

• 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

The Impact of Organizational Anomie on motivation to learn in the context of a Federal Institution of High Education of a southeastern state of Brazil

El impacto de la anomia Organizacional en la motivación para aprender en el contexto de una Institución Federal de Educación Superior de un estado del sureste brasileño

Lucimere Antunes Santos¹

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Marcos Aguiar de Souza²

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Resumo: O presente estudo tem como objetivo investigar a influência da anomia organizacional sobre a motivação para a aprendizagem em funcionários técnico administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro. A anomia organizacional é definida como um sentimento de descrença por parte do trabalhador em relação á efetividade das normas que orientam o funcionamento da organização. Em tal contexto, a hipótese é que a motivação para aprendizagem será afetada negativamente, uma vez que as práticas da organização tendem a se basear, de fato, em normas grupais ou mesmo individuais. Participam do estudo 188 funcionários da IFES¹, sendo 114 homens e 74 mulheres, com idade variando de 21 a 40 anos (média de 45,98 anos, dp 12,87). Como hipotetizado, a modelagem de equações estruturais (MEE) revelou uma influência negativa, significativa da anomia organizacional sobre a motivação para aprendizagem. Não são encontradas diferenças significativas nas variáveis do estudo em grupo, constituídas em função do sexo e do estado civil. As conclusões indicam a importância do estudo da anomia organizacional para atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas organizações. Os resultados sugerem a necessidade de desenvolvimento de estudos posteriores que permitam compreender o papel da anomia organizacional para a explicação do comportamento humano nas organizações.

Palavras-Chave: Anomia organizacional, aprendizagem organizacional, motivação para aprendizagem.

Abstract: *The present study aimed to investigate the influence of organizational anomie on motivation for learning in technical administrative staff of a Federal Institution of Higher Education of a Brazilian southeastern state. Organizational anomie can be defined as a feeling of disbelief on the part of the worker in relation to the effectiveness of the rules that guide the functioning of the organization. In this context, the hypothesis is that the motivation for learning will be negatively affected, since the organization's*

¹ Discente do Mestrado em Psicologia da UFRRJ – Contato: Br 465, Km 7 – PROAD - Sala 77, Pavilhão Central de UFRRJ, Centro – Seropédica – RJ - CEP 23.890-000 - Tel: (21) 2682-2865. E-mail: lucimereantunes@hotmail.com

² Docente da Pós-graduação em Psicologia da UFRJ – Contato: Av. Pasteur, 250 – fundos - Praia Vermelha - Rio de Janeiro / RJ - CEP 22290-902 - Tel: (21) 3938-5329 / 3938-5342. . E-mail: marcos.aguiar@pq.cnpq.br

practices tend to be based in fact, in group or even individual standards . The study included 188 employees at IFES¹, with 114 men and 74 women, aged 21-40 years (mean 45.98 years, SD 12,87) . As hypothesized, the structural equation modeling (SEM) revealed a significant negative influence organizational anomie on motivation for learning. No significant differences were found in the variables of the study group constituted on the basis of sex and marital status. The findings indicate the importance of the study of organizational anomie for Training, Education and Development activities in organizations. The results suggest the need to develop further studies to understand the role of organizational anomie for the explanation of human behavior in organizations.

Keywords: *Organizational Anomie, organizational learning, motivation for learning.*

Resumen: *El presente estudio tiene como objetivo investigar la influencia de la anomia organizacional en la motivación para el aprendizaje en el personal técnico y administrativo de una Institución Federal de Educación Superior del Estado de Río de Janeiro. Anomia organizacional se puede definir como un sentimiento de incredulidad por parte del trabajador en relación a la eficacia de las normas que rigen el funcionamiento de la organización. En este contexto la hipótesis es que la motivación para el aprendizaje se verá afectada negativamente, ya que las prácticas de la organización tienden a basarse de hecho, en normas grupales o incluso en normas individuales. El estudio incluyó a 188 empleados de IFES¹, siendo 114 hombres y 74 mujeres, con edades entre 21 y 40 años (media de 45,98 años, SD 12,87). Según la hipótesis, el modelo de ecuaciones estructurales (MEE), reveló una influencia negativa, significativa de la anomia organizacional en la motivación para el aprendizaje. No se encontraron diferencias significativas en las variables de estudio agrupadas, en función del sexo y el estado civil. Estos resultados muestran la importancia del estudio de la anomia institucional para la capacitación profesional, desarrollo y educación en las organizaciones. Los resultados sugieren la necesidad de desarrollar más estudios para entender el papel de la anomia organizacional para la explicación del comportamiento humano en las organizaciones.*

Palabras claves: *Anomia organizacional, aprendizaje organizacional, motivación para el aprendizaje .*

Introdução

A despeito de toda evolução tecnológica atual, o ser humano continua a ocupar papel central nas organizações. Como consequência, a atenção aos fatores que influenciam o desempenho humano nos ambientes organizacionais tem recebido forte ênfase, sobretudo nas últimas décadas, quando são discutidas de forma mais direta a necessidade de qualificação da mão de obra para lidar com os equipamentos cada vez mais sofisticados e se adequar às demandas de um mercado cada vez mais exigente, competitivo e marcado pela mudança.

Para Cameron e Quinn (2011) existe atualmente certo paradoxo ao se pensar no capital humano das organizações. Isso por que, de acordo com os autores, as

organizações de sucesso dependem mais de seus valores do que das forças do mercado, mais das crenças pessoais do que do posicionamento da organização em termos de competitividade e mais da visão do que das vantagens em termos de recursos. Assim, o trabalhador continua a ser o centro dos esforços quando se busca a excelência.

Muito tem sido escrito sobre as formas de preparar o trabalhador para lidar com esse ambiente desafiador e cada vez mais exigente com o qual se depara. Investimentos em recrutamento, em seleção e em treinamento têm sido a tônica de muitas discussões sobre o capital humano nas organizações.

Diversas estratégias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T,D&E) corporativas têm sido estudadas e implementadas. Nas últimas décadas, diversos constructos têm sido discutidos no contexto organizacional, reproduzindo fenômenos que até então vinham sendo considerados apenas no contexto social. Tais fenômenos estão relacionados ao comportamento humano nas organizações. É nesse sentido que se fala atualmente de cidadania organizacional (Dyne, Graham & Dienesch, 1994) de Comprometimento organizacional (Bastos, 1997), de Cultura organizacional (Ferreira & Assmar, 2008), Clima organizacional (Luz, 2003) e satisfação no trabalho (Locke, 1984). A lista poderia continuar num esforço exaustivo e, certamente, insuficiente para ilustrar a diversidade de temas que vêm sendo investigados nas organizações, procurando explicar e principalmente prever as condições em que o comportamento do trabalhador poderá atingir os níveis desejados pela organização, contribuindo para o seu desenvolvimento.

O treinamento pode ser definido como a estratégia adotada por uma organização para levar ao empregado conhecimentos, informações, habilidades e atitudes necessárias para o melhor desempenho das atividades que realiza (Futrell, 2003).

Particularmente em relação ao treinamento de pessoal, como forma de garantir o alcance de níveis excelência de desempenho por parte dos empregados, muito esforço tem sido envidado pelas organizações. Contudo, sobretudo em instituições públicas, muitas vezes observa-se certo descrédito, ou mesmo desânimo, por parte dos colaboradores, e algumas vezes até dos gestores, em relação ao treinamento, indicando a possibilidade de existência de fatores que venham a constituir verdadeiras barreiras para o sucesso de um programa de treinamento.

Marras (2001), alerta para a importância de haver um adequado levantamento de necessidade para o treinamento, sendo definido a quem o treinamento será dirigido e qual o seu conteúdo. A atenção ao correto levantamento de necessidade de treinamento é importante por haver o risco do mesmo se tornar uma falsa resposta para todo o tipo de problema enfrentado pela organização. Considerando que diversas variáveis influenciam o comportamento humano nas organizações, o desempenho do trabalhador pode, de fato, estar

sendo influenciado por fatores que não poderão ser atingidos com um treinamento, independentemente da estratégia que venha a ser adotada.

Em organizações privadas, a partir da constatação da necessidade de treinamento, o caminho a percorrer é relativamente mais curto e rápido. Em organizações públicas, entretanto, nem sempre há a autonomia suficiente para a organização desenvolver um programa dessa natureza, já que isso envolve custos e a necessidade de contratação de pessoal.

O reconhecimento da importância da aprendizagem no contexto organizacional motivou o governo brasileiro, no ano de 2006, à publicação do Decreto 5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na área de gestão de pessoas. Dentre as diretrizes do Decreto, está a de incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Schikmann (2010), apesar das diretrizes observadas no Decreto 5.707/2006, alerta para o fato de que em um grande número de organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam de gestão de pessoas ainda se resumem, principalmente, às ações relacionadas à folha de pagamento, benefícios de aposentadorias, proposição de leis, regras e regulamentos, desenvolvendo também, de forma pontual e em situações de urgência, o treinamento e a capacitação.

Outro fator complicado é que nem sempre as organizações públicas conseguem responder às exigências legais com a velocidade desejada. Assim, embora o decreto que institui e define as políticas e ações relativas ao desenvolvimento de pessoas voltadas principalmente para aprendizagem seja do ano de 2006, a Instituição Federal de Ensino Superior, em que este trabalho foi desenvolvido, somente em 2009 criou um setor voltado para ações na área de Desenvolvimento de Pessoas. Este setor desenvolve anualmente o Plano Anual de Capacitação (PAC) e tem passado a implementar a capacitação, sistematicamente. Atualmente, vem desenvolvendo projetos para implantação da gestão por competência, embora ainda realize seu PAC, pelas demandas de chefes e servidores. Nos dois primeiros anos, houve grande procura pelos cursos oferecidos, porém, nos anos de 2011 e 2012, a procura pelos cursos diminuiu a ponto de inviabilizar algumas turmas.

Diante do contexto apresentado, o presente estudo, propõe-se trazer uma contribuição bastante recente, que consiste na investigação das consequências da existência na organização de normas ineficientes que oriente o comportamento dos trabalhadores em busca da aprendizagem. Assim, o objetivo do presente estudo é investigar a influência da anomia organizacional na motivação para a aprendizagem, em funcionários técnicos administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no estado do Rio de Janeiro.

1. Fundamentação Teórica

O Recurso Humano (RH), hoje, é estratégico e fundamental na competitividade das organizações, em decorrência das constantes mudanças resultantes das transformações sociais e os velozes avanços da tecnologia e do conhecimento. Neste contexto, as teorias de aprendizagem organizacional passaram a agregar importante papel no desenvolvimento das organizações (Zangiski, Lima, & Costa, 2009) e, conseqüentemente, passou a ser objeto de constante estudo.

A aprendizagem é um dos temas mais estudados pela Psicologia. O fato de que quase todo comportamento humano é aprendido, estimula o estudo do processo de aprender. A aprendizagem está intimamente ligada ao desenvolvimento humano e que é compreendido como o resultado de trocas recíprocas ocorridas ao longo da vida, e não como uma consequência de fatores isolados que amadurecem, muito menos de fatores ambientais que atuam sobre o indivíduo controlando seu comportamento. Portanto, ele é estudado indiretamente, através do seu efeito sobre o comportamento (Braghirolli, Bisi, Rizzon, & Nicoletto, 2010).

Burnham e colaboradores (2005) afirmam que a aprendizagem é um processo mental ativo. Constitui-se como resultado de nossas tentativas de compreender o mundo, portanto, é sempre uma construção e não uma simples réplica da realidade. Esta é passível de diferentes interpretações, possuindo então diferentes significados para o indivíduo.

Antonello e Pantoja (2010) conceituam aprendizagem como sendo um processo de mudanças que ocorre no indivíduo, envolvendo três dimensões: afetiva, motora e cognitiva. Tais mudanças se mantêm ao longo do tempo, sendo consequência da interação entre o indivíduo e o meio. Estas autoras afirmam que a aprendizagem, nas últimas décadas, tem adquirido um importante destaque nas áreas da administração e da psicologia organizacional. Tem sido objeto das teorias psicológicas e a ampla base teórica existente tem possibilitado significativas contribuições para os estudos que vêm sendo desenvolvidos em aprendizagem organizacional.

Segundo Loiola e Bastos (2003), um levantamento sobre o tema Aprendizagem Organizacional (AO) na produção acadêmica no Brasil, permitiu encontrar muitas definições para o fenômeno, sendo algumas vezes divergentes. Tais resultados são confirmados por outros autores como Antonello e Godoy (2009) e Takahashi e Fischer (2010). Santana (2005) afirmam que as divergências são, supostamente, decorrentes das inúmeras definições da aprendizagem organizacional, consequência da origem variada dos estudiosos do tema que também contribuiu com o aparecimento de vários modelos de aprendizagem organizacional na literatura.

A concepção de AO se reporta à década de 50 do século passado (Scheidemantel, 2002). Porém, somente a partir da década de 70 do mesmo século é que o tema aparece mais frequentemente na literatura, sendo cada vez mais objeto de interesse, tanto de investigadores, como dos consultores e das empresas (Loiola & Bastos, 2003) despertando interesse também no meio acadêmico.

Nas décadas de 80 e 90 do século passado, segundo Scheidemantel (2002), aumentou consideravelmente o risco das empresas que não acompanhavam as mudanças do ambiente, mudanças estas resultantes da rapidez com que os processos econômicos se desenvolveram, apoiados no impulso da informática e das telecomunicações. Em resposta a essas mudanças rápidas e constantes, a aprendizagem organizacional foi mecanismo utilizado para responder com maior eficácia a essas circunstâncias.

Antonello e Godoy (2010) identificaram quatro características de AO que são importantes para entendê-la e formular um conceito que dê base para seu estudo empírico. São elas: 1. *O Nível da aprendizagem*, referindo-se à aprendizagem sempre ocorrerá através do indivíduo e suas interações, seja ela grupal, intergrupala, organizacional e inter organizacional. E sua análise deve ocorrer a partir dos níveis grupais ou organizacionais. 2. *A Neutralidade da meta* reporta-se a aprendizagem como algo que pode ser positivo ou negativo em função dos resultados do grupo ou da organização. 3. *A Noção de mudança* com o conceito de que a aprendizagem deve ser vista como algo distinto de mudança organizacional, embora sejam conceitos que devam ser relacionados empiricamente e, essa relação, depende de outros fatores. 4. *Natureza processual da aprendizagem* entende que sendo a aprendizagem organizacional um processo, ela deve ser estudada dessa forma.

No contexto organizacional, muitas variáveis que interferem na aprendizagem são estudadas, em decorrência da necessidade e conseqüente interesse das empresas em conduzir seus funcionários a um nível de preparação que contribua para o alcance das suas metas. Entretanto, tem sido observado que deve haver um ambiente que favoreça a aprendizagem e a transformação do aprendido em práticas cotidianas. Nesse sentido, entende-se que uma das principais características de um ambiente propício a aprendizagem é existência de normas que oferecem uma previsibilidade mínima sobre o que acontece na organização e sobre o comportamento esperado dos trabalhadores, seja no nível individual ou grupal.

Para fins deste trabalho, a aprendizagem organizacional é “o processo pelo qual o indivíduo constrói, assimila e aperfeiçoa conhecimentos e novas competências, por intermédio do qual suas representações, seus comportamentos e suas capacidades de ação podem ser modificadas” (Antonello & Pantoja, 2010, p. 55).

Estudos têm mostrado que a aprendizagem nas organizações está associada ao desempenho da mesma. Neste sentido, Leopoldino e Loiola (2010), relata que em todos os artigos por eles revisados, evidenciaram uma, relação positiva entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional. Essa relação, segundo os autores, acontece de duas formas: sendo uma a relação direta, onde os indicadores de aprendizagem estão diretamente relacionados com as “métricas de desempenho” e a outra relaciona a aprendizagem com a prática e comportamento que conduz a um desempenho superior.

A necessidade de normas que sejam efetivas para a garantia do funcionamento adequado das organizações nos leva ao interesse da anomia organizacional. Isso por que, havendo um ambiente em que as normas organizacionais de fato têm efeito, todo o esforço pela aprendizagem organizacional será estimulado.

Segundo a literatura, a anomia no contexto social enfraquece a autopreservação; dessa forma, estamos supondo que a presença de normas, objetivos e metas claras, compreendidas e internalizadas pelo indivíduo, no seu ambiente de trabalho, propicia maior segurança e tranquilidade no desenvolvimento de suas tarefas em seu dia a dia de trabalho. Quando isso não acontece, ou seja, quando a organização encontra-se em anomia, ocorre um desequilíbrio no clima de segurança e tranquilidade dos seus trabalhadores.

Apesar da diversidade de temas relacionados à aprendizagem organizacional em estudos até então desenvolvidos, não se tem informação sobre a influência das normas da organização, ou da ausência de normas da organização, sobre tal fenômeno. É nesse sentido que podemos falar da influência da anomia organizacional sobre a aprendizagem nas organizações.

Na literatura, podemos encontrar uma grande variedade de estudos da anomia no contexto social, no entanto, muito pouco se tem de estudo sobre anomia organizacional (Souza & Ribas, 2013). Entretanto a anomia fornece um campo amplo para pesquisas junto às organizações, sejam elas públicas ou privadas.

O termo anomia significa, literalmente, ausência de lei (*do grego, a-: ausência, e nomos: lei*). O termo anomia foi usado inicialmente em textos religiosos do velho testamento e na filosofia clássica grega por Platão. Só mais tarde, a anomia surge de forma mais sistematizada somente nos estudos de Durkheim, no final do século XIX, porém, hoje é entendida como ausência de normas e está relacionada à alienação (Tsahuridu, 2011).

Émile Durkheim (1858-1917), francês (nascido em Epinal, noroeste da França), é considerado o fundador da sociologia moderna, em virtude das suas publicações no final do século XIX: *A Divisão do Trabalho Social* (1893) e *O Suicídio* (1897), fundamentados na análise do contexto social em função das grandes mudanças ocorridas na sociedade, onde a anomia é o eixo de suas abordagens (Orru, 1983, Fernández, 2009).

Para Durkheim, essas transformações sociais são resultantes da mudança do modelo econômico e produtivo, em decorrência do capitalismo e da industrialização. Para ele é a sociedade que integra e regula a conduta dos indivíduos que a constitui, através das normas nela presentes. A sociedade é, para Durkheim, a força externa superior ao indivíduo encarregada de impulsioná-lo a ter atitudes de cooperação. Não havendo essa força, os indivíduos atuam movidos por impulsos e interesses pessoais, sem considerar o grupo em que está inserido (Fernández, 2009).

Algumas variações em conceitos e alguns termos relacionados à anomia tem sido encontrado na literatura. A própria anomia de Durkheim sofreu modificações se comparada aos seus escritos iniciais e os seus últimos. Na *"Divisão do Trabalho Social"*, o seu foco prioritário era a inadequação dos objetivos socialmente gerados e os valores nas sociedades industriais. Já em *"O Suicídio"*, a anomia está relacionada como uma condição que ocorre quando o materialismo econômico se torna um fim em si mesmo (Lincoln & Guillot, 2004).

A anomia então pode ser entendida como a debilidade das normas sociais que regulam o comportamento e a interação social. A anomia é, assim, um fenômeno da estrutura social da sociedade, na qual as normas estão rapidamente mudando ou onde existem normas conflitantes sobre o que é certo, direito, bom e assim por diante (Zhao & Chao, 2010).

De acordo com Durkheim (1893) uma sociedade está propensa a anomia quando perde a capacidade de delimitar as metas individuais. Seguindo tal raciocínio, Agnew (1997) considera que as pessoas só restringem seus desejos quando há a um padrão ou um marco que elas reconheçam como justo, o que significa que esse limite deve vir de uma autoridade que elas respeitem, que pode ser a sociedade ou um de seus órgãos.

Para Merton (1938) existe outra explicação para o surgimento da anomia. Esta surge a partir da constatação feita por indivíduos e grupos que os meios socialmente disponíveis não são suficientes para atingir as metas socialmente valorizadas. Em nossa sociedade, por exemplo, defende-se a crença que o acesso aos bens de consumo será garantido a partir do momento que o indivíduo tenha sua dedicação voltada para o estudo e posteriormente para o trabalho. Estudar e trabalhar são os meios disponibilizados pela sociedade para que o cidadão atinja as metas socialmente valorizadas.

O estudo da anomia na sociedade possibilitou o desdobramento da teoria para o estudo do fenômeno em outros contextos, de maneira que atualmente podemos falar da anomia em nível mundial (Gransow & Western, 1999), constitucional (Flinders, 2009), institucional (Messner, Thome & Rosenfeld, 2008) e organizacional (Manrique de Lara, 2009).

Considerando-se especificamente o contexto organizacional, a anomia pode ser definida como uma debilidade normativa-valorativa de um indivíduo em seu

trabalho, fazendo com que este perceba que a organização não é adequada para o desenvolvimento de suas atividades profissionais diárias. Assim, não há como ter previsibilidade em relação ao que esperar tanto da organização como um todo, como de seus chefes, pares e subordinados (Manrique de Lara, 2009).

Em um contexto organizacional caracterizado pela anomia o empregado passa a desenvolver a crença de que as normas da organização não são de fato seguidas. Em tal situação é possível que exista um estado de confusão, com ausência de certeza sobre como realmente se deve comportar, ou uma tendência de vigorar normas grupais ou mesmo pessoais, situação que aumenta a incerteza sobre como as coisas acontecem de fato na organização.

Segundo Martin, Johnson e Cullen (2009) a pressão das organizações gera uma condição de crise do sistema de controle de normas, refletindo no clima ético. Nessa condição, os autores apontam para uma queda do clima de benevolência e princípios, e o clima egoísta passa a ser mais influente, o que conduz a organização a um estado de anomia.

A concorrência entre normas organizacionais, grupais e pessoais tem sido considerada fator de forte impacto negativo nas organizações. Nessa situação de desorganização e incerteza, é bastante provável o aumento de comportamentos não éticos ou mesmo ilegais (Nee, 1998, Mansfield, 2004). Assim, o trabalhador tende a perder sua orientação geral, desenvolvendo sentimentos de insegurança e marginalização, tendo expectativas descontroladas e uma forte descrença na legitimidade dos valores centrais até então seguidos na organização.

É nesse sentido que diversos autores têm evidenciado a relação da anomia com outras variáveis na organização, destacando que altos índices de anomia conduzem a comportamentos que são indesejáveis e trazem consequências desastrosas, sobretudo em relação ao aspecto ético (Atteslander, 1999, Tsahuridu, 2006).

O indivíduo, quando não tem clareza sobre quais são e nem tem internalizados os valores da organização, que tendem a serem expressos no sentido de princípios éticos, honestidade, educação e respeito; de qual a sua finalidade, porque ela existe (missão); onde ela pretende chegar, qual é sua meta (visão), assim como não tem clareza do seu papel pessoal e da sua unidade no contexto da organização, se vê diante de um contexto comprometedor para o seu desenvolvimento. Porém não é suficiente que o trabalhador e a organização tenham clareza de tudo isso. É necessário, também, que a organização ofereça aos seus membros, os meios, o suporte necessário para a eficácia no alcance dos objetivos e metas profissionais. Se essas condições são atendidas, ou seja, se o trabalhador tem clareza do seu papel, da sua unidade e da organização e tem os meios para uma conduta que possa atingir as metas e objetivos pessoais e organizacionais, poder-se-á esperar maior motivação em ações que contribuam

na eficácia das atividades laborais do sujeito, como, por exemplo, a busca pela aprendizagem, pelo conhecimento, habilidades e atitudes, utilizando as estratégias mais eficazes, para aprender, de acordo com seu perfil. Assim como anomia no contexto da sociedade, no contexto organizacional, ela interfere na dimensão social, psicológica, e fisiológica, podendo enfraquecer a autopreservação (Mestrovic, 1987).

A motivação para a aprendizagem nas organizações tem sido outro fator que tem merecido destaque na literatura. Para Mourão e Marins (2010) o sucesso das ações de treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) precisa não só do interesse das organizações, mas também da motivação dos empregados. Acrescentam ainda, que a motivação para aprender é mais estudada, no Brasil, como uma variável independente e pouco se tem de pesquisas sobre variáveis que sejam preditoras da motivação para aprender.

A motivação para aprender tem trazido bastante interesse de pesquisadores. Segundo Gagné (1985) a motivação é fundamental para que o aprendiz não só alcance os resultados de aprendizagem, como também, transfere seu aprendizado ao trabalho. Para ele, existem muitas evidências de que a motivação conduz à aprendizagem na área educacional.

De acordo com Coelho e Mourão (2011) a motivação do indivíduo para aprendizagem, na busca do seu desenvolvimento e a transferência do aprendido à organização, são essenciais para a eficácia tanto da educação formal, constituída dos processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), como na aprendizagem informal no ambiente de trabalho. Portanto, é fundamental investir em pesquisas que contribuam para a compreensão das variáveis as quais a literatura já aponta como importantes no contexto das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A motivação é caracterizada por aquilo que faz com que as pessoas queiram buscar um determinado objetivo, seja geral ou específico (Fernandéz, 2009). Dessa forma, a motivação à aprendizagem nas organizações pode ser entendida como a vontade do indivíduo de empregar altos níveis de esforços em direção às metas organizacionais, condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Assim, a motivação para aprender é fundamental para o entendimento das variáveis que influenciam a aprendizagem (Lins, 2011).

No presente estudo considera-se que a motivação para aprender como “*a direção, o esforço, a intensidade e a persistência do engajamento dos indivíduos em atividades voltadas para aprendizagem*” (Abbad & Borges-Andrade, 2004, p. 259).

Encontram-se na literatura muitas investigações sobre a motivação e treinamento, com resultados mostrando uma relação de satisfação, por exemplo, com os eventos de T,D&E, aprendizagem, transferência de treinamento (Mourão & Marins, 2010).

Nesse sentido, os autores destacam que os estudos nacionais e estrangeiros têm evidenciado uma relação positiva entre a motivação para aprender e os resultados de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Em termos nacionais, Sallorenzo (2000) realizou uma pesquisa com 4.545 indivíduos que participaram de 227 cursos, de instituições públicas e privadas, cujo resultado mostrou que, em pequeno espaço de tempo (duas semanas), o próprio treinamento tem um importante papel na motivação para participação de eventos de aprendizagem, porém, em longo prazo (três meses) o ambiente organizacional é o maior responsável pela motivação.

Nesse estudo, porém, analisou-se a motivação para aprender em um aspecto mais amplo, ou seja, não é restrito às ações formais de aprendizagem, mas abrange também as ações informais do ambiente de trabalho.

2. Método

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa empírica, com análise quantitativa, utilizando instrumentos de levantamento de dados padronizados. Assim são utilizadas duas escalas para investigação dos fenômenos de interesse: anomia organizacional e motivação para aprender nas organizações.

2.1. Participantes

Participaram do estudo 188 funcionários da IFES em questão, sendo 114 homens e 74 mulheres, com idade variando de 21 a 40 anos (média de 45,98 anos e desvio padrão de 12,877 anos), lotados em 3 campi da Instituição, todos situados no estado do Rio de Janeiro.

Os participantes apresentaram tempo de serviço variando desde menos de um ano a quarenta anos de serviço. Em relação ao grau de escolaridade, 36 (19,2%) tinham até o Ensino Médio, 75 (39,9%) tinham o ensino superior incompleto e completo e 67 (40,9) tinham desde Especialização até Doutorado. Dos participantes, eram solteiros e casados.

2.2. Instrumentos

Os participantes preencheram voluntariamente um instrumento composto por 3 partes. Na primeira parte do instrumento eram solicitadas informações sobre sexo, idade, tempo de serviço, escolaridade e estado civil.

A segunda parte do instrumento foi composta pela *Escala de Anomia Organizacional* – EAO, validada por Souza e Ribas, (2013), que é uma escala unifatorial, composta por 17 itens dispostos em formato Likert. Assim, o participante deveria indicar numa gradação de 1 a 5 seu grau de concordância com o conteúdo de cada um dos itens. Segundo o autor, essa escala tem como finalidade mensurar a crença do trabalhador em relação à ineficiência das normas organizacionais, e,

em consequência, perde o seu papel de orientação destinada ao comportamento esperado pela organização.

Para o desenvolvimento e validação dessa escala, os autores contaram com 282 participantes de variadas empresas do estado do Rio de Janeiro. Ela é composta por 17 itens. Ribas e Souza (2013) tiveram como resultados na validação da escala: O coeficiente alfa de Cronbach indicou uma consistência interna do instrumento de 0,932, análise fatorial exploratória, com o KMO = 0,904 e o teste de esfericidade de Bartlett = 2620,957; $p < 0,000$, o que demonstrou a adequação dos itens.

Os autores declararam que a Escala de Anomia Organizacional é adequada para investigações referentes ao comportamento humano no ambiente de trabalho e possibilita uma ligação entre os fenômenos macro e micro organizacionais, sendo os fenômenos macro aqueles referentes à empresa e os fenômenos micro, aos seus membros.

Foram excluídos da escala de anomia organizacional, para se ajustarem ao presente estudo, os itens: 02 – “A vida das pessoas não está melhorando, mas sim piorando”; 05 - Eu tenho a sensação de que não foi uma boa escolha trabalhar aqui”; 10 - “Eu sinto que nesta empresa o lucro é mais valorizado que o bem estar dos empregados” e 11 - “A demissão ocorre por razões que são desconhecidas pela maioria dos empregados”; 12 – “É difícil saber o que é certo ou errado”. e 15 – “As regras não funcionam”; por não se adequarem ao perfil de uma Instituição Federal de Ensino, cujo objetivo maior não é o lucro, e sim a qualidade dos serviços de Educação, Pesquisa e Extensão e pela estabilidade do servidor público.

A terceira parte do instrumento foi composta pela Escala de Motivação para Aprendizagem (Ribeiro, 2005). A escala contém 11 itens dispostos em formato Likert, com valores variando de 1 a 5, sendo 1 (um) para “não concordo” e 5 (cinco) para “concordo totalmente”. Foi validada por Ribeiro (2005) através de validação cruzada, utilizando duas subamostras, resultando em um instrumento unifatorial. As cargas fatoriais de uma subamostra variaram de 0,49 a 0,8, e na outra variaram de 0,46 a 0,73. Para a consistência interna dos itens, o autor usou como referência o coeficiente Lambda 2 de Guttman (λ^2), obtendo o resultado de 0,88 e 0,86, respectivamente.

2.3. Procedimentos

Após aprovação pelo Conselho de ética da IFES, distribuíram-se os questionários aos servidores. Os participantes receberam o instrumento em mãos e no local de trabalho. No caso de impossibilidade de resposta imediata, foi dado um prazo para a resposta. Decorrido o prazo estabelecido, retornou-se a Unidade para o resgate dos instrumentos.

A para que se tivesse uma amostra que melhor caracterizasse a IFES, preocupou-se ter representantes de todos os *campi* e todas as unidades da IFES na amostra estudada.

Após a coleta, os dados foram analisados utilizando os programas SPSS 19.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) e AMOS GRAPHICS 19.0 (*Analysis of Moment Structures*).

O Modelo de Equações Estruturais (MEE) adotado foi o de Máxima Verossimilhança, sendo considerados como indicadores do modelo a razão do qui-quadrado sobre os graus de liberdade ($\chi^2/g.l.$), o *Root Mean Square Residual* (RMR), O *Goodness-of-Fit Index* (GFI), o *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI), o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA). Tais indicadores têm sido apontados por diversos autores como parâmetros adequados para avaliação de modelo de equações estruturais (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005, Van de Vijver & Leung, 1997, Joreskog & Sörbom, 1989).

3. Resultados e Discussão

O resultado do cálculo da razão do qui-quadrado em relação aos graus de liberdade ($\chi^2/g.l.$) indica o ajustamento do modelo. Quanto menor o índice obtido, melhor o ajustamento, sendo um valor até 5 considerado satisfatório. O *Root Mean Square Residual* (RMR), indica o grau de ajustamento do modelo teórico aos dados, sendo desejável que a diferença entre os dois se aproxime de zero. Para o modelo ser considerado bem ajustado, o valor deve ser menor que 0,05. O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) indicam a proporção de variância-covariância nos dados que é explicada pelo modelo. Estes variam de 0 a 1, com valores na casa dos 0,80 e 0,90, ou superior, indicando um bom ajustamento. Finalmente, o *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), mostra a quantidade de resíduos no modelo, sendo ideal que o RMSEA se situe entre 0,05 e 0,08. O *Comparative Fit Index* (CFI) permite a comparação

Tabela 1. Resultados dos Parâmetros indicativos de ajuste do modelo

Parâmetros	Valor
X^2	2314,749
$X^2/g.l$	1,35
RMR	0,003
GFI	0,94
AGFI	0,92
CFI	0,98
RMSEA	0,03

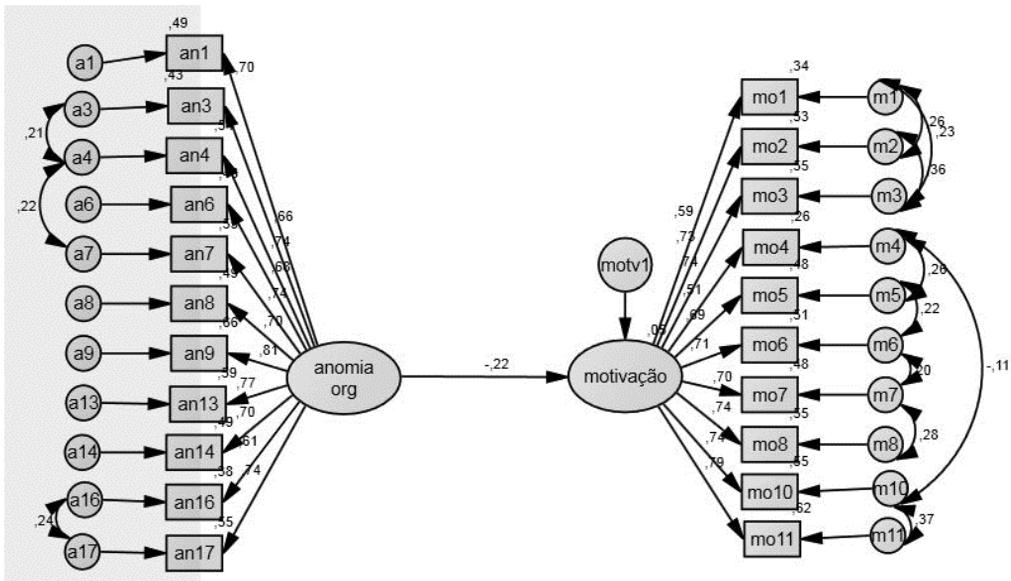


Figura 1. Modelo e Equações Estruturais do impacto da Anomia Organizacional sobre a Motivação para a aprendizagem

entre o modelo estimado e o modelo nulo, sendo valores mais próximos de um indicadores de ajustamento satisfatório.

Após realizados os devidos ajustes de erro, foi obtido um modelo adequado (figura 1) na explicação do impacto da anomia organizacional sobre a motivação para aprender, conforme indicados pelos resultados mostrados na tabela 1.

Observou-se que o peso da variável considerada – anomia organizacional – apresentou um escore associativo negativo significativo ($\lambda=0,22$; $p < 0,001$) em relação à motivação para aprender.

Os valores obtidos em relação aos parâmetros utilizados (tabela 1) permitem concluir pela adequação do modelo explicativo do impacto da anomia organizacional sobre a motivação para a aprendizagem, uma vez que os mesmos se situam dentro daquilo que é preconizado pela literatura.

Observa-se então uma influência negativa significativa da anomia organizacional sobre a motivação para aprendizagem, revelando a corroboração do modelo hipotetizado no estudo.

Este resultado mostra que a presença de normas ajustadas ao contexto da organização é uma das condições para que as pessoas sejam estimuladas a buscarem novos conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho.

A presença da anomia organizacional é caracterizada pela debilidade das normas da organização, considerando que as ações de T,D&E, bem como as interações que possibilitam aprendizagem no ambiente organizacional, são desenvolvidas com base nessas mesmas normas, podemos inferir que estas

debilidade das normas promovem um desinteresse dos seus servidores em participarem dos programas de treinamento, como também na interação dos indivíduos com foco na aprendizagem de interesse da organização.

Outra questão importante é que a anomia no contexto social, segundo a teoria de Merton, se os objetivos e metas não estão de acordo com os valores sociais e possíveis de serem alcançados, vai promover o desequilíbrio social e podendo resultar em comportamentos desviantes, caracterizando a anomia social. Transferindo esse conceito para o contexto organizacional, podemos considerar em relação aos valores, objetivos e metas da organização, das unidades que a formam e dos indivíduos que nela trabalham precisam estar em equilíbrio para que ela alcance bom desempenho. Ou seja, esses valores, metas e objetivos precisam estar claros, alinhados e, mais do que isso, é necessário que seus trabalhadores tenham a percepção da sua importância e de que é possível atingi-los, caso contrário, não terão estímulo para buscarem ferramentas, dentre elas a aprendizagem, para contribuírem com seu alcance.

A relação direta da anomia organizacional com diversos outros fenômenos indesejáveis no contexto organizacional tem sido amplamente documentada. Da mesma forma, os estudos são bastante conclusivos pela relação indireta ou negativa da anomia organizacional com diversas outras variáveis consideradas desejáveis nas organizações.

A anomia nas organizações implica na existência de duas formas de ver a organização: uma, imaginada e outra, real. A forma imaginada da organização é aquela baseada em suas normas. É aquela que, teoricamente seriam as normas oficiais. É a forma enxergada pelos gestores. A forma real é aquela que ocorre na prática do dia-a-dia da organização. São aquelas normas que são adotadas por pequenos grupos ou mesmo por indivíduos para definirem seu comportamento e desenvolverem suas atividades laborais. É importante observar que as ações de T,D&E são planejadas e desenvolvidas na visão oficial da organização, ou seja, na forma como ela é pensada por seus gestores que, na presença da anomia organizacional, podem não ser a mesma pensada pelos colaboradores, o que resultaria no desinteresse destes em aprender algo que não acreditam ser importantes para o seu trabalho ou mesmo para a instituição. Respondendo, dessa forma, o baixo interesse dos servidores em participarem dos cursos oferecidos pela IFES estudada.

Visando compreender melhor as variáveis do estudo, foram comparados os escores obtidos por grupos formados em função do sexo e do estado civil. Na comparação entre tais grupos, foram observadas diferenças significativas apenas nos escores de anomia apresentados por indivíduos casados e solteiros. Assim, observou-se que os indivíduos casados foram estatisticamente semelhantes aos solteiros em relação à anomia organizacional ($t = 1,589$, $p = 0,113$) e à motivação para aprender ($t = 0,094$; $p = 0,925$). A comparação em função do sexo também

não revelou diferenças significativas entre homens e mulheres no que diz respeito a anomia organizacional ($t = 1,020$; $p = 0,309$) e a motivação para aprender ($t = 1,551$; $p = 0,122$).

Finalmente, foi realizado um cálculo correlacional entre as variáveis do estudo (anomia organizacional e motivação para aprender) e a idade. Observou-se a não existência de correlação significativa da idade e as variáveis do estudo.

Os resultados obtidos contrariam os resultados de estudos anteriores. De acordo com Souza e Ribas Jr (2013), em geral, os estudos têm evidenciado que a anomia tanto social como organizacional, têm sido significativamente superior nos mais jovens e nos indivíduos solteiros.

Considerando-se o contexto da IFES em questão, o resultado parece indicar que o funcionamento das normas dentro da organização parece ser percebido de forma similar independente do sexo, estado civil e da idade.

A interpretação de tal resultado, entretanto ficará mais garantida quando além da mensuração da anomia organizacional, forem desenvolvidas estratégias de maior identificação e acompanhamento do fenômeno, considerando também a ação sobre outras variáveis. Tal esforço poderia começar pela identificação daquelas normas que têm sido percebidas como não efetivas na organização.

Em relação à motivação para aprendizagem, os resultados contrariam estudos anteriores, já que têm sido evidenciadas diferenças entre os sexos, considerando-se diferentes fatores relacionados à motivação para a aprendizagem (Santos e outros 2011). Em relação ao estado civil, não há evidências claras na literatura sobre a existência de diferenças significativas. Porém, de acordo com os resultados obtidos, é possível que concluir que, ao menos na IFES considerada a anomia organizacional e a motivação para a aprendizagem são variáveis que afetam igualmente a homens e mulheres e a indivíduos solteiros e casados, independentemente da idade.

4. Conclusões

A corroboração do modelo teórico hipotetizado no presente estudo traz importantes contribuições para as investigações tanto da anomia organizacional e do impacto que a mesma pode ter sobre outras variáveis na organização, como para ações de T,D&E que são pouco exitosas no sentido de participação dos membros da organização, sobretudo no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior.

A anomia organizacional ainda é incipiente em estudos brasileiros relativos ao contexto organizacional, principalmente pelo fato de o único instrumento para mensuração da anomia organizacional ter sido desenvolvido, bem recentemente (Souza e Ribas Jr, 2013). Assim, a ausência ou pouco referencial teórico sobre o tema é outro ponto importante que merece ser considerado. O que revela a

necessidade de investir em mais estudos da anomia nos ambientes organizacionais.

Os resultados obtidos no presente estudo devem ser interpretados com cautela. Nesse sentido, sugere-se o desenvolvimento de estudos utilizando amostras mais amplas, englobando uma maior diversidade de variáveis e considerando o contexto de diferentes organizações, de modo a melhor compreender como a anomia organizacional influencia processos de nível micro, *meso* e macro nas organizações públicas e privadas.

O presente estudo tem seu mérito pela apresentação de uma relação que não tem sido encontrada na literatura nacional ou mesmo internacional. Tal lacuna indica a necessidade de maiores investigações sobre o impacto que a falta de clareza e efetividade das normas que governam a organização tem sobre a motivação para a aprendizagem.

Considerando que o estímulo a aprendizagem e que as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas organizações têm sido amplamente valorizadas, o funcionamento das normas da organização, tal como evidenciado no presente estudo, deve ser investigado de forma mais aprofundada de modo a permitir melhor entendimento, principalmente sobre o motivo que tem levado à falta de êxito nas ações de T,D&E, sobretudo no contexto das organizações públicas.

Referências

- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp 237- 275). Porto Alegre: Artmed.
- Agnew, R. (1997). The nature and determinants of strain: another look at Durkheim and Merton. In: Nikos Passas & Robert Agnew (Orgs.). *The future of anomie theory*. Boston: Northeastern University Press.
- Antonello, C. S. & Godoy, A. S. (2009). Uma Agenda Brasileira para os Estudos em Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração Científica*, 49 (3), 266-281.
- Antonello, C. S. & Godoy, A. S. (2010, março/abril). A encruzilhada de aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *RAC*. v.14, n2, art.7, pp310-332. Curitiba, PR. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> Consultado em 17/09/2013.
- Antonello, C. S. & Pantoja, M. J. (2010). Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In S. T. Bergue, M. R. S. Camões & M. J. Pantoja, (Orgs.) *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*, pp. 51-101. ENAP. Brasília-DF.

- Atteslander, P. (1999). Social Change, Development and Anomie. In Peter Atteslander, Bettina Gransow & John Western (Org). *Comparative anomie research: hidden barriers – hidden potential for social development*. Sidney: Ashgate.
- Bastos, A. V. B. (1997). Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: Tamayo, J.; Borges Andrade, J. E; Codo, W. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Braghirolli, E. M., Bisi G. P., Rizon L. A., & Nicoletto, U. (2010). *Psicologia Geral, Petrópolis: Vozes*.
- Burnham, T. F., Alves, R. M., Moraes, I. O., & Moraes, R. L. (2005). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In *Proceedings CIFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação*. VI, Salvador – Bahia. Disponível em http://www.ciform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatolsabelRamone.pdf. Acesso em 18/01/2012.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Coelho, F. A. Jr., & Mourão, L. (2011). Suporte a aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração Mackenzie* (Edição Especial), 12 (6), 224-253.
- Dyne, L. V., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management*, 37 (4), 765-802.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. Paris: Alcan.
- Durkheim, E. (1897). *Le Suicide. Etude de sociologie*. Paris: Alcan.
- Fernández, M. P. L. (2009). El concepto de anomia de Durkheim y las aportaciones teóricas posteriores. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. 4 (8), 130-147.
- Ferreira, M. C. & Assmar, E. M. L. (2008). Cultura organizacional. IN: SIQUEIRA, M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Flinders, M. (2009). *Democratic Drift: Majoritarian Modification and Democratic Anomie in the United Kingdom*. Oxford: Oxford University Press.
- Futrell, C. M. (2003) . *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Gagné, R. M. (1985). The conditions of learning and theory of instruction (4a ed.). New York: Holt, Rinchardt and Winston.
- Gransow, B. & Western, J. (1999). Introduction to the explorative anomie studies. In Peter Atteslander, Bettina Gransow & John Western (Org). *Comparative anomie research: hidden barriers – hidden potential for social development*. Sidney: Ashgate.

- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Joreskög, K. & Sörbom, D. (1989). *Lisrel 7 user's reference guide*. Mooresville: Scientific Software.
- Leopoldino, C. B. & Loiola, E. (2010, 25 a 29 de setembro). Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação? *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro/RJ.
- Lincoln, J. R. & Guillot, D. (2004). *Durkheim and Organizational Culture*. Institute of Industrial Relations Working Paper Series. University of California Berkeley. USA.
- Lins, M. P. B. E., (2011). *Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. UNB. Brasília – DF.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. Em M. Gruneberg & T. Wall (Orgs), *Social psychology and organizational behavior* (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons.
- Loiola, E. & Bastos, A. V. B. (2003). A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (3), 181-201.
- Luz, R. (2003) *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Manrique de Lara, P. Z. (2009). 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*. 25 (2), 99-112.
- Mansfield, P. M. (2004). Anomie and disaster in corporate culture: the impact of mergers and acquisitions on the ethical climate of market organizations. *Marketing Management Journal*, 14 (2), 88-97.
- Marras, J. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Futura.
- Martin, K. D., Johnson, J. L. & Cullen J. B. (2009). Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption, *Business Ethics Quarterly*. 19 (1), 105–130.
- Merton, R. K. (1938). Social structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), 672-682.
- Messner, S. F., Thome, H., & Rosenfeld, R. (2008). Institutions, Anomie, and Violent Crime: Clarifying and Elaborating Institutional-Anomie Theory. *International Journal of Conflict and Violence*, 2 (2), 163-181.
- Mestrovic, S. G. (1987). Durkheim's Concept of Anomie Considered as a Total Social Fact. *The British Society of Sociology*, 38(4), 567–583.

- Mourão, L., & Marins, J. (2010). Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? *Paidéia*. 20 (46), 187-196.
- Nee, V. (1998). Norms and Networks in Economic and Organizational Performance, *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 88 (2), 85-89.
- Orru, M. (1983). The Ethics of Anomie: Jean Marie Guyau and Emile Durkheim. *The British Society of Sociology*, 3 (4), 499-518.
- Ribeiro, R. L. (2005). Motivação para a aprendizagem informal no trabalho: construção de medidas de modelo teórico. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Sallorenzo, L. H. (2000). *Avaliação de impacto do treinamento no trabalho: Analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Santana, S. (2005) Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. *Análise Social*. 40 (175), 367-391.
- Scheidemantel, R. H. (2002). *Um Caso de Aprendizagem Organizacional: Exame Conceitual e de Aplicabilidade no Contexto Público*. Dissertação de mestrado da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ.
- Schikmann, R. (2010) Gestão Estratégica de Pessoas: Base para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In Bergue, S. T., Camões, M. R. S. & Pantoja, M. J. *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*, p. 11-28. ENAP. Brasília-DF.
- Souza, M. A. & Ribas Júnior, R. C. (2013) Desenvolvimento e validação inicial da Escala de Anomia Organizacional. *Psicologia Argumento*, 31(75), 677-686.
- Takahashi, A. R. W. & Fischer, A. L. (2010). Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. *RAC*, 14 (5), 818-835.
- Tsahuridu, E. E. (2006). Anomie and ethics at work. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 163-174.
- Tsahuridu, E. (2011). An Exploration of Factors Affecting Work Anomia. *Journal of Business Ethics*. n.99, pp.297-305. British Columbia, Canada.
- Van de Vijver, F. & Leung, K. (1997). Methods and data analysis for cross-cultural research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2009). Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências, *Ciência da Informação*, 38 (3), 142-159.
- Zhao, R. & Cao, L. (2010). Social Change and Anomie: A Cross-National Study. *Social Force*, 88 (3), 1209-1229.

Recebido: 19/05/2014 / Corrigido: 17/09/2014 / Aceito: 01/10/2014.