é necessário prestar atenção especial aos processos psicológicos e circunstâncias específicas, pois a combinação desses fatores pode, em condições favoráveis, desencadear a ação de mecanismos psicológicos que permitem atos moralmente repreensíveis (roubo, peculato, falsificação de documentos, fraude etc.) sem remorso ou um sentimento de culpa por parte do empregado, sendo que, para a suavização do desconforto psicológico, o agente anômico busca argumentos objetivos que justifiquem a sua tomada de decisão. No Quadro 1, estão elencados os tipos de justificativas sociais e psicológicas apresentadas pelos sujeitos em estado de anomia.

QUADRO 1 – Tipos de Justificativas Sociais e Psicológicas de Sujeitos em Estado de Anomia

Justificativas	Expressões comuns
Comparação: demonstra que suas atitudes não são tão ruins quanto de outros;	“O que fiz não foi nada, aqueles acima de mim – esses sim são os verdadeiros ladrões”
Crédito moral: consequente de uma distorção de senso de justiça;	1. Destino: “Eu tive uma vida difícil, agora eu mereço algo bom” 2. Compensação justa: “Eu fui roubado eu posso roubar dos outros”; “Eu mereço isso pelo que fizeram comigo”
Nenhuma vítima: nessa situação, o indivíduo filtra o desconforto psicológico do ato atribuindo ao fato de que ninguém saiu prejudicado;	“Se é do Estado, então não é de ninguém e está ali para ser pego”; “Bancos não podem ser prejudicados – eles nem notarão a fraude”
Condenação de vítima: nesse tipo de comportamento, o indivíduo costuma apontar as imoralidades da vítima;	“Tenho certeza que o CEO dessa empresa também rouba”; “Roubar o ladrão nada mais é do que mérito”
Negando responsabilidades: a justificativa é baseada na indicação de responsabilidade de uma “força maior”;	“Nessa situação em particular, eu não tive escolha”
Normas manipuladas: nesse caso, o indivíduo manipula as normas e valores de forma que se tire alguma vantagem.	1. Estreitamento dos valores: “mentira só não é permitido com pessoas próximas” 2. Usando padrões atribuídos a um padrão diferente: “pode não ter sido 100% justo, mas demandou coragem”

Fonte: Maciejewska (2016, p. 164-165)

Nesse enfoque, Ambroziak e Maj (2013) desenvolveram estudos sobre o “colaborador anômico” e propuseram um modelo, denominado de “Modelo das Três Forças da Anomia”, com o objetivo de diagnosticar comportamentos anômicos nas organizações, sob a justificativa de que o aumento da previsibilidade do comportamento dos funcionários na organização pode estabelecer um melhor gerenciamento dos riscos do negócio proporcionando, da mesma maneira, uma redução nos custos operacionais. Como no presente

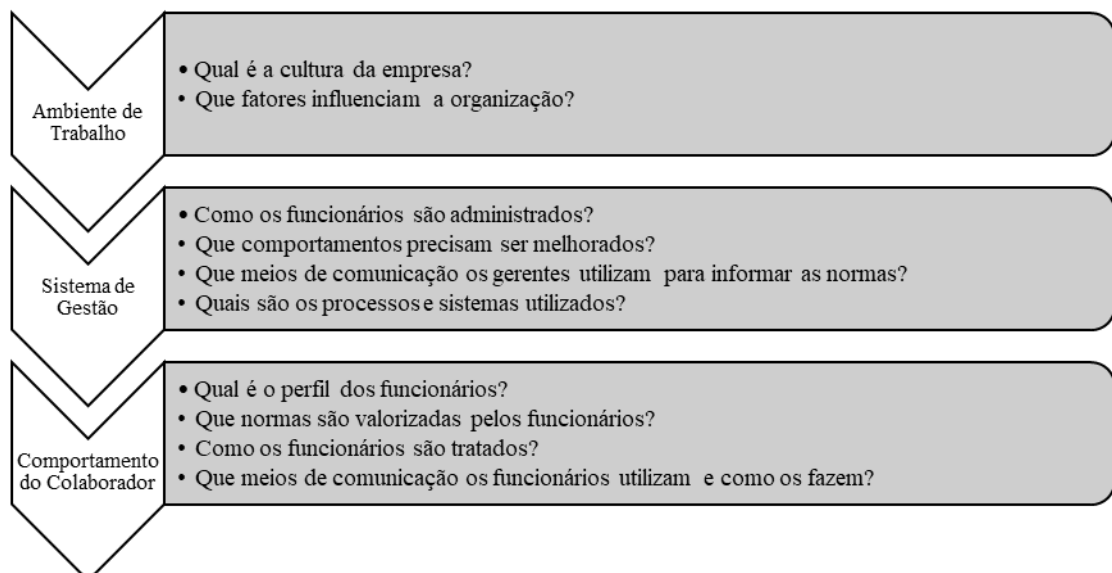
estudo, foi adotado, com adaptações, o modelo proposto por Ambroziak e Maj (2013), sua definição é apresentada com maior detalhamento na seção a seguir:

3.1.5 Modelo das Três Forças da Anomia

Através desse modelo, Ambroziak e Maj (2013) defendem que é possível descrever as principais motivações para o comportamento anômico nas organizações. Além disso, a sua análise oferece a oportunidade de entender as condições propícias para a anomia e os possíveis comportamentos anômicos delas decorrentes, ou não. Isso porque, como foi dito, o comportamento anômico pode ser uma resposta do indivíduo às condições sociais – como defende a perspectiva sociológica – ou uma característica psicológica do indivíduo, como é posto pela visão psicológica da anomia.

Apresentamos, a seguir, na Figura 1, o modelo proposto que define os aspectos a serem considerados para o diagnóstico de condições e comportamentos anômicos nas organizações.

ILUSTRAÇÃO 1 – Diagnóstico do Modelo das Três Forças



Fonte: Maciejewska (2016, p. 170)

O modelo indica que a anomia pode surgir nas organizações decorrente de problemas em três dimensões organizacionais: a) ambiente de trabalho, que abrange aspectos culturais internos e contingenciais; b) sistema de gestão, que envolve tanto aspectos referentes ao

sistema de comando, condições estruturais e condições normativas; e c) comportamento do colaborador, que trata mais da personalidade/subjetividades dos trabalhadores. Ao analisarmos as três dimensões propostas pelo modelo, percebemos que ele se pauta nas perspectivas psicossocial e organizacional.

Como dito, para o presente estudo, foi adotado, com adaptações, o modelo proposto por Ambroziak e Maj (2013), cujos procedimentos metodológicos são descritos a seguir:

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com essa pesquisa dão-se em dois momentos: o primeiro é o da categorização de variáveis resultante da pesquisa bibliográfica e o segundo é a apresentação e análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo.

4.1 Categorização

A categoria inicial foi definida levando por base o referencial teórico. Assim, a categoria inicial do presente estudo é composta de oito elementos, sendo eles: estrutura organizacional, clima organizacional, metas, regras/normas/leis, processos, comunicação/informação, valores e motivações comportamentais. Para cada uma delas, foi definida uma descrição para nortear o que se pretende focar na pesquisa.

Já as categorias intermediárias, foram definidas por meio das variáveis do Modelo das Três Forças (ambiente de trabalho, sistema de gestão e comportamento do colaborador) tendo em vista que, em conjunto, estabelecem uma relação de significado, fornecendo subsídios para o atendimento dos objetivos propostos.

A categoria final foi estabelecida por meio da fusão entre as categorias intermediárias, resultando em somente uma, a saber: condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos. O Quadro 2, a seguir, representa de forma sistematizada, o processo de categorização demonstrando a relação de cada categoria no contexto de pesquisa.

QUADRO 2 – Categorias de Análise

Descrição	Categoria Inicial	Categoria Intermediária	Categoria Final

Capacidade da organização de oferecer os meios necessários para os funcionários exercerem suas atividades.	Suporte Organizacional	Ambiente de Trabalho	Condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos
Aura do ambiente, sentimentos, desejos e pensamentos dos colaboradores em relação a empresa em que trabalham.	Clima Organizacional		
Paradigmas enraizados; Comportamentos institucionalizados, Costumes, Modelos mentais coletivos (Schein, 1985; Zago, 2005, 2013)	Cultura organizacional		
Capacidade da empresa de elaborar e gerir as metas organizacionais.	Metas	Sistema de Gestão	
Capacidade da empresa e dos colaboradores de implementar e monitorar regras.	Regras/normas/ Leis/valores organizacionais		
Capacidade da empresa de atuar baseada em processos.	Processos		
Capacidade da empresa de fornecer informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas.	Comunicação		
Princípios que norteiam as	Valores pessoais	Comportamento	

opções de comportamento.		do Colaborador	
Motivos aparentes desencadeadores de possíveis comportamentos anômicos.	Motivações Comportamentais		

4.2 Apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo

Tendo por base os objetivos propostos nesse estudo e as opiniões dos pesquisados, apresentamos a seguir um panorama da realidade da empresa estudada, no que concerne ao fenômeno da anomia. Para esse fim, as condições desencadeadoras de possíveis comportamentos anômicos subdividem-se de acordo com as categorias intermediárias propostas anteriormente.

4.2.1 Ambiente de Trabalho

No que tange ao ambiente de trabalho, os pesquisados relatam dois aspectos: a falta de estrutura como a falta de recursos tecnológicos, como: internet, computadores, telefone; e dificuldades para a aquisição de novos conhecimentos. Diante disso, a prática da maioria é a de buscar alternativas para o atingimento das metas e cumprimento das atividades laborais.

Em relação a falta de recursos tecnológicos, a principal alternativa é a utilização de recursos próprios. O depoimento a seguir ilustra o que foi dito.

- (1) [...] quando a empresa não tá oferecendo os recursos necessários para o pessoal fazer as coisas que vão levar eles mais pra frente na meta, eles acabam usando os seus próprios recursos. [...] Então o pessoal não deixa de fazer. Alguns utilizam de fato como desculpa pra impossibilitar de ir atrás de fazer certas coisas, mas a maioria não, a maioria usa seus próprios recursos pra alcançar essa meta.

Consta-se, no depoimento acima, que há, por parte de alguns membros uma justificativa social e psicológica de negação da responsabilidade quando atribuem à uma “força maior” a não realização da tarefa ou cumprimento de meta.

Da mesma forma, a resposta dos membros diante da falha de estrutura para a aprendizagem na organização é a de buscarem caminhos alternativos por meio de *benchmarking* com outras empresas, além do autodesenvolvimento através de estudos, quer seja por livros, artigos, vídeos *etc.*

A constatação feita no estudo reforça a ideia de que a falha nas estruturas é uma condição propícia para os comportamentos anômicos. Nesse caso, observa-se o comportamento anômico de conformismo, conforme classificação de Merton (MERTON, 1938; SKIBA *ET AL.*, 2009). Ou ainda, a criatividade dos membros para superarem as dificuldades poderia caracterizar um comportamento anômico inovacionista, entretanto, sem a utilização de meios escusos, como define a teoria.

Tratando ainda das condições estruturais como fator desencadeador de comportamentos anômicos, os respondentes analisam o clima como amigável e respeitoso, mostrando que, em uma análise superficial, esse aspecto não despontaria como impactante para o surgimento de comportamentos anômicos, entretanto, as falas dos respondentes sugerem tensão em situações extremas de pressão para o atingimento das metas, como fica implícito na fala a seguir. Essa aparente incongruência pode ser mais bem explorada em estudos futuros, já que, para Martin, Johnson e Cullen (2009 *apud* SANTOS, 2014), a pressão das organizações gera uma condição de crise no controle das normas, proporcionando uma queda no clima de benevolência e princípios, o que impacta diretamente no comportamento dos membros e a forma como reagem às regras organizacionais.

- (2) Acho que um grande reflexo que aconteceu foi que “precisa bater a meta” [...] E aí as outras coisas que naquele momento não pareciam ser tão importantes foram deixadas de lado pra focar no que a empresa acreditava ser a prioridade no momento, que seria a meta. [...]
- (3) É uma exceção. E ele só aparece quando tem muita pressão. [...] (Sobre a frequência de comportamentos desviantes)

Kuczmarski e Kuczmarski (1999), conforme citados por Ribeiro (2018), entendem que os comportamentos anômicos podem, inclusive, ser uma característica da própria cultura organizacional ou de seus modelos mentais coletivos. Por isso, o entendimento sobre o nível de inserção dos comportamentos anômicos em uma cultura organizacional mereceria, por si só, um estudo específico já que pode ser vista pelos estudiosos como um assunto de alta

complexidade. Entretanto, pelo que nos permitiu conhecer neste estudo, é possível perceber que, apesar de haver uma identidade filosófica com pretensão de dar direcionamento aos comportamentos na organização, a sua absorção é prejudicada pelo pouco tempo que os membros da EJ passam na empresa e, como afirma Schein (1985), a incorporação/estruturação de uma cultura demanda vivência e experiências conjuntas.

- (4) [...] Primeiro porque falta muita gente imergir na cultura da empresa [...] a identidade filosófica assim acaba não representando todo mundo.
- (5) Acho que a cultura [...] e o que a gente preza, acho que não tá na cabeça de todo mundo. [...] Muito problema da cultura, tipo, não pegou a cultura pra si, [...] de ir lá e fazer as coisas, acho que tem muito disso.

4.2.2 Sistema de gestão

Para efeitos deste estudo, o sistema de gestão inclui como aspectos de análise: metas; regras/normas/leis; valores organizacionais; processos e comunicação/informação.

Na percepção dos respondentes, as metas de elaboração interna são mais facilmente alcançáveis, uma vez que são definidas pelos próprios membros da organização, enquanto as metas mais relevantes e difíceis são as “propostas” pela Brasil Júnior. Apesar da dificuldade e da alta pressão imposta por essas metas, há um consenso de que elas são sempre alcançadas. Assim, este parece ser mais um reforço da existência de comportamentos conformistas, de acordo com a definição de Merton (1938).

No que concerne a capacidade da empresa de implementar e monitorar regras - entendendo aqui regras como normas; leis e valores organizacionais desejáveis e disseminados - os entrevistados destacam que elas são bem definidas no estatuto da organização, todavia, eles acusam que, atualmente, há um desapego às regras cotidianas, como vestimenta, horário e cuidado com o patrimônio da empresa.

Ao serem perguntados sobre um possível por quê dessa condição acontece, as respostas foram variadas, listando desde mudanças bruscas de gestão até normalização dos erros, falta de conhecimento pleno do estatuto, descomprometimento, pressão para o atingimento das metas e sentimento de impunidade. A exemplo do que se constata em algumas falas:

- (6) A gente tem o estatuto, né, tem todas as regras lá, [...] mas ano passado eu não vi muito do estatuto ser aplicado. E tem muito duas medidas, sabe? Pra certas ações

é um peso, pra certas pessoas que fazem as mesmas ações é outro peso. Então, por exemplo, tem regras bem definidas só que elas não são bem aplicadas. Tem muitas regras no estatuto que também tão obsoletas e outras que o pessoal nem sabe... [...]

- (7) [...] tem algo errado, as pessoas normalizam o erro. Eu acho que isso acontece com o ser humano quando está em grupo. Por exemplo, eu vejo você fazendo, então se ela faz então eu também posso fazer [...]

Para Souza (2013), esse não ajustamento pode ser mais claramente percebido em momentos de transição, caracterizados por uma rápida mudança, como fusões, aquisições e redução de pessoal. Alguns membros atribuem esse comportamento pela mudança recente da diretoria, a saber:

- (8) [...] eram outros líderes e acho que não ficou tão na cabeça deles que mudou a nova gestão. [...]

Pelo exposto, percebe-se que há uma incapacidade da organização de monitorar as regras, o que pode gerar uma condição favorável para comportamentos desviantes, quer seja de caráter inovacionista, de fuga ou de rebelião, conforme classifica Merton (1938).

Sobre os processos organizacionais, as respostas variam. Em termos gerais, todos acreditam que os processos comerciais são bem definidos; porém, outros processos, como de comunicação, são insuficientes. Apesar de serem classificados como bem definidos, geralmente são repassados informalmente e, por isso, muitos processos podem ser perdidos ao longo de novas gestões (diretorias). Com relação a sua aplicabilidade, os membros também pontuam que nem sempre são plenamente aplicados. A razão disso, muitas vezes, também é a pressão para o atingimento das metas – o que faz com que alguns membros pulem etapas para acelerar processos. A realidade relatada indica que esse “encurtamento” de caminhos para o atingimento das metas pode ser identificado como um comportamento anômico inovacionista.

Quanto à informação, foram analisadas duas vertentes: a) informação técnica e b) informação sobre os processos de trabalho. Em relação à primeira, os respondentes mostram que se sentem pouco informados para efetivar os serviços de consultoria e que precisariam de treinamentos mais recorrentes a fim de propiciar um conhecimento mais vasto sobre as etapas e modelos da consultoria, permitindo que os membros efetuem os serviços com mais motivação e, conseqüentemente, qualidade.

Se analisarmos que os membros da EJ normalmente são alunos dos primeiros semestres do curso, é esperado que a insegurança aconteça. Tendo metas a cumprir e meios insuficientes (conhecimentos técnicos) para alcançá-las, há uma grande chance, de acordo com a teoria, de se desencadearem os comportamentos anômicos.

A respeito das informações sobre os processos de trabalho, alguns entendem que há um gargalo de descontinuidade e informalidade e, com isso, muitas informações não ficam registradas e podem se perder nas mudanças de gestão. Pode-se constatar a dificuldade encontrada pelos membros da EJ, na seguinte declaração:

- (8) Eu acho que muitas informações significativas vão se perdendo. [...] pra eu ter uma informação básica que é data e preço, eu pergunto pra mil pessoas porque ninguém sabe onde tá a informação. [...] não existe uma coisa que facilite, acaba que sempre o processo fica mais dificultado, mais longo, porque a informação não favorece a execução da tarefa. Porque acaba acontecendo isso. [...] Uma gestão reflete muito em quem os membros são [...] a gente também não pode cobrar algo que não tá bem definido. Cobrar de você “aja conforme os processos” e você: “mas que processos?”. A pessoa não sabe.

Com a condição relatada é fácil deduzir que a gestão da informação é praticamente inexistente na organização e, como sabemos, a informação é base para a tomada de decisão. A ineficácia ou inexistência de um sistema de gestão da informação é, como vimos na classificação de Maciejewska (2016), condição essencial para o surgimento, ou não, de comportamentos anômicos nas organizações.

Continuando a análise das categorias relacionadas ao sistema de gestão na organização, passamos a focar a questão das normas e os valores organizacionais.

Kuczmarski e Kuczmarski (1999), citados por Ribeiro (2018), destacam que qualquer agrupamento de indivíduos necessita de normas e valores balizadores. Levando em consideração que as organizações apresentam um tipo de agrupamento essencial para o sustento dos indivíduos, é necessário atentar-se para a importância do combate à anomia nesse item.

Para os autores (op. cit), as normas e os valores compartilhados em uma organização são balizadores para desempenho e produtividade das suas equipes reforçando que eles estão intimamente ligados ao desempenho e à motivação, que, por sua vez, são fatores que podem prejudicar o atingimento dos objetivos organizacionais, gerando queda de receita.

Pelas respostas obtidas para esse tópico, constatou-se um parcial desapego por parte dos membros de seguir normas rotineiras de conduta. Quando questionados sobre a razão das normas não serem atendidas por todos, evidencia-se um ponto congruente com a teoria de Santos e Souza (2014) que define como um dos motivos do sentimento de ausência de leis como a falta de orientação por parte de gestores ou da alta direção.

Nessas situações, a normatização pode até existir, porém, por alguma razão, é ignorada por alguns e pode ocorrer devido ao sentimento de ausência de leis ou normas de conduta organizacionais (SANTOS E SOUZA, 2014). Com o que foi posto anteriormente, podemos inferir que esse sentimento de ausência de leis ou normas pode ser decorrente da falha encontrada na gestão da informação/comunicação organizacional.

Por outro lado, a descrença nos valores organizacionais pode ser decorrente da alta rotatividade dos membros da EJ que não passam tempo suficiente nela para conhecerem ou incorporarem esses valores. Essa sensação de descrença quanto aos valores organizacionais pode ser apontada como uma interpretação da anomia no contexto organizacional referente mais às práticas gerenciais do que das falhas estruturais de acordo com a classificação de Maciejewska (2016).

4.2.3 Comportamento do Colaborador

Para analisarmos a questão comportamental dos membros da EJ em relação aos estados de anomia, buscamos fundamentos nas visões psicossocial e organizacional.

Um dos aspectos ressaltados na pesquisa, como anteriormente mencionado, é o desalinhamento entre valores pessoais e organizacionais que, segundo os respondentes, pode ser a principal causa do desapego à normas e da falta de comprometimento.

Entretanto, como nem todos os membros da EJ apresentam esse desapego, podemos inferir que, por mais que o ambiente seja influente, cada um tem uma forma individualizada de interpretar e reagir aos estímulos externos, como apregoa a perspectiva fenomenológica. Percebe-se, assim, a perspectiva psicológica da anomia que defende que ela é um estado da mente do indivíduo, ou seja, de elementos da sua personalidade como fatores cognitivos, emocionais, crenças e atitudes.

Quando questionados sobre a causa dos comportamentos desviantes, a maioria acredita que as razões dessas reações são inerentes à pessoa, ou seja, ao seu perfil, sua

personalidade e aos seus próprios problemas pessoais que acabam interferindo na conduta dentro da organização. Essa percepção é ilustrada com discursos como os a seguir:

- (9) [...] eu acredito que às vezes as pessoas têm personalidades diferentes [...]
- (10) [...] acho que em questões comportamentais mesmo. Postura da equipe, comprometimento, questões mais intrínsecas do que estruturais, acredito eu. Mais fatores psicológicos, internos, do que estruturais.

Em relação a quais comportamentos poderiam ser melhorados na organização, a falta de comprometimento foi uma das características comportamentais mais criticadas por grande parte dos membros, como constamos nas declarações, a seguir. Levando em consideração a definição de Tavares (2005, p. 54) sobre comprometimento como “o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, e o empenho exercido em favor da organização”, pode-se dizer que as falas indicam o comprometimento como variável relevante ao estudo já que os relatos apresentam alinhamento com a literatura.

- (11) Primeiramente, engajamento dos membros com as coisas da empresa [...] falta muito comprometimento às vezes também a pessoa se propõe a fazer algo, não faz, depois fica por isso mesmo... [...]
- (12) [...] Comprometimento com as suas entregas, uma coisa que pode melhorar.
- (13) Dividir a amizade e dividir colegas de trabalho. [...] Acho que compromisso também, compromisso com zelo, zelo das coisas.
- (14) Eu acho que comportamento relacionado a... Comprometimento. Sabe? [...] Engajamento das pessoas, acho às vezes que a gente precisa melhorar nisso.
- (15) Eu acho mais comprometimento. Por exemplo, mais comprometimento de tá aqui, de fazer as entregas direitinho, de se tá aqui participando de uma reunião tá prestando atenção na reunião, de não tá fazendo muita conversa paralela, brincadeira paralela. De, por exemplo, se você se comprometer a fazer algo, que seja algo extra seu, se você se comprometer realmente a fazer também...[...] Cuidar do ambiente de trabalho, da limpeza, por exemplo, notebook... [...]
- (16) [...] Um valor nosso é ética, se eu quebrei alguma coisa, chego lá e “oh, quebrei, fui eu”, mas a galera some, “ah, não foi eu”... Uma cadeira quebrou...

Quem quebrou a cadeira? Não quebrou sozinha. Tá entendendo? Do nada some. [...] Na minha visão isso não é ético, de você ir lá, quebrar um patrimônio de uma empresa e nem pelo menos assumir a sua responsabilidade daquilo.

De forma subjacente, ao analisarmos os depoimentos acima, podemos destacar que, para esses respondentes, em seus valores pessoais, o correto é ter responsabilidade, ter cuidado com a organização, ter comprometimento com o que faz, desenvolver e entregar um trabalho de qualidade e, para eles, os comportamentos dos membros da EJ que não se encaixam nesses padrões podem ser considerados desviantes.

Como afirma Maciejewska (2019), as pessoas buscam justificativas sociais para atenuarem seus possíveis comportamentos desviantes. Neste estudo, ao tentarmos entender as “desculpas” usadas, detectamos principalmente as expressões de “comparação” (18), “condenação de vítima” (19) e de “nenhuma vítima” (20), como indicam os discursos a seguir:

- (17) [...] coloca uma armadura e “ah não, é nada demais, mas eu não tô fazendo nada demais, você faz isso também”, mesmo que eu não faça [...] Por exemplo, eu vejo você fazendo, então se ela faz então eu também posso fazer, mesmo no fundo eu sabendo que é algo errado, eu faço porque posso fazer.
- (18) [...] Acho que as pessoas têm as suas particularidades, mas acho que elas se adaptam ao ambiente. E acho que, por exemplo, uma gestão reflete muito em quem os membros são, acho que é um reflexo muito grande. [...]
- (19) [...] são comuns. Falta de sensação de... Impunidade. É “eu faço o que eu quiser porque não vai me acontecer nada Ninguém tá olhando, ninguém vai fazer nada”. Pra mim, é essa impressão que dá. (Sobre a incidência de comportamentos anômicos na EJ)

No enfoque psicológico da anomia, Srole cita, como uma das dimensões, a ‘percepção de que os líderes são indiferentes às necessidades de alguém’. Essa condição pode inferir possível condição desencadeadora de comportamentos anômicos na organização. De Lara (2009) defende que uma condição segregacionista, causando sentimentos de exclusão e indiferença partindo dos superiores, configura-se como um contexto essencialmente anômico, podendo ser constatada na declaração abaixo descrita.

(20) se eu realmente não souber de tudo que tá se passando aqui, porque que as decisões estão sendo tomadas, eu me sinto meio que excluída das decisões e sinto como se a empresa não fosse minha, que é o que a gente mais prega [...] por exemplo, não tô sabendo das coisas que acontecem aqui, não tô tendo oportunidade de vez, de voz, de falar sobre o que eu penso ou perguntar sobre alguma coisa... Aí eu acho que desmotiva mesmo. [...] Não tenho mais aquele amor, aquela paixão, aquela motivação de vir todos os dias, sabe?

Com a exposição e análise dos dados da pesquisa, passamos para as considerações finais desse estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a responder o problema de pesquisa sobre quais condições organizacionais podem ser desencadeadoras de comportamentos anômicos em uma organização.

Procurando conhecer o fenômeno na realidade de uma organização, além da pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se um estudo de campo junto a uma Empresa Junior, vinculada à UFPB, pautados pelos seguintes objetivos: a) identificar condições desencadeadoras e possíveis comportamentos anômicos na organização, b) tipificar, de acordo com a teoria, quais comportamentos anômicos são mais frequentes na EJ e c) constatar as justificativas sociais usadas pelos membros organizacionais para os comportamentos anômicos.

Para o primeiro objetivo, o estudo tomou por base o Modelo das Três Forças para o diagnóstico de condições e comportamentos anômicos nas organizações, proposto por Maciejewska (2016). O modelo define como dimensões de análise: o Ambiente de Trabalho, o Sistema de Gestão e o Comportamento do Colaborador.

Os achados da pesquisa nos revelaram as seguintes condições anômicas:

Ambiente de Trabalho: carência de estrutura no que tange aos equipamentos e recursos tecnológicos e para a aquisição de novos conhecimentos; clima organizacional com alta tensão pela pressão para o atingimento das metas; alta rotatividade dos membros que dificulta a absorção da cultura organizacional, das regras, leis, normas e valores.

Sistema de gestão: incapacidade de implementar e monitorar regras e normas; ineficácia do processo de comunicação; descontinuidade e informalidade nos processos, mudanças bruscas de gestores; falta de orientação por parte dos gestores e falta de um programa de desenvolvimento.

Comportamento do Colaborador: desalinhamento entre valores organizacionais e pessoais; desapego às regras cotidianas, normalização dos erros; desconhecimento pleno do estatuto; falta de comprometimento; sentimento de impunidade; sentimento de insegurança.

Pelo exposto, consta-se que existem condições anômicas nas três dimensões estudadas e que, delas, podem decorrer comportamentos anômicos, ou não.

O estudo mostrou que os comportamentos anômicos mais prováveis de serem encontrados entre os membros da organização são: conformismo, inovacionismo e de fuga - de acordo com a classificação de Merton; e de reação à percepção de indiferença, conforme Srole.

Para os comportamentos anômicos identificados, as principais justificativas sociais apresentadas foram as de: 'Comparação'; 'Nenhuma Vítima' e 'Condenação de Vítima'.

Pelos achados no estudo, concluímos que, embora haja condições propícias e comportamentos anômicos na organização estudada, não podemos afirmar que a anomia é uma característica da própria cultura da organização, como definem Kuczmarski e Kuczmarski (1999), mas que, pode ser de ocorrência pontual, denominada na literatura de anomia organizacional transitória.

Acreditamos que os resultados descritos podem contribuir para o melhor entendimento do fenômeno no âmbito organizacional e para sustentar planos gerenciais de ação visando ao aumento da produtividade e a melhoria da experiência dos membros, no que diz respeito a sua motivação e a sua qualidade de vida no trabalho

Por fim, sugerimos a realização de estudos posteriores aprofundando as variáveis aqui discutidas, considerando diferentes contextos organizacionais, a fim de contribuir para uma maior compreensão acerca do seu impacto no fenômeno da anomia.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Eliane. **O impacto da anomia organizacional e comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade nas empresas.** Dissertação (Mestrado em

Psicologia). Instituto de Educação, Departamento de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016

AMBROZIAK, Dariusz; MAJ, Mieszko. **Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach**. Wolters Kluwer, 2013.

ARRANZ, Zulma López. La anomia y su relación con el estatuto actual del sufrimiento en la sociedad. **Affectio Societatis**, v. 7, n. 13, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

CARUANA, Albert; RAMASESHAN, Balasubramanian; EWING, Michael T. Anomia and deviant behaviour in marketing: Some preliminary evidence. **Journal of Managerial Psychology**, 2001.

DE LARA, Manrique; ZOGHBI, Pablo. La anomia como moderador de la relación entre percepciones de justicia organizativa y el uso negligente de internet en el trabajo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 25, n. 2, p. 99-112, 2009.

DE SOUZA, Marcos Aguiar; JUNIOR, Rodolfo de Castro Ribas. Anomia organizacional: Discussão conceitual e desenvolvimento de escala. **Psicologia Argumento**, v. 31, n. 75, 2013.

DOS SANTOS, Renato Almeida; DE HOYOS GUEVARA, Arnaldo Jose; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013.

FORMIGA, Nilton S.; DE OLIVEIRA FREIRE, Bruna Gonçalves. Correlatos entre suporte organizacional e expectativa de futuro em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. 2018.

FORMIGA, Nilton S. et al. Evidência da invariância fatorial e validade convergente da escala de suporte organizacional: estudo com trabalhadores brasileiros. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 38, n. 94, p. 27-35, 2018.

FANDIÑO, Antonio et al. Organizational anomie, professional self-concept and organizational support perception: theoretical model evidences for management. **Organizational anomie, professional self-concept and organizational support perception: theoretical model evidences for management**, n. 11, p. 1-10, 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LARA, Pablo Zoghbi Manrique de; RODRIGUEZ, Tomas F. Espino. Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB): An empirical study among university administration and services personnel. **Personnel Review**, v. 36, n. 6, p. 843-866, 2007.

MACIEJEWSKA, Renata. Employee anomie in the organization. **Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Lublin**, v. 41, n. 2, p. 159-172, 2016.

MARTINS, Heloísa Helena T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004

MERTON, Robert K. Social structure and anomie. **American sociological review**, v. 3, n. 5, p. 672-682, 1938.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

RIBEIRO, Mariana Hilbert. **A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018

SANTOS, Lucimere Antunes. **Impacto da anomia organizacional sobre a aprendizagem organizacional: uma análise a partir do suporte à aprendizagem e das estratégias de aprendizagem**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Educação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2014.

SANTOS, Lucimere Antunes; SOUZA, Marcos Aguiar de. O impacto da Anomia Organizacional sobre a motivação para aprender no contexto de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 34, n. 87, p. 387-406, 2014.

SCHEIN EDGAR, H. **Organizational culture and leadership**. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SKIBA, Michaeline; SMITH, Donald R.; MARSHALL, Kimball P. Applying Merton's theory of anomia to career disruptions. **Management Research News**, 2009.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, p. 116-173, 1987.

TSAHURIDU, Eva E. Anomie and ethics at work. **Journal of Business Ethics**, v. 69, n. 2, p. 163-174, 2006.

TSAHURIDU, Eva E. An exploration of factors affecting work anomia. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 2, p. 297-305, 2011.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humanrelations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação & Sociedade**, v. 15, n. 2, 2005.