

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**João Cesar de Souza Ferreira**

**COMPORTAMENTO DESVIANTE NO TRABALHO:** relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional

**São Caetano do Sul**

**2021**



**JOÃO CESAR DE SOUZA FERREIRA**

**COMPORTAMENTO DESVIANTE NO TRABALHO:** relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão e Regionalidade

**Orientador:** Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

**São Caetano do Sul**

**2021**

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

FERREIRA, João Cesar de Souza

Comportamento desviante no trabalho: relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional / João Cesar de Souza Ferreira. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021. 237f.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

1. Comportamento desviante 2. Cultura organizacional 3. Violação do contrato Psicológico 4. Contrato psicológico 5. Estudos organizacionais

I. Comportamento desviante no trabalho: relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional

II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestores do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-gestor)



Tese defendida e aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Orientador- Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Eduardo, de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Agnaldo Keiti Higuchi (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri)

Prof. Dr. Márcio Coutinho de Souza (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri)





## Dedicatória

Dedico essa tese a Laudeci de Souza Ferreira (*In Memoriam*). Mulher, negra e guerreira que não mediu esforços para que a educação fosse uma constante em minha vida.



## Agradecimentos

Agradeço a Deus por me guiar nessa jornada, por não permitir que eu desistisse nas dificuldades que surgiram na minha vida.

Agradeço aos meus familiares pela torcida e colaboração, em especial a Rosilda que sempre me amparou nos momentos de dificuldade.

Ao meu orientador Edson Kubo, pela paciência e sabedoria para me guiar nessa trajetória.

Aos professores da USCS pelos momentos especiais de troca de conhecimento e amadurecimento teórico e pessoal.

Aos professores da UFVJM em especial aos professores Agnaldo e Marcio Coutinho pelo estímulo e pela disposição em ajudar sempre que precisei.

A USCS pela valorosa bolsa mérito que foi primordial para que eu conseguisse concluir o curso.

Aos servidores administrativos da USCS pela disponibilidade em ajudar sempre.

Aos amigos de doutorado pelos momentos sempre muito prazerosos que levarei sempre no meu coração.



Não se pode tirar do homem um sonho quando o mesmo tem a  
convicção de que pode realizá-lo.

João Cesar



FERREIRA, João Cesar de Souza. **Comportamento desviante no trabalho: relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2021.

## RESUMO

Essa tese abordou o comportamento desviante no ambiente de trabalho e sua relação com a violação de contrato psicológico e a cultura organizacional. O comportamento desviante está associado aos comportamentos que violam as regras e normas da organização com a intencionalidade de causar dano. Esses comportamentos podem ter origem em fatores individuais, entre eles, a violação do contrato psicológico, que compreende, com muita frequência, sentimentos de ódio, desconfiança e injustiça que geralmente manifestam após a percepção do não cumprimento do contrato psicológico. As respostas desses sentimentos podem ser mitigadas ou ampliadas em decorrência de fatores contextuais, como, por exemplo, a cultura organizacional. Essa se consubstancia a partir de um conjunto de características como linguagem, símbolos, características dominantes, procedimentos, estilos de liderança, rotinas e as definições de sucesso que fazem uma organização única. Desse modo, o objetivo dessa tese foi analisar como a violação de contrato psicológico mediada pela cultura organizacional pode influenciar o comportamento desviante no ambiente de trabalho. Nesse sentido, se propôs, a partir da análise teórica, um modelo conceitual em que o comportamento desviante é explicado pelos antecedentes, violação do contrato psicológico e cultura organizacional. O modelo buscou mostrar as relações entre a violação do contrato psicológico por meio da mediação da cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante no trabalho. O modelo foi elaborado com base nas escalas: i) desvios no trabalho de Bennett e Robinson (2000), ii) *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* de Cameron e Quinn (2006) e iii) violação do contrato psicológico de Robinson e Morrison (2000), usando-se a Modelagem de Equações Estruturais para analisar os dados coletados. O estudo empírico do modelo envolveu a aplicação de questionários a empregados de uma rede de varejo farmacêutico no estado de Minas Gerais. O estudo revelou que a cultura organizacional atua como mediadora da violação de contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante no trabalho. Mostrou ainda que há diferenças na relação desses construtos quando considerados em relação à região, ao cargo ocupado e o tempo de empresa.

**Palavras-chave:** Comportamento Desviante. Cultura Organizacional. Violação do Contrato Psicológico. Contrato Psicológico. Estudos Organizacionais.

FERREIRA, João Cesar de Souza. **Comportamento desviante no trabalho: relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2021.

### ABSTRACT

This thesis addressed deviant behavior in the workplace and its relationship with the violation of psychological contract and organizational culture. Deviant behavior is associated with behavior that violates the organization's rules and norms with the intent to cause harm. These behaviors can originate from individual factors, among them, the violation of the psychological contract, which very often includes feelings of hatred, distrust and injustice that usually manifest after the perception of non-compliance with the psychological contract. The responses of these feelings can be mitigated or expanded due to contextual factors, such as, for example, organizational culture. This is based on a set of characteristics such as language, symbols, dominant characteristics, procedures, leadership styles, routines and the definitions of success that make a organization unique. Thus, the objective of this thesis was to analyze how the violation of psychological contract mediated by organizational culture can influence deviant behavior in the work environment. In this sense, it was proposed, from the theoretical analysis, a conceptual model in which the deviant behavior is explained by the antecedents, violation of the psychological contract and organizational culture. The model sought to show the relationship between the violation of the psychological contract through the mediation of the organizational culture in the propensity to deviant behavior at work. The model was elaborated based on the scales: i) deviations in the work of Bennett and Robinson (2000), ii) Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (2006) and iii) violation of Robinson and Morrison's psychological contract (2000), using Structural Equation Modeling to analyze the data collected. The empirical study of the model involved the application of questionnaires to employees of a pharmaceutical retail chain in the state of Minas Gerais. The study revealed that the organizational culture acts as a mediator of the breach of psychological contract in the propensity to deviant behavior at work. It also showed that there are differences in the relationship of these constructs when considered in relation to the region, the position held and the company time.

**Keywords:** Deviant Behavior. Organizational Culture. Violation of the Psychological Contract. Psychological Contract. Organizational Studies.



### Lista de Abreviaturas e Siglas

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Farmácia
ADH	Adhocrática
AMOS	<i>Analysis of Soment structures</i>
B3	Bolsa de Valores
CDI	Comportamento Desviante Interpessoal
CDO	Comportamento Desviante Organizacional
CDT	Comportamento Desviantes no Trabalho
CO	Cultura Organizacional
CVF	Quadro dos Valores Concorrentes
GFI	<i>Goodness-of-fit index</i>
GOF	<i>Goodness-of-fit</i>
HIER	Hierarquia
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MERC	Mercado
MGA	<i>Multigroup Analysis</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
OCP	<i>Organizational Culture Profile</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RCP	Ruptura do Contrato Psicológico
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL®	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VCP	Violação do Contrato Psicológico
WOS	<i>Web of Science</i>

## Lista de Figuras

Figura 1 – Construção da Base Teórica .....	28
Figura 2 – Estrutura do Estudo.....	30
Figura 3 – Tipologia de Comportamento Desviante Comportamentos Desviantes ...	32
Figura 4 – Níveis da Cultura Organizacional .....	40
Figura 5 – <i>Competing Values Framework</i> .....	43
Figura 6 – Fatores que Influenciam a Formação do Contrato Psicológico .....	49
Figura 7 – Modelo Conceitual.....	62
Figura 8 – Modelo Teórico.....	63
Figura 9 – Teste de Poder .....	66
Figura 10 – Modelo de Medida de Comportamento Desviante Interpessoal .....	70
Figura 11 – Modelo de Medida de Comportamento Desviante Organizacional.....	71
Figura 12 – Modelo de Medida de Cultura Adhocrática .....	73
Figura 13 – Modelo de Medida de Cultura Clã .....	74
Figura 14 – Modelo de Medida Cultura Hierárquica.....	75
Figura 15 – Modelo de Medida de Cultura de Mercado .....	75
Figura 16 – Modelo de Medida de Violação do Contrato Psicológico .....	77
Figura 17 – Modelo de Mensuração .....	87
Figura 18 – Modelo Estrutural .....	88
Figura 19 – Comparação de frequência das palavras .....	98
Figura 20 – Dendrograma- CHD das categorias teóricas .....	99
Figura 21 – Análise Fatorial de Correspondência .....	102
Figura 22 – Modelo de Mensuração .....	109
Figura 23 – Modelo de Mensuração Final.....	120
Figura 24 – Modelo Estrutural (Bootstrapping- 10.000 amostras) .....	126
Figura 25 – Modelo Variável Latente de Segunda Ordem .....	129
Figura 26 – Modelo de Empregados Novos na Empresa.....	132
Figura 27 – Modelo para Empregados Antigos na Empresa.....	133
Figura 28 – Modelo (Função Não Gerencial).....	137
Figura 29 – Modelo (Função Gerencial) .....	138
Figura 30 – Modelo Grupo Lojas na Sede .....	142
Figura 31 – Modelo Grupo Lojas Fora da Sede .....	143

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Definições de Comportamentos Desviantes .....	31
Quadro 2 – Configuração Bidimensional de Comportamentos Desviantes.....	33
Quadro 3 – Configuração Bidimensional de Comportamentos Desviantes.....	34
Quadro 4 – Configuração das Dimensões de Comportamentos Desviantes .....	35
Quadro 5 – Evolução dos Conceitos Norteadores de Cultura Organizacional.....	39
Quadro 6 – Dimensões e Tipos de Cultura da Escala de Cultura Organizacional ....	42
Quadro 7 – Tipos de Contato Psicológico .....	50
Quadro 8 – Tipos de Contato Psicológico .....	50
Quadro 9 – Escala Comportamento Desviante Interpessoal .....	70
Quadro 10 – Escala Comportamento Desviante Organizacional .....	71
Quadro 11 – Escala de Cultura Organizacional Adhocrática .....	73
Quadro 12 – Escala de Cultura Organizacional Clã .....	74
Quadro 13 – Escala de Cultura Organizacional Hierarquia .....	74
Quadro 14 – Escala de Cultura Organizacional Mercado .....	75
Quadro 15 – Escala Violação do Contrato Psicológico.....	76
Quadro 16 – Símbolos da Representação Gráfica do MEE .....	82
Quadro 17– Principais Métodos de Estimação.....	83
Quadro 18 – Síntese dos Ajustes MEE- Smart-PLS.....	85
Quadro 19 – Alternativas para critérios de validade não atendidos .....	86
Quadro 20 – Critérios para analisar Mediação, efeitos diretos e indiretos .....	88
Quadro 21– Variáveis com Problemas no Pré-teste.....	90
Quadro 22 – Alterações das Orientações Pós Pré-teste .....	90
Quadro 23 – Alteração das Assertivas Pós Pré-teste.....	91
Quadro 24 – Síntese das hipóteses do estudo.....	149

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Fiabilidade da Escala de Comportamentos Desviantes e suas Dimensões .....	70
Tabela 2 – Confiabilidade Composta do Estudo Adaptado .....	73
Tabela 3 – Consistência Interna Escala Violação do Contrato Psicológico .....	76
Tabela 4 – Intervalo para Detecção de <i>Outliers</i> Univariados .....	80
Tabela 5 – Quantidade de lojas por estado .....	93
Tabela 6 – Quantidade de lojas por cidade .....	94
Tabela 7 – Tempo de empresa .....	94
Tabela 8 – Sexo dos respondentes .....	95
Tabela 9 – Tabulação cruzada Faixa Etária * Sexo .....	95
Tabela 10 – Tabulação cruzada Grupo do tempo de empresa * Região que a loja pertence .....	95
Tabela 11 – Tabulação cruzada Função do Funcionário * Região que a loja pertence .....	96
Tabela 12 – Tabulação cruzada Escolaridade * Faixa Etária .....	96
Tabela 13 – Cultura Clã: Liderança Organizacional Facilitadora .....	96
Tabela 14 – Cultura Adhocrática: Liderança Organizacional Inovadora .....	97
Tabela 15 – Cultura Hierárquica: Liderança Organizacional Controladora .....	97
Tabela 16 – Cultura de Mercado: Liderança Organizacional Competitiva .....	97
Tabela 17 – Distribuição dos Dados .....	103
Tabela 18 – Cargas Fatoriais Pré-teste .....	105
Tabela 19 – Confiabilidade e Validade do instrumento de pesquisa .....	106
Tabela 20 – Distribuição dos Dados .....	107
Tabela 21 – Cargas Fatoriais 1ª Rodada .....	110
Tabela 22 – Cargas Fatoriais 9ª Rodada .....	111
Tabela 23 – Índices Confiabilidade e Validade Convergente 1ª Rodada .....	113
Tabela 24 – Índices Confiabilidade e Validade Convergente após a 3ª rodada .....	114
Tabela 25 – Validade Discriminante 1ª Rodada .....	115
Tabela 26 – Validade Discriminante após a 3ª rodada .....	116
Tabela 27 – Cargas Cruzadas 1ª Rodada .....	117
Tabela 28 – Cargas Cruzadas 5ª Rodada .....	118
Tabela 29 – Cargas Fatoriais 5ª Rodada .....	119
Tabela 30 – Índices de Confiabilidade e Validade 5ª Rodada .....	119
Tabela 31 – Teste t Efeitos Diretos .....	121
Tabela 32 – Teste t Efeitos Indiretos .....	122
Tabela 33 – Determinação de Pearson ( $R^2$ ) .....	123
Tabela 34 – Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) .....	124
Tabela 35 – Tamanho do efeito ( $f^2$ ) .....	125
Tabela 36 – Resultado do Modelo Estrutural .....	127
Tabela 37 – Efeito Mediador dos Tipos de Cultura Organizacional .....	128
Tabela 38 – Índices das Variáveis Latentes (Originais) .....	129
Tabela 39 – Índices das Variáveis Latentes Segunda Ordem .....	130

Tabela 40 – Tamanho do Efeito ( $f^2$ ).....	130
Tabela 41 – Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) .....	130
Tabela 42 – Efeitos Diretos e Indiretos do Modelo de Segunda Ordem .....	131
Tabela 43 – Invariância das Cargas Fatoriais MGA por Grupo de Tempo de Empresa .....	134
Tabela 44 – Comparativo Efeito Mediação MGA por Tempo de Empresa.....	135
Tabela 45 – Teste t das diferenças .....	136
Tabela 46 – Comparativo do Coeficiente de Explicação MGA por Tempo de Empresa .....	136
Tabela 47 – Invariância das Cargas Fatoriais MGA por Grupo de Função na Empresa .....	139
Tabela 48 – Comparativo Efeito Mediação MGA por Função.....	140
Tabela 49 – Teste t das diferenças .....	141
Tabela 50 – Comparativo do Coeficiente de Explicação MGA por Função.....	141
Tabela 51 – Invariância das Cargas Fatoriais MGA por Grupo de Região da Empresa .....	144
Tabela 52 – Comparativo Efeito Mediação MGA por Região .....	145
Tabela 53 – Teste t das diferenças .....	146
Tabela 54 – Comparativo do Coeficiente de Explicação MGA por Região .....	146

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	23
1.2 Objetivos .....	25
1.3. Justificativa e relevância .....	26
1.4 Desenvolvimento e estrutura do estudo.....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1 Comportamento desviante no ambiente de trabalho.....	31
2.1.1 Comportamento desviante e o varejo farmacêutico .....	36
2.2 Cultura organizacional .....	37
2.2.1 Modelos de cultura organizacional .....	40
2.2.2 Modelo de Hofstede .....	41
2.2.3 Modelo de Cameron e Quinn.....	41
2.3 Contrato psicológico .....	46
2.3.1 Ruptura e violação do contrato psicológico.....	52
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>61</b>
3.1 Modelo conceitual.....	62
3.2 Abordagem da pesquisa.....	64
3.3 Tipo de pesquisa .....	64
3.4 População e amostra da pesquisa.....	65
3.5 Instrumentos e materiais de pesquisa .....	67
3.5.1 Entrevistas – etapa pré-quantitativa.....	67
3.5.2 Questionário .....	69
3.6 Procedimentos de coleta de dados.....	77
3.7 Tratamento e análise dos dados.....	79
3.7.1 Análise dos dados .....	81
3.7.2 Pré-teste.....	90
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>93</b>
4.1 Perfil da empresa e dos respondentes .....	93
4.1.1 Perfil de respostas para dimensão da liderança organizacional.....	96
4.2 Parte pré-quantitativa .....	98
4.3 Parte quantitativa.....	103
4.3.1 Pré-teste.....	103
4.3.2 Normalidade dos dados da pesquisa pós pré-teste .....	107

4.4 Índices do modelo de mensuração dos constructos e do modelo estrutural da pesquisa .....	108
4.4.1 Alpha de Cronbach, confiabilidade composta variância média extraída .....	112
4.4.2 Validade discriminante .....	115
4.4.3 Cargas cruzadas .....	116
4.5 Avaliação do modelo estrutural .....	120
4.5.1 Teste t.....	121
4.5.2 Coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ).....	123
4.5.3 Relevância ou validade preditiva ( $Q^2$ ) .....	123
4.5.4 Tamanho do efeito ( $f^2$ ).....	124
4.5.5 Coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ).....	125
4.5.6 Efeitos indiretos (mediação) .....	127
4.6 Modelo estrutural alternativo com variável latente segunda ordem .....	128
4.7 Análise multigrupo dos atributos (tempo de emprego, função e região) .....	131
4.7.1 Análise multigrupo atributo tempo de emprego. Grupo-1(Novos) x Grupo-2 (Antigos). Destaque dos caminhos em valores absolutos .....	132
4.7.2 Análise multigrupo atributo função. Grupo-1(Função Não-Gerencial) x Grupo-2 (Função Gerencial). Destaque dos caminhos em valores absolutos .....	137
4.7.3 Análise multigrupo atributo região. Grupo-1(Lojas na Sede) x Grupo-2 (Lojas Fora da Sede). Destaque dos caminhos em valores absolutos.....	142
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>149</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>163</b>
6.1 Considerações teóricas .....	163
6.2 Considerações práticas.....	165
6.3 Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras .....	166
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>169</b>
Apêndice A – Percurso Teórico da Cultura organizacional.....	186
Apêndice A1 – Mapa Teórico da Cultura organizacional .....	190
Apêndice B – Percurso Teórico sobre Comportamento Desviante .....	191
Apêndice B1 – Mapa Teórico sobre Comportamento Desviante .....	199
Apêndice C – Percurso Contrato e Violação Contrato Psicológico .....	200
Apêndice C1 – Mapa Teórico Contrato e Violação Contrato Psicológico .....	217
Apêndice D – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) .....	218

Apêndice E – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (On-line) .....	220
Apêndice F – Questionário Pré-teste (Impresso) .....	222
Apêndice G – Questionário ( <i>On-line</i> ).....	224
Anexo A – Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa.....	233



## 1 INTRODUÇÃO

Entender a relação entre empregados e organizações tornou-se fundamental, principalmente para empresas que pretendem expandir seus negócios e se adaptar às condições econômicas do país.

Essa dinâmica atual do mercado, como novas demandas por produtos e serviços, novas formas de planos estratégicos, avanços tecnológicos, novos requisitos legais e outros motivos. Esse processo, relacionado ao mercado competitivo no mundo moderno, faz com que as organizações busquem elevados padrões de concorrência propícios a mudanças no complexo contexto das relações de trabalho, exigindo constantes mudanças nas estruturas organizacionais.

Esse contexto pode gerar expectativas face às promessas, explícitas ou implícitas, e favorecer o estabelecimento de contratos psicológicos. Portanto, é cada vez mais necessário entender os motivos pelos quais as pessoas apresentam comportamentos inadequados no ambiente de trabalho, ou seja, os motivos que levam aos comportamentos desviantes no ambiente de trabalho (CDT) (BENNETT; ROBINSON, 2000; TRUS *et al.*, 2018).

A manifestação do CDT caracteriza-se como um fenômeno complexo que inclui a relação entre o funcionário e a organização, em que comportamentos lesivos à organização e seus legítimos interesses são definidos como comportamentos desviantes no ambiente de trabalho (STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2017; HOWLADAR; RAHMAN; UDDIN, 2018; GAUCHER; CHEBAT, 2019).

Nesse sentido, Bennett e Robinson (2000) esclarecem que o CDT está ligado a fatores contextuais e individuais. Dentre os fatores contextuais que determinam o CDT, destaca-se o efeito da Cultura organizacional (CO) (BOYE; JONES, 1997; KIDWELL, 2005; O'BOYLE; FORSYTH; O'BOYLE, 2010).

Em relação ao fator contextual, estudos recentes mostram que em culturas voltadas para a estabilidade, controle e competitividade, há uma associação positiva com violação do contrato psicológico e comportamento desviante no ambiente de trabalho (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001; SMART; JOHN, 2016;).

Por outro lado, as pesquisas mostraram uma relação negativa entre a violação do contrato psicológico e o comportamento desviante em culturas orientadas para a flexibilidade, cooperação e inovação (CROPANZANO; MITCHELL, 2005; JIN; DROZDENKO, 2010).

No nível individual, o contrato psicológico é resultante de um conjunto de expectativas por parte dos empregados em relação à organização, normalmente relacionados às características das experiências individuais, pessoais e profissionais, assim como ao âmbito organizacional, relativos à cultura e práticas organizacionais (ROUSSEAU, 2001; LOPES, 2012; QUINTAS, 2013; ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018).

Nesse sentido, Morrison e Robinson (1997) procuraram distinguir ruptura e violação do contrato psicológico. As autoras definem ruptura como a percepção do não cumprimento das promessas da organização, e a violação do contrato psicológico como sendo o estado emocional ou afetivo, que às vezes pode ocorrer depois de perceber a quebra do contrato psicológico.

Normalmente esse estado emocional está associado a sentimentos que podem manifestar o CDT, dependendo do contexto da cultura organizacional percebida pelo empregado (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019; CAMERON; QUINN, 2006; MORAES *et al.*, 2016).

Grande parte das pesquisas sobre contrato psicológico aborda a forma como os empregados reagem ao não cumprimento das promessas por parte da organização (ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018). Mas os estudos sobre as respostas à violação do contrato psicológico, resistência à autoridade organizacional e sabotagem no contexto da cultura organizacional, ou seja, CDT relacionados à cultura da organização são recentes (STEFANO *et al.*, 2017; ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018; GRIEP *et al.*, 2018; SCHALK *et al.*, 2018; STEFANO *et al.*, 2019).

Dessa forma, as organizações podem demandar comportamentos específicos através de normas que simplesmente vão de encontro às respostas do indivíduo, em seu processo de adaptação. Essa situação pode ensejar o CDT, além da questão da ruptura do contrato psicológico (DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019).

Ressalta-se que poucas pesquisas empíricas sobre esse tema têm sido realizadas, e a maior parte dos trabalhos empíricos parece ter ignorado a cultura organizacional ao nível macro, focando, em vez disso, em antecedentes do comportamento desviante em níveis mais gerenciáveis, como o clima ético organizacional ou a justiça organizacional (EHRHART; RAVER, 2014; SCHMIDT *et al.*, 2018; HARPER, 2019).

Outro aspecto relevante é que a maioria dos estudos foram direcionados para a compressão da cultura organizacional, violação do contrato psicológico e

comportamento desviante de forma separada (DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019).

Outra parte dos estudos sobre o CDT se centraram em estudá-lo de forma separada analisando na perspectiva dos empregados ocupantes de cargos gerenciais ou na perspectiva dos empregados ocupantes de cargos não gerenciais, ou seja, pelos níveis hierárquicos da organização, não se constatando nas bases pesquisadas, o estudo desses níveis de forma conjunta (MARASI; BENNETT; BUDDEN, 2018).

Desse modo, com o propósito de suprir essas lacunas, é que se orienta a presente proposta de tese. Nas próximas seções, será explicitado o problema de pesquisa, descritos os objetivos, bem como, as justificativas e delimitação do estudo.

### 1.1 Problema de pesquisa

A manifestação de comportamento desviante no ambiente de trabalho entre os empregados pode acarretar consequências negativas para a organização, esse fenômeno traz complicadores com muita frequência para a organização, tais como baixa na produção, quebra de equipamentos, agressão verbal e física no ambiente de trabalho, assédio e alta rotatividade de pessoal entre outros (ROBINSON; BENNETT, 1995).

Alguns estudos empíricos sugerem dois grupos de variáveis que podem causar o CDT, a saber: a primeira variável trata do nível individual; a segunda variável refere-se às explicações situacionais ou organizacionais do CDT (STEFANO *et al.*, 2017; LI *et al.*, 2018; KHUMALO, 2019. Ainda, segundo esses autores, o CDT pode também ser dividido em duas categorias, são elas: comportamentos que visam outros indivíduos e comportamentos direcionados à organização.

Associados ao CDT encontra-se a adaptação à cultura organizacional e a violação do contrato psicológico. Entre os estudos sobre cultura organizacional, destaca-se a pesquisa desenvolvida por Quinn e Cameron (1999), em que os autores definiram um conjunto de padrões de cultura organizacional, divididos em dimensões, sendo: características dominantes, liderança, gerenciamento de pessoas e equipe, coletividade, ênfase estratégica e critério de sucesso. Essas dimensões combinadas definem a cultura organizacional dominante na organização, que pode ser: clã, adhocracia, mercado e hierárquica. Contudo, os autores ressaltam que uma mesma organização pode apresentar mais de um tipo da cultura organizacional, sendo um

desses tipos normalmente mais prevalente, e que pode ser determinante na maneira como se comportam os empregados a partir da relação com a organização.

Concernentes aos estudos de Quinn e Cameron (1999) sobre a cultura organizacional, Stefano *et al.* (2017) e Stefano *et al.* (2019) desenvolveram pesquisas recentes em que avaliaram a propensão ao CDT em uma análise multinível, sendo, no nível organizacional, a cultura organizacional na previsão do CDT. Nesses estudos, os autores evidenciaram que a cultura hierárquica se correlaciona negativamente com o comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento no trabalho. E, por outro lado, positivamente ao conflito e resistência à mudança, em que se manifestam CDT como resistência à autoridade organizacional (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001). Outros estudos constataram ainda que, a cultura de mercado estava associada à competição e se relacionou positivamente com conflitos e constrangimento de colegas de trabalho (SMART; JOHN, 2016).

Também associados a algum comportamento desviante no ambiente trabalho, registram-se estudos relativos à violação do contrato psicológico, com temas como: desconfiança, injustiça no desempenho (RAJALAKSHMI; NARESH 2018), atitudes e comportamentos desviantes (COYLE-SHAPIRO; NEUMAN, 2004; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2006; COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019).

Os CDT, em geral, originaram-se de um conjunto de expectativas por parte dos empregados em relação à organização. Ressalta-se que essas expectativas têm origem em um conjunto de fatores individuais e organizacionais, entre eles, a cultura organizacional e a violação do contrato psicológico relativo ao clima, políticas bem como as práticas organizacionais (ROUSSEAU, 2001; LOPES, 2012; QUINTAS, 2013; ROUSSEAU; HANSEN, 2018).

No rol dessas expectativas encontram-se desempenho, benefícios, garantias e salários, em conjunto com outros termos explícitos que compõe o contrato de trabalho, como, por exemplo, o contrato formal de trabalho e o plano de cargos e salários. Entretanto, a literatura enfatiza que essa relação é complexa e transcende os contratos formais de trabalho abrangendo termos subjetivos, que consistem em promessas feitas pelas partes, empregado e organização, que em grande parte ocorre de maneira implícita (ROBINSON; BENNETT 1995).

A origem da expectativa dessas promessas associa-se à cultura organizacional através de manuais, procedimentos, documentos, comunicação explícita pelas pessoas que ocupam cargos superiores, planos de carreira, bem como pela

comunicação por parte da organização, transmitidas por atitudes, tratamentos e reconhecimento através das recompensas a outros empregados em situações iguais (ROUSSEAU, 1995).

Hodiernamente, os estudos sobre as respostas à violação do contrato psicológico abordam diferentes temas, dentre elas: o comportamento desviante enfocando a relação com o estresse e fadiga, desempenho e comportamento contraproducente no ambiente de trabalho (ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018; GRIEP *et al.*, 2018; SCHALK *et al.*, 2018). Outras pesquisas investigaram a cultura organizacional associada à violação de contato psicológico, como, por exemplo, perfis culturais e a formação do contrato psicológico (THOMAS *et al.*, 2003); e a Cidadania organizacional (RUS *et al.*, 2018).

Desse modo, não se questiona a existência da inter-relação entre comportamento desviante, cultura organizacional e violação do contrato psicológico. Por outro lado, não se evidencia nesses estudos um modelo que busque identificar como essas relações ocorrem de forma conjunta (ROBINSON; BENNETT, 1995; BENNETT; MARASI; LOCKLEAR, 2018; DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019; COHEN; EHRLICH, 2019).

Com essa perspectiva, o presente estudo tem por finalidade responder, com o modelo proposto, o seguinte questionamento: como a violação do contrato psicológico, mediada pela Cultura organizacional (CO) pode influenciar o Comportamento Desviante no Trabalho (CDT)?

## 1.2 Objetivos

Objetivo geral desta pesquisa de tese é analisar como a violação do contrato psicológico mediada pela Cultura organizacional (CO), pode influenciar no Comportamento Desviante no ambiente de Trabalho. Em relação aos objetivos específicos, a presente pesquisa procura:

- i. Identificar, na literatura, os tipos de cultura organizacional e a violação do contrato psicológico relacionados ao comportamento desviante no ambiente de trabalho;
- ii. Identificar relações estruturais do CDT diante da interrelação da violação do contrato psicológico com o tipo de Cultura Organizacional.

iii. Sugerir possibilidades de aplicações gerenciais preventivas inerentes ao comportamento desviante no ambiente de trabalho.

### 1.3. Justificativa e relevância

O desvio no ambiente de trabalho leva a perdas significativas para as organizações, segundo Murphy (1993). Estudos apontaram que entre 33% a 75% dos empregados já se envolveram em comportamentos desviantes, como roubo, fraude de informática, vandalismo, sabotagem e absenteísmo (BENNETT; ROBINSON, 2000; HARRIS; OGBONNA, 2002).

Estudos mais recentes demonstraram que o CDT se tornou um problema generalizado para as empresas e mostraram uma tendência de aumento no índice de participação dos empregados em CDT, uma vez que um percentual superior a 90% dos empregados admitiu na pesquisa praticar algum tipo de desvio no local de trabalho (MARASI, 2014; MARASI; BENNETT; BUDDEN, 2018).

As origens desses desvios podem estar associadas a fatores contextuais, entre eles, a cultura organizacional, em que essa se constitui de um conjunto de crenças, valores, linguagens, estilos de liderança, procedimentos e rotinas. Esses, consolidados a partir de um grupo que compõe a organização e a atribui características únicas que a diferem das demais organizações, definindo a forma como se comportam os empregados (CAMERON; QUINN, 2006; ADEINAT; MORAES *et al.*, 2016; ABDULFATAH, 2019).

Esses fatores contextuais da cultura organizacional promovem expectativas entre as partes, empresa e empregado, estabelecendo assim, um contrato psicológico. Esse contrato, no que lhe concerne, pode ser quebrado, ocasionando a violação do mesmo (MORRISON; ROBINSON, 1997; DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019).

A violação do contrato psicológico corresponde ao estado emocional e afetivo que as pessoas, algumas vezes, manifestam no momento da percepção da quebra do contrato psicológico. Por vezes, essa quebra, pode ocasionar sentimentos de ódio, desilusão, perda da credibilidade da organização, desejo de vingança, percepção de injustiça, configurando então, a violação do contrato psicológico (ROBINSON; MORRISON, 1995).

A presente pesquisa visa contribuir com os estudos organizacionais no âmbito das interações, em que, centrar-se-á na perspectiva do indivíduo sobre a organização

e a influência da organização na forma com a qual os empregados se comportam. Para isso, terá como orientação, além de Di Stefano, Scrima e Parry (2019), os estudos de Robinson e Morrison (2000) sobre violação de contrato psicológico, de Quinn e Cameron (1999) em relação à cultura organizacional e Robinson e Bennett (1995) sobre comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Essa abordagem ocorre em dois horizontes: i) no nível organizacional, que por vezes têm dificuldade de compreender como suas ações e projetos afetam ou não o desempenho e comportamento dos empregados; e ii) no nível individual, pois a partir da compreensão de como a dinâmica entre a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional afetam os empregados, torna-se possível obter indicativos e rotas de ações no sentido de mitigar os ruídos e proporcionar às pessoas pertencentes a organização um ambiente de trabalho mais saudável.

Também, registra-se que após o refinamento do referencial teórico, nas bases de dados *Web of Science (WOS)*, *Scielo* e *Spell*, não se evidenciaram estudos sobre comportamento desviante associado à cultura organizacional e violação do contrato psicológico em modelo conjunto.

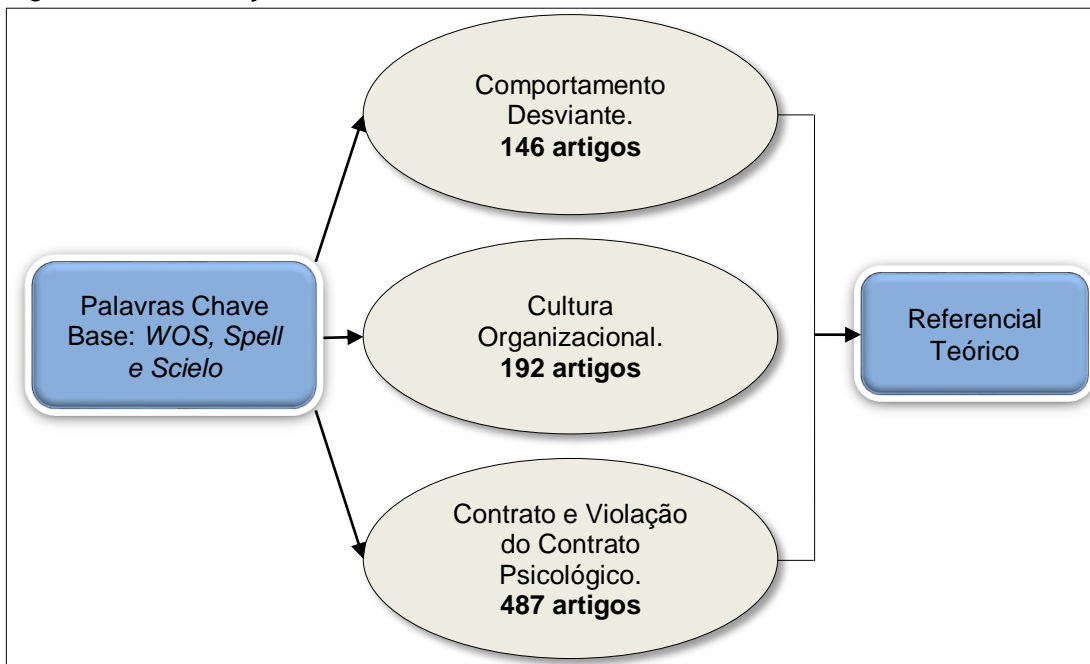
Pontua-se também, que os estudos levantados deixaram em aberto a perspectiva interacionista, abordando comportamentos desviantes na ótica dos gerentes ou dos subordinados, sem considerar a possível influência da percepção de violação do contrato psicológico e nesse processo que se constitui a partir das relações de troca entre as partes. Torna-se importante investigar também, para contribuir com a literatura já existente, a possível influência do nível hierárquico ocupado no comportamento desviante por parte dos empregados pesquisados.

Tal proposição se justifica em decorrência do desempenho do papel desses atores na organização, uma vez que o gerente pode ser tanto subordinado a luz da alta direção e, nesse caso, ocupa o lugar de empregado e, espera-se que também estabeleça um contrato psicológico em relação à organização.

#### 1.4 Desenvolvimento e estrutura do estudo

Para dar sustentação teórica à proposta de pesquisa e subsidiar pressupostos que respondam ao questionamento dessa tese, foi necessário buscar em algumas bases de dados referências que proporcionassem um melhor embasamento da temática. Desse modo, realizou-se pesquisa nas Bases *Web of Science (WOS)*, *Scielo* e *Spell*, no período de 1945 a 2019, com as palavras-chave combinadas, com filtro em estudos organizacionais, cultura organizacional, comportamento desviante, contrato psicológico, quebra e ruptura de contrato psicológico e violação de contrato psicológico conforme a Figura 1. As bases dessa sistematização e estruturação do referencial teórico encontram-se nos apêndices A ao C.

Figura 1 – Construção da Base Teórica



Fonte: Elaborada pelo autor

Ao realizar a pesquisa bibliométrica, buscou-se um delineamento do marco teórico do estudo, tanto em relação à qualidade das revistas, dos autores nacionais e internacionais, quanto aos temas adotados na pesquisa. As referências localizadas nas bases de dados foram sistematizadas, de modo a facilitarem a compreensão dos campos de pesquisas relativos aos temas, no espaço e no tempo, sendo possível identificar linhas de abordagens que permitiram delinear o referencial teórico que serviram de base para essa proposta de tese.

A partir dessa sistematização elaborou-se o mapa do percurso teórico sobre



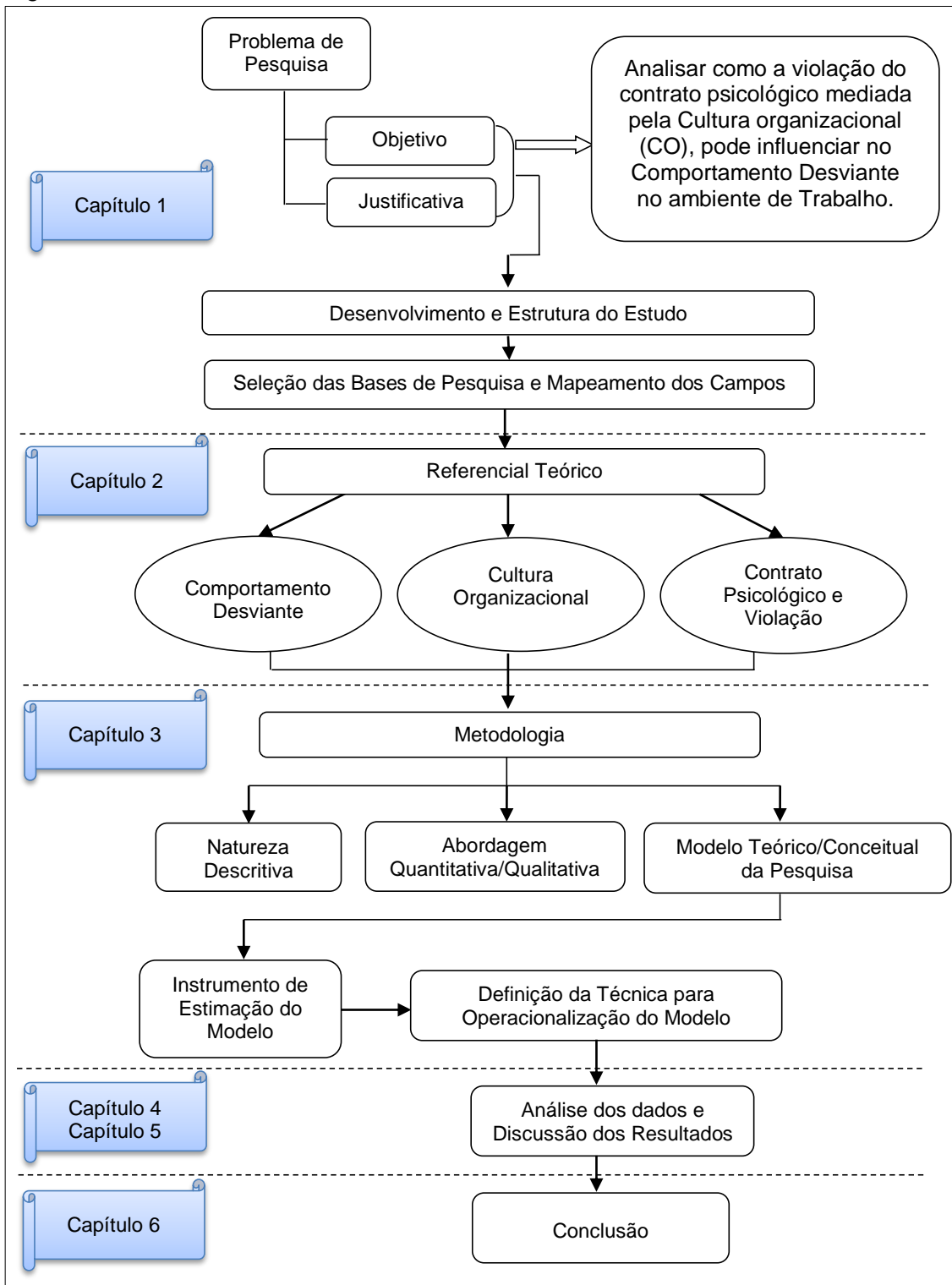
comportamento desviante no ambiente de trabalho para evidenciar o desenvolvimento no espaço e no tempo do campo de pesquisa e serviu de base para o desenvolvimento do referencial teórico sobre CDT incluindo os estudos que se desenvolveram a partir do estudo inicial sobre o tema, conforme apresentado no apêndice B1.

Elaborou-se também o mapa do percurso teórico sobre cultura organizacional para evidenciar, disposto no espaço e no tempo, o desenvolvimento do campo de pesquisa. Esse mapa serviu de base para o desenvolvimento do referencial teórico sobre (CO) bem como propiciou a atualização sobre os estudos que se desenvolveram a partir do estudo inicial sobre o tema conforme apresentado no apêndice A1.

Por fim foi elaborado o mapa do percurso teórico sobre a violação do contrato psicológico para identificar como está disposto, no espaço e no tempo, o desenvolvimento do campo de pesquisa. Esse mapa serviu de base para o desenvolvimento do referencial teórico sobre (VCP) permitindo também que se visualizasse os estudos que se desenvolveram a partir do estudo inicial sobre o tema conforme apresentado no apêndice C1.

A partir da delimitação do percurso teórico, estruturou-se o presente trabalho em cinco capítulos, incluindo a introdução. Por seguinte, no capítulo II são abordadas as temáticas relacionadas ao comportamento desviante no ambiente de trabalho, cultura organizacional e violação do contrato psicológico conforme a Figura 2

Figura 2 – Estrutura do Estudo



Fonte: Elaborada pelo autor

O capítulo III apresenta a metodologia adotada para a pesquisa, com a caracterização da amostra, a apresentação do modelo teórico conceitual da pesquisa, as técnicas a serem adotadas bem como os instrumentos de medida a se utilizar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender o processo e a dinâmica que ocorre na relação de trabalho se mostra fundamental para pensar e promover ações que beneficiem mutuamente as partes envolvidas nesse processo, ou seja, empregado e organização. Nesse sentido três dimensões se apresentam relevantes e parecem se interconectar na constituição desse processo, a saber: comportamento desviante no ambiente de trabalho a dimensão da cultura organizacional, a formação e a violação do contrato psicológico e o, as quais discorrem-se nas próximas seções.

### 2.1 Comportamento desviante no ambiente de trabalho

Nas últimas duas décadas têm se tornado mais prevalentes as pesquisas sobre comportamento desviantes no local de trabalho. Esses estudos expõem a urgência de inferências teóricas de modo a compreender a repercussão do comportamento desviante nas organizações e entre seus membros (CHI *et al.*, 2017).

Comportamento Desviante no Trabalho, normalmente, está relacionado a fatos negativos, ou seja, comportamentos que violam as regras e normas organizacionais com a intenção de causar dano a organização, afetando sua finalidade (BENNETT; ROBINSON, 2000; ARSLAN *et al.*, 2016).

Diversas definições foram atribuídas aos comportamentos desviantes no ambiente de trabalho, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de Comportamentos Desviantes

CONCEITOS	DEFINIÇÃO DO CONCEITO	AUTORES
Comportamento desviante	Ações voluntárias que violam as regras organizacionais, prejudicam o bem-estar e a eficácia da organização e das relações humanas	Robinson e Bennett (1995) Bennett e Robinson (2000)
Comportamento disfuncional	Ações incorretas e intencionais causadas por um ou mais trabalhadores, que podem prejudicar a organização ou seus <i>stakeholders</i>	Griffin; O'Leary-Kelly e Collins (1998)
Comportamento contraproducente	Ação para prejudicar uma organização ou colegas (por exemplo, evitar tarefas; espalhar boatos; sabotar)	Fox e Spector (1999) Marcus <i>et al.</i> (2002) Spector e Fox (2002)
Mau comportamento organizacional	Fenômeno universal e invasivo de violação das normas organizacionais e sociais	Vardi e Wiener (1996) Vardi e Weitz (2004)

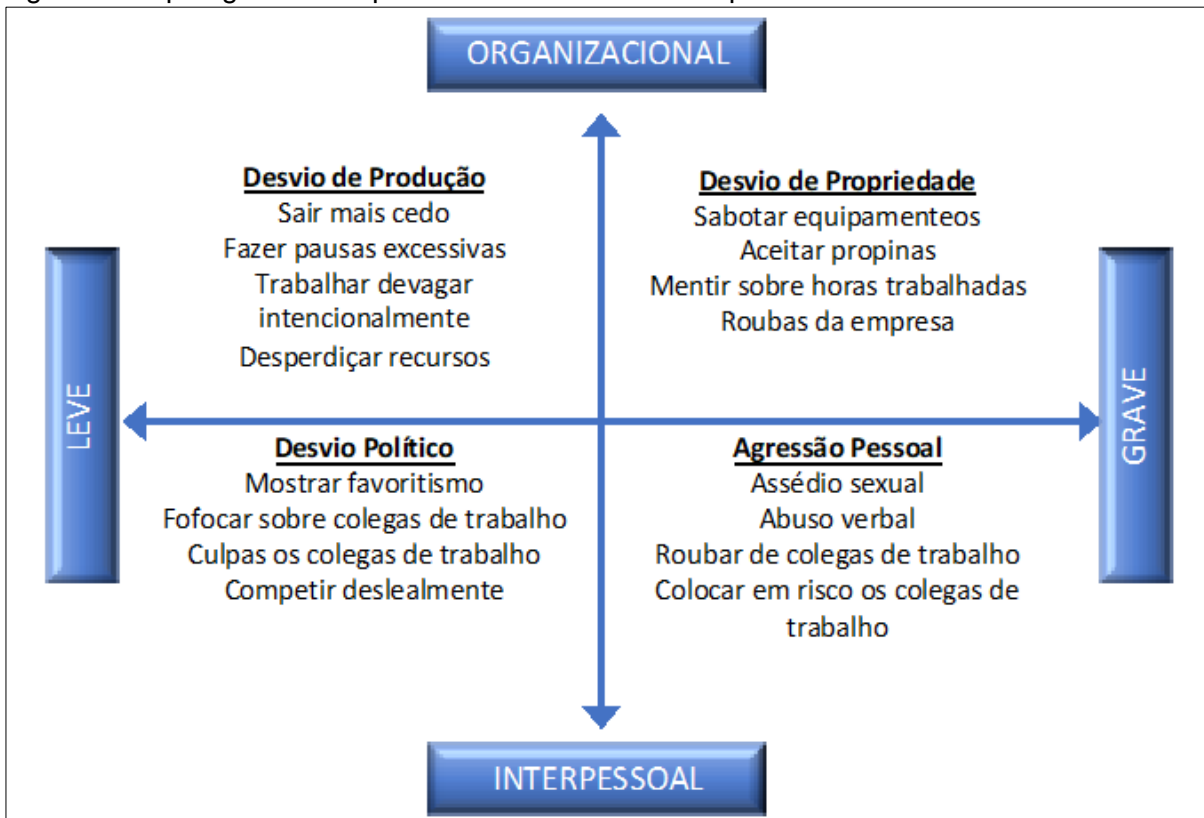
Fonte: Adaptado de Jorge (2016)

A presente proposta de tese será norteadada pela conceituação de Robinson e Bennett (1995), por apresentar em seu conceito a indicação de que a ação do

comportamento desviante é voluntária, e pelo fato do termo comportamento desviante, que vem sendo utilizado em pesquisas atuais, ter sido cunhado por eles.

O comportamento desviante pode ser classificado em dois tipos principais: interpessoal e organizacional, em que o primeiro é voltado para os colegas de trabalho e o segundo à organização e sua estrutura, conforme a Figura .

Figura 3 – Tipologia de Comportamento Desviante Comportamentos Desviantes



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Robinson e Bennett (2018)

**Nota:** Essa lista não é exaustiva, foram apresentadas algumas características a título ilustrativo

O comportamento desviante está estruturado em dimensões que caracterizam os desvios entre organizacional e interpessoal, com uma escala de gradação em função do desvio que vai do menor ao mais grave nos dois níveis, sendo, no nível organizacional, o desvio de produção, considerado como desvio de menor grau de dano à organização e o de propriedade como maior dano à organização (ROBINSON; BENNETT, 1995).

No desvio interpessoal o desvio político no nível de menor dano interpessoal e o desvio de agressão pessoal como mais grave (BENNETT; ROBINSON, 2000; BENNETT; MARASI; LOCKLEAR, 2018). Conforme apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 – Configuração Bidimensional de Comportamentos Desviantes

NÍVEL ORGANIZACIONAL		DESVIO
Dano menor direcionado à organização		De Produção
Dano grave direcionado à organização		De Propriedade
NÍVEL INTERPESSOAL		DESVIO
Dano menor direcionado à outras pessoas no local de trabalho		Político
Dano grave direcionado à outras pessoas no local de trabalho		Agressão pessoal

Fonte: Adaptado de Robinson e Bennett (1995); (2000); (2018)

Vale destacar que sobre a interação entre os níveis organizacional e interpessoal, alguns estudos sobre liderança benevolente e comportamentos de desvios interpessoais foram realizados para compreender o efeito da liderança benevolente na propensão ao desvio interpessoal. Os resultados mostraram que líderes que tinham complacência para com seus subordinados tiveram menores registros de comportamentos CDT no nível individual, ou seja, no trato entre os colegas de trabalho (COLBERT *et al.*, 2004; DIEFENDORFF; MEHTA, 2007; ERKUTLU, 2017).

Também se registra evidências de que a satisfação no trabalho pode mediar o comportamento desviante em que, se positiva, tem um efeito negativo no comportamento desviante, ou seja, o empregado tende a ter um comportamento desejado ou esperado pela organização. Contudo, por outro lado, se negativa, tem uma correlação positiva com o comportamento desviante, e, nesse caso, o empregado insatisfeito fica mais propenso ao comportamento desviante (ARSLAN *et al.*, 2016).

Essas relações, tanto no nível individual, quanto no nível organizacional, sejam positivas ou negativas, podem ter diferentes antecedentes, como as práticas organizacionais em relação ao suporte organizacional, ambiente de trabalho, supervisão abusiva (TUZUN; ÇETIN; BASIM, 2017; JAVED *et al.*, 2019). Os empregados podem exibir comportamento desviante no local de trabalho envolvendo roubo, sabotagem e uso indevido de recursos, absenteísmo e críticas negativas à organização, entre outros (JAVED *et al.*, 2019).

No nível organizacional Bennett *et al.* (2018) apresentam alguns comportamentos que se caracterizam como desvios organizacionais de produção e de propriedade, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Configuração Bidimensional de Comportamentos Desviantes

<b>NÍVEL ORGANIZACIONAL</b>	<b>DESVIO DE PROPRIEDADE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empregado usa mal o privilégio de desconto</li> <li>• Empregado que aceita propinas</li> <li>• Empregado rouba equipamentos e mercadorias da empresa</li> <li>• Empregado mentir sobre horas trabalhadas</li> <li>• Empregado roubar dinheiro da gaveta do dinheiro</li> <li>• O empregador vai contra a decisão do chefe</li> <li>• Empregado cometendo erros intencionalmente</li> <li>• Empregado que danifica a mercadoria intencionalmente</li> <li>• Sobretaxa de empregado por serviços para lucro próprio</li> <li>• Conta de despesas com uso indevido de empregados</li> <li>• Empregado encobrindo erros</li> <li>• Empregados que roubam bens de clientes</li> <li>• Empregado que sabotam equipamentos</li> </ul>
	<b>DESVIO DE PRODUÇÃO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregado que faz chamadas pessoais ou correspondências pessoais</li> <li>• Empregado desperdiçando o trabalho para obter recursos da empresa</li> <li>• Chefe saindo mais cedo ou deixando seu trabalho para o empregado fazer</li> <li>• O empregado estava gastando recursos da empresa</li> <li>• Empregado saindo do trabalho em andamento</li> <li>• Empregados fazendo pausas excessivas</li> <li>• Empregado que diz que está doente quando não está</li> <li>• Empregado que trabalha horas extras desnecessárias</li> <li>• Empregado intencionalmente trabalhando devagar</li> <li>• Empregado se escondendo na sala dos fundos para ler jornal, revistas</li> <li>• Empregado conversando com um colega de trabalho em vez de trabalhar</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Robinson e Bennett (2018)

A relação entre CDT no nível organizacional tanto de produção quanto de propriedade, e a dinâmica organizacional, cujas normas consideradas abusivas, estruturas e relacionamentos interpessoais, pode contribuir para o desvio organizacional com o intuito de prejudicar a organização. Evidências empíricas demonstram que o comportamento antiético da liderança e o esgotamento dos empregados podem ser causas de desvio no trabalho em relação ao desempenho das tarefas. Há evidências empíricas mostrando que o desalinhamento entre percepções do valor individual e do reconhecimento, ou seja, quando o empregado acredita merecer mais do que os outros, e percebe o não atendimento e reconhecimento de sua expectativa, este tem maior propensão ao desvio organizacional como meio de retaliação (MO; SHI, 2017; VATANKHAH; RAOOFI, 2018).

Já as relações interpessoais são inerentes ao desempenho das atividades nas organizações e são sucessíveis de conflitos. Podendo esses ser mais brandos, mas não menos importantes, ou mais severos, sendo considerados como graves em relação ao desvio interpessoal. Tal afirmação é corroborada nos estudos da relação

entre injustiça organizacional e sabotagem no local de trabalho (ROBINSON; BENNETT, 1995; AMBROSE; SEABRIGHT; SCHMINKE, 2002; BENNETT; ROBINSON, 2000; NEUBACH; SCHMIDT, 2006; ROBINSON; WANG; KIEWITZ, 2014; SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2016; STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2017; BENNETT; MARASI; LOCKLEAR, 2018), como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Configuração das Dimensões de Comportamentos Desviantes

<b>NÍVEL INTERPESSOAL</b>	<b>DESVIO POLÍTICO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregado agindo inadequadamente na frente do cliente</li> <li>• Empregado iniciando rumores negativos sobre a empresa</li> <li>• Empregado fofocando sobre gerente</li> <li>• Empregado culpando colega de trabalho por erros</li> <li>• Chefe, pedindo que o empregado trabalhe além da descrição do cargo</li> <li>• Empregado fofocando sobre colega de trabalho</li> <li>• Chefe culpando empregado por seus próprios erros</li> <li>• Empregado competindo de maneira desleal</li> <li>• Chefe mostrando favoritismo</li> <li>• Chefe fofocando sobre empregados</li> </ul>
	<b>AGRESSÃO PESSOAL</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefe recusando-se a pagar benefícios ganhos aos empregados</li> <li>• Empregado abusando fisicamente do cliente</li> <li>• Empregados que roubam os bens de colegas de trabalho</li> <li>• Empregado abusando verbalmente do cliente</li> <li>• Empregados que colocam em risco os colegas de trabalho por comportamento imprudente</li> <li>• Chefe demitindo injustificadamente empregado</li> <li>• Chefe assediando sexualmente empregado</li> <li>• Chefe abusando verbalmente do empregado</li> <li>• Empregado assediando sexualmente colega de trabalho</li> <li>• Chefe infringindo as normas do direito do empregado</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Robinson e Bennett (2018)

No âmbito interpessoal, nas relações do ponto de vista da troca social, as organizações podem ser permeadas de comportamentos que agridem um colega ou a um grupo no ambiente de trabalho. Esses comportamentos normalmente estão associados às violações de confiança para obtenção de benefício próprio, julgamento de justiça percebida e/ou comportamento antiético do líder, afetando negativamente as atitudes e as relações de afeto. Assim, seguem três rotas possíveis de impacto: a primeira em uma relação direta em que o empregado é alvo dos colegas de trabalho; na segunda, indiretamente, em que o empregado é impactado seja por aprender comportamentos desviantes ou por testemunha práticas de comportamentos desviantes com outros colegas; já a terceira é a ambiental no qual o empregado é influenciado por comportamentos desviantes do grupo (ELANGOVAN; SHAPIRO,

1998; LIAO; JOSHI; CHUANG, 2004; O'NEILL; HASTINGS, 2011; ROBINSON, SANDRA L.; WANG; KIEWITZ, 2014; MOORE *et al.*, 2019;) conforme o Quadro .

Os estudos sobre comportamentos desviantes no ambiente de trabalho encontram-se teoricamente sustentados no que concerne suas dimensões tanto no nível organizacional quanto no nível interpessoal. Infere-se, portanto, a necessidade de abordar as relações dessas dimensões com outras variáveis que constituem uma organização, nesse sentido, buscar-se-á nas próximas seções discorrer sobre a relação do objeto de estudo com o comportamento desviante, e ainda os estudos sobre a cultura organizacional e a violação do contrato psicológico que forma dimensões escolhidas para a composição do modelo hipotético desse estudo.

### 2.1.1 Comportamento desviante e o varejo farmacêutico

O segmento de varejo farmacêutico tem um posicionamento importante no mercado de varejo brasileiro e alto índice de participação no PIB (OLIVEIRA *et al.*, 2017). Em outro aspecto, a complexidade na prestação desse serviço, que se atrela às normas legais, consiste em um complexo processo de distribuição e comercialização, ampliando a quantidade de processos e pessoas envolvidas e conseqüentemente, aumentando a possibilidade de desvios, que podem trazer danos irreversíveis aos clientes e à organização.

Essa complexidade requer que o segmento busque treinamento de equipes, descrições claras de procedimentos e rotinas de contratação de profissionais qualificados. Contudo, no nível intangível, ainda que todas essas medidas sejam adotadas visando reduzir perdas no segmento farmacêutico, há ainda que se considerar a estrutura organizacional em relação à cultura, os relacionamentos e a forma como a organização estabelece comunicação com seus empregados (VIEIRA *et al.*, 2015; SILVA; RANGEL; CASTILHO, 2018).

Esse ramo de atividade é classificado na Bolsa de Valores (B3) no setor de saúde e subsetor de comércio e distribuição de medicamentos. A escolha desse setor do varejo se deu também pelas particularidades e sensibilidades que o setor apresenta em relação aos comportamentos desviantes no ambiente de trabalho, visto que pode até mesmo ocorrer a perda de vidas ou danos irreparáveis que vão desde uma lesão pela má aplicação de uma injeção à perda de um membro levando a invalidez permanente.



Pode ainda, ocorrer erro de dispensação do medicamento com a dosagem errada. No aspecto ético, a sensibilidade de alguns tratamentos requer do empregado que atua nesse setor um sigilo em relação ao tratamento do cliente. No aspecto mercadológico se apresenta com um ambiente extremamente competitivo com grandes redes posicionadas em diversos estados, associado a isso, a pressão pelo cumprimento de metas é presente nesse setor.

Segundo um estudo divulgado pela Abrafarma (2019) realizado pela Associação Brasileira de prevenção de perdas, o volume de perdas no segmento foi de R\$21,46 bilhões de reais em 12 segmentos varejistas no ano de 2018, sendo esse montante suficiente para se formar um gigante do varejo e líder disparado no mercado farmacêutico. Contudo, o percentual de perda registrado no varejo farmacêutico é de 1,09%, figurando entre o sexto maior entre os setores avaliados. Desse percentual de 1,09% de ocorrência de perdas, 44% estão relacionadas a perdas operacionais, associadas aos produtos vencidos ou danos causados por manipulação dos produtos; erros de inventário 23% a furtos externos e 12% a furtos internos.

Essas três principais causas de perdas, respondem a quase 80% do índice total, consequência da ampliação do *mix* de produtos. Desse percentual 65% tem como causa prazos de vencimentos negligenciados (ABRAFARMA, 2019).

## 2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas sociais, crenças e valores que influenciam a ação dos membros da organização, sendo particulares de cada país, predispondo os indivíduos que convivem nesse ambiente, que são constituídos a partir da cultura nacional (CHENHALL, 2007; HOFSTEDE, 2011; SHAFIQ; LASRADO; HAFEEZ, 2019).

Na cultura organizacional, a cultura nacional se apresenta como um dos fatores mais importantes de diferenciação, pois pressupostos básicos, como costumes, valores e crenças, trazem a marca correspondente da cultura nacional. Portanto, não há como estudar a cultura das organizações sem estudar a cultura da sociedade que a compreende, sendo assim importante para explicação de diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho (HOFSTEDE *et al.*, 1990; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; STRESE *et al.*, 2016; RIBEIRO; NAGANO, 2018; GOULARTE; ZILBER, 2018).

Estudos também evidenciaram que a cultura regional pode influenciar na consolidação da cultura organizacional (MORAES *et al.*, 2016; CERNAS ORTIZ *et al.*, 2018). Esse fato decorre da compreensão de que cultura organizacional pode ser compreendida como o modo pelo qual são moldadas as práticas, rotinas, crenças e valores no ambiente organizacional, em que um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas, advindas das influências externas e internas, forma a estrutura da organização (ROMANO *et al.*, 2018, TARIFA; ALMEIDA, 2019).

Características culturais e incompatibilidades entre as estratégias da empresa resultam em prováveis disfunções, incluindo dificuldade em atrair e reter trabalhadores, maiores custos de trabalho, problemas de relacionamento no trabalho, violação de normas pessoais, que levam ao ressentimento dos empregados, com possíveis comportamentos destrutivos (VERMA; SHARMA, 2019).

Essas características culturais influenciam a formação da cultura da organização, com a interação entre as pessoas, constituídas de valores, crenças e normas sociais, combinados aos objetivos da organização, para a construção da cultura organizacional (HOFSTEDE, 1998). A cultura organizacional descreve gradações de conhecimento utilizadas pela organização para gerar comportamento social e deve ter significado compartilhado entre os empregados, por meio das interações entre eles, para fazer sentido (DUBEY *et al.*, 2017).

Alguns autores afirmam que a cultura organizacional e suas manifestações no nível mais elementar, podem espelhar em diferentes categorias de cultura, que surgem a partir de diferentes dimensões, tais como: estruturas organizacionais, meios e fins organizacionais, interação social, orientação comportamental, entre outras (RUS *et al.*, 2018; ADEINAT; ABDULFATAH, 2019; PORTER, 2019).

Assim, a cultura organizacional pode ser formada a partir das influências internas e externas à organização, por meio da interação entre a organização e seus empregados, que por sua vez podem influenciar, no nível individual, a ruptura do contrato psicológico, que podem determinar a forma como eles se comportam a partir de determinado tipo de cultura organizacional.

Alguns conceitos foram elaborados e sistematizados para definir cultura organizacional, desse modo o Quadro 5 mostra a evolução dessas definições para uma melhor compreensão do termo.

Quadro 5 – Evolução dos Conceitos Norteadores de Cultura Organizacional

AUTORES	CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Pettigrew (1979, p. 574)	“[...] o conceito de cultura que eu tenho em mente são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos”.
Schwartz e Davis (1981, p. 33)	“[...] padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização”.
Ouchi (1981, p. 35)	“[...] cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados”.
Deal e Kennedy (1982, p.15)	“[...] valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo”.
Sathe (1983, p. 6)	“Cultura é o conjunto de convicções importantes (frequentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum”.
Jones (1983, p.1)	“[...] a cultura manifesta-se no conjunto de pressupostos, crenças e valores compartilhados que são aceitos pelos membros de um grupo ocupacional”.
Davis (1984, p.1)	“[...] o padrão de crenças e valores compartilhados que dá aos membros de uma instituição o seu significado e os provê com regras para se comportarem em suas organizações”.
Quinn e McGrath (1985, p. 51)	“[...] a cultura organizacional inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade legitimidade das bases de poder, orientação para tomadas de decisões, estilo de liderança e motivação”.
Ernst (1985, p. 50)	“[...] um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados”.
Barney (1986, p. 657)	“[...] conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a firma conduz o seu negócio”.
Schein (1984, p. 9)	“É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.
Santos (1992, p. 26)	“É definida como valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização”.
Cameron e Quinn (2006, p. 17)	“[...] cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos [...]. Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Fonte: Melo (2017)

Em seus estudos, Schein (2004) evidenciou a manifestação de três níveis da cultura, sendo que no nível da superfície estão presentes os artefatos tangíveis que alguém vê, ouve ou sente. Estes artefatos são difíceis de serem decifrados, pois, cada faceta de um determinado grupo produz artefatos visíveis relativos aos processos e estruturas organizacionais (FERNANDO *et al.*, 2018).

No nível intermediário situam-se os valores e as crenças em que é

demonstrada a estratégia e a filosofia da organização com justificativas claras das ações na organização, entretanto, essas ações e estratégias são compostas de crenças e valores compartilhados que permeiam também níveis invisíveis e que não necessariamente estão explícitos para o grupo (ASHTA; STOKES; HUGHES, 2018) conforme apresenta a Figura 4.

Figura 4 – Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptada de Shen (2004)

Por fim, no nível invisível, os pressupostos básicos como crenças, percepções, pensamentos e sentimentos se inter-relacionam para a composição da cultura da organização. Esses pressupostos são determinantes para a formação da cultura organizacional, uma vez que, esse conjunto de pressupostos inerente ao indivíduo se convergem para a formação de uma cultura organizacional (BLACK; VENTURE, 2018).

Com o intuito de medir ou identificar características da cultura organizacional, alguns estudos foram realizados, assim, apresentar-se-á no próximo tópico, alguns modelos que tiveram o propósito de identificar a cultura organizacional.

### 2.2.1 Modelos de cultura organizacional

Para essa tese optou-se por apresentar os modelos mais proeminentes nas pesquisas sobre cultura organizacional, a saber: Modelo de Hofstede e o Modelo de Cameron e Quinn. Com relação ao modelo de classificação de cultura organizacional,

essa tese foi desenvolvida com base no modelo de Cameron e Quinn por se mostrar mais alinhada ao objetivo da pesquisa.

### 2.2.2 Modelo de Hofstede

Em seus estudos, Hofstede (1990) identificou aspectos determinantes sobre a formação de traços culturais, a saber: i) Distância de poder, que refere ao quanto uma determinada sociedade aceita a distribuição desigual de poder; ii) Individualismo versus coletivismo, que mede o vínculo entre as pessoas e tem como foco o coletivo versus o individual; iii) Masculinidade versus feminilidade, onde a masculinidade refere-se a determinadas sociedades de valores historicamente acentuados nos homens, bem como as características de agressividade nos negócios, busca do lucro, assertividade e competitividade. iv) Aversão à incerteza, onde essa apresenta o nível com que os membros de uma sociedade, perante as incertezas, se sentem desconfortáveis e, v) Orientação de longo prazo versus de curto prazo, que se refere à expectativa de tempo de retorno como recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral. Essas dimensões permitem comparação entre diferentes culturas (HOFSTEDE, 2011; AHAMMAD *et al.*, 2016).

### 2.2.3 Modelo de Cameron e Quinn

O modelo de Cameron e Quinn (2005) com base nos estudos de Quinn e Rohrbaugh (1983) propõe um Quadro dos *Competing Values Framework* (CVF). Esse modelo é um dos mais influentes modelos utilizados em estudos relativos à cultura organizacional. Em relação a outros modelos e escalas, se comparados, o CVF e a escala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) modelo de diagnóstico proposto por Quinn e Cameron (1999), quando combinados, apresentam uma alta confiabilidade, bem como são adequados para operações práticas como pesquisas nas áreas de ciências sociais.

O modelo CVF associados à escala Instrumento de Avaliação da Cultura organizacional (OCAI) já foi utilizado em diversos estudos dentre eles Heritage, Pollock e Roberts (2014); Willar, Trigunarsyah e Coffey (2016); Pietersen (2017); Hitka *et al.* (2018); Locke Teräväinen, Junnonen e Ali-Löytty (2018); (2019); Tama (2019).

Quinn e Rohrbaugh (1983) através de suas pesquisas, investigaram o que torna

as organizações mais eficazes. A partir desses estudos, definiram um quadro representativo de quatro padrões de modelo de cultura organizacional, divididos em dimensões e foco, para o qual está voltado cada classificação da cultura organizacional.

Com base nesse modelo, Cameron e Quinn (2005) elaboraram um instrumento que permite realizar o diagnóstico da orientação cultural dominante de uma organização. Conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões e Tipos de Cultura da Escala de Cultura Organizacional

OCAI- ORIENTAÇÕES	CVF- TIPO DE CULTURA
Características dominantes	Clã Adhocracia Hierarquia Mercado
Liderança Organizacional	
Gerenciamento de pessoas e equipe	
União organizacional	
Ênfase Estratégica	
Critério de sucesso	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os autores Cameron e Quinn (2005) afirmam que as dimensões e o quadro do CVF são sólidos para explicar as diferentes orientações, bem como os valores de competitividade que caracterizam o comportamento humano, conforme a Figura 5.

A cultura de mercado pode ser compreendida como um modelo de objetivos racionais (QUINN; ROHRBAUGH, 1983) e tem como foco no ambiente externo e controle em relação à organização, em que para atingir as metas de produtividade e eficiência são priorizadas as metas do plano e tem como central a competitividade e superação de metas (CAMERON; QUINN, 2006).

Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. As lideranças encontram-se voltadas para objetivos, traduzidos em lucros; orientada para as metas e foco em produtividade (CAMERON; QUINN, 2006).

Nesse sentido, espera-se que a melhoria do desempenho organizacional possa aumentar a competitividade e levar a maior produtividade (CAMERON; QUINN, 2006; HARTNELL *et al.*, 2011). De acordo com Hartnell *et al.* (2011) na cultura de mercado os objetivos são explicitamente definidos e os sistemas de recompensa apropriados, motivando os empregados.

Por outro lado, a cultura do clã está relacionada ao modelo de relacionamento

interpessoal Quinn e Rohrbaugh (1983), e valoriza a integração e o trabalho em equipe para realizar o desenvolvimento de recursos humanos (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

Na cultura clã os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade. A tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade dos liderados. A liderança deve reforçar a participação, a consideração, o apoio e a lealdade, bem como estimular o trabalho em grupo (CAMERON; QUINN, 2006). Conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 – *Competing Values Framework*



Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (2006)

Hartnell *et al.* (2011) acrescentaram que comunicação, participação e coesão também são meios para aumentar o engajamento dos empregados na cultura clã, pois adota valores e metas comuns, senso de pertencimento, trabalho em equipe e o compromisso da empresa com os empregados. Os autores acreditam que o comprometimento dos empregados levará ao desenvolvimento efetivo da empresa.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), em uma cultura adhocrática, o modelo tem por base um sistema aberto porque se concentra na flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo como uma maneira de obter crescimento. Bem como, uma meta e um meio de obter recursos da empresa.

Na cultura adhocrática os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. Liderança é visionária e orientada ao risco. O líder deve reforçar a vontade de correr riscos e a capacidade de desenvolver uma visão estratégica, assim como facilitar a aquisição de recursos, legitimidade e conseguir visibilidade (CAMERON; QUINN, 2006).

Estudos demonstraram que empreendedorismo, criatividade e ênfase na personalidade são proeminentes na cultura adhocrática (CAMERON; QUINN, 2006; ALVI *et al.*, 2014; BRAGA *et al.*, 2014). Para Hartnell *et al.* (2011), a crença associada à cultura adhocrática é que recursos e novos negócios vêm de um processo de mudança.

Ao passo que a cultura hierárquica tem seu foco interno em relação à organização e se caracteriza por um ambiente de trabalho com uma estrutura formal e bem estruturada. É marcada pela preocupação com a eficiência e previsibilidade, constituída por meio de seus procedimentos, regras, normas, funções e tarefas relativamente estáveis (HARTNELL *et al.*, 2011).

Na cultura hierárquica as lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização; os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização e, devendo o líder utilizar as regras, os procedimentos e a gestão da informação para manter a organização unida (CAMERON; QUINN, 2006).

Estudos evidenciaram que a cultura Hierárquica, associada à estabilidade e controle organizacional, com o foco interno e voltado para as pessoas, com ênfase nos processos, mostrou-se correlacionar de forma negativa com o comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento no trabalho. E, por outro lado, positivamente ao conflito e resistência à mudança, em que se manifestam CDT como resistência à autoridade organizacional (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001).

Constaram ainda que, a cultura de mercado que estava associada à competição, relacionou-se positivamente com conflitos e exposição de colegas de trabalho, evidenciando assim, que esse ambiente de concorrência para alcançar objetivos organizacionais pode contribuir e influenciar na manifestação de CDT (SMART; JOHN, 2016).

Por outro lado, os resultados dos estudos desenvolvidos por Stefano *et al.*,



(2017) e Di Stefano, Scrima e Parry (2019) cultura do tipo hierárquica e cultura do tipo mercado não estavam associadas a uma forte manifestação de comportamento desviante. Os autores sugerem que a função de controle possa explicar esse resultado.

Em sentido contrário, os estudos mostraram que no tipo de cultura adhocrática, havia uma correlação negativa com a propensão ao CDT. Essa evidência se sustentou nos aspectos da flexibilidade e inovação que estão associados à cultura adhocrática. Organizações com esse tipo de cultura têm por objetivo satisfazer as necessidades das partes envolvidas, assim, decorrentes desse esforço mútuo, na cultura adhocrática, os empregados têm menor propensão de manifestar CDT, visto que está sustentada na confiança mútua e criatividade individual (JIN; DROZDENKO, 2010).

Na mesma direção, a cultura clã, em decorrência de estar sustentada em uma orientação de valor colaborativo e solidário, com ênfase no trabalho em equipe e o envolvimento de todos os empregados, tende a desencorajar comportamentos que causem danos ao grupo (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Cameron e Quinn (1999) enfatizaram que nenhuma organização apresenta um tipo cultural único, mas combinados, alguns com maior domínio que outros, ou seja, a ferramenta ajuda a caracterizar a posição dominante em cada cultura. Nesse caso, um ou mais quadrantes dos tipos culturais podem se manifestar na organização. Bem como pode ser que nenhum quadrante tenha predominância, enfatizando assim, o equilíbrio entre os quatro tipos de culturas. Portanto, cada quadrante contém um tipo cultural, que é mapeado por instrumentos e representa uma visão geral da cultura organizacional.

Esses autores enfatizaram que, ao considerar certos tipos culturais em diferentes estágios da organização, eles podem ser dominantes: por exemplo, nos estágios iniciais do ciclo de vida, em que as organizações tendem a dominar o quadrante da Adhocracia devido às suas características de empreendedorismo e liderança, que são visionários. Com o desenvolvimento da organização, estabelece-se um sentido de familiar e senso de identidade, passando a organização a ter como perfil dominante o clã (CAMERON; QUINN, 1999).

Os autores também ressaltaram que, à medida que as organizações crescem, precisam de mais regras, regulamentos, padrões de procedimentos e estruturas mais formais, sendo essas características associadas à cultura hierárquica e desse modo,

após permanecer no mercado por um tempo, haverá concorrência e, com ela, um ambiente externo orientado para o mercado e foco nos resultados. Na maturidade, os autores enfatizam que um ou mais tipos culturais podem prevalecer nas organizações.

Essas relações confluem para a constituição de um conjunto de expectativas por parte dos empregados em relação à organização, essas expectativas têm origem em um conjunto de fatores individuais, contextuais e organizacionais, entre eles, a cultura organizacional, que contribuem para a formação do contrato psicológico. Os fatores individuais são relativos às características do indivíduo, experiências pessoais bem como profissionais, já os fatores contextuais, referentes à política econômica, social e de emprego e a cultura, por fim os fatores organizacionais que se referem às normas, procedimentos, regras, crenças e valores concernentes à cultura de uma organização (ROUSSEAU, 2001; LOPES, 2012; QUINTAS, 2013; ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018).

A origem da expectativa dessas promessas pode estar associada ao tipo de cultura organizacional. A cultura organizacional também é constituída por manuais, procedimentos, documentos, comunicação explícita pelas pessoas que ocupam cargos superiores, planos de carreira. Bem como, através da comunicação por parte da organização, transmitidas por atitudes, tratamentos e reconhecimento consubstanciado nas recompensas a outros empregados em situações iguais, constituindo o contrato psicológico (ROUSSEAU, 1995).

No próximo tópico apresenta-se a literatura sobre contrato psicológico, ruptura e violação de contrato psicológico.

### 2.3 Contrato psicológico

O conceito de contrato psicológico (CP) tem por base a teoria da interação social constituída de pesquisas etnográficas que buscaram, por meio da psicologia sociocognitiva, criar bases para o entendimento dos processos que compõe e constituem o contrato psicológico e a sua violação.

As pesquisas sobre contrato psicológico iniciaram com os estudos de Argyris (1960), sendo o primeiro a definir esta como um conjunto de expectativas que se estabelece entre a empresa e seus empregados, incluídas obrigações, crenças, valores e expectativas mútuas, sendo constituído pelo que está formalizado e o não formalizado, ou seja, o que está sendo entendido explicitamente e implicitamente entres as partes com base nas relações de troca entre ambas para atendimento de

suas necessidades.

Anos depois, o conceito de contrato psicológico foi reformulado por Levinson (1962) que o redefiniu como expectativas mútuas, não necessariamente conscientes, por parte do empregador e do empregado, que promove satisfação para as duas partes, portanto, sustentam essa relação.

Na mesma direção, Shein (1965), não se distanciando muito dos pressupostos teóricos de Levinson (1962), destacou que a inter-relação entre as expectativas por parte do empregador e do empregado é um aspecto necessário para que se exista empenho e satisfação entre as duas partes.

Mais tarde, o conceito de contrato psicológico ganha outra perspectiva, a transposição da relação bilateral para uma relação unilateral. Rousseau (1990) aponta que na perspectiva unilateral, a do indivíduo, o contrato psicológico é a compreensão subjetiva nessa relação de troca, explícita ou implícita, com base na reciprocidade.

Em complemento, Shore e Tetrick (1994) apontaram que o indivíduo tem a tendência de desenvolver contratos de ordem psicológica mesmo na presença do contrato de trabalho formal. Os autores identificaram três funções do contrato psicológico: i) diminuir a insegurança ii) orientar comportamentos do empregado na organização e iii) promover um sentimento de influência, por parte do empregado, sobre a organização.

Na mesma linha, Rousseau (1995) aponta que tanto os itens que estão formalizados, ou seja, explícitos, quanto os não formalizados, os implícitos, definem-se como contrato psicológico, que é sustentado pelos termos de troca entre empresa e empregado.

Para Rousseau (1995) o contrato psicológico consiste em um conjunto de crenças no nível individual na relação de troca e promessas entre o indivíduo e a organização, sendo constituído por itens explícitos com quantidade de horas de trabalho, horas excedentes de trabalho, obrigações e direitos trabalhistas. Já em termos implícitos, o acordo inclui a inter-relação das expectativas mútuas entre as quais pode se incluir a expectativa em relação à oportunidade de capacitação profissional, ganhos salariais, permissão e bônus, segurança no emprego, tarefas atrativas e motivadoras, um ambiente amistoso e agradável, oportunidade de desenvolvimento na carreira. Kickul (2001) esclareceu que esses itens propiciaram oportunidade de crescimento e busca do reconhecimento, bem como, outros termos

em relação à organização como contrapartida da dedicação, o comprometimento no trabalho e sua lealdade por parte do empregado.

Rousseau (1995) aponta duas tarefas básicas de um contrato, a primeira de previsão do futuro com promessas como emprego vitalício, oportunidades de crescimento, qualificação, capacitação e treinamentos. Já a segunda, de tentar garantir que essas condições não mudem, com um conjunto de regras, com base em entendimentos e experiências anteriores.

Notadamente, os objetivos são praticamente impossíveis de efetivamente serem mantidos caso não se promova ajuste e novas alterações do contrato. Entre as muitas definições, a que passou a ser mais consensual foi a de Rousseau (1990) que aponta o contrato psicológico com sendo um conjunto de percepções de ordem individual em torno das obrigações recíprocas entre empregador e empregado.

Assim, a diferenciação de Rousseau (1990) sobre contrato psicológico, em relação aos outros estudos, estabelece um novo marco de estudo do constructo, em que, as crenças que o empregado tem em relação ao acordo com ele mesmo e a organização a qual se encontra inserido, as obrigações recíprocas no contexto da relação entre ambos, agora passam pela centralidade das convicções do indivíduo.

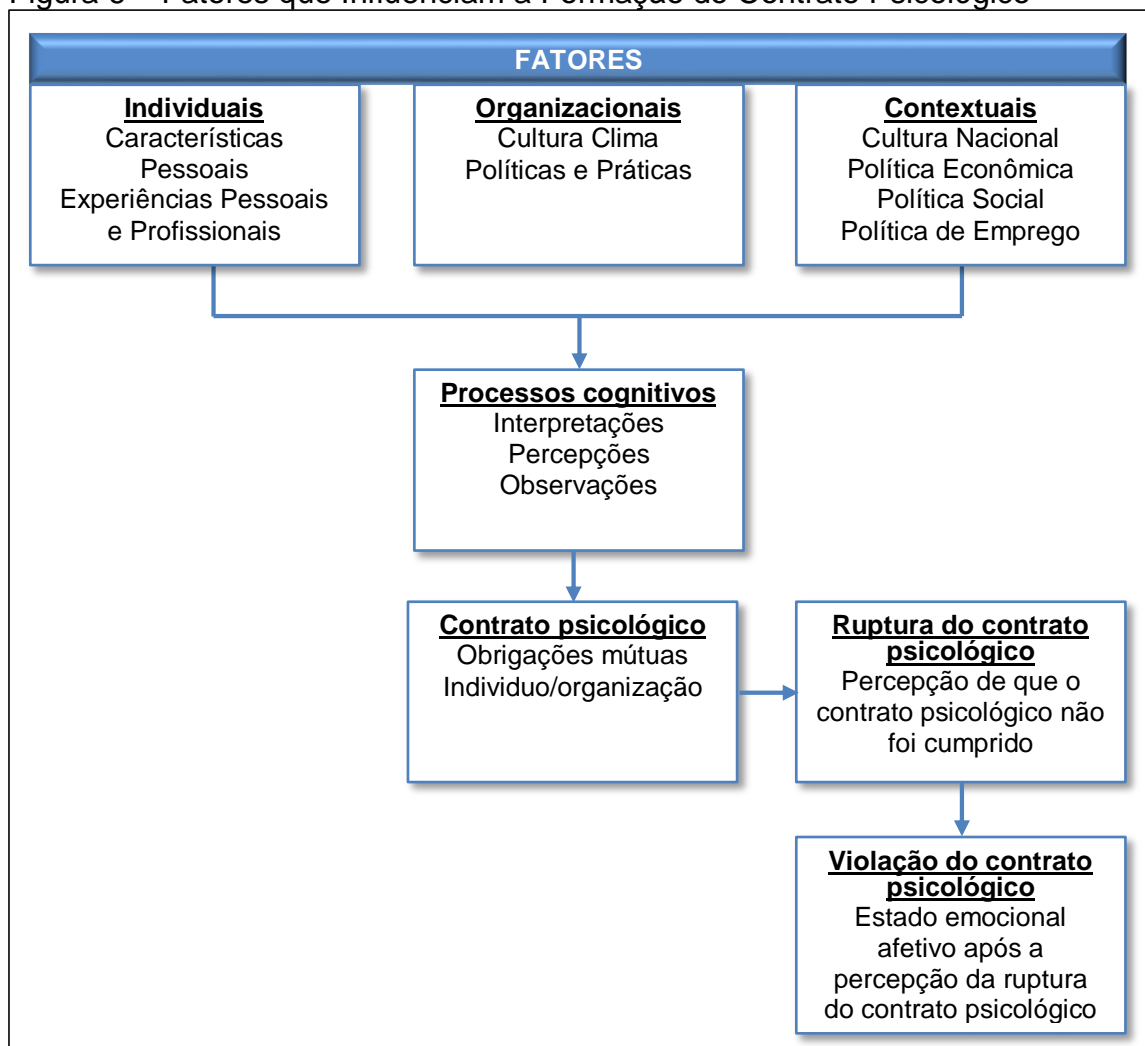
Um contrato psicológico é constituído da formação de um mapa mental que pode vir de vários fatores que afetam a interpretação das mensagens pelos empregados. Esse mapa mental é composto por uma organização cognitiva: elementos relacionados ao conceito, que foram desenvolvidos com base em experiências passadas da identidade do colaborador (ROUSSEAU, 2001). Assim esse esquema, ajuda o empregado a dar significado à relação complexa de trabalho (D'ART; TURNER, 2006).

Já os fatores organizacionais referem-se às promessas feitas pelos representantes das organizações que descrevem metas para o futuro (ROUSSEAU, 1995). Um exemplo desses fatores (organizacionais) é a socialização (integração), quando da entrada do empregado, adotada pela organização. Coyle-Shapiro *et al.*, (2019) esclareceram que o empregado recém-chegado, sofre influência do período de socialização e esse período tem um impacto maior na sua experiência no novo ambiente organizacional e ainda incerto. Sendo, portanto, mais provável que busque informações adicionais para formar o seu contrato psicológico, reduzindo assim a incerteza contratual.

Assevera-se que, fatores contextuais também devem ser considerados.

Conforme proposto por Guest (2004), eles permitem uma melhor compreensão do desenvolvimento do contrato psicológico. O autor cita como exemplo de fatores contextuais a legislação, as condições econômicas, as políticas sociais e de emprego do país e/ou região em que a organização foi criada e se desenvolve, entre outros conforme apresenta a Figura 6.

Figura 6 – Fatores que Influenciam a Formação do Contrato Psicológico



Fonte: Adaptada a partir de Lima (2013)

Desse modo, a partir da relação entre o nível individual, organizacional e contextual, os empregados estabelecem a expectativa acerca das promessas realizadas pela organização. Esse processo contribui para a interpretação de significados, processo perceptivo de padrões comportamentais e aprendido por observação (processo cognitivo), sobre possíveis obrigações mútuas entre empregados e organização (contrato psicológico) em que trabalham, estabelecendo tipos de relação concernente ao estabelecimento do contrato psicológico conforme

apresenta o Quadro 7.

Quadro 7 – Tipos de Contato Psicológico

DURAÇÃO	TIPOS	
	ESPECIFICADOS	NÃO ESPECIFICADOS
Curta	Transacional	Transicional Econômico Extrínseco
Longa	Equilibrado	Relacional Econômico emocional Intrínseco

Fonte: Adaptado de Lima (2013); Pontes (2015)

A forma transacional se refere às trocas de curto prazo em relação os benefícios específicos e tangíveis, tendo como centro, aspectos econômicos e de forma parcial a inclusão do profissional na organização.

Mas por outro lado, o contrato na forma transicional consiste na ausência ou ruptura de determinado acordo entre as partes, ou seja, empregado e organização, em que os sinais em relação à percepção da ruptura são, muitas das vezes, inconsistentes entre as duas partes, uma vez que um dos lados podem não reconhecer a ruptura do contrato. Já na perspectiva de longa duração, normalmente surge contrato do tipo equilibrado que tem como resultado a manifestação de aspectos como lealdade e identificação com organização, normalmente relacionados à remuneração em decorrência do desempenho.

Por conseguinte, ter-se o contrato na forma relacional está associado à troca de longo prazo com o empregado incluso de forma total que se apresenta leal e bem empenhado, com remuneração justa e em uma relação estável e segura (ROUSSEAU, 1990), conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de Contato Psicológico

TIPOS	ESTABILIDADE	ABRANGÊNCIA	TANGIBILIDADE
Transacional	Estático	Estreito	Público
Relacional	Dinâmico	Abrangente	Subjetivo

Fonte: Adaptado de Lima (2013); Pontes (2015)

Dessa forma, o contrato psicológico na forma Transacional se apresenta estático em termos de estabilidade, estreito em termos de abrangência e público em termos de tangibilidade. Por outro lado, o contrato psicológico na forma relacional em termos de estabilidade consiste na dinamicidade de forma abrangente e com caráter subjetivo em termos de tangibilidade (LIMA, 2013).

A partir do conceito de Rousseau (1990), diferentes estudos surgem, tendo em comum a consideração do contrato psicológico como um elemento chave na constituição da relação entre empregado e empregador no que tange as expectativas individuais, relativas ao teor dos acordos de troca na perspectiva do indivíduo para com a empresa que extrapolam o contrato formal e escrito.

Desse modo, o contrato psicológico os permite preencher os espaços em branco deixados pelo contrato formal, entre o empregado e empregador (ROUSSEAU, 1995).

Como o processo de construção do contrato é dinâmico, subjetivo e depende de informações que não estão explicitamente disponíveis, pode-se supor que haja uma discrepância entre o que os empregados consideram prometidos e o que a organização realmente promete. Da mesma forma, a organização espera comportamentos sem comunicá-los claramente, portanto, podem não ser realizados e, assim, despertar o sentido ou a percepção de uma "cláusula contratual" não cumprida entre as partes (ANBREU; SILVA, 2006).

Estudos empíricos mostram que a percepção de ruptura de contrato está associada a menor confiança dos empregados (ROBINSON, 1996), satisfação no trabalho (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994), comprometimento organizacional (COYLE-SHAPIRO; KESSLER, 2000), intenção de sair do empregado e retenção (TURNLEY; FELDMAN, 1999) e assédio moral (RAJALAKSHMI; NARESH, 2018). Bal *et al.* (2008) constataram, em um estudo de meta-análise que envolveu 47 pesquisas que violam contratos, que, em geral, as causas estão relacionadas a: confiança ( $r = -0,52$ ), satisfação no trabalho ( $r = -0,43$ ) e comprometimento organizacional ( $r = -0,32$ ). Ou seja, características positivas na organização estão negativamente associadas à violação do contrato psicológico.

Usando esses e outros instrumentos para avaliar contratos psicológicos, a literatura é rica e extensa, e vários estudos cobrindo diferentes formações e variáveis foram registrados. Por exemplo, Millward e Hopkins (1996) realizaram uma pesquisa por amostra de profissionais de diferentes idades e funções. E relatam que os profissionais com funções gerenciais têm mais contratos do tipo relacional do que os técnicos que apresentam mais contratos do tipo transacional. Os autores relatam que, como evidenciado, os contratos de empregados temporários são mais transacionais e os empregados de longo prazo têm mais contratos relacionais.

No entanto, não há consenso na literatura sobre os últimos resultados descritos. Por exemplo, Hughes e Palmer (2007) mostram que não há diferença significativa entre trabalhadores temporários e de longo prazo em contratos relacionais ou contratos de transação. Outros autores buscaram investigar a relação entre contrato psicológico e comportamentos desviantes, como nível de comprometimento (AKKERMANS; BAL; DE JONG, 2019); supervisão abusiva (VAN DER HEIJDEN; BAKKER, 2011); e violência no trabalho e o suporte percebido (VAN EMMERIK; EUWEMA; BAKKER, 2007).

É através do conceito de contrato psicológico que autores descrevem o relacionamento entre empregados e empregadores e os diferentes efeitos que eles exercem no trabalho diário da organização: por meio da troca social entre indivíduos e organizações, regulação de comportamentos, expectativas e omissões em contratos formais de emprego (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994; ANDERSON; SCHALK, 1998; ROBINSON; WOLFE; MORRISON, 2000; AGARWAL, 2015; ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018; ABELA; DEBONO, 2019).

No entanto, às vezes a gestão da organização não atende às expectativas dos empregados e esses, muitas vezes, percebem que o empregador não cumpre adequadamente o contrato psicológico, fenômeno conceituado como ruptura do contrato psicológico, podendo ter como respostas manifestações de sentimentos em relação a essa ruptura, culminando na violação do contrato psicológico Robinson e Rousseau (1994) e possivelmente de CDT.

### 2.3.1 Ruptura e violação do contrato psicológico

Robinson e Rousseau (1994) evidenciaram no seu estudo que cerca de 55% dos trabalhadores que participaram de sua pesquisa, identificou que nos primeiros dois anos, a empresa deixou de cumprir uma ou mais obrigações das quais eles tinham expectativas. Geralmente essas expectativas são oriundas de promessas feitas no decorrer do processo de recrutamento, socialização ou integração do empregado. E, no momento em que o trabalhador tem a experiência de uma ruptura do contrato psicológico (RCP), ele toma consciência da falha da organização no cumprimento das obrigações e/ou promessas (ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018).

Assim, somado a essa experiência, o trabalhador pode também criar



sentimentos negativos associados a esse processo de ruptura. Essa seria a resposta manifestada mais intensa que a ruptura do contrato psicológico, uma vez que, está associada a uma reação no nível afetivo e, como resposta, leva ao desenvolvimento de sentimentos de desapontamento, frustração, raiva bem como ressentimento, resultado da percepção da ruptura do contrato psicológico, manifestando assim a violação do contrato psicológico (VCP) (MORRISON; ROBINSON, 1997; ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018).

Nesse sentido, Robinson e Morrison (2000) fizeram essa distinção de maneira clara e objetiva em que apresentaram os fatores que explicam em que momento uma RCP torna-se um sentimento de VCP. Desse modo, a VCP se distingue conceitualmente da RCP embora estejam relacionados. Tendo em vista, a VCP ser definida como o estado emocional e/ou afetivo que em certa medida pode, mas não necessariamente, ocorrer após uma RCP.

A VCP está associada, com muita frequência, a sentimentos de ódio, injustiça e desconfiança que se manifestam após a percepção do não cumprimento do contrato psicológico (RAJA; JOHNS; BILGRAMI, 2011; RAJALAKSHMI; NARESH, 2018).

Diversos estudos já se dedicaram em medir a ruptura e a violação de contrato psicológico com o propósito de explorar tanto no nível individual quanto no nível organizacional as consequências dessas duas dimensões. Rousseau (2000) realizou um estudo para o desenvolvimento de uma escala para medir ruptura e violação do contrato psicológico, essa escala é bastante utilizada na literatura. Por outro lado, Robinson e Morrison (2000) buscaram analisar a violação do contrato psicológico por meio do desenvolvimento de uma escala composta por cinco itens, em que foi adaptada para a língua portuguesa por (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

Por meio desses e de outros instrumentos de mensuração, diversas pesquisas têm contribuído para apresentar as várias implicações no que se refere a ruptura e violação do contrato psicológico, tanto no nível individual quanto no nível organizacional. Evidentemente, a percepção da ruptura e provável violação do contrato psicológico, produz efeito nas atitudes e comportamentos dos empregados no seu cotidiano de trabalho na organização (ROBINSON; MORRISON, 2000; COYLE-SHAPIRO; NEUMAN, 2004; COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2006; COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019).

Independentemente dessas percepções serem reais ou não, elas causam

redução no nível de satisfação, confiança que o empregado tem na empresa, na intenção de continuar na empresa, na predisposição para o desempenho de suas atividades, nas suas obrigações e responsabilidades para além do horário estipulado para o trabalho ou mesmo da própria função (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994; ROBINSON, 1996; ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018).

No estudo realizado por Robinson e Morrison (2000) sobre o porquê e como diversos fatores afetam a forma como o trabalhador percebe a ruptura que subsequentemente levam e a violação do contrato psicológico, os autores concluíram que a ruptura está fortemente associada com o sentimento de violação do contrato psicológico, como sentimento de injustiça e renegação, quando entendem que a organização reconhece que existem obrigações para com o empregador, mas deixa de cumpri-las.

Com relação aos tipos de contratos psicológicos, e com base nos resultados de investigações anteriores, Raja, Johns e Bilgrami (2011) propuseram e confirmaram a seguinte hipótese: a violação do contrato na forma relacional terá maior impacto do que a violação no contrato na forma transacional. Ou seja, na propensão da manifestação de comportamentos que impactam na satisfação no trabalho, desempenho e intenção de sair a partir de uma origem subjetiva quanto a violação do contrato psicológico.

Jensen, Opland e Ryan (2010), ao estudarem a relação entre os tipos de contratos psicológicos e as cinco formas de comportamento contraproducente relacionado ao trabalho (CWB) - o comportamento voluntário dos trabalhadores que violaram as normas da empresa ou não seguiram as normas- identificaram 21 tipos de comportamentos abusivos causados por comentários, insultos ou ameaças, não execução de tarefas, sabotagem, roubo, negligência e preguiça. E concluíram efetivamente que, as consequências da violação de contratos psicológicos relacionais impactavam fortemente o comportamento abusivo, a falha na execução de tarefas, preguiça e a negligência, enquanto as violações dos contratos psicológicos transacionais, aumentavam o comportamento abusivo com menor intensidade, o que tornava possível a previsão do tipo de resposta do empregado.

Portanto, parece necessário considerar que existe atualmente no contexto do trabalho na organização, no relacionamento entre empregado e empregador, uma influência da violação do contrato psicológico nesse contexto. E que essa violação do contrato psicológico tem um impacto significativo no comportamento dos empregados

e no trabalho diário, afetando a organização em geral.

Os sentimentos negativos, que substituem as emoções positivas do empregado, reduzirão a confiança na organização, a satisfação no trabalho, o compromisso com os negócios e o bem-estar, aspectos que terminarão com a intenção de deixar a organização em busca de atividades novas e mais atraentes que a implementem e cumpram (COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019).

Se já existe um registro dessas e de muitas outras implicações que a ruptura e a violação de um contrato psicológico têm em um contexto organizacional, pode ser relevante considerar que elas também têm repercussões em outros níveis e contextos na vida dos indivíduos, que são elementos que contribuem para a formação da cultura organizacional.

Considerando que as pessoas constroem suas vidas de acordo com condições econômicas e sociais, interesses, paixões e objetivos, sendo, muitos, resultados de seu trabalho e do ambiente de trabalho (COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019). É possível hipotetizar que as mudanças que advêm dessa esfera podem afetar outros aspectos de sua vida fora e dentro do local de trabalho. Por isso seria importante propor estudos que visem compreender cada vez mais o processo de violação do contrato psicológico no intuito de subsidiar a organização para a adoção de medidas e práticas, normalmente relativas à cultura organizacional, que mitiguem a ocorrência da violação do contrato psicológico e o consequente comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Espera-se que a violação do contrato psicológico em contextos de culturas orientadas para a estabilidade, controle e competição, possua uma relação positiva com o comportamento desviantes no ambiente de trabalho (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001; SMART; JOHN, 2016;) desse modo, propõe-se as seguintes hipóteses:

**H1** – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura de mercado está positivamente relacionada ao comportamento desviante.

**H1a** – Violação do contrato psicológico está positivamente relacionada ao comportamento desviante.

Espera-se ainda que cultura organizacional mercado que é geralmente associada à competição se relacione positivamente à conflitos e constrangimento de colegas de trabalho (SMART; JOHN, 2016).

**H1b** – Cultura de mercado está positivamente relacionada ao comportamento desviante.

Espera-se que a cultura hierárquica tenha uma relação positiva com o sentimento gerado a partir da percepção da ruptura do contrato psicológico visto que os estudos desenvolvidos por Stefano *et al.* (2017) e Stefano *et al.* (2019) evidenciaram que em cultura hierárquica tinha uma relação negativa com o comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento no trabalho. Esses estudos subsidiaram a proposição das seguintes hipóteses:

**H2** – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura hierárquica está positivamente relacionado ao comportamento desviante.

As respostas à violação do contrato psicológico, dentre elas: o comportamento desviante tem relação com o estresse e fadiga, desempenho e comportamento contraproducente no ambiente de trabalho (ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018; GRIEP *et al.*, 2018; SCHALK *et al.*, 2018).

Há uma relação positiva entre a cultura hierárquica e o conflito, e resistência à mudança, manifestando CDT como resistência à autoridade organizacional (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001). A partir desses estudos elencou-se as seguintes hipóteses:

**H2a** – Cultura hierárquica está positivamente relacionada ao comportamento desviante.

Por outro lado, espera-se que a violação do contrato psicológico em contextos de culturas orientadas para a flexibilidade, cooperação e inovação, possua uma relação negativa com o comportamento desviante (CROPANZANO; MITCHELL, 2005; JIN; DROZDENKO, 2010). Desse modo propõe-se a seguinte hipótese:

**H3** – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura adhocrática está negativamente relacionada ao comportamento desviante.

Considerando que em organizações que apresentam cultura do tipo adhocrática, que tem por base um modelo de sistema aberto e se concentra na flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo como uma maneira de obter crescimento. Bem como, uma meta e um meio de obter recursos da empresa (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Com base nisso, elaboramos as hipóteses de que:

**H3a** – Cultura adhocrática está negativamente relacionada ao comportamento desviante.

No mesmo sentido, em decorrência da cultura clã estar relacionada ao modelo

de relacionamento interpessoal em que valoriza a integração e o trabalho em equipe para realizar o desenvolvimento de recursos humanos (SMART; JOHN, 2016), espera-se que esta seja negativamente relacionada ao CDT. Desse modo, se estabeleceu que:

**H4** – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura clã está negativamente relacionado ao comportamento desviante.

Os estudos também evidenciaram que comunicação, participação e coesão também são meios para aumentar o engajamento dos empregados na cultura clã, pois tende a adotar valores e metas comuns, estimula o senso de pertencimento, trabalho em equipe bem como o compromisso da empresa com os empregados (HARTNELL *et al.*, 2011). Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

**H4a** – Cultura clã está negativamente relacionada ao comportamento desviante.

Desse modo, com base nas hipóteses e sub-hipóteses levantadas anteriormente, propõe-se uma hipótese geral:

**H5** – A cultura Organizacional atua como mediadora da violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante.

Concernentes ao tempo de empresa, no que diz respeito a relação entre a percepção por parte do funcionário de que a empresa não cumpriu com o contrato psicológico em determinado tipo de cultura organizacional no desencadeamento em comportamento desviante no ambiente de trabalho, que essa relação difira em decorrência do tempo que o funcionário tem na organização.

O empregado recém contratado, sofre influência do tempo de socialização e esse período afeta sua experiência no novo ambiente organizacional e ainda incerto. Sendo, portanto, provável que busque informações adicionais para formar o seu contrato psicológico, reduzindo assim a incerteza contratual (COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019).

Por conseguinte, tem-se que o contrato na forma relacional está associado à troca de longo prazo com o empregado incluso de forma total que se apresenta leal e bem empenhado, com remuneração justa e em uma relação estável e segura (ROUSSEAU, 1990; ROUSSEAU; HANSEN; TOMPROU, 2018) que nos conduziu a seguinte hipótese:

**H6** – Existe diferença, concernente ao tempo de empresa, na relação entre a

violação contrato psicológico mediado pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Guest (2004) assevera que os fatores contextuais devem ser considerados no processo de formação do contrato psicológico uma vez que eles permitem uma melhor compreensão do desenvolvimento desse contrato. O autor cita como exemplo de fatores contextuais a legislação, condições econômicas, políticas sociais e de emprego país / região em que a organização foi criada / se desenvolve, entre outros. Desse modo, espera-se que:

**H7** – Existe diferença, concernentes a região, na relação entre a violação contrato psicológico mediado pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Bennett e Robinson, (2000) apontam que os estudos levantados deixaram em aberto a perspectiva interacionista, abordando comportamentos desviantes na ótica dos gerentes ou dos subordinados, sem considerar a possível influência da percepção de violação do contrato psicológico e nesse processo que se constitui a partir das relações de troca entre as partes. Ainda Levinson (1962) redefiniu o conceito de contrato psicológico como sendo as expectativas mútuas, não necessariamente conscientes, por parte do empregador e do empregado, que promove satisfação para as duas partes, portanto, sustentam essa relação.

Em complemento Rousseau (2001) explica que um contrato psicológico pode advir de vários fatores que afetam a interpretação das mensagens pelos empregados, pois representa um mapa mental que é composto por uma organização cognitiva de elementos relacionados ao conceito, que foram desenvolvidos com base em experiências passadas da identidade do colaborador. Desse modo espera-se que:

**H8** – Existe diferença, concernentes ao nível hierárquico ocupado pelo funcionário, na relação entre a violação contrato psicológico mediado pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.

A complexidade nos processos que envolvem a organização e seus empregados mostra que cada vez mais se faz imperativo realizar estudos das muitas dimensões que permeiam esse ambiente, tais como a cultura organizacional, os fatores individuais relacionados ao processo psicológico que se estabelece dessa complexidade, bem como as respostas manifestadas nos comportamentos dos empregados face a esse processo da dinâmica organizacional.

Aponta-se, nesse sentido, como relevantes contribuições nesse processo os

estudos que visaram compreender os diversos aspectos da cultura em termos do processo de sua constituição e formação da identidade de um país. Sendo esses estudos transportados para o mundo organizacional visando identificar características organizacionais próprias que as diferenciam das demais organizações (SCHEIN, 1984; HOFSTEDE, 1990; CAMERON; QUINN, 2005).

Também para contribuir com a compreensão desse processo outros estudos centraram no indivíduo e no processo cognitivo que é constituído dessa dinâmica organizacional, envolvendo relações de trocas com vistas ao suprimento da necessidade mútuas, organização e empregado. Os estudos evidenciaram que há o estabelecimento do contrato psicológico nesse processo que também é influenciado por fatores contextuais, como a cultura organizacional (SHORE; TETRICK, 1994; ROUSSEAU, 1995; COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019).

Na mesma linha, outros estudos evidenciaram que desse contexto complexo nas relações entre organização e empregados podem surgir comportamentos desviantes que tem por objetivo atingir à organização ou colegas de trabalho, isso conseqüentemente pode trazer danos e perdas irreparáveis à organização e as pessoas (BENNETT; ROBINSON, 2000; ARSLAN *et al.*, 2016).

Observa-se que vários estudos Bennett e Robinson (2000), Bennett e Budden, (2018), Di Stefano; Scrima e Parry (2019), estão sendo desenvolvidos para a aquisição de mais instrumentos e mecanismos na expectativa de minimização de conflitos. Essa estratégia dar-se-á devido à complexidade já identificada como inerente à dinâmica organizacional.

Portanto, nessa seção de revisão da literatura observou-se que os construtos violação do contrato psicológico, cultura organizacional e comportamento desviante na dinâmica organizacional apresentam indicativos de possível associação, uma vez que a partir das promessas, sejam elas, explícitas ou implícitas realizadas pela organização ou pelo empregado, estabelecem expectativas que ao serem rompidas criam sentimentos que podem desencadear comportamentos desviantes no trabalho. Esses comportamentos podem ser tanto no nível organizacional, ou seja, dano direto à organização, quanto no nível individual com comportamentos desviantes em relação aos colegas de trabalho.

Nesse sentido, observou-se que a cultura organizacional pode atuar como um controlador das repostas à violação do contrato psicológico. Observou-se que culturas

mais flexíveis como a cultura clã e a adhocrática têm uma relação negativa com os comportamentos desviantes no trabalho, em sentido contrário, culturas mais rígidas e controladoras como a cultura de mercado e a cultura hierárquica, apresentaram uma relação positiva com comportamentos desviantes no trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo contribuiu com os estudos já desenvolvidos, sobre cultura organizacional, violação do contrato psicológico e comportamento desviante no ambiente de trabalho, de modo a trazer uma colaboração em uma perspectiva integrativa dessas dimensões, uma vez que se concebe a essas dimensões estão presentes ao mesmo tempo na organização, portanto, passível de estarem inter-relacionadas.



### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo delinear os procedimentos metodológicos para desse estudo, apresentar o modelo conceitual e teórico da pesquisa, caracterizar a pesquisa, definir o tipo de pesquisa, definir a população e da amostra, apresentar as técnicas e instrumentos de coleta de dados bem como os instrumentos de análise e interpretação dos dados.

O presente estudo encontra-se dividido em duas partes: uma exploratória e outra descritiva, uma vez que, pelo uso de técnicas, tanto quantitativas quanto qualitativas, busca-se analisar a relação entre a violação do contrato psicológico por meio da mediação da cultura organizacional na propensão ao desencadeamento de comportamento desviante no trabalho.

Para a pesquisa bibliográfica foi utilizado o *software CitNetExplorer*. Esse *software* é uma ferramenta desenvolvida em Java, projetada para mostrar a rede diretamente relacionada à citação, além de possibilitar a otimização da rede. A otimização da rede começa com uma ampla gama de redes e é otimizada no campo de pesquisa de interesse, em que forma uma sub-rede de pesquisa para mostrar seu comportamento no tempo e espaço (VAN ECK; WALTMAN, 2014; FERREIRA *et al.*, 2020).

A abordagem metodológica foi delineada a partir do contexto teórico levantado nesse estudo com o propósito de identificar como se configura a relação entre a violação do contrato psicológico a cultura organizacional e comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Desse modo, inicialmente a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul em 12 de novembro de 2020 com a segunda versão aprovada em 6 de dezembro de 2020 sob o número 4.441.751 conforme o Anexo A.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) tem como função avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. O CONEP desempenha um papel coordenador da rede de CEPs das Instituições, além de ser um órgão consultor na área de ética em pesquisas.

A aplicação do questionário foi dividida em duas etapas, uma de pré-teste e

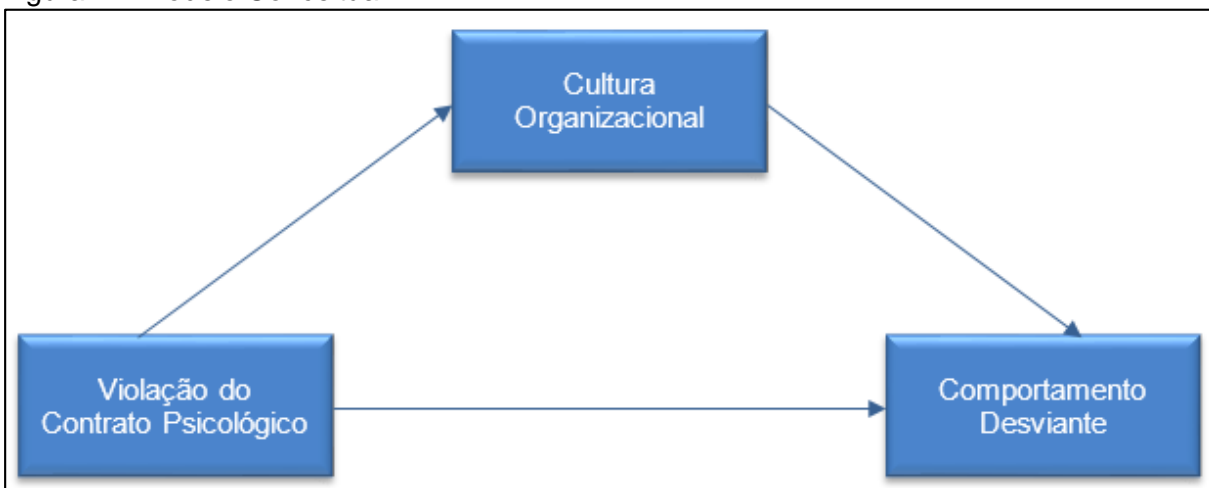
outra para validar a pesquisa, em ambas foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para a concordância em participar da pesquisa. Os formulários do TCLE se encontram nos Apêndices D e E.

Na próxima seção mostra-se o modelo conceitual que irá subsidiar a investigação com o propósito de responder às hipóteses do estudo.

### 3.1 Modelo conceitual

O modelo proposto para esse estudo tem como hipótese efeito indireto (mediação) entre os antecedentes, violação do contrato psicológico e cultura organizacional na propensão ao desencadeamento de comportamento desviante no trabalho (CDT). Conforme Figura 7.

Figura 7 – Modelo Conceitual

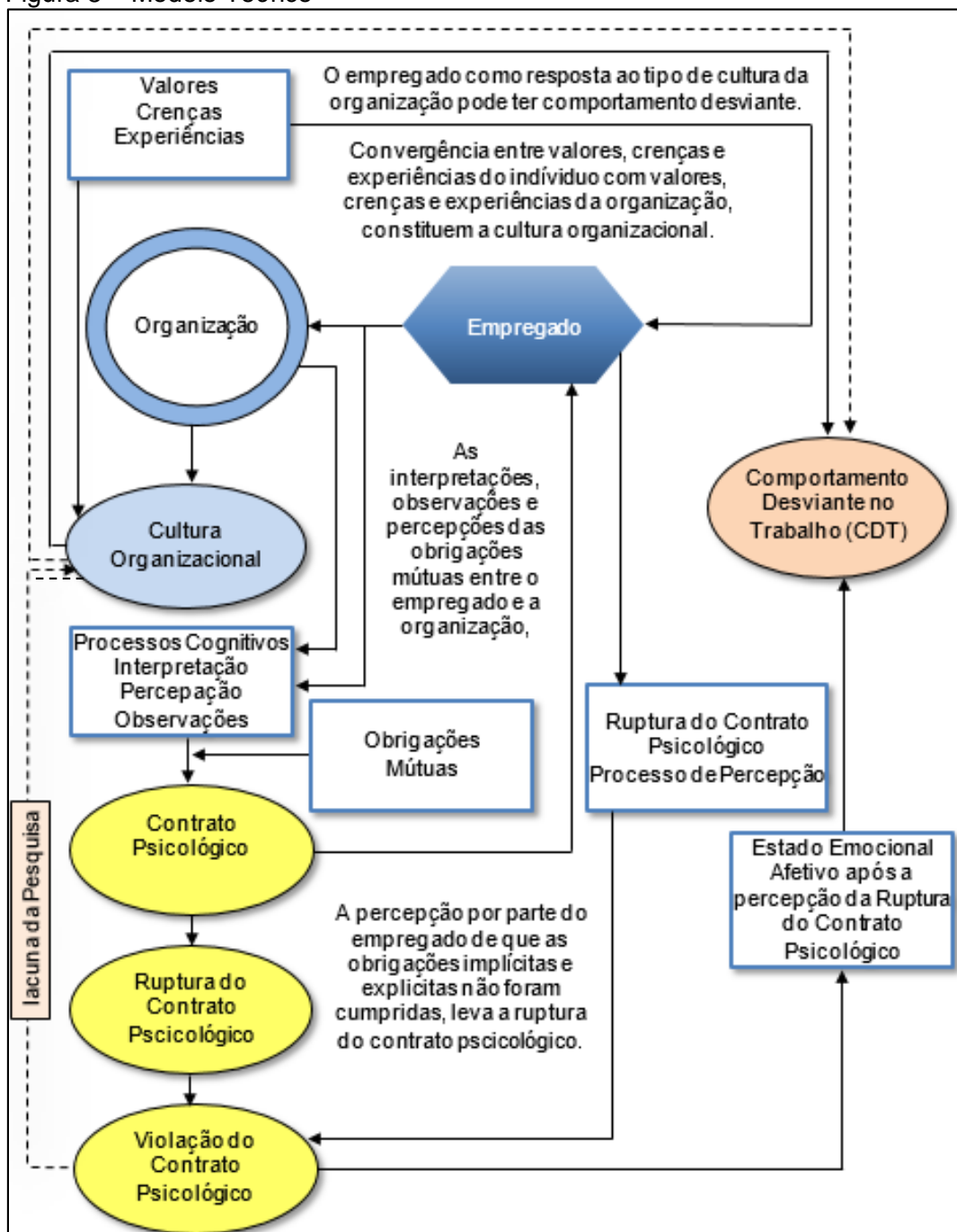


Fonte: Elaborada pelo autor

Essa hipótese tem como sustentação o referencial teórico levantado e está representada no modelo teórico desse estudo, o qual demonstra as relações entre comportamento desviante, cultura organizacional e violação do contrato psicológico.

A partir dessas relações, recorrendo-se ao modelo teórico, foi possível evidenciar uma lacuna de investigação na relação entre a percepção de violação do contrato psicológico e a relação com a cultura organizacional atuando como variável mediadora na manifestação de desvio de comportamento no local de trabalho (CHEN; HU; KING, 2018) conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo Teórico



Fonte: Elaborada pelo autor

O modelo teórico proposto apresenta a perspectiva do construto violação do contrato psicológico sofrendo influência da mediação pelo tipo de cultura organizacional em que, caso seja mais rígida ou flexível, colaborativa ou de competição, influenciam no desencadeamento do CDT. Espera-se que, os sentimentos gerados na violação do contrato psicológico, são menos propensos a

desencadear CDT em culturas mais colaborativas e flexíveis.

Em sentido contrário, espera-se que, os sentimentos gerados na violação do contrato psicológico em culturas mais rígidas, voltadas para a competição, são mais propensos a desencadear CDT.

Desse modo, o modelo conceitual tem por objetivo verificar empiricamente as hipóteses teóricas elencadas anteriormente.

### 3.2 Abordagem da pesquisa

Essa pesquisa utilizou-se a abordagem quantitativa, visto que desde a obtenção dos dados até a análise, foi pautada numa estruturação precisa das informações, sendo tais dados coletados, estruturados, quantificados e analisados estatisticamente (GIL, 2019).

Para subsidiar o estudo pré-quantitativo, recorreu-se também a abordagem qualitativa com o propósito de aproximar do pesquisador ao objeto de estudo. Essa abordagem propiciou descobrir especificidades que contribuíram para a adequação do instrumento de pesquisa.

Desse modo, esse estudo se enquadra como método misto. O método misto é caracterizado por recorrer tanto de procedimentos quantitativos quanto qualitativos para responder um problema de pesquisa (GIL, 2019).

### 3.3 Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, este estudo se classifica como exploratório e descritivo. A pesquisa de natureza descritiva coloca em pauta a sistematização para a compreensão ao Comportamento Desviante no Trabalho (FERNANDES *et al.*, 2017). Segundo Gil (2019) as pesquisas descritivas têm por objetivo, para além da existência de relação entre variáveis, o propósito de determinar a natureza dessa relação.

Segundo Vergara (2007, p. 47) a pesquisa descritiva “expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Segundo Malhotra *et al.* (2005, p. 108) a pesquisa descritiva representa “[...] um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado”.

Segundo Gil (2019, p. 57) a pesquisa exploratória “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo

mais explícito ou a construir hipóteses”.

Esse estudo também se caracteriza como um estudo de caso, sendo essa uma modalidade amplamente utilizada em pesquisas na área das ciências sociais. Essa modalidade tem como propósito explorar situações do mundo real em que seus limites não estão ainda definidos claramente, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever situações associadas ao contexto em que se está realizando a investigação (GIL, 2019).

Quanto aos meios, o estudo teve como base a pesquisa de campo, por meio do método *survey*. Efetivar uma pesquisa de campo é realizar uma investigação de um fenômeno, facilitando os meios de se conseguir explicar tal fenômeno (VERGARA, 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Malhotra *et al.* (2005, p. 179) “o método de *survey* para a obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações, e características demográficas e de estilo de vida”.

No levantamento de campo há o questionamento direto sobre o comportamento dos indivíduos sobre um determinado problema e, a partir destas informações, utiliza-se a análise quantitativa para se elaborarem as conclusões (GIL, 2010; PEREIRA *et al.*, 2018; GIL, 2019).

De acordo com Gil (2019) para uma adequada condução de pesquisa que utiliza levantamento de campo é requerido que se cumpra algumas etapas, a saber: i) especificação dos objetivos, ii) operacionalização das variáveis, iii) elaboração do instrumento de coleta de dados, iv) Pré-teste do instrumento, v) seleção da amostra, vi) coletado de dados, vii) análise e interpretação dos dados e viii) redação do relatório. Dessa forma, no capítulo inicial foram descritos os objetivos da pesquisa e nas próximas seções serão discutidas as próximas etapas.

### 3.4 População e amostra da pesquisa

Segundo Gil (2019), nem sempre é possível que o pesquisador selecione uma pequena parte de uma população de modo que ela seja representativa da população estudada na sua totalidade, sendo necessário nesses casos recorrer à amostra não probabilística.

Nesse sentido, a população do estudo, foi constituída de 3000 empregados

pertencentes ao segmento dos serviços no ramo farmacêutico, composta por 96 lojas, atuando em três estados, sendo considerada a 19ª maior rede de farmácias no Brasil e a segunda maior varejista no estado de Minas Gerais.

A empresa foi escolhida por ser uma empresa com mais de 84 anos de funcionamento nos vales do Mucuri e Jequitinhonha, cuja região possui valores e crenças específicas, que poderão contribuir para a compreensão da cultura da organização e como essa influência na propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho.

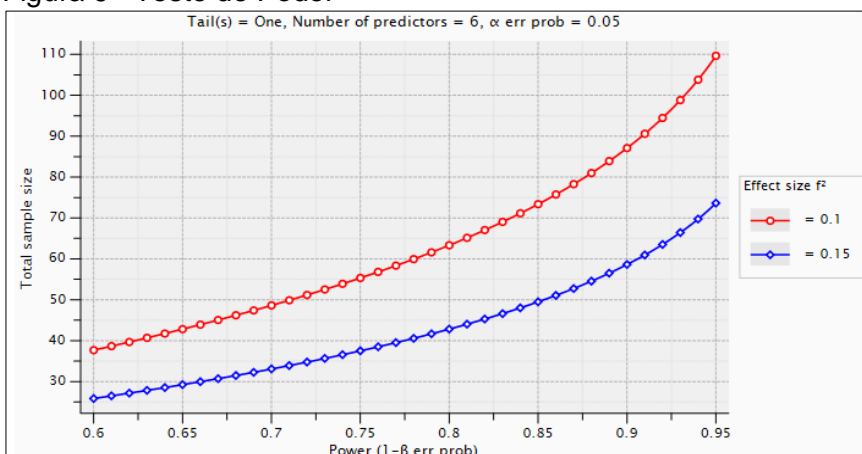
Outro motivador para a realização do estudo se deu pela conveniência, em decorrência de facilidade de acesso aos dados e aos participantes da pesquisa. Nesse sentido a técnica utilizada foi a amostragem não probabilística e o tipo de amostragem por conveniência.

A amostragem por acessibilidade ou conveniência se caracteriza pelo processo de seleção dos participantes, no qual considera os participantes que estão mais disponíveis para o estudo (GIL, 2019).

Como critério de inclusão dos participantes foi definido que esses não poderiam estar com comunicação de desligamento da empresa, para tanto foi solicitado ao setor de recursos humanos da empresa que não disponibilizasse o questionário aos empregados que não se enquadrassem nesse critério.

No presente estudo para estimação do tamanho da amostra utilizou-se o *software* gratuito G\*Power 3.1.9.4 (FAUL *et al.*, 2009). A Figura 9 mostra o gráfico com a linha de tendência entre poder de efeito ( $f^2$ ) = 0,1 pequeno e ( $f^2$ ) = 0,15 médio.

Figura 9 – Teste de Poder



Fonte: Elaborada pelo autor

Como o modelo proposto é constituído por 6 preditores, definiu-se o tamanho

do efeito ( $f^2$ ) = 0,15 -mediano e poder ( $1-\beta$  errprob) de 0,95 (COHEN, 1988; HAIR, 2019). Desse modo obtivemos a indicação de  $n = 74$  casos para um poder estatístico de 95%.

Embora esse teste seja recomendado para pesquisas do tipo probabilísticas, Cohen (1998) recomenda seu uso para minimizar os casos de falsos negativos para se determinar o tamanho da amostra. O resultado do teste sugeriu uma amostra de 74 casos.

Como alternativa ao G\*Power, Hair (2019) sugere para a definição da amostra que se considere o construto com maior número de indicadores em que esse deve ser multiplicado por 5. Considerando que o construto com maior número de indicadores é o comportamento desviante organizacional com 12 indicadores, o cálculo indicou que para que se obtenha um poder estatístico de 95% com o propósito de evidenciar valores de  $R^2$  de no mínimo 0,25 e probabilidade de erro de 0,05, precisa-se de 60 casos. Adotando uma posição conservadora foi utilizada uma amostra duplicada, sendo, portanto, definida uma amostra mínima de 120 casos conforme recomendação para uso no Smart-PLS (BIDO; SILVA, 2019).

Buscou-se uma diversificação dos respondentes, contemplando: faixa etária, nível de escolaridade, cargo ocupado na empresa e região. E, a partir desta amostra foi conduzido o estudo utilizando os instrumentos descritos a seguir.

### 3.5 Instrumentos e materiais de pesquisa

Apresentar-se-á nos próximos tópicos os instrumentos e materiais que nortearam a pesquisa no que concerne às entrevistas, questionários e suas respectivas escalas.

#### 3.5.1 Entrevistas – etapa pré-quantitativa

Na primeira fase, para subsidiar a adequação do questionário em termos semânticos, foram realizadas duas entrevistas com pauta. Essa modalidade de entrevista se define por não apresentar e definir previamente um roteiro, dispondo o entrevistador apenas de uma pauta com assuntos a serem tratados, nesse caso o entrevistador estimula o entrevistado com poucas perguntas diretas com o propósito de que o entrevistado possa falar livremente (GIL, 2019).

Foram selecionados por conveniência para a entrevista dois empregados, sendo um com cargo gerencial e o outro com cargo não-gerencial com o propósito de ter uma visão dos temas de duas perspectivas, uma com um olhar da gerência e outra com o olhar do subordinado.

Embora o quantitativo de entrevistados pareça pouco, não há uma definição clara de número mínimo para se realizar entrevistas, cabe ao pesquisador definir um quantitativo suficiente para atender ao propósito do estudo. Como se buscava uma aproximação com o campo para instrumentalizar a pesquisa quantitativa, a quantidade de entrevistas atende ao objetivo proposto (REGO; CUNHA; MEYER JR, 2018).

Para a pauta da entrevista foram delineados temas relativos à teoria sobre cultura organizacional, violação do contrato psicológico e comportamento desviante. Esses temas foram utilizados para identificação de categorias teóricas a partir dos conteúdos das entrevistas.

A pauta foi composta por um roteiro que se ajustava conforme a entrevista se desenvolvia, inicialmente foram delineadas questões norteadoras, a saber: “Me conte um pouco de sua história na empresa”, “me fale da sua relação com o seu superior imediato”, “como você definiria a empresa?”, “me fale um pouco das experiências ruins que teve na empresa, caso tenham ocorrido”, “você já presenciou na empresa algum comportamento que julga como inadequado?”, “você tinha alguma expectativa quando entrou para a empresa? Esperava que algo melhorasse para você?”, “você tem alguma frustração e relação às expectativas que você tinha em relação à empresa?”, “me fale um pouco sobre as normas da empresa”, “me fale um pouco sobre suas experiências em relação às promessas que empresa fez para você quando da sua entrada”, “você acredita que já tenha deixado de cumprir com alguma obrigação para como a empresa?”. Esse roteiro foi se ajustando de acordo com as evocações do entrevistado.

Como método de análise das entrevistas recorreu-se a análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo constitui-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando à descrição do conteúdo das mensagens que proporcionam o levantamento de indicadores, quantitativos ou não, permitindo a realização de inferência de conhecimentos.

Para o tratamento dos dados foram obedecidas as seguintes fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos dados, inferência e interpretação dos resultados (BARDIN, 1977).



Como ferramenta para tratamento dos dados utilizou-se o *software* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires*), que foi desenvolvido na modalidade *open source*. Esse *software* produz de forma automatizada o agrupamento das palavras, através do método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que leva em consideração a frequência de ocorrências e sentido das palavras no conjunto do *corpus* textual dividindo em classes que são associadas pelo pesquisador às categorias teóricas definidas *a priori* de acordo com a semelhança entre os temas. Utilizou-se também da Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para gerar um plano cartesiano para identificar a proximidade e distância dos temas evocados pelos entrevistados.

Ressalta-se que embora o *software* utilize de algoritmos quantitativos os dados permanecessem essencialmente qualitativos subordinados à interpretação do pesquisador. Essa fase do estudo se posiciona como uma fase pré-quantitativa do estudo. Essa etapa permite ao pesquisador identificar se o objeto de estudo apresenta indícios dos elementos teóricos que serão estudados, também proporciona a possibilidade de identificação de termos próprios do objeto de estudo permitindo que se faça adequação ao instrumento de pesquisa antes de iniciar a fase de pesquisa.

No próximo tópico procede-se com a apresentação dos instrumentos que subsidiaram o estudo.

### 3.5.2 Questionário

O presente estudo constituiu-se de um questionário elaborado com base nas escalas: i) comportamento desviante de Bennett e Robinson (2000), ii) cultura organizacional de Cameron e iii) Quinn (2006) e violação do contrato psicológico de Robinson e Morrison (2000).

- **Escala de comportamento desviante**

O comportamento desviante é avaliado usando uma escala de desvios no trabalho de Bennett e Robinson (2000), consistindo em duas subescalas correspondentes a duas dimensões: desvio organizacional (13 itens, por exemplo 'trabalho mais lento que o trabalho'); e desvio interpessoal (7 itens, como 'falar mal dos colegas'). Nessa escala, os participantes indicam a frequência com que manifestam as afirmativas, que podem variar de nunca (1), quase nunca (2), às vezes (3), frequentemente (4) e sempre (5)

Uma versão dessa escala já foi adaptada por Jorge (2016) para a língua portuguesa e apresentou resultados consistentes em relação à escala original no que tange à consistência interna, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Fiabilidade da Escala de Comportamentos Desviantes e suas Dimensões

ESCALAS	DIMENSÕES		
	Comportamentos Desviantes	Comportamentos Desviantes Interpessoais	Comportamentos Desviantes Organizacionais
$\alpha$	,95	,96	,95
Classificação	Muito Boa	Muito Boa	Muito Boa

Fonte: Adaptada de Jorge (2016)

A proposta de questionário para mensuração do comportamento desviante no ambiente de trabalho pode ser verificada no Apêndice VIII.

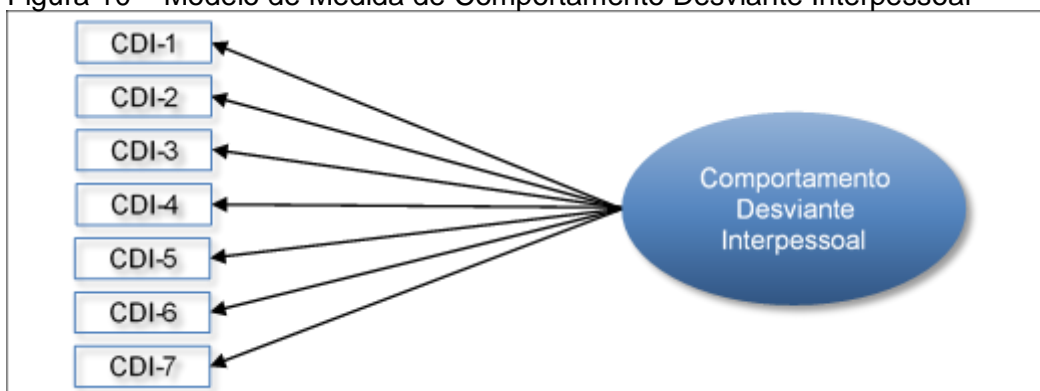
Quadro 9 – Escala Comportamento Desviante Interpessoal

COMPORTAMENTO DESVIANTE INTERPESSOAL (CDI)
CDI-1. Debocha dos colegas de trabalho
CDI-2. Fala mal de colegas de trabalho
CDI-3. Faz comentários desagradáveis no trabalho (exemplo: étnicos, religiosos ou raciais)
CDI-4. Faz brincadeiras maliciosas com colegas no trabalho
CDI-5. Coloca o colega de trabalho em situação de constrangimento
CDI-6. É mal educado com alguém no trabalho
CDI-7. Diz coisas que magoam os colegas de trabalho

Fonte: Bennet e Robinson (1995)

O modelo de medida de comportamento desviante interpessoal é composto por 7 variáveis manifestas conforme apresenta o Quadro 9 no modelo reflexivo da variável endógena e latente no modelo, conforme se apresenta na Figura 10.

Figura 10 – Modelo de Medida de Comportamento Desviante Interpessoal



Fonte: Elaborada pelo autor

O modelo de medida de comportamento desviante organizacional é composto por 12 variáveis manifestas e compõe o modelo reflexivo da variável endógena e

latente conforme apresenta o Quadro 10.

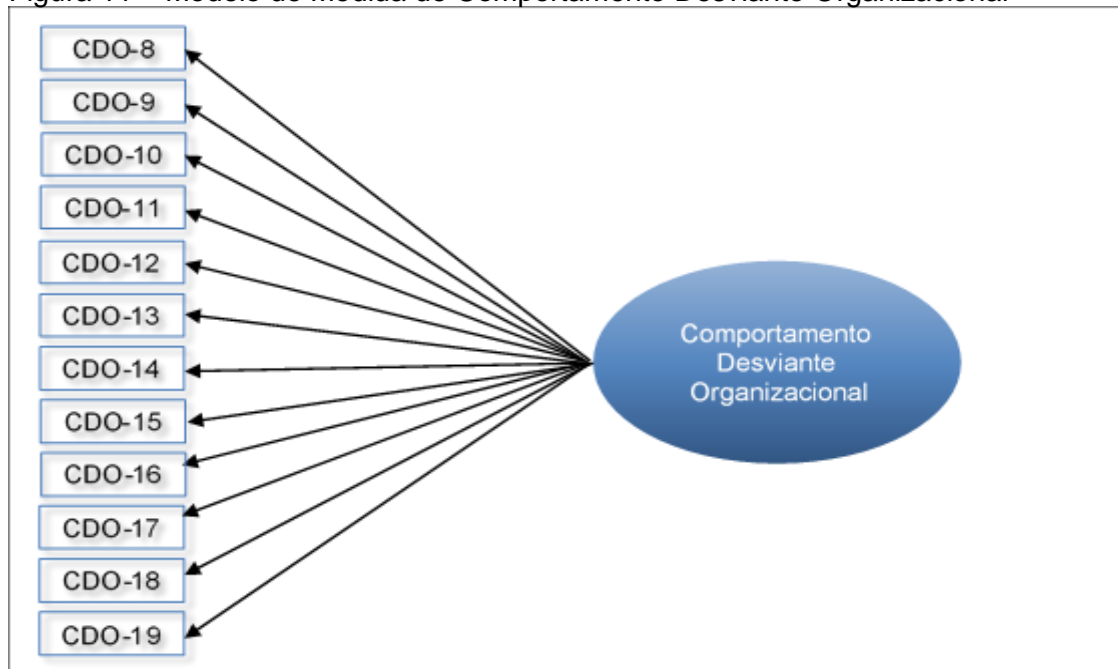
Quadro 10 – Escala Comportamento Desviante Organizacional

COMPORTAMENTO DESVIANTE ORGANIZACIONAL (CDO)
CDO-8. Faz pausas excessivas e mais longas do que as aceitáveis no seu local do trabalho
CDO-9. Trabalha intencionalmente mais devagar do que poderia trabalhar
CDO-10. Desarruma de proposito o seu local de trabalho
CDO-11. Ignora as instruções dadas pelo meu gerente
CDO-12. Retira bens da empresa sem autorização (exemplo: blocos de papel, canetas ou borrachas)
CDO-13. Falsifica notas de despesas para que seja reembolsado com mais dinheiro
CDO-14. Fica até mais tarde no trabalho para receber o pagamento de horas extras
CDO-15. Chega tarde ao trabalho sem autorização
CDO-16. Comenta informações confidenciais da empresa com pessoas de fora da empresa
CDO-17. Consume álcool e/ou drogas ilegais no trabalho
CDO-18. Faz corpo mole para executar o trabalho
CDO-19. Passa muito tempo a 'sonhando acordado', em vez de trabalhar

Fonte: Bennet e Robinson (1995)

A Figura 11 o modelo de medida mensurar o comportamento desviante no nível organizacional.

Figura 11 – Modelo de Medida de Comportamento Desviante Organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor

- **Escala de cultura organizacional**

Para avaliar a cultura organizacional, o quadro de valores concorrentes (CVF) de Cameron e Quinn (2006) tem sido amplamente utilizado nas pesquisas organizacionais, sendo modelo mais conhecido, derivado do CVF, para avaliação, o

*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* vem sendo mais utilizado com mais frequência.

Este instrumento mede a cultura organizacional em quatro tipos de cultura: Hierarquia (orientação interna e estabilidade), cultura orientada para as regras, e como seus membros a cumprem, são fortemente valorizadas; Mercado (orientação externa e estabilidade), a cultura é orientada para os objetivos; Relações humanas ou clã (orientação interna e flexibilidade), a cultura é voltada para apoiar seus membros e é caracterizada pela participação e foco no elemento individual e estimula o desenvolvimento individual e *adhocracia* (orientação externa e flexibilidade), cultura orientada para a inovação (CAMERON; QUINN, 2006; DI STEFANO; SCRIMA, 2016; RUS *et al.*, 2018).

Segundo Cameron e Quinn (2005), foi possível comprovar a credibilidade e a validade da OCAI, porque essa ferramenta foi e ainda é usada por muitos pesquisadores de diferentes tipos de organizações. O resultado do coeficiente de confiabilidade (alfa de Cronbach) foi estatisticamente significativo e satisfatório para quatro as quatro dimensões da cultura organizacional, todas acima de 0,7 no estudo dos autores.

Optou-se, neste estudo, pela escala normativa do OCAI, em lugar da *ipsativa*, uma vez que o interesse desta pesquisa se centrou em compreender perfis de culturas atuais na percepção dos respondentes, sem a necessidade de se investigar a cultura ideal que é a proposta da escala *ipsativa* de Cameron e Quinn (2006). Além disso, conforme esses autores, a dependência entre as respostas na escala *ipsativa*, em cada questão, dificulta testes estatísticos comumente utilizados.

Welter e Capitão (2007), que destacam que, na escala normativa, é possível a realização de comparação interpessoal e de comparação intrapessoal, bem como se favorecem outras técnicas estatísticas, como a análise fatorial, que foi utilizada nessa tese.

A escala OCAI já foi validada e traduzida para a língua portuguesa por Silva (2007) e, em estudos com modelagem de equações estruturais, apresentou boa confiabilidade composta (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018). Esse estudo apresentou resultados bastante consistentes, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Confiabilidade Composta do Estudo Adaptado

CULTURA ORGANIZACIONAL			
Clã	Adhocracia	Mercado	Hierarquia
0,87	0,83	0,85	0,80

Fonte: Adaptada de (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018)

E também apresentou índices de qualidade e consistência no que se refere aos parâmetros de aceitação. As assertivas utilizadas para mensurar a cultura adhocrática se encontram descritas no Quadro 11.

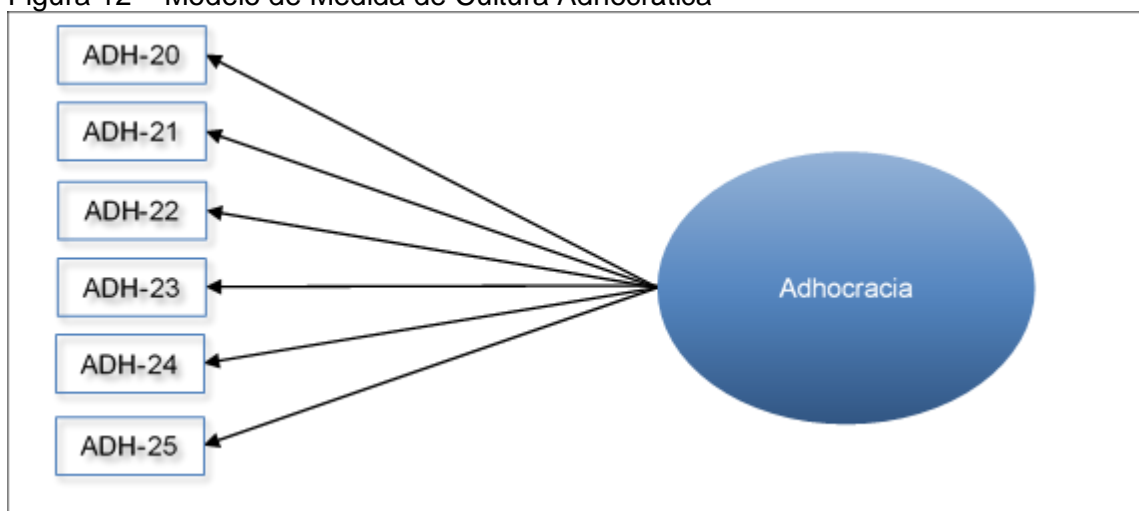
Quadro 11 – Escala de Cultura Organizacional Adhocrática

CULTURA ORGANIZACIONAL ADHOCRÁTICA (ADH)
ADH-20. A empresa privilegia a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo
ADH-21. Na empresa existe um grande dinamismo e estamos dispostos a intervir e a correr riscos
ADH-22. A empresa dá liberdade para o colaborador para fazer o que achar melhor
ADH-23. O sucesso da empresa é definido com base no seu diferencial e na preocupação de fazer coisas novas
ADH-24. A empresa incentiva o colaborador a enfrentar novos desafios e experimentar coisas novas para melhoria da empresa
ADH-25. O estilo de gestão é caracterizado pela liberdade, originalidade e inovação

Fonte: Quinn e Cameron (2006)

O modelo de medida de cultura adhocrática é composto por 6 variáveis manifestas conforme apresenta o Quadro 11 no modelo reflexivo da variável exógena e latente no modelo, conforme se apresenta na Figura 12.

Figura 12 – Modelo de Medida de Cultura Adhocrática



Fonte: Elaborada pelo autor

As assertivas utilizadas para mensurar a cultura clã apresentam-se descritas no Quadro 12

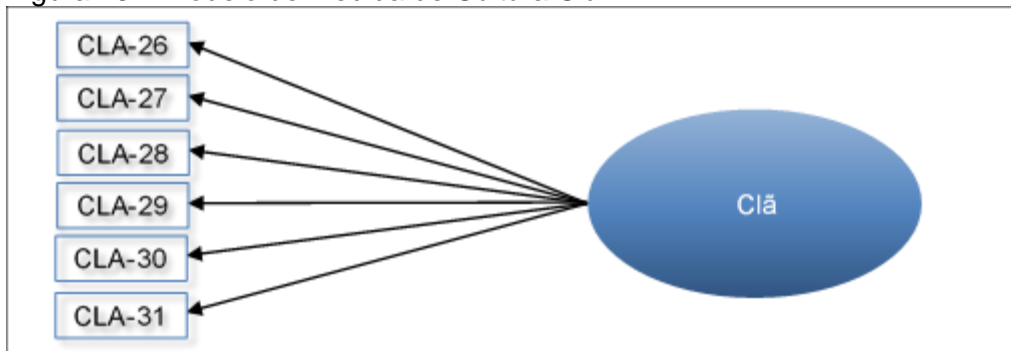
Quadro 12 – Escala de Cultura Organizacional Clã

CULTURA ORGANIZACIONAL CLÃ (CLA)
CLA-26. O estilo da gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho em equipe e participação
CLA-27. A Empresa é como uma família ampliada. Meus colegas de trabalho partilham suas experiências pessoais e as de trabalho
CLA-28. A gerência é orientada para o acompanhamento e criação de condições de apoio.
CLA-29. O que mantém a empresa unida é a lealdade e confiança entre as pessoas, onde todos estão comprometidos com o trabalho
CLA-30. A empresa incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento de seus colaboradores
CLA-31. Na empresa o sucesso é definido com base no desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipe e empenho

Fonte: Quinn e Cameron (2006)

O modelo de medida de cultura clã é composto por 6 variáveis manifestas conforme apresenta o Quadro 12 no modelo reflexivo da variável exógena e latente, conforme Figura 13.

Figura 13 – Modelo de Medida de Cultura Clã



Fonte: Elaborada pelo autor

As assertivas utilizadas para mensurar a cultura hierárquica se encontram descritas no Quadro 13.

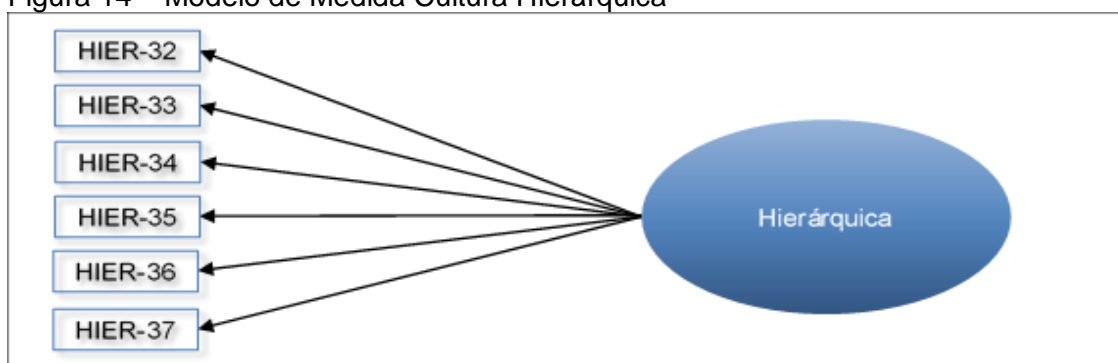
Quadro 13 – Escala de Cultura Organizacional Hierárquica

CULTURA ORGANIZACIONAL HIERÁRQUICA (HIER)
HIER-32. Na empresa os procedimentos normalmente orientam o que fazemos. É estruturada e com mecanismos de controle
HIER-33. A gerência é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada
HIER-34. O sucesso da empresa é definido com base na eficiência
HIER-35. A empresa procura estabilidade, conformidade e funcionamento sem transtorno
HIER-36. Na empresa, valoriza-se as regras e políticas formais. É importante que a empresa avance sem problemas
HIER-37. Na empresa é dada ênfase à permanência e estabilidade, sendo importante a eficácia, a eficiência e o controle

Fonte: Quinn e Cameron (2006)

O modelo de medida de cultura Hierárquica é composto por 6 variáveis manifestas conforme apresenta o Quadro 13. O modelo reflexivo da variável exógena e latente, conforme se apresenta na Figura 14.

Figura 14 – Modelo de Medida Cultura Hierárquica



Fonte: Elaborada pelo autor

O modelo de medida de cultura de Mercado é composto por 6 variáveis manifestas conforme apresenta o Quadro 14, organizadas no modelo reflexivo da variável exógena e latente, conforme se apresenta na Figura 15.

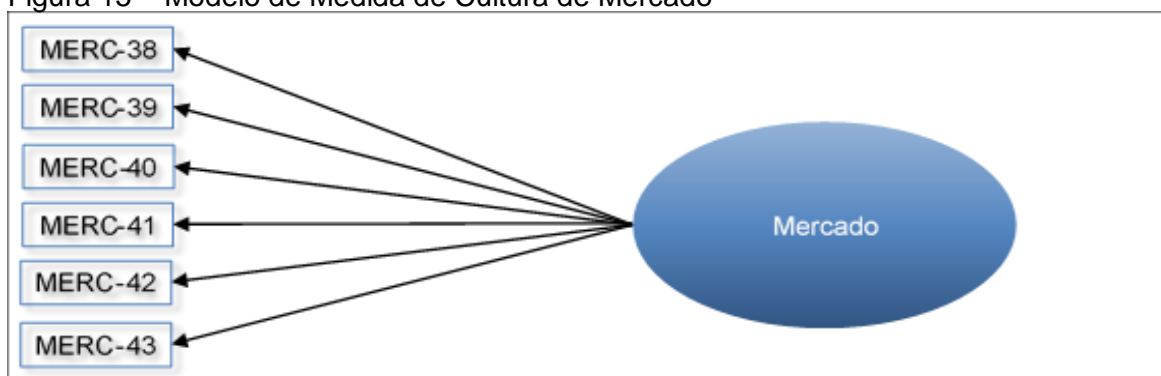
Quadro 14 – Escala de Cultura Organizacional Mercado

CULTURA ORGANIZACIONAL MERCADO (MERC)
MERC-38. Somos competitivos e trabalhamos por objetivos muito direcionados para os resultados
MERC-39. A gerência é orientada para uma abordagem objetiva, competitiva e direcionada para resultados
MERC-40. O estilo de gestão é caracterizado pela competitividade, expectativas elevadas e alto nível de desempenho
MERC-41. A empresa valoriza o desempenho e a cumprimento de metas. A competitividade e o sucesso são enfatizados
MERC-42. A empresa incentiva a competição para aumentar o desempenho e o alcance de resultados
MERC-43. Para a empresa o sucesso é definido com base na eficiência

Fonte: Quinn e Cameron (2006)

As assertivas utilizadas para mensurar a cultura de mercado apresentam-se no Quadro 14.

Figura 15 – Modelo de Medida de Cultura de Mercado



Fonte: Elaborada pelo autor

- **Escala de violação do contrato psicológico**

Para medir a violação do contrato psicológico, Robinson e Morrison (2000)

desenvolveram uma escala composta por, com cinco itens do tipo *Likert* de 5 pontos indicando quando um empregado concorda com cinco afirmações, que variam de concordo totalmente a discordo totalmente.

Neste estudo, foi utilizada a escala traduzida para o português a partir do estudo de Santos e Gonçalves (2010) em uma estrutura bi-fatorial com valor de alfa de *Cronbach* no fator 1 em relação a empresa à ruptura pela empresa (VCP\_1) foi de (0,864) e o fator 2 em relação à ruptura por parte do funcionário (VCP\_2) foi de (0,932). No trabalho de Pontes (2015) valor global do alfa de *Cronbach* encontrado no estudo de adaptação foi 0,901, valor próximo ao obtido no estudo original ( $\alpha = 0,920$ ), conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Consistência Interna Escala Violação do Contrato Psicológico

INSTRUMENTO VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO		$\alpha$
Violação do CP: Robinson e Morrison (2000)	Estudo original	0,920
	Estudo de adaptação	0,901
Santos e Gonçalves (2010)	VCP_1	0,864
	VCP_2	0,932

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário é composto por 4 itens apresentados em uma escala tipo *Likert*, ajustado dos 11 pontos de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Quadro 15 – Escala Violação do Contrato Psicológico

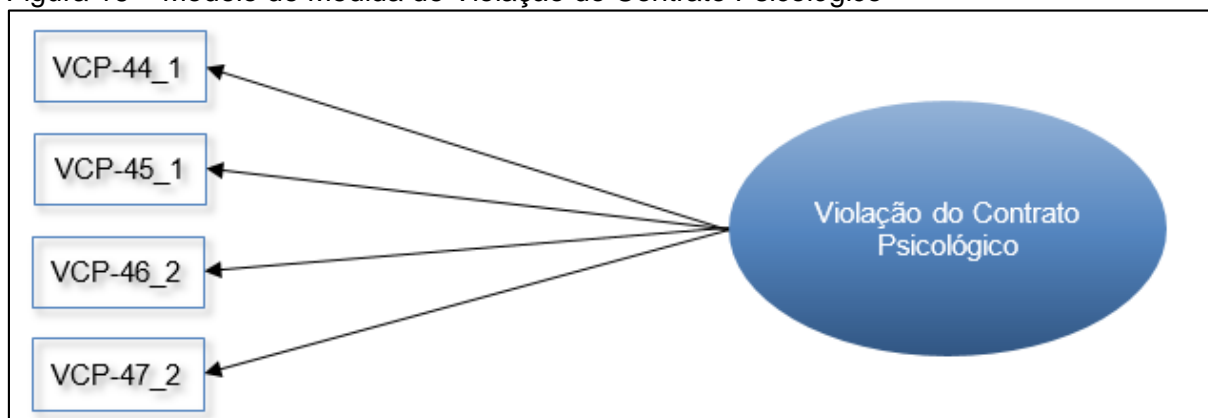
VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO (VCP)
<b>VCP-44_1.</b> Em geral, a direção da empresa cumpre as obrigações que tem com você
<b>VCP-45_1</b> Em geral, a direção da empresa mantém as promessas que lhe faz
<b>VCP-46_2.</b> Em geral, você cumpre as suas obrigações para com a direção da sua empresa
<b>VCP-47_2.</b> Em geral, você mantém as promessas que faz à direção da empresa

Fonte: Rousseau (1990)

O modelo de medida de violação do contrato psicológico é composto por 4 variáveis manifestas conforme apresenta o Quadro 15 no modelo reflexivo da varável exógena e latente, conforme se apresenta na Figura 16.



Figura 16 – Modelo de Medida de Violação do Contrato Psicológico



Fonte: Elaborada pelo autor

No próximo tópico apresenta-se os procedimentos que foram utilizados para realizar a coleta dos dados para o presente estudo.

### 3.6 Procedimentos de coleta de dados

Como ferramenta de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado diretamente aplicado à amostra selecionada, o questionário foi composto por questões fechadas com escalas tipo *Likert* de 11 pontos, divididos em 3 partes, a primeira com caracterização do respondente, a segunda com as escalas de cultura organizacional e violação do contrato psicológico em que o respondente insere o grau de concordância com as afirmações que variam de (0) discordo totalmente a (10) concordo totalmente.

A terceira parte é composta pela escala de comportamento desviante no ambiente de trabalho com afirmações que variam de (0) nunca a (10) sempre. Cada constructo do modelo é representado por perguntas no questionário que são as variáveis observadas do modelo e constituem a escala de mensuração dos construtos concernentes ao referencial teórico.

Antes de efetuar a coleta dos dados foi realizado um pré-teste no período de 16 de dezembro de 2020 a 28 de dezembro de 2020 com TCLE anexado ao formulário. Obteve-se 70 questionários respondidos, sendo considerados válidos 64. Esses questionários foram aplicados diretamente aos empregados em formulário impresso, fase em se constatou a dificuldade que seria aplicar um quantitativo maior de questionários por meio de formulário impresso em decorrência das restrições da pandemia.

Na fase segunda fase da coleta de dados, optou-se por mudar a estratégia para formulário eletrônico. Os questionários foram aplicados na empresa no período de 4 de janeiro de 2020 a 21 de janeiro de 2021. Foram aplicados 178 questionários, sendo considerados válidos 165.

Considerando que a empresa possui cerca de 3000 empregados, e que se somado os dados coletados na fase de pré-teste e a coleta de dados da pesquisa conseguiu-se 238 repostas. Desse modo, evidencia-se que 7,9% dos empregados aceitaram responder ao questionário. Se considerados apenas os questionários descontados o pré-teste, a taxa de retorno é de 5,9%, superior a 5% que é considerado como satisfatório para pesquisas aplicadas por formulários *on-line* na área de Ciências Sociais (CRISTOFOLI, 2011).

O questionário foi aplicado por meio de formulário *on-line* disponível na plataforma *GSuite*, inicialmente foi realizado uma visita ao Departamento de Recursos Humanos da empresa explicando a forma como seria aplicado o questionário, momento em que se aproveitou para solicitar o auxílio do Departamento de Recursos Humanos na divulgação do instrumento de pesquisa e informando que não poderiam responder ao instrumento os empregados que se encontravam de aviso de desligamento da empresa.

Em outro momento foi realizado contato com os supervisores das regiões para reforçar o pedido de estímulo e incentivo na participação dos empregados na pesquisa. Contudo, no início houve muita dificuldade de obter respostas em decorrência de ser uma empresa com muito fluxo de clientes e os empregados estavam sempre ocupados. Conversando com alguns empregados eles relataram deixarem para responder em casa e acabavam se esquecendo.

Diante desse relato, foi adotado como estratégia um lembrete a cada dois dias ao Departamento de Recursos Humanos da empresa bem e também aos supervisores das regiões. Concomitantemente adotou-se a estratégia de solicitar ajuda na divulgação do instrumento aos empregados antigos e que já era do conhecimento do pesquisador, em decorrência de já ter trabalhado na empresa há 11 anos, que esses empregados eram chaves e poderiam amplificar o número de respondentes. Em meio a toda essa dificuldade de retorno é importante registrar que a pandemia pela qual o País está passando colocou limitadores de acesso mais direto aos empregados dado todo um protocolo de segurança para evitar contaminação.

### 3.7 Tratamento e análise dos dados

Após a coleta de dados, procedeu-se com a preparação para a análise (MALHOTRA *et al.*, 2005; HAIR, 2019). Nessa preparação foi efetuada a verificação dos questionários, a edição, a codificação, a transcrição, e se necessário, a depuração. Na verificação dos questionários foi realizado um controle sobre a aceitabilidade dos questionários para verificar se estão completos e com respostas que apresentam variância (GIL, 2019).

A edição consiste em ler os questionários à procura de respostas ilegíveis, incompletas, inconsistentes ou ambíguas. Na codificação foi atribuído um código, em geral, um número, a cada resposta possível de cada questão, ao longo do registro dos dados (RICHARDSON; PERES, 2015). Após a codificação foi realizada a transcrição, ou a transferência dos dados codificados para o computador. A depuração, segundo Malhotra *et al.* (2005), compreende verificações de consistência e o tratamento de respostas omitidas que podem ser substituídas por um valor neutro ou por uma resposta que seria a esperada em função de outras respostas dadas.

Na fase de pré-teste dos 70 questionários 2 foram eliminados por apresentarem valores iguais para todas as repostas, 1 foi eliminado por conter um índice superior a 60% de repostas ausentes e 3 foram eliminados por apresentarem um valor crítico acima de 82 e p-valor <0,001 indicando *outliers* multivariado, restando 64 questionários válidos.

Na fase de aplicação da pesquisa dos 178 questionários foram eliminados 8 que continham repostas iguais para todas as assertivas.

Posteriormente verificou-se os *outliers* univariados (valores muito altos ou baixos que se tornam atípicos) e multivariados (combinação de respostas que faz com que o caso se destaque em relação aos outros). Para identificar os *outliers* univariados adotou-se o critério da amplitude interquartil (TUKEY, 1977) e o critério da representatividade da população estudada (HAIR, 2019). Segundo o primeiro critério, valores fora do intervalo  $[Q1-1,5*IQR]-[Q3+1,5*IQR]$  são considerados valores atípicos.

Desse modo, de acordo com o segundo critério, os *outliers* devem ser mantidos a não ser que provas empíricas permitam sua classificação como não representativos ou muito aberrantes. A Tabela 4 a seguir mostra o intervalo e o número de *outliers* de cada variável segundo o primeiro critério:

Tabela 4 – Intervalo para Detecção de *Outliers* Univariados

INDICADOR	N	OMISSOS	MÉDIA	QUARTIS			INTERVALOS			OUT.
				Q1	Q2	Q3	IQR (Q3- Q1)	Q1-1,5* QR	Q3+1,5 *QR	
ADH_20	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
ADH_21	170	0	9,0	8,00	9,00	9,00	1,00	6,50	10,5	1
ADH_22	170	0	8,0	7,00	8,00	9,00	2,00	4,00	12,0	1
ADH_23	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	2
ADH_24	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	2
ADH_25	170	0	8,4	7,50	9,00	9,00	1,50	5,25	11,2	2
CDI_1	170	0	1,0	0,00	0,00	2,00	2,00	-3,00	5,00	0
CDI_2	170	0	2,0	0,00	2,00	3,00	3,00	-4,50	7,50	0
CDI_3	170	0	1,8	0,00	1,00	3,00	3,00	-4,50	7,50	1
CDI_4	170	0	1,1	0,00	0,00	2,00	2,00	-3,00	5,00	2
CDI_5	170	0	1,2	0,00	0,00	2,00	2,00	-3,00	5,00	1
CDI_6	170	0	1,8	0,00	1,00	3,00	3,00	-4,50	7,50	2
CDI_7	170	0	2,2	0,00	2,00	3,00	3,00	-4,50	7,50	4
CDO_10	170	0	3,1	2,00	3,00	4,00	2,00	-1,00	7,00	3
CDO_11	170	0	2,2	1,00	2,00	3,00	2,00	-2,00	6,00	1
CDO_12	170	0	1,9	0,00	2,00	3,00	3,00	-4,50	7,50	4
CDO_13	170	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CDO_14	170	0	0,7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31
CDO_15	170	0	2,5	1,00	2,00	3,00	2,00	-2,00	6,00	2
CDO_16	170	0	2,1	1,00	2,00	3,00	2,00	-2,00	6,00	4
CDO_17	170	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
CDO_18	170	0	2,3	1,00	2,00	3,00	2,00	-2,00	6,00	2
CDO_19	170	0	2,3	2,00	2,00	3,00	1,00	0,50	4,50	4
CDO_8	170	0	1,4	0,00	1,00	2,00	2,00	-3,00	5,00	3
CDO_9	170	0	2,0	1,00	2,00	3,00	2,00	-2,00	6,00	1
CLA_26	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	1
CLA_27	170	0	7,9	7,00	8,00	9,00	2,00	4,00	12,0	2
CLA_28	170	0	8,6	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	1
CLA_29	170	0	8,7	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
CLA_30	170	0	8,7	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	1
CLA_31	170	0	8,9	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
HIE_32	170	0	8,5	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	1
HIE_33	170	0	8,8	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
HIE_34	170	0	9,1	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
HIE_35	170	0	8,7	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	2
HIE_36	170	0	8,9	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
HIE_37	170	0	8,8	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
MER_38	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	1
MER_39	170	0	8,9	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
MER_40	170	0	8,9	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
MER_41	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
MER_42	170	0	8,6	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	5
MER_43	170	0	8,7	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	0
VCP_44-1	170	0	9,0	9,00	10,0	10,0	1,00	7,50	11,5	6
VCP_45_1	170	0	9,0	8,00	9,00	10,0	2,00	5,00	13,0	4
VCP_46_2	170	0	9,5	9,00	10,0	10,0	1,00	7,50	11,5	4
VCP_47_2	170	0	9,3	9,00	9,00	10,0	1,00	7,50	11,5	1

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: OUT-*outliers*

Corroborando o segundo critério, os valores que são considerados *outliers* no primeiro critério podem ser representativos da população que está sendo estudada, pois, representam uma opinião significativa desta. Então considerou-se que não houveram *outliers* univariados entre os dados coletados (HIGUCHI, 2017).

Para a verificação dos *outliers* multivariados foi utilizada a distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ) O critério utilizado foi valores de  $D^2$  com nível de significância  $p < 0,001$ . O teste foi efetuado no SPSS® e mostrou que 5 casos apresentaram um valor crítico acima de 82 e p-valor  $< 0,001$  indicando *outliers* multivariados, demonstrando que o valor de  $D^2$  é significativo e devendo, portanto, ser considerados *outliers* multivariados, restando desse modo, 165 questionários válidos (KLINE, 2015).

Posteriormente para realizar a análise Multigrupo em relação aos atributos: tempo de empresa, função ocupada pelo empregado e região. Para tanto, como critério para divisão dos grupos definiu-se que para tempo de empresa os empregados com o tempo  $\leq 4$  pertenciam ao grupo (Novo) e  $>4$  Grupo (Antigo).

Para a função o grupo foi dividido em (Gerencial) e (Não-gerencial), foram somadas todas as funções que não eram gerenciais a alocadas em um único grupo. Por fim, definiu-se que as lojas que se encontram na mesma cidade que a Matriz da empresa pertencem ao grupo (Sede) e as demais lojas foram alocadas no grupo denominado (Fora de sede).

### 3.7.1 Análise dos dados

- **Modelagem de equações estruturais**

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE), segundo Hair *et al.* (2009, p. 627) “viabiliza uma forma conceitualmente atraente de testar uma teoria”. Etapas da análise de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), os autores colocam que serem necessários seis estágios durante o processo de análise:

- i. Definição dos constructos individuais: quais itens serão usados como variáveis de medida;
- ii. Desenvolvimento do modelo de medida: elaboração dos constructos com as variáveis de medida, e desenho do diagrama do modelo de medida;
- iii. Desenvolvimento da forma de produção de resultados empíricos: avaliação da adequação do tamanho da amostra e escolha do método de estimação e abordagem das respostas omitidas;

iv. Avaliação da validade do modelo de medida:

v. Especificação do modelo estrutural: inserção no modelo, definido no estágio 2, das relações entre constructos, baseando-se no modelo teórico proposto, relações estas calculadas por programas estatísticos;

vi. Avaliação do modelo estrutural: quase semelhante ao estágio 4, entretanto difere-se por utilizar uma nova matriz de covariâncias estimadas, que inclui as relações estruturais do modelo estrutural.






No projeto estão definidos os estágios 1 e 2, com o emprego da base teórica sobre e cultura organizacional, violação de contrato psicológico e comportamento desviante no ambiente de trabalho.

A MEE é constituída por um conjunto de técnicas estatísticas em que se incluem análise de caminhos e fatorial, que se integram em modelos de regressão estrutural, mensurados conjuntamente (MARÔCO, 2014).

- **Representação gráfica do modelo**

Embora seja apresentada por uma formulação matemática, a MEE, em especial nas ciências sociais, é representada por meio gráfico. Conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Símbolos da Representação Gráfica do MEE

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Variável manifesta ou variável observada
	Variável latente (fatores ou erros)
	Relação causal (de causa para efeito)
	Relação recursiva ou de <i>feedback</i>
	Relação correlacional

Fonte: Marôco (2014)

Na PLS-SEM as setas indicam sempre em sentido único, que representa a relação direcional, ou seja, relação preditiva e, caso seja sustentada por uma forte sustentação teórica, podem também ser analisadas como relações causais (LEE *et al.*, 2011).

Esses símbolos são especificados conforme a elaboração e definição do modelo de medida e do modelo estrutural.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou *Structural Equations Modeling* (SEM) é uma técnica de modelagem estatística multivariada que apresenta um caráter

geral. E pode ser vista como um conjunto de combinações de análise fatorial com análise de regressão múltipla para estimar, conjuntamente, uma série de relações de dependência (HAIR, 2019). A análise da MEE é realizada por um único gráfico que é conhecido como diagrama de caminhos, que torna possível analisar a relação de magnitude de dependência entre as variáveis dependentes e independentes do modelo (FARINA,2009).

Nos modelos MEE, considerando em sentido mais amplo, podem ser apresentados como uma série de relações hipotéticas de relação de causa e efeito entre um conjunto de variáveis para a constituição de hipóteses. Esses relacionamentos podem ser analisados pela sua magnitude por meio da análise do efeito (direto ou indireto) que as variáveis latentes independentes (exógenas) têm sobre as variáveis latentes dependentes (endógenas) (HAIR, 2019).

- **Métodos de Estimação do Modelo**

A MEE pode ser avaliada por vários métodos de estimação, tais como a Modelagem baseada na análise da matriz de covariâncias (MEEBC), *Partial Least Squares* (MEEPLS), *Maximun Likelihood* (ML), Mínimos Quadrados Generalizados (GLS), Mínimos Quadrados Ordinários (ULS). Prearo (2013) apresenta além do PLS os três principais métodos de estimação e seus requisitos de amostra e premissas sobre a normalidade dos dados conforme apresenta no Quadro 17.

Quadro 17 – Principais Métodos de Estimação

MÉTODO	SIGLA	SOFTWARE	PREMISSA DE NORMALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO	AMOSTRA
Máxima Verossimilhança ( <i>Maximun Likelihood</i> )	ML	Lisrel, EQS, AMOS, Statistica	Normalidade multivariada	200 a 400 casos
Mínimos Quadrados Generalizados ( <i>Generalized Least Squares</i> )	GLS	EQS, AMOS, Statistica	Normalidade multivariada	200 a 500 casos (distribuição normal) >2.500 (distribuição não-normal)
Mínimos Quadrados Ordinários ( <i>Unweighted Least Squares</i> )	ULS	AMOS	Não exige normalidade	200 a 400 casos
Mínimos Quadrados Parciais ( <i>Partial Least Squares</i> )	PLS	PLS	Não exige normalidade	Recomendado mínimo de 100 casos, mas é possível trabalhar com amostras menores.

Fonte: Prearo (2013)

Em diversas situações, os dados não encontram uma aderência a uma distribuição normal multivariada, sobretudo quando se trata de modelos complexos com muitos construtos e variáveis ou mesmo apresentam poucos dados e/ou é constituído de base teórica menos robusta ou pouco explorada (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Nessas situações a MEE baseada em covariância (CB-SEM) ou pelo método de máxima verossimilhança (*maximum likelihood estimation* MLE), não se mostram adequadas e portando não são recomendadas. Nesses casos, se recomenda a utilização de modelagens de equações estruturais baseada em variância (VB-SEM) ou com base em modelos por meio dos mínimos quadrados parciais (*partial least square* - PLS) (HAIR *et al.*, 2012).

A modelagem PLS-SEM tem essa denominação em função de seus parâmetros serem estimados por um conjunto de regressões de mínimos quadrados e o termo “parciais” em decorrência do procedimento iterativo de estimação dos parâmetros em bloco por variável latente em função do modelo na totalidade, simultaneamente (LEE *et al.*, 2011).

O PLS-SEM se mostra benéfico em decorrência de apresentar alta eficiência na estimativa dos parâmetros que conduz a um maior poder estatístico em relação ao CB-SEM, tendo, portanto, um aumento na probabilidade de promover um relacionamento significativo quando de fato é para a população estudada (HAIR *et al.*, 2014).

Algumas características do PLS-SEM justifica sua adequacidade para a presente pesquisa: i) amostra pequena, ii) não exige distribuição normal, robustez do modelo para valores de *missings value* abaixo de 5% (HAIR *et al.*, 2014).

Pesquisa decorrente de relações sócias de caráter exploratório com modelos complexos se mostra adequado o uso do PLS-SEM em decorrência de sua flexibilidade para estimar o modelo para subsidiar as relações de causa e efeito que ainda estão pouco sedimentadas (BIDO; SILVA, 2019).

A modelagem de equações estruturais passa por duas etapas, a primeira com a análise do modelo de mensuração com a avaliação do ajuste do modelo e a segunda por meio do modelo estrutural em que se avalia os índices de qualidade do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para avaliar o modelo de mensuração avalia-se: i) Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVEs); ii) validade convergente e discriminante; iii) A



validade com Consistência interna (*alfa de Cronbach*) e Confiabilidade Composta (CR). No modelo estrutural avalia-se: i) coeficiente de caminho; ii) testes t de *Student*; iii) coeficiente de determinação de *Pearson* ( $R^2$ ); iv) indicador de *Cohen* ( $f^2$ ); v) validade preditiva ou indicador de *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ) e vi) coeficiente de caminho ( $\Gamma$ ). O Quadro 18 apresenta a síntese dos ajustes do MEE no *SmartPLS*.

Quadro 18 – Síntese dos Ajustes MEE no *Smart-PLS*

INDICADOR/ PROCEDIMENTO	PROPÓSITO	VALORES REFERENCIAIS / CRITÉRIO	REFERÊNCIAS
1.1. AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,50	Henseler; Ringle e Sinkovics (2009)
1.2 Cargas cruzadas	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras	Chin, 1998
1.2. Critério de <i>Fornell e Larcker</i>	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de <i>Pearson</i> ) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos	Fornell e Larcker (1981)
1.3. <i>Alfa de Cronbach</i> e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do modelo	AC > 0,70 CC > 0,70	Hair <i>et al.</i> (2014)
1.4. Teste t de <i>Student</i>	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	t > 1,96	Hair <i>et al.</i> (2014)
2.1. Avaliação dos Coeficientes de Determinação de <i>Pearson</i> ( $R^2$ ):	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural	Para a área de ciências sociais e comportamentais, $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.	Cohen (1988)
2.2. Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de <i>Cohen</i>	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes	Hair <i>et al.</i> (2014)
2.4. Validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de <i>Stone-Geisser</i>	Avalia a acurácia do modelo ajustado	$Q^2 > 0$	Hair <i>et al.</i> (2014)
2.6. Coeficiente de Caminho ( $\Gamma$ )	Avaliação das relações causais	Interpretação dos valores à luz da teoria	Hair <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Ringle; Silva e Bido (2014)

Quando alguns critérios de validade não são atendidos Bido e Silva (2019) sugerem algumas decisões que podem ser tomadas na tentativa de melhorar o ajuste do modelo conforme ao Quadro 19.

Quadro 19 – Alternativas para critérios de validade não atendidos

RESULTADOS	PROVIDÊNCIA	COMENTÁRIO
Algumas cargas < 0.7 AVE > 0.5 CR > 0.7	Manter o modelo	Sempre que possível, recomenda-se manter o máximo de indicadores no modelo para não prejudicar a validade de conteúdo
Algumas cargas < 0.7 AVE < 0.5 CR > 0.7	Excluir indicador com carga mais baixa e rodar novamente	Esses pontos de corte não são inflexíveis, às vezes, é melhor manter mais indicadores, mesmo com AVE um pouco abaixo de 0.5 (LITTLE <i>et al.</i> , 1999)
$\sqrt{AVE} < r_{VL}$	Eliminando indicadores com cargas mais baixas (aumenta-se a AVE) Eliminando indicadores com cargas cruzadas altas (diminui-se a correlação entre as VL)	Se ambas as providências não forem suficientes, conclui-se que não há validade discriminante entre as VL e decide-se por: (i) eliminar uma delas do modelo ou (ii) agrupá-las em uma única VL, o que pode ser inadequado porque demandaria uma revisão nas definições conceituais para se manter a validade de conteúdo.

Fonte: Silva e Bido (2014)

Contudo, é preciso ter cuidado para não eliminar muitos indicadores e comprometer a comparação com outros estudos, prejudica a utilização da escala em estudos futuros (HAIR, 2010).

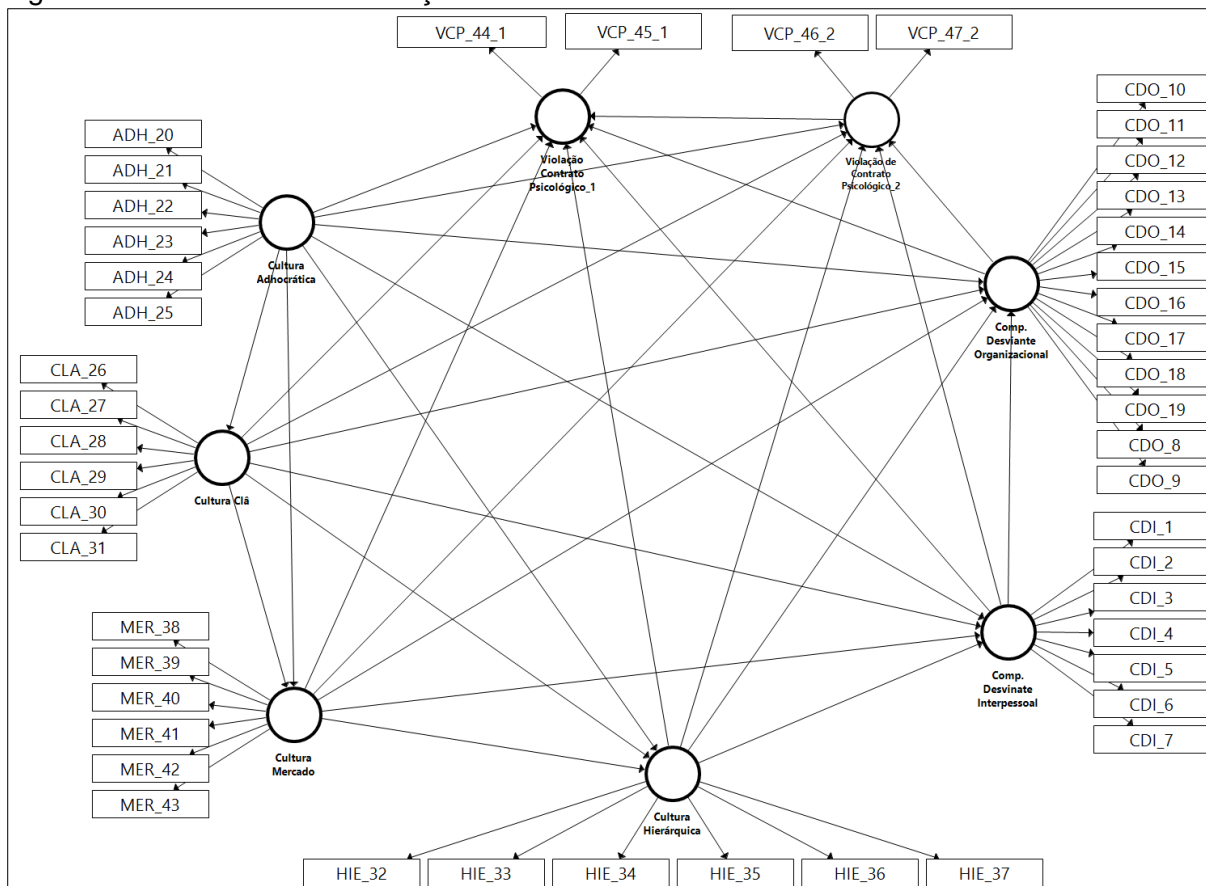
Em estudos que as variáveis latentes foram medidas por indivíduos de uma mesma organização e essas variáveis estão medindo conceitos de nível organizacional e que dizem respeito a um mesmo fenômeno, por exemplo, cultura organizacional, a análise tende a ser uma percepção individual a respeito do fenômeno investigado, podem nesses casos de na avaliação dos índices do modelo, indicar que essas variáveis latentes não têm validade discriminante, contudo, o que ocorre é uma homogeneidade do fenômeno estudado (BIDO; SILVA, 2019).

Nessas situações se recomenda eliminar variáveis manifestas ou agrupá-los em uma variável latente de segunda ordem, tornando as variáveis latentes que representam um mesmo conceito organizacional por meio do agrupamento dos construtos que medem o mesmo conceito organizacional (HAIR, 2016).

Nos modelos que tem como base a covariância recomenda-se rodar a análise em duas etapas, primeiro por meio da análise fatorial confirmatória para depois incluir as relações estruturais (hipóteses). Entretanto, para o contexto do PLS-SEM essa técnica não é recomendada porque no PLS-SEM a interação ocorre em etapas (ANDERSON; GERBING, 1988; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Para estimação no SEM-CB as variáveis independentes são correlacionadas por *default*, entretanto, no PLS-SEM é necessário incluir essas relações para que haja interações, nesse processo todas as variáveis devem ser conectadas com as demais sem rigor para o

sentido da seta, contudo não pode haver *feedbacks*, isso permite analisar as correlações e as cargas fatoriais por meio da Análise de Componentes Confirmatória (ACC) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Conforme Figura 17.

Figura 17 – Modelo de Mensuração



Fonte: Elaborado pelo autor

Na ACC o modelo estrutural não é avaliado, avalia-se apenas o modelo de mensuração (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

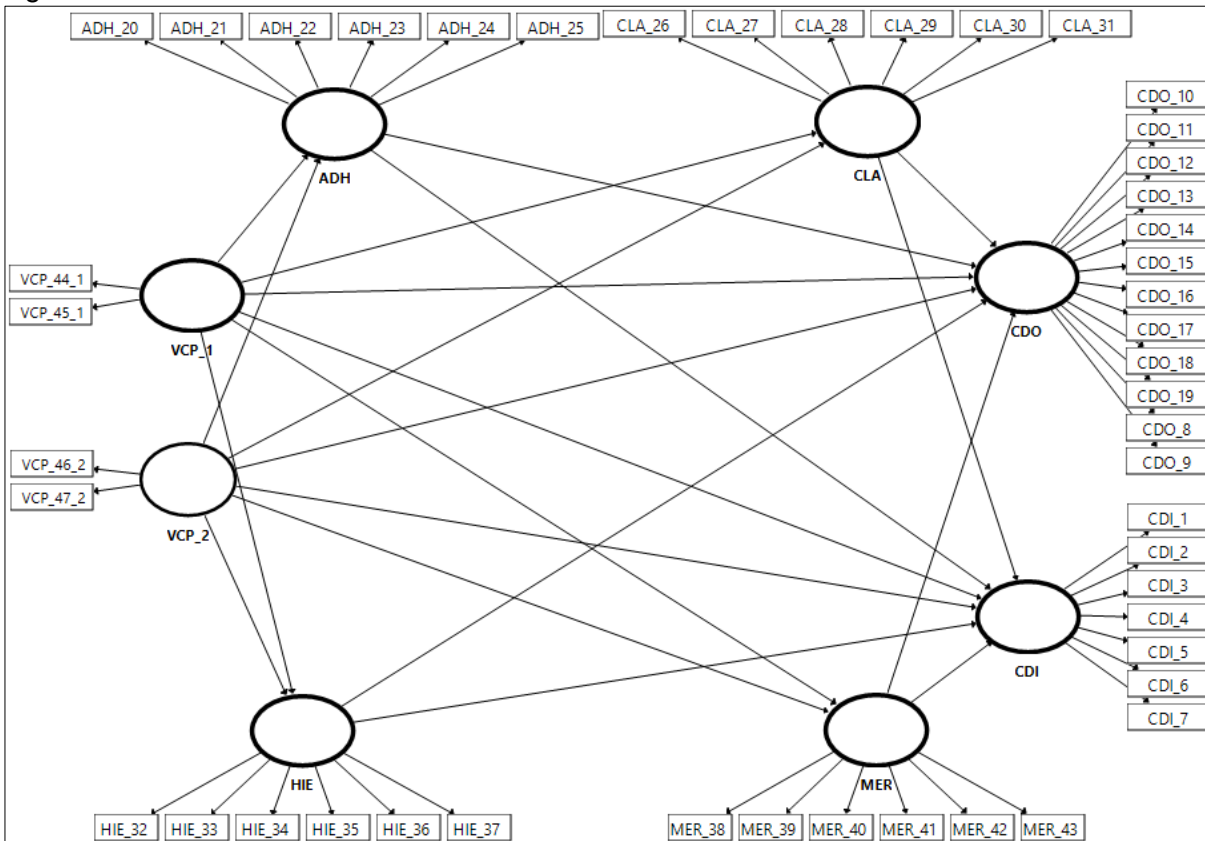
Após avaliado o modelo de mensuração, parte-se para a verificação dos indicadores de qualidade do modelo estrutural de acordo com os índices reportados na tabela 18. Na Figura 18 apresenta-se o modelo estrutural proposto para esse estudo.

O modelo é composto por 8 variáveis latentes e 47 observadas, em que comportamento desviante é a variável dependente sendo analisada na dimensão Bifatorial (Comportamento Desviante Organizacional e Comportamento Desviante Interpessoal).

O Modelo também é composto pelas variáveis independentes, Cultura

Organizacional com 4 Construtos e Violação do Contrato psicológico com dimensão Bi-fatorial, percepção da violação pelo indivíduo (vcp2) e percepção da violação pela organização (vcp1), o primeiro quando o funcionário não cumpre com o contrato e o segundo quando a organização não cumpre com o contrato.

Figura 18– Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Para modelo estrutural com mediação, analisam-se os efeitos diretos, indiretos e efeitos totais. Para essa análise consideram-se três possibilidades: i) não mediação; ii) mediação parcial e iii) mediação total em que se considera para essa decisão os critérios apresentados no Quadro 20 (BIDO; SILVA, 2019).

Quadro 20 – Critérios para analisar Mediação, efeitos diretos e indiretos

EFEITO DIRETO	EFEITO INDIRETO	MEDIAÇÃO
Significante (p < 0,05)	Não significante (p > 0,05)	Não há mediação
Significante (p < 0,05)	Significante (p < 0,05)	Mediação parcial
Não significante (p > 0,05)	Significante (p < 0,05)	Mediação total

Fonte: Bido e Silva (2019)

Nesse caso, para haver mediação total é preciso que o efeito direto entre as

variáveis independentes e a variável dependente não seja estatisticamente significativo e que o efeito indireto entre as variáveis independentes e a variável dependente, seja estatisticamente significativo (BIDO; SILVA, 2019).

Após a realização de testes de validação do Modelo Estrutural proposto, decidiu-se desenvolver uma análise multigrupo (MGA). Este tipo de análise é indicado para estudos que possuem amostra heterogênea e que podem ser divididos em subpopulações.

- **Análise multigrupos (MGA – *multi-group analysis*)**

A análise multigrupos consiste em demonstrar que o modelo de mensuração é invariante, ou seja, equivalente entre os grupos, tendo por base o direcionamento de que a mesma variável latente é medida igualmente entre os diferentes grupos (MILLSAP, 2013).

Também pode ser utilizada com o objetivo de avaliar as relações entre as variáveis latentes exógenas e as variáveis latentes endógenas (coeficientes estruturais) variam em relação aos diferentes grupos (HAIR JR. *et al.*, 2016).

- a) Abordagem paramétrica**

Este método é o primeiro método a aparecer e tem sido amplamente utilizado para simplificar o processo e facilitar a implementação. Keil *et al.* (2000) recomendam usar o erro padrão obtido através do *bootstrapping*.

Esse teste tem como objetivo classificar as diferenças observadas entre os grupos e comparar essas diferenças entre os grupos coletados aleatoriamente a partir dos dados. Hair *et al.* (2017) descreveu este método como uma versão modificada do teste t para duas amostras independentes.

Porém, do ponto de vista conceitual, o método paramétrico apresenta limitações, pois se baseia em premissas de distribuição, o que é inconsistente com a natureza não paramétrica do PLS-SEM (HAIR *et al.*, 2017).

- b) Abordagem Não-Paramétrica:**

Alguns autores sugeriram outras formas mais conservadoras de análise multigrupo que a partir da abordagem não paramétrica. Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) propuseram uma análise baseada em resultados de *bootstrap*.

A análise multigrupo (MGA) no PLS compara cada estimativa de *bootstrap* em um conjunto com todas as outras estimativas do mesmo parâmetro no outro conjunto. Para estudos de três ou mais partes, Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) recomendam

o uso de vários testes PLS-MGA para comparar os resultados entre os grupos até que cada grupo seja comparado a todos os outros grupos. Se houver diferença relevante no coeficiente de caminho entre grupos específicos, ou seja, se o valor p for menor que 0,5 ou maior que 0,95, o resultado do nível de erro de 5% de probabilidade é significativo, indicando diferenças entre os grupos em relação ao fenômeno estudado.

No próximo tópico apresenta-se a avaliação do pré-teste do instrumento de pesquisa e demonstra-se os ajustes realizados.

### 3.7.2 Pré-teste

Durante a fase de pré-teste verificou-se a existência de assertivas com invariância nos dados, o que indica que as pessoas responderam iguais para essas assertivas. Como são assertivas vinculadas ao CDT organizacional no nível grave pode ter ocorrido a desejabilidade social nas respostas. As assertivas mencionadas estão apresentadas no quadro 21.

Quadro 21– Variáveis com Problemas no Pré-teste

VARIÁVEIS COM POSSÍVEIS PROBLEMAS DE DESEJABILIDADE SOCIAL
<b>CDO-13.</b> Falsifica notas de despesas para que seja reembolsado com mais dinheiro.
<b>CDO-17.</b> Consome álcool e/ou drogas ilegais no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como não se verificou nenhum erro na redação ou mesmo dificuldade de compreensão, buscou-se alterar as orientações para atentar reduzir o fator da desejabilidade social conforme apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 – Alterações das Orientações Pós Pré-teste

ORIENTAÇÃO ANTERIOR	ORIENTAÇÃO ALTERADA PÓS PRÉ-TESTE
<p>Leia as seguintes frases que descrevem alguns comportamentos que ocorrem no trabalho. <b><u>Pense na sua experiência profissional e na frequência com que as situações descritas lhe acontecem.</u></b> Assinale um dos quadrados que melhor corresponda ao seu caso, indicando uma nota de 0 a 10, sendo um (0) discordo totalmente e (10) concordo totalmente. Seja o mais sincero possível.</p>	<p>Leia as seguintes frases que descrevem alguns comportamentos que ocorrem no trabalho. <b><u>Pense na sua experiência profissional e na frequência com que as situações descritas lhe aconteceram (ou ainda acontecem).</u></b> Assinale nos círculos a nota que melhor corresponda ao seu caso, indicando uma nota de 0 a 10, sendo (0) nunca a (10) sempre. Seja o mais sincero possível. Assinale como você considera que é, e não o que você gostaria de fosse (as respostas serão sigilosas e não serão disponibilizadas para a empresa).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Também no pré-teste foi disponibilizado um campo para que os respondentes

indicassem algum problema com a compreensão de alguma assertiva, o participante que respondeu ao formulário correspondente ao questionário 12 (décimo segundo a responder) escreveu sobre a pergunta ADH-22:

A empresa dá liberdade para o empregado fazer o que acha melhor? O melhor para o empregado nem sempre é o melhor para o empregador. Na verdade, seguimos regras que foram estudadas pelos diretores e gerência para realizar o que é melhor para a empresa, visando o respeito pelo funcionário e pelos clientes (Q12).

O Quadro 23 apresenta a alteração realizada em decorrência da colocação de um dos respondentes do instrumento de pesquisa.

Quadro 23 – Alteração das Assertivas Pós Pré-teste

FRASEADO ANTERIOR	FRASEADO ALTERADO PÓS PRÉ-TESTE
<b>ADH-22.</b> A empresa dá liberdade para o colaborador para fazer o que achar melhor.	<b>ADH-22.</b> A Empresa dá liberdade para o empregado opinar sobre o que acredita ser o melhor para realizar sua atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ajuste realizado decorrente da fase pré-quantitativa com a análise de conteúdo foi a substituição dos termos ‘líder’ e ‘organização’ por ‘gerência’ e ‘empresa’.

Após esses ajustes, procedeu-se com uma nova aplicação do instrumento de pesquisa para avaliação dos índices de validade, confiabilidade e qualidade do modelo.





## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Procedeu-se inicialmente com a fase pré-quantitativa com o intuito de verificar se existem indícios de elementos que se associem as categorias teóricas sobre comportamento desviante, cultura organizacional e violação do contrato psicológico.

Também buscou-se identificar termos que poderiam ser substituídos no instrumento de pesquisa com o propósito de torná-lo mais compreensível para o respondente.

### 4.1 Perfil da empresa e dos respondentes

Para o presente estudo a empresa selecionada pertence ao ramo do varejo farmacêutico com sede no estado de Minas Gerais e abrangência nos estados da Bahia e Espírito Santo.

Com mais de 80 anos no mercado a empresa estudada é considerada hoje uma das maiores do ramo farmacêutico do país. A empresa tem capital fechado e gestão familiar desde 1958 e conta com um quadro composto por mais de 3000 empregados.

Atualmente a empresa atua com 99 lojas físicas, sendo 21 no Estado da Bahia, 2 no Espírito Santo e 76 em Minas Gerais conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de lojas por estado

UF	FREQUÊNCIA	%
BA	21	21,2
ES	2	2,0
MG	76	76,8
Total	99	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que o maior quantitativo de lojas está concentrado no Estado de Minas Gerais, seguidos por Bahia e Espírito Santo.

Atualmente a empresa também atua no *e-commerce* e trabalho com o serviço de tele entrega. Também conta com laboratório de manipulação com certificação ISO - 9001.

A Tabela 6 apresenta o quantitativo de lojas por cidade e sua participação percentual em relação ao total de lojas.

Tabela 6 – Quantidade de lojas por cidade

COD	FREQUÊNCIA	%
1	1	1
2	2	2
3	1	1
4	1	1
5	1	1
6	5	5,1
7	1	1
8	3	3
9	1	1
10	3	3
11	13	13,1
12	1	1
13	1	1
14	14	14,1
15	1	1
16	1	1
17	2	2
18	1	1
19	1	1
20	1	1
21	1	1
22	1	1
23	1	1
24	2	2
25	1	1
26	1	1
27	1	1
28	2	2
29	1	1
30	1	1
31	1	1
32	2	2
33	5	5,1
34	1	1
35	1	1
36	1	1
Total	99	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que as cidades 11 e 14 concentram o maior número de lojas e as duas cidades são pertencentes ao estado de Minas Gerais. Possivelmente a concentração de lojas em Minas Gerais se dê em função da Empresa ter sido fundada nesse estado.

Tabela 7 – Tempo de empresa

N	MÉDIA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
165	4,157	4	0,1	33

Fonte: Elaborado pelo autor

Os respondentes da pesquisa têm tempo de empresa médio de 4 anos e 1 mês. O tempo mínimo foi de 1 mês e o máximo de 33 anos conforme se apresenta na

Tabela 7. Em relação ao sexo a maioria dos respondentes pertencem ao sexo feminino representando 75,8% conforme mostra a Tabela 8.

Tabela 8 – Sexo dos respondentes

	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Feminino	125	75,8
Masculino	40	24,2
Total	165	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que entre os respondentes do sexo feminino as idades da maioria das respondentes têm idade entre 21 e 30 anos. A constatação é a mesma para o sexo masculino conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Tabulação cruzada Faixa Etária \* Sexo

	SEXO		
	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Até 20 anos	7	3	10
De 21 a 30 anos	82	14	96
De 31 a 40 anos	27	13	40
De 41 a 50 anos	7	8	15
Acima de 50 anos	2	2	4
Total	125	40	165

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao tempo de empresa e a região a qual pertencem os respondentes, observa-se na Tabela 10 que a maior quantidade de respondentes concentra-se no grupo de pessoas novas no que concerne o tempo de empresa, e estão concentrados em maior quantidade nas regiões do Vale do Mucuri e Vale do Rio Doce. Em relação aos respondentes com mais tempo de empresa, também se observa uma concentração nas duas regiões já citadas anteriormente.

Tabela 10 – Tabulação cruzada Grupo do tempo de empresa \* Região que a loja pertence

		VALE DO MUCURI	VALE DO RIO DOCE	BAHIA	ESPIRITO SANTO	VALE DO JEQUITINHONHA	TOTAL
Grupo do tempo de empresa	Novo	66	15	22	1	6	110
	Antigo	33	9	6	4	3	55
	Total	99	24	28	5	9	165

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à função que o respondente ocupa e a região a qual pertence, verifica-se entre eles que a maioria está concentrada na função não gerencial e em sua maior parte localizados na região do Vale do Mucuri. A menor parte dos

respondentes são pertencentes à função gerencial. E com próximos distribuídos entre as regiões do Vale do Mucuri, Vale do Rio Doce e Bahia.

Tabela 11 – Tabulação cruzada Função do Funcionário \* Região que a loja pertence

		VALE DO MUCURI	VALE DO RIO DOCE	BAHIA	ESPIRITO SANTO	VALE DO JEQUITINHONHA	TOTAL
Grupo de Função do Funcionário	Não Gerencial	90	18	21	4	8	141
	Gerencial	9	6	7	1	1	24
Total		99	24	28	5	9	165

Fonte: Elaborado pelo autor

Na relação entre a idade dos respondentes e o nível de escolaridade observa-se que a maior parte possui graduação e estão concentrados na faixa de idade de 21 a 30 anos conforme apresenta a Tabela 12.

Tabela 12 – Tabulação cruzada Escolaridade \* Faixa Etária

		FAIXA ETÁRIA					TOTAL
		ATÉ 20 ANOS	DE 21 A 30 ANOS	DE 31 A 40 ANOS	DE 41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	TOTAL
Escolaridade	Ensino Fundamental	0	0	0	1	0	1
	Ensino Médio	9	16	7	1	0	33
	Graduação	1	74	25	7	3	110
	Especialização	0	5	8	6	1	20
	Mestrado	0	1	0	0	0	1
Total		10	96	40	15	4	165

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.1 Perfil de respostas para dimensão da liderança organizacional

Com relação ao perfil de respostas concernentes à liderança organizacional temos, que para a dimensão da cultura clã associada a uma liderança com perfil facilitador apresentou uma pontuação 8,61 em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente) conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Cultura Clã: Liderança Organizacional Facilitadora

PONTUAÇÃO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULADA	MÉDIA DA PONTUAÇÃO
4,00	1	,6	,6	8,61
5,00	2	1,2	1,8	
6,00	13	7,9	9,7	
7,00	12	7,3	17,0	
8,00	44	26,7	43,6	
9,00	38	23,0	66,7	
10,00	55	33,3	100,0	
Total	165	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao perfil de respostas concernentes à liderança organizacional, temos que para a dimensão da cultura adhocrática associada a uma liderança com perfil inovador apresentou uma pontuação 8,13 em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente) conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Cultura Adhocrática: Liderança Organizacional Inovadora

PONTUAÇÃO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULADA	MÉDIA DA PONTUAÇÃO
0,00	1	,6	,6	8,13
4,00	1	,6	1,2	
5,00	4	2,4	3,6	
6,00	13	7,9	11,5	
7,00	27	16,4	27,9	
8,00	53	32,1	60,0	
9,00	33	20,0	80,0	
10,00	33	20,0	100,0	
Total	165	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se na Tabela 15 que o perfil de respostas concernentes à liderança organizacional, temos que para a dimensão da cultura hierárquica associada a uma liderança com perfil controlador apresentou uma pontuação 9,15 em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Tabela 15 – Cultura Hierárquica: Liderança Organizacional Controladora

PONTUAÇÃO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULADA	MÉDIA DA PONTUAÇÃO
7,00	14	8,5	8,5	9,15
8,00	28	17,0	25,5	
9,00	43	26,1	51,5	
10,00	80	48,5	100,0	
Total	165	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se na Tabela 16 que o perfil de respostas concernentes à liderança organizacional, temos que para dimensão da cultura de mercado associada a uma liderança com perfil competitivo apresentou uma pontuação de 8,93 em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Tabela 16 – Cultura de Mercado: Liderança Organizacional Competitiva

PONTUAÇÃO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM	PORCENTAGEM ACUMULADA	MÉDIA DA PONTUAÇÃO
7,00	26	15,8	15,8	8,93
8,00	21	12,7	28,5	
9,00	56	33,9	62,4	
10,00	62	37,6	100,0	
Total	165	100,0		

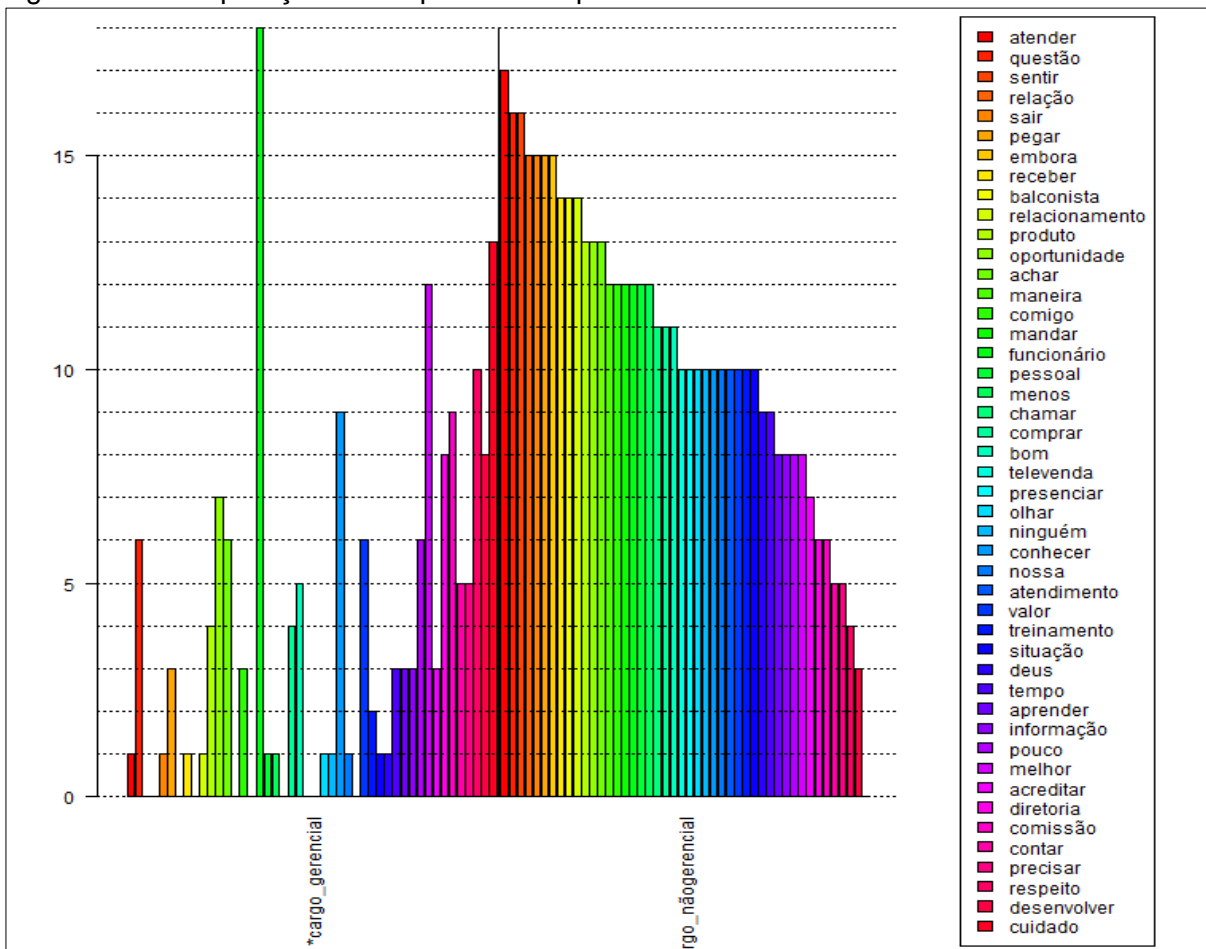
Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que alcançaram maiores pontuações o perfil de liderança controladora (9,15) e o perfil de liderança competitiva (8,93) respectivamente. E menor pontuação o perfil de liderança facilitadora (8,61) e o perfil de liderança inovadora (8,13).

#### 4.2 Parte pré-quantitativa

Observa-se na Figura 19 que a frequência de algumas palavras são maiores para um perfil de entrevistado que para o outro. No caso desse estudo o entrevistado com cargo gerencial e o entrevistado com cargo não gerencial.

Figura 19 – Comparação de frequência das palavras



Fonte: Elaborada pelo autor

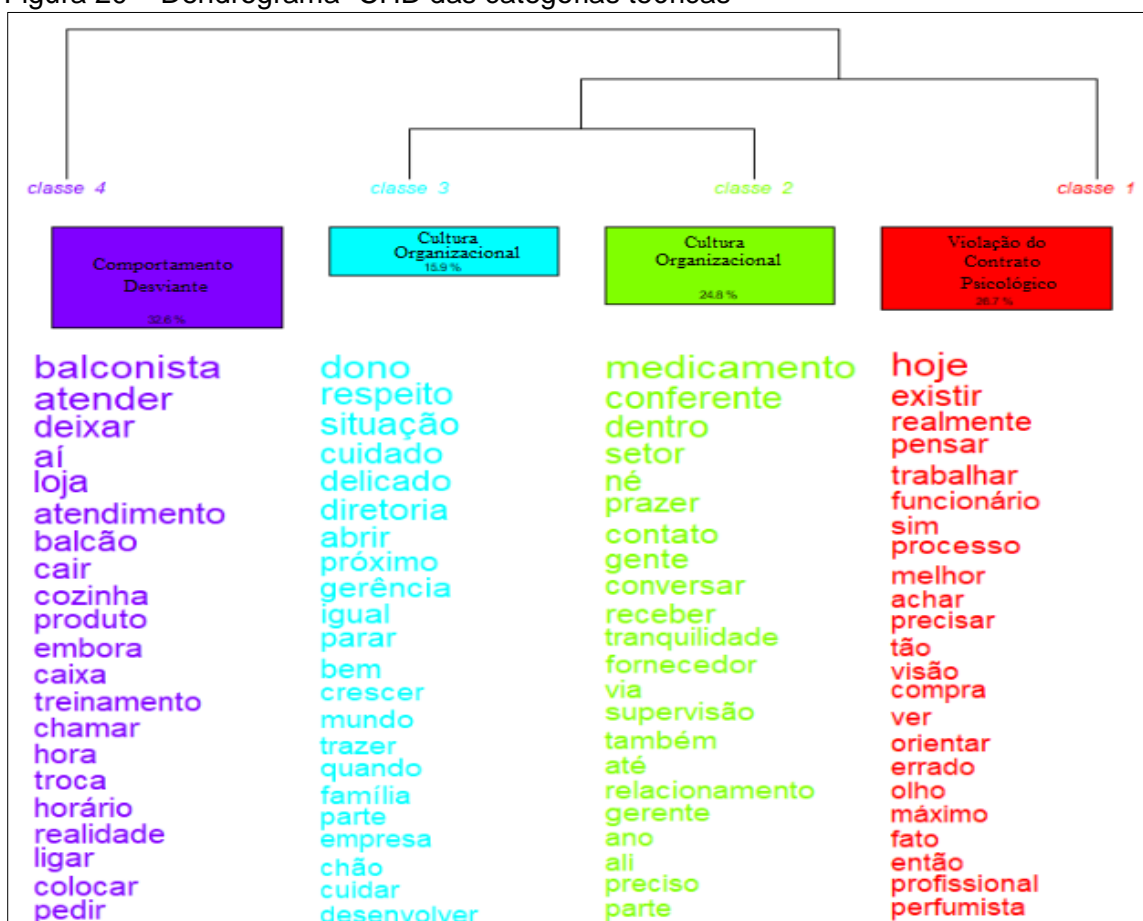
Observa-se que para o entrevistado que possui cargo gerencial as palavras mais evocadas são: mandar, pessoal, funcionário, comprar, valor e treinamento. Já para o entrevistado com cargo não gerencial as palavras mais evocadas são: relação, atender, questão, sentir, atendimento, achar, maneira, oportunidade e produto. Isso já fornece alguns indícios de que as perspectivas sobre o comportamento desviante, a

cultura organizacional e a violação de contrato psicológico apresentam diferenças para as duas posições.

A fala do entrevistado com cargo gerencial está mais associada aos interesses da empresa de modo geral, o que é coerente face ao cargo que ocupa. Já a fala do entrevistado com cargo não gerencial está muito mais voltada para o nível individual, associadas à sua ação para alcançar objetivos próprios.

Nota-se por meio da Figura 20 a formação de quatro classes formando três grupos. O primeiro grupo é composto pela classe 1 (vermelha) e contém evocações associadas à categoria a priori violação do contrato psicológico. O segundo grupo formado pelas classes 2 (verde) e 3 (azul) sendo associadas, a partir das evocações, a categoria a priori cultura organizacional.

Figura 20 – Dendrograma- CHD das categorias teóricas



Fonte: Elaborada pelo autor

Essa divisão na cultura organizacional se justifica em decorrência da classe 2 estar associada a elementos da cultura organizacional em termos de regras, normas, procedimentos e relacionamentos com a gerência e a classe 3 associada a elementos

da cultura organizacional relativos à visão que os empregados têm em relação aos donos da empresa.

Essas constatações podem ser verificadas nas falas dos entrevistados em relação à percepção de caráter familiar apresentado pelos donos empresa, bem como a forma como eles agem em determinadas situações.

[...] o dono falou que a gente pertence à família da empresa aí a gente começou a fazer algumas ligações e a gente entendeu [...] (E1).

[...] fico feliz em fazer parte da família da empresa, porque a gente via que um amigo entrava para poder trabalhar com os primos, um conhecido então a gente viu que na empresa ele ia crescendo [...] (E1).

[...] o dono deu oportunidade para ele conseguir outra moto de novo quando a dele foi roubada [...] já vi caso de funcionário afastado por doença precisar de um avião para ir à Belo horizonte e o dono disponibilizou o avião dele para levar esse funcionário, mesmo sendo do chão de fábrica, porque se fosse um diretor todo mundo poderia falar que liberou porque era o diretor, mas quando você pega um exemplo lá do chão de fábrica e o dono abre mão de uma coisa dele para ajudar, então assim, hoje o cuidado que a empresa tem com os empregados é indiscutível, se algum dia a gente pode fazer um pedido é para que a diretoria não parede ser assim [...] (E2).

Por outro lado, por se tratar de uma empresa do ramo do varejo farmacêutico e considerando que a empresa possui cargos, estrutura organizacional, normas e procedimentos bem definidos, há alguns indícios de que a empresa possui também como destaque a cultura do tipo hierárquica.

[...] quando chega alguém da diretoria, da hierarquia maior que a do gerente da gente, todo o setor fica tranquilo, o gerente não assusta a gente, ele avisa: vai vir o diretor, vai vir o supervisor, e a espera é na maior tranquilidade [...] quando o supervisor ou diretor chega o gerente diz: essa senhora ela é supervisora, ela é diretora, e a equipe recebe isso na maior tranquilidade, então, dentro da empresa eu percebo muito isso, esse respeito pela hierarquia [...] (E1).

[...] a empresa como um todo tem a hierarquia de um modo geral, aí eu não entendia antes e hoje eu consigo entender até melhor né! Devido às oportunidades que eu tive na empresa, mas no período logo quando eu cheguei eu já tinha já uns dois, três anos de empresa e observava o respeito e o orgulho da diretoria, dos donos pela empresa [...] (E1).

Importante também destacar a ausência de elementos nas falas dos



entrevistados que fosse possível associar ao perfil de cultura adhocrática, talvez esse fato seja decorrente da área a qual se encontra inserido o objeto de estudo, ou seja, a gestão do varejo farmacêutico ser tradicional e conservadora, o que se opõe à indústria farmacêutica que é inovadora.

Já o terceiro grupo é formado pela classe 4 (roxa) e foi associada a categoria a priori comportamento desviante por conter falas que caracterizam experiências dos entrevistados em relação à comportamentos indevidos na organização.

Por meio das entrevistas também foi possível identificar alguns elementos que podem constituir o contrato psicológico, como: regras, procedimentos, expectativa de crescimento, processo e promessas não oficiais, essa última inclusive foi apresentada de forma mais explícita por um dos entrevistados.

[...] já houve muitos desentendimentos por acordos feitos pelos gerentes que a empresa não tinha acordado, hoje eles buscam evitar esse tipo de situação, existem as normas existem os procedimentos [...], [...] quando uma colega chegou ela viu que na empresa não era do jeito que ela queria, ela pensou que era só chegar e vender, não, ela tem que arrumar mercadoria, tem que limpar lance e você tem que saber a visão, missão e valores da empresa. (E2)

[...] é uma empresa grande e uma empresa que está a cada dia que passa tomando conta de um espaço maior no mercado farmacêutico [...], passando o tempo eu sinto que estou realizando o que eu tinha desejado lá no passado quando entrei na empresa em termos de estrutura, em termos de organização [...] (E1).

Embora se esperasse que os entrevistados evocassem sinais de uma empresa com traços mais marcantes de cultura de mercado, face ao seu setor de atuação, não foi o que se observou nas entrevistas, as falas estão mais voltadas para a concorrência interna. Esse aspecto, contudo, pode ocasionar comportamento desviante tanto no nível organizacional, quanto no nível individual.

[...] um dos valores da empresa é trabalhar com ética e profissionalismo então em uma boa parte dos colegas você consegue enxergar a ética e o profissionalismo, mas quando você entra na parte da comissão esse valor fica comprometido [...] (E2).

[...] já vi muitos problemas a ponto de acontecer de colegas minhas chegar até ao cliente e falar: ela não precisa, não compra na mão dela porque ela não precisa do dinheiro, porque a patricinha é filhinha papai. Compra comigo por que eu tenho uma casa para construir e tem que ser eu para sustentar, eu tenho marido problemático [...] isso



psicológico ocupam o quadrante do comportamento desviante. Essa constatação traz indícios, ainda que leves, da relação entre violação do contrato psicológico e a cultura organizacional leva a um efeito no comportamento desviante.

### 4.3 Parte quantitativa

Essa seção constitui-se da descrição do perfil da empresa e dos respondentes, os dados da fase de pré-teste e em seguida os dados da pesquisa com análise do modelo de mensuração por meio dos índices de consistência e confiabilidade e do modelo estrutural com os índices de qualidade, relevância e os coeficientes dos caminhos.

Após a caracterização do perfil da empresa e dos respondentes, segue-se no próximo tópico para a apresentação dos dados referentes a fase de pré-teste.

#### 4.3.1 Pré-teste

Conforme indicado anteriormente, antes da coleta de dados foi realizado um pré-teste com a aplicação do questionário por meio de uma amostra por conveniência que coletou 70 questionários, esse já com a inclusão de termos como “gerência” para representar a gestão da empresa. Esse ajuste foi orientado pela pesquisa qualitativa já mencionada anteriormente e que tinha como propósito a aproximação da pesquisa ao objeto de estudo. Essa fase ocorreu no período de 16 de dezembro de 2020 a 28 de dezembro de 2020. Embora não seja um pré-requisito no PLS-SEM foi verificada a distribuição da normalidade dos dados conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Distribuição dos Dados

	N °	EM FALTA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	CURTOSE	ASSIMETRIA
ADH_20	15	0,000	8,953	1,304	1,213	-1,296
ADH_21	17	0,000	8,484	1,369	0,049	-0,752
ADH_22	18	0,000	8,109	1,562	2,702	-1,218
ADH_23	19	0,000	9,141	1,044	2,907	-1,556
ADH_24	20	0,000	8,969	1,089	0,660	-1,051
ADH_25	20	0,000	8,562	1,298	-0,332	-0,712
CDI_1	42	0,000	1,047	2,102	7,674	2,758
CDI_2	44	0,000	1,734	2,108	3,838	1,907
CDI_3	39	0,000	1,656	2,406	4,338	2,085
CDI_4	43	0,000	1,141	2,228	8,341	2,857
CDI_5	40	0,000	1,141	2,186	5,060	2,381
CDI_6	45	0,000	1,453	1,992	5,398	2,167

Continua

Continuação

CDI_7	41	0,000	1,750	2,222	3,241	1,829
CDO_10	54	0,000	0,031	0,174	29,369	5,518
CDO_11	55	0,000	0,641	1,123	2,419	1,841
CDO_12	47	0,000	0,547	1,740	17,337	4,154
CDO_13	50	0,000	0,000	0,000	n/d	n/d
CDO_14	56	0,000	0,719	1,754	5,945	2,596
CDO_15	48	0,000	1,000	1,846	9,470	2,856
CDO_16	53	0,000	0,266	0,619	6,750	2,589
CDO_17	49	0,000	0,000	0,000	n/d	n/d
CDO_18	51	0,000	0,781	1,653	9,902	2,994
CDO_19	57	0,000	0,719	1,317	2,694	1,886
CDO_8	46	0,000	1,469	1,968	2,735	1,685
CDO_9	52	0,000	0,734	1,428	10,101	2,958
CLA_26	16	0,000	9,203	0,887	-0,256	-0,830
CLA_27	21	0,000	8,156	1,406	-0,397	-0,527
CLA_28	24	0,000	8,734	1,349	1,170	-1,140
CLA_29	31	0,000	8,781	1,192	0,468	-0,866
CLA_30	34	0,000	8,969	1,015	-0,098	-0,762
CLA_31	37	0,000	9,125	0,992	2,403	-1,438
HIE_32	23	0,000	8,781	1,256	1,150	-1,172
HIE_33	26	0,000	8,969	1,075	0,112	-0,864
HIE_34	27	0,000	9,281	0,926	0,113	-1,082
HIE_35	30	0,000	9,016	1,082	1,696	-1,243
HIE_36	33	0,000	9,156	0,922	0,046	-0,933
HIE_37	36	0,000	8,906	1,100	-0,206	-0,747
MER_38	22	0,000	9,094	1,011	0,403	-1,029
MER_39	25	0,000	9,062	0,998	-0,207	-0,901
MER_40	29	0,000	8,953	1,022	-0,756	-0,623
MER_41	32	0,000	9,125	1,068	0,114	-1,044
MER_42	35	0,000	8,797	1,438	1,380	-1,280
MER_43	38	0,000	9,000	1,173	1,612	-1,370
VCP_44_1	13	0,000	9,469	0,865	0,613	-1,382
VCP_45_1	12	0,000	8,875	1,340	1,378	-1,241
VCP_46_2	11	0,000	9,500	0,707	1,453	-1,358
VCP_47_2	14	0,000	9,375	0,781	1,941	-1,388

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

As variáveis CDO-17 e CDO-13 foram eliminadas da análise por apresentarem variância zero, possivelmente em função da desejabilidade social. Optou-se por manter no pré-teste os indicadores que apresentaram desvios da normalidade para que se possa verificar as cargas fatoriais, visto que o PLS não tem como pré-requisito a normalidade dos dados (HAIR *et al.*, 2014).

As variáveis CDI\_4, CDO\_10, CDO\_12, CDO\_18 e CDO\_9 apresentaram curtose com mínimo de 8,341 e máximo de 29,369 bem como assimetria com mínimo de 4,154 e máximo de 5,518 superiores aos valores de referência indicados para

evidenciar a distribuição normal dos dados são e curtose < 8 e assimetria < 3 (KLINE, 2015).

Tabela 18 – Cargas Fatoriais Pré-teste

CARGAS FATORIAIS							
ADH_20	0,710	MER_38	0,841	HIE_32	0,860	CLA_26	0,785
ADH_21	0,444	MER_39	0,826	HIE_33	0,789	CLA_27	0,476
ADH_22	0,522	MER_40	0,816	HIE_34	0,694	CLA_28	0,790
ADH_23	0,721	MER_41	0,853	HIE_35	0,781	CLA_29	0,624
ADH_24	0,809	MER_42	0,612	HIE_36	0,811	CLA_30	0,796
ADH_25	0,708	MER_43	0,769	HIE_37	0,769	CLA_31	0,789
CARGAS FATORIAIS							
VCP_44_1	0,914	CDI_1	0,922	CDO_10	0,029		
VCP_45_1	0,907	CDI_2	0,862	CDO_11	0,744		
VCP_46_2	0,917	CDI_3	0,809	CDO_12	0,897		
VCP_47_2	0,931	CDI_4	0,921	CDO_14	-0,056		
		CDI_5	0,909	CDO_15	0,919		
		CDI_6	0,866	CDO_16	0,207		
		CDI_7	0,851	CDO_18	0,908		
				CDO_19	0,816		
				CDO_8	0,804		
				CDO_9	0,908		

**Parâmetros: Carga com Valor >0,70**

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Espera-se que as alterações realizadas na dimensão do Comportamento desviante possam mitigar ou reduzir a influência da desejabilidade social nas repostas.

Observa-se na Tabela 18 que, conforme esperado, alguns indicadores que apresentaram desvios de normalidade também apresentaram cargas fatoriais abaixo do limite aceitável que é de 0,7 (HAIR *et al*,2014).

Esse fato possivelmente influenciou nos critérios de validade discriminante. Conforme apresentado na Tabela 19.

Observa-se que construtos CDI, ADH, CLA, HIE apresentaram a raiz quadrada da AVE com valores menores nas variáveis latentes originais do que em outros construtos, indicando que não tem validade discriminante, entretanto, vale observar que pode ocorrer essa não discriminação dos fatores de uma dimensão em decorrência do instrumento ter sido aplicado em uma mesma organização e os construtos que apresentaram essas características estão associadas a uma mesma dimensão, a cultura organizacional, fazendo com esses construtos fiquem altamente

correlacionados (BIDO; SILVA, 2019).

Observa-se o mesmo comportamento nos construtos de comportamento desviante. Foram verificados os fraseados para ver se continham algum problema que dificultou o entendimento para a validação do instrumento para proceder com a reaplicação da pesquisa. Também foram revisadas as orientações para as respostas, pois poderiam apresentar falta de alguma orientação.

Tabela 19 – Confiabilidade e Validade do instrumento de pesquisa

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 CDO	<b>0,722</b>							
2 CDI	<b>0,775</b>	<b>0,878</b>						
3 ADH	-0,476	-0,471	<b>0,665</b>					
4 CLA	-0,194	-0,298	<b>0,744</b>	<b>0,720</b>				
5 HIE	-0,321	-0,353	<b>0,781</b>	<b>0,869</b>	<b>0,782</b>			
6 MER	-0,281	-0,373	<b>0,742</b>	<b>0,856</b>	<b>0,883</b>	<b>0,790</b>		
7 VCP_1	0,005	0,075	0,334	0,594	0,556	0,459	<b>0,910</b>	
8 VCP_2	-0,172	-0,117	0,263	0,401	0,454	0,369	0,498	<b>0,920</b>
Alfa de Cronbach	0,849	0,950	0,739	0,807	0,873	0,877	0,793	0,829
rho_A	0,933	0,957	0,777	0,833	0,879	0,891	0,793	0,834
Fiabilidade composta	0,889	0,959	0,821	0,863	0,904	0,908	0,906	0,921
Variância Média Extraída (AVE)	0,521	0,771	<b>0,442</b>	0,519	0,612	0,625	0,828	0,854

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Salienta-se que na etapa de pré-teste a amostra foi pequena e pode ter influenciado na ocorrência de distorções nos dados em termos de cargas fatoriais e como consequência na Variância Média Extraída do item referente ao construto ADH.

Nos construtos relativos ao comportamento desviante organizacional observa-se que as variáveis manifestas CDO-10, CDO-14 e CDO-16 apresentaram baixa carga fatorial, se acredita que em decorrência de serem perguntas sensíveis e que sofram alguma influência da desejabilidade social. Foi revista a orientação para essas assertivas, reforçando que os dados seriam mantidos em sigilo e não seriam disponibilizados para a empresa.

No pré-teste o instrumento demonstrou reprodutibilidade com valores acima do limite recomendado que é de 0,7. Confiabilidade com valores superiores a 0,7 superiores ao recomendado que é de 0,7 e validade com valores de AVE superiores a 0,5 com exceção do construto adhocracia em decorrência de dois indicadores com cargas fatoriais baixas (BIDO; SILVA, 2019).

Após os ajustes realizados no pré-teste iniciou-se a análise dos dados da

pesquisa definitiva e partiu-se para a análise dos índices de ajuste do Modelo de Mensuração e os coeficientes do Modelo estrutural.

#### 4.3.2 Normalidade dos dados da pesquisa pós pré-teste

Embora o PLS-SEM não tenha como pré-requisito a normalidade dos dados, foi realizada a verificação, pois a distribuição de uma variável em relação à assimetria e à curtose pode indicar algum problema com a variável manifesta. Tanto a assimetria quanto a curtose são medidas utilizadas para verificar a distribuição dos dados quanto a distribuição normal. Os valores de referência indicados para evidenciar a distribuição normal dos dados são: assimetria < 3 e curtose < 8 (KLINE, 2015).

Observa-se na Tabela 20 que as variáveis CDO-13, CDO-14, CDO-17 apresentam desvios de normalidade possivelmente em decorrência das variáveis CDO-13 e CDO-17 continuarem a apresentar invariância nas repostas mesmo após alteradas as instruções para os respondentes em que se reforçou o sigilo das repostas. Isso indica que possivelmente essas duas variáveis devam ser revistas reelaboradas em estudos futuros com alteração no fraseado, mas mantendo o objetivo de medir CDT no nível organizacional grave. Outra questão que pode ter influenciado na invariância das duas assertivas foi a desejabilidade social.

Tabela 20 – Distribuição dos Dados

ID	EM FALTA	MÉDIA	MÁX	DESVIO-PADRÃO	CURTOSE	ASSIMETRIA
ADH_20	0	9,00	10	1,08	-1	-0,6
ADH_21	0	8,29	10	1,53	1	-1,1
ADH_22	0	8,13	10	1,47	5	-1,3
ADH_23	0	8,79	10	1,40	4	-1,7
ADH_24	0	8,73	10	1,38	3	-1,6
ADH_25	0	8,41	10	1,33	1	-0,9
CDI_1	0	1,47	9	2,48	3	2,0
CDI_2	0	2,41	10	2,86	1	1,4
CDI_3	0	2,02	10	2,78	2	1,6
CDI_4	0	1,57	10	2,61	3	2,1
CDI_5	0	1,80	10	2,89	1	1,6
CDI_6	0	1,98	10	2,53	2	1,6
CDI_7	0	2,35	10	2,58	1	1,3
CDO_10	0	3,12	10	1,61	2	1,1
CDO_11	0	2,15	8	1,18	3	1,0
CDO_12	0	1,93	9	2,05	2	1,4
CDO_13	0	0,04	5	0,40	141	11,6

Continua

Continuação

CDO_14	0	0,71	10	1,82	8	2,9
CDO_15	0	2,67	9	2,01	2	1,5
CDO_16	0	2,14	8	1,57	3	1,6
CDO_17	0	0,04	5	0,40	141	11,6
CDO_18	0	2,41	10	1,92	3	1,7
CDO_19	0	2,54	10	1,53	5	1,8
CDO_8	0	1,64	10	2,27	3	1,8
CDO_9	0	2,19	10	1,60	5	1,9
CLA_26	0	9,06	10	1,13	5	-1,6
CLA_27	0	7,86	10	1,65	0	-0,7
CLA_28	0	8,61	10	1,34	0	-0,8
CLA_29	0	8,69	10	1,21	0	-0,6
CLA_30	0	8,74	10	1,23	2	-1,1
CLA_31	0	8,92	10	1,12	1	-1,1
HIE_32	0	8,51	10	1,45	1	-1,1
HIE_33	0	8,79	10	1,22	0	-0,8
HIE_34	0	9,15	10	0,99	0	-0,8
HIE_35	0	8,69	10	1,42	3	-1,5
HIE_36	0	8,95	10	1,08	0	-0,7
HIE_37	0	8,76	10	1,22	0	-0,7
MER_38	0	8,98	10	1,17	3	-1,5
MER_39	0	8,93	10	1,06	-1	-0,7
MER_40	0	8,87	10	1,14	-1	-0,7
MER_41	0	8,95	10	1,15	-1	-0,8
MER_42	0	8,64	10	1,57	1	-1,3
MER_43	0	8,71	10	1,37	1	-1,2
VCP_44_1	0	9,35	10	0,93	0	-1,2
VCP_45_1	0	8,73	10	1,38	2	-1,2
VCP_46_2	0	9,46	10	0,74	1	-1,3
VCP_47_2	0	9,26	10	0,86	1	-1,1

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Em relação à variável CDO-14 o desvio de normalidade pode ter se dado em decorrência da quantidade de *outliers* que foram os maiores entre as variáveis do instrumento. Como o PLS-SEM não exige distribuição normal optou-se por manter a variável CDO-14 no modelo de mensuração e excluíram-se apenas as variáveis CDO-13 e CDO-17 pois a invariância não permite que a matriz seja rodada uma vez que inviabiliza os cálculos dos índices de validade e confiabilidade do modelo (BIDO; SILVA, 2019).

#### 4.4 Índices do modelo de mensuração dos constructos e do modelo estrutural da pesquisa

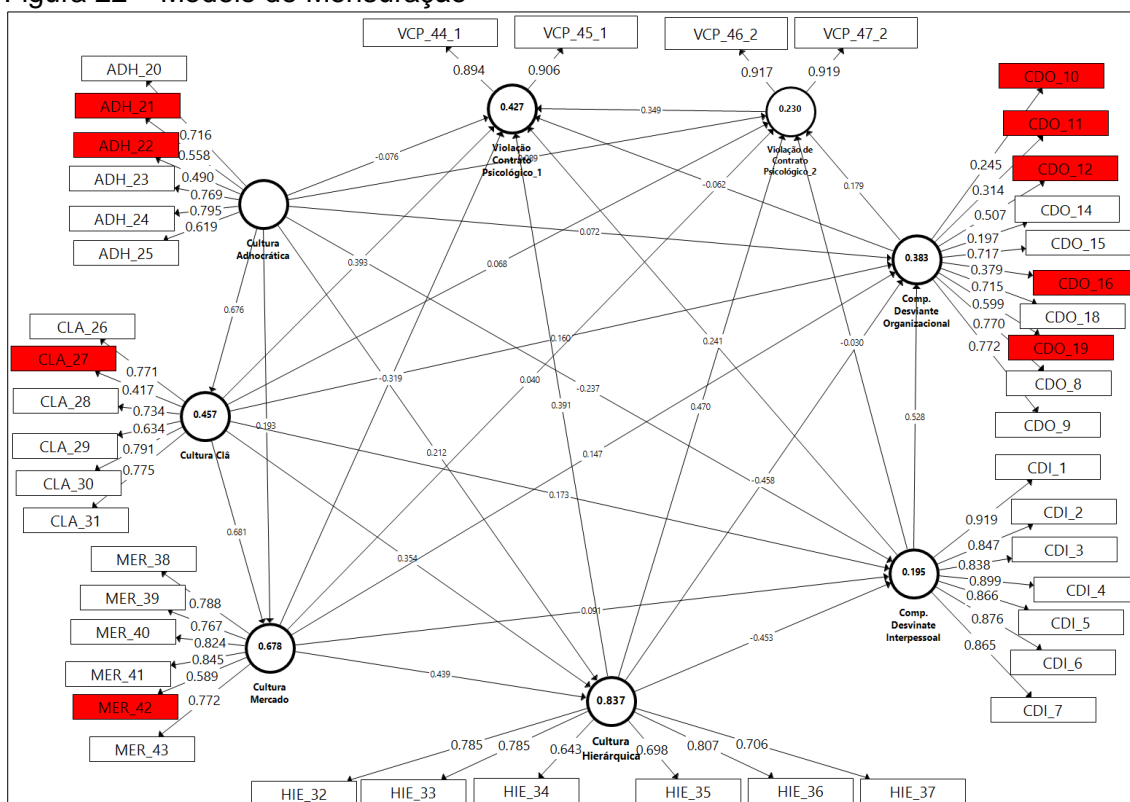


A partir das variáveis observadas e suas respectivas variáveis latentes, procedeu-se com o processamento das mesmas no *SmartPLS3* sendo avaliadas inicialmente as cargas fatoriais bem como a validade convergente, discriminante e a confiabilidade composta conforme recomendado por (WONG, 2013; BIDO; SILVA, 2019).

Conforme mencionado anteriormente, no processo para verificação do modelo de mensuração no PLS-SEM todas as variáveis foram conectadas com as demais sem rigor para o sentido da seta, contudo observando a não existência de *feedbacks*, o que permitiu analisar as correlações e as cargas fatoriais por meio da Análise de Componentes Confirmatória (ACC) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

A Figura 22 apresenta o modelo de mensuração utilizado para verificar os índices de validade e confiabilidade.

Figura 22 – Modelo de Mensuração



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

O Modelo ficou composto por 8 variáveis latentes sendo que a variável Violação do Contrato Psicológico foi analisada com modelo Bi- fatorial, sendo, VCP\_1 associada a percepção de que a empresa não cumpriu com o contrato psicológico

seja ele formal ou informal, explícito ou implícito e VCP\_2 associada a percepção de que o funcionário não cumpriu com o contrato psicológico nas mesmas condições que o primeiro.

O modelo também é composto por 4 variáveis latentes para mensurarem a dimensão da cultura organizacional. E por fim, completa o modelo duas variáveis para indicar e medir o Comportamento Desviante no Ambiente de Trabalho, esse foi analisado em modelo Bi-fatorial sendo Comportamento Desviante no nível Organizacional e Comportamento Desviante no nível Interpessoal. Modelo ficou composto por 45 variáveis, duas a menos que o modelo inicial em decorrência da invariância nas respostas.

A primeira medida para avaliar o modelo consistiu na exclusão das variáveis observadas que apresentaram valores muito inferiores a 0,7, conforme apresentado na Tabela 21, sendo excluídas uma por vez e avaliando novamente o modelo por estágios seguindo a ordem da menor carga fatorial do novo modelo.

Tabela 21 – Cargas Fatoriais 1ª Rodada

ID	ADH	CLA	HIE	MER	ID	VCP_1	VCP-2	CDO	CDI
ADH_20	0,716				VCP_44_1	0,894			
ADH_21	0,558				VCP_45_1	0,906			
ADH_22	0,490				VCP_46_2		0,917		
ADH_23	0,769				VCP_47_2		0,919		
ADH_24	0,795				CDO_8			0,770	
ADH_25	0,619				CDO_9			0,772	
CLA_26		0,771			CDO_10			0,245	
CLA_27		0,417			CDO_11			0,314	
CLA_28		0,734			CDO_12			0,507	
CLA_29		0,634			CDO_14			0,197	
CLA_30		0,791			CDO_15			0,717	
CLA_31		0,775			CDO_16			0,379	
HIE_32			0,785		CDO_18			0,715	
HIE_33			0,785		CDO_19			0,599	
HIE_34			0,643		CDI_1				0,919
HIE_35			0,698		CDI_2				0,847
HIE_36			0,807		CDI_3				0,838
HIE_37			0,706		CDI_4				0,899
MER_38				0,788	CDI_5				0,866
MER_39				0,767	CDI_6				0,876
MER_40				0,824	CDI_7				0,865
MER_41				0,845					
MER_42				0,589					
MER_43				0,772					

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Assim as variáveis CDO\_9- 0,772, CDO\_10- 0,245, CDO\_11- 0,314, CDO\_12- 0,507, CDO\_14- 0,197, ADH\_21- 0,558, ADH\_22- 0,490, ADH\_25- 0,619 e CLA\_27- 0,417 foram excluídas.

Por fim, optou-se por não as excluir as variáveis com valores próximos ao recomendado pela literatura. O modelo se apresentou ajustado na 9ª rodada em que todas as cargas fatoriais apresentaram valores próximos ou superiores a 0,7, conforme Tabela 22.

Tabela 22 – Cargas Fatoriais 9ª Rodada

ID	ADH	CLA	HIE	MER	ID	VCP_1	VCP-2	CDO	CDI
ADH_20	0,765				VCP_44_1	0,896			
ADH_23	0,771				VCP_45_1	0,904			
ADH_24	0,816				VCP_46_2		0,918		
ADH_25	0,646				VCP_47_2		0,918		
CLA_26		0,765			CDO_8			0,821	
CLA_28		0,732			CDO_9			0,769	
CLA_29		0,625			CDO_15			0,716	
CLA_30		0,821			CDO_18			0,757	
CLA_31		0,797			CDI_1				0,919
HIE_32			0,784		CDI_2				0,847
HIE_33			0,784		CDI_3				0,838
HIE_34			0,647		CDI_4				0,899
HIE_35			0,699		CDI_5				0,866
HIE_36			0,807		CDI_6				0,876
HIE_37			0,704		CDI_7				0,865
MER_38				0,801					
MER_39				0,797					
MER_40				0,822					
MER_41				0,834					
MER_43				0,777					

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Em seguida, com o ajustamento do modelo confirmado, procedeu-se com a realização dos testes de validade convergente (AVE) bem como a confiabilidade com a consistência interna (Alpha de Cronbach) e também a confiabilidade composta conforme apresenta a Tabela 23.

Para a avaliação dos modelos constituídos de medição reflexiva inclui-se: i) a confiabilidade composta que avalia a consistência interna; ii) a confiabilidade da variável manifesta individual e a Variação Média Extraída (VME) para avaliar o quanto a variável manifesta pertence à variável latente que mede os construtos e iii) critério Fornell-Larcker e as cargas cruzadas das variáveis manifestas, que são utilizadas

para verificar a Validade Discriminante (VD) (HAIR, 2016).

O processo de aferição do modelo centra-se na verificação e análise das medidas do modelo, isso permite que seja evidenciado a validade e confiabilidade das medidas da variável latente (HAIR, 2016).

Para realizar a medição da validade convergente, é utilizada as Variâncias Médias Extraídas ou *Average Variance Extracted* (AVEs), com sustentação no critério de Fornell e Larcker (1981), que definiram como válidos os valores das AVEs maiores que 0,50 ( $AVE > 0,50$ ). Esse valor é corroborado por Hair (2016), Ringle, Silva e Bido (2014) que consideram que as AVEs  $> 0,50$  indicam um resultado satisfatório uma vez que a AVE identifica a média em que as variáveis se correlacionam positivamente com as Variáveis Latentes (VL).

A aferição da AVE ocorre por meio do cálculo das médias das cargas fatoriais elevadas ao quadrado. Caso a AVE não apresente valores no limite aceitável propõe-se que se elimine as cargas fatoriais que apresentam os valores mais baixos, uma por vez, com o propósito de aumentar o valor da AVE (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Desse modo, uma vez que a AVE indica a confiabilidade em que a proporção dos dados explica seus respectivos construtos, considera-se que a AVE é um parâmetro para determinar a adequacidade dos dados a teoria (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

#### 4.4.1 Alpha de Cronbach, confiabilidade composta variância média extraída

O critério mais utilizado para aferir a consistência interna de um construto é o alfa de Cronbach, por realizar a estimativa da confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis manifestas (HAIR *et al.*, 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Esse indicador é composto por algumas características, a saber: i) todos os indicadores que compõe o construto são confiáveis de forma igual, ii) o número de itens na escala influencia na sua sensibilidade e iii) tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna (HAIR *et al.*, 2014).

Desse modo, valores do *alpha de Cronbach* inferiores a 0,60 sugerem falta de consistência interna,  $> 0,60$  ou  $0,70$  são avaliados como sendo adequados, por outro lado, em pesquisas com estágios avançados, valores entre  $0,70$  e  $0,90$  são considerados satisfatórios, valores superiores a  $0,90$  são indesejados e acima de  $0,95$

sugerem que todas as variáveis manifestas estão medindo o mesmo fenômeno, tornando, portanto, improvável que a medida seja válida para representar o construto (HAIR et. al., 2014).

Verifica-se que os índices (*Alpha de Cronbach*) nas variáveis latentes se encontram dentro do limite aceitável de 0,7 para modelos confirmatórios com exceção da variável latente comportamento desviante interpessoal que ficou no limite entre os valores satisfatórios e indesejados (0,948). Por outro lado, como o comportamento desviante está sendo medido em um modelo Bi-fatorial, a variável latente comportamento desviante organizacional se apresenta dentro do limite recomendado (0,731). Esses valores estão próximos ao encontrado por Jorge (2016) ao estudar a escala de comportamento desviante que foi um *Alpha de Cronbach* de (0,96) para comportamentos desviantes interpessoais e (0,95) para comportamentos desviantes organizacionais.

Observa-se também que os construtos, cultura clã, adhocrática, mercado e hierárquica apresentaram valores de *Alpha de Cronbach* próximos ao encontrado por Silva; Castro e Dos-Santos (2018) que foi (0,87), (0,83), (0,85) e (0,80) respectivamente.

Desse modo, considera-se que o modelo tem uma boa adequação em relação à confiabilidade da consistência interna da escala que apresentou valores entre (0,731 e 0,948) (LANDIS; KOCH, 1977; PREARO, 2013; HAIR, JOSEPH F., 2019) conforme demonstrado Tabela 23.

Tabela 23 – Índices Confiabilidade e Validade Convergente 1ª Rodada

CONSTRUTOS	ALFA DE CRONBACH	RHO_A	FIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE)
Comp. Desviante Organizacional	0,731	0,807	0,799	<b>0,317</b>
Comp. Desviante Interpessoal	0,948	0,953	0,957	0,763
Cultura Adhocrática	0,743	0,773	0,824	<b>0,445</b>
Cultura Clã	0,783	0,817	0,847	<b>0,490</b>
Cultura Hierárquica	0,833	0,838	0,878	0,547
Cultura Mercado	0,859	0,875	0,895	0,591
Violação do Contrato Psicológico_1	0,765	0,767	0,895	0,810
Violação do Contrato Psicológico_2	0,814	0,814	0,915	0,843

Fonte: Elaborado pelo autor

Salienta-se que os construtos, violação do contrato psicológico 1 e 2 apresentaram o Alpha de Cronbach abaixo dos estudos de Robinson e Morrison (2000) e Pontes (2015) que foram de (0,920) e (0,901). No estudo bi fatorial, Santos

e Gonçalves (2010) encontraram índices de Alpha de Cronbach de 0,864 para VCP\_1 e 0,932 para VCP\_2. Ressalta-se, entretanto, que os índices encontrados no presente estudo são satisfatórios para prosseguimento do estudo.

Contudo, *Alpha de Cronbach* poder ser subestimado ou superestimado, seja em decorrência da quantidade de variáveis observadas ou mesmo do tamanho amostral (KRUS; HELMSTADTER, 1993), portanto, não se recomenda ser o único teste utilizado para avaliar a adequidade de uma escala (CORTINA, 1993). Assim, a confiabilidade composta será avaliada por se tratar de uma medida alternativa a essas restrições.

Os valores de confiabilidade composta dos construtos apresentaram valores entre 0,850 e 0,957, superiores a 0,7 para estudos confirmatórios e 0,6 para estudos exploratórios (CHIN; MARCOULIDES, 1998), o que indica uma boa adequidade dos itens em relação aos construtos aos quais pertencem conforme apresenta a Tabela 24.

Em seguida na verificação da AVE, observou-se que os construtos apresentaram comportamento desviante organizacional, cultura adhocrática e cultura clã, apresentaram valores de (0,317), (0,445) e (0,490) respectivamente, sendo inferiores ao limite recomendado (0,5) que foi ajustado por meio da exclusão das variáveis manifestas com menor carga fatorial conforme recomenda (BIDO; SILVA, 2019).

Tabela 24 – Índices Confiabilidade e Validade Convergente após a 3ª rodada

	ALFA DE CRONBACH	RHO_A	FIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE)
Comp. Desviante Organizacional	0,767	0,774	0,850	0,587
Comp. Desviante Interpessoal	0,948	0,953	0,957	0,763
Cultura Adhocrática	0,737	0,738	0,851	0,656
Cultura Clã	0,766	0,768	0,866	0,685
Cultura Hierárquica	0,784	0,787	0,861	0,608
Cultura Mercado	0,833	0,833	0,889	0,666
Violação do Contrato Psicológico_1	0,765	0,765	0,895	0,810
Violação do Contrato Psicológico_2	0,814	0,814	0,915	0,843

Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modo, após a exclusão das variáveis com cargas fatoriais mais baixas, as (AVE's) apresentaram valores que se encontram superiores ao índice aceitável de 0,50, admitindo-se, conforme se apresenta na Tabela 24 a existência de validade convergente dos itens do instrumento de medida. Em seguida procedeu-se com

verificação da validade discriminante.

#### 4.4.2 Validade discriminante

A última etapa na avaliação do modelo de mensuração é a avaliação da validade discriminante (VD) do MEE, esse indicador demonstra o quão as variáveis latentes são independentes umas das outras (HAIR *et al.*, 2014).

Para verificar essa medida utiliza-se o critério de Fornell e Lacker (1981) que compara a raiz quadrada dos valores do AVE com as correlações dos construtos. Nesse critério de avaliação, a raiz quadrada da AVE de cada construto ou variável latente (VL) deve ser maior que sua maior correlação com qualquer outro construto. Esse método tem como base a ideia de que uma VL compartilha mais variação com seus itens do que com qualquer outra VL (HAIR *et al.*, 2014).

Observa-se que o valor da raiz quadrada em relação aos demais apresentaram-se menores nos construtos em relação aos demais, sendo: Comportamento Desviante Interpessoal (0,563), Cultura Hierárquica (0,667), Cultura Adhocrática (0,700) e Cultura Clã (0,740) e, portanto, não atendem ao o critério de Fornell & Larcker (1981) conforme apresenta a Tabela 25.

Para ajustar esses índices, procedeu-se com a eliminação dos indicadores com cargas mais baixas para que houvesse uma redução na correlação entre as variáveis latentes. Em um primeiro momento exclui-se a variável: HIE\_34 que apresentou carga fatorial abaixo de 0,7 (BIDO; SILVA, 2019). Conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 25 – Validade Discriminante 1ª Rodada

VARIÁVEIS LATENTES	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Comportamento Desviante Interpessoal	<b>0,563</b>							
2 Comportamento Desviante Organizacional	<b>0,589</b>	<b>0,873</b>						
3 Cultura Hierárquica	-0,27	-0,39	<b>0,667</b>					
4 Cultura Adhocrática	-0,22	-0,3	<b>0,676</b>	<b>0,700</b>				
5 Cultura Clã	-0,35	-0,4	<b>0,737</b>	<b>0,853</b>	<b>0,740</b>			
6 Cultura Mercado	-0,24	-0,32	<b>0,653</b>	<b>0,811</b>	<b>0,864</b>	<b>0,769</b>		
7 Violação do Contrato Psicológico 1	-0,05	0,021	0,294	0,501	0,475	0,370	<b>0,900</b>	
8 Violação do Contrato Psicológico 2	-0,01	-0,11	0,293	0,41	0,445	0,410	0,505	<b>0,918</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Como a exclusão da variável HIE\_34 ainda não resolveu o problema com os indicadores da Validade Discriminante, se verificou as cargas cruzadas (Cross

*Loading*) e excluiu as variáveis manifestas com cargas fatoriais mais altas que suas respectivas VLs (CHIN, 1998). Desse modo, realizou-se o processo de exclusão de uma variável por vez em três rodadas, contabilizando-se a primeira rodada com os dados iniciais, observando as variáveis que continham menores diferenças nas cargas fatoriais e indicavam correlação alta entre os construtos (HAIR *et al.*, 2014, BIDO; SILVA, 2019).

Tabela 26 – Validade Discriminante após a 3ª rodada

VARIÁVEIS LATENTES	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Comportamento Desviante Interpessoal	<b>0,766</b>							
2 Comportamento Desviante Organizacional	0,586	<b>0,873</b>						
3 Cultura Hierárquica	-0,279	-0,412	<b>0,810</b>					
4 Cultura Adhocrática	-0,120	-0,162	0,530	<b>0,828</b>				
5 Cultura Clã	-0,391	-0,401	0,679	0,776	<b>0,780</b>			
6 Cultura Mercado	-0,233	-0,294	0,612	0,651	0,764	<b>0,816</b>		
7 Violação do Contrato Psicológico 1	-0,049	0,024	0,263	0,521	0,449	0,340	<b>0,900</b>	
8 Violação do Contrato Psicológico 2	-0,005	-0,110	0,296	0,400	0,402	0,388	0,508	<b>0,918</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a exclusão das variáveis HIE\_34 que compartilhava valor de carga fatorial acima de 0,7 com os construtos, Hierarquia e Mercado e em seguida com a exclusão da variável manifesta MER\_41 por compartilhar cargas fatoriais acima de 0,7 com os construtos Cultura Clã e Cultura Hierárquica, verifica-se que os valores da Validade Discriminante se mostram adequados e são consistentes, conforme mostra a Tabela 26 levando-se em consideração o critério de Fornell & Larcker (1981).

#### 4.4.3 Cargas cruzadas

Evidencia-se verificando a Tabela 27 que as variáveis manifestas CLA\_26 e MER\_41 apresentaram na linha horizontal cargas fatoriais que compartilham de cargas elevadas em outros construtos não pertencentes ao que se pretendia medir, indicando uma alta correlação. O construto Cultura Clã com variável CLA\_26 apresenta uma carga fatorial (0,771) e os construtos, Cultura Hierárquica e de Mercado compartilham na mesma variável manifesta cargas fatoriais (0,755) e (0,704) respectivamente.

Observa-se também que a Variável MER\_41 pertencente ao construto, Cultura de Mercado com carga fatorial (0,845) compartilham com os Construtos Cultura Clã e Hierárquica, cargas fatoriais (0,768) e (0,774) respectivamente.



Tabela 27 – Cargas Cruzadas 1ª Rodada

	ADH	CDI	CDO	CLA	HIE	MER	VCP_1	VCP_2
ADH_20	<b>0,716</b>	-0,318	-0,189	0,486	0,577	0,480	0,225	0,337
ADH_21	<b>0,558</b>	-0,282	-0,307	0,336	0,357	0,326	0,112	0,087
ADH_22	<b>0,490</b>	-0,134	-0,017	0,349	0,347	0,284	0,131	0,188
ADH_23	<b>0,769</b>	-0,322	-0,246	0,494	0,584	0,524	0,129	0,221
ADH_24	<b>0,795</b>	-0,362	-0,209	0,570	0,568	0,505	0,290	0,163
ADH_25	<b>0,619</b>	-0,101	-0,081	0,428	0,455	0,439	0,267	0,150
CDI_1	-0,329	<b>0,919</b>	0,530	-0,271	-0,352	-0,325	0,000	-0,129
CDI_2	-0,246	<b>0,847</b>	0,533	-0,142	-0,244	-0,147	0,102	0,000
CDI_3	-0,298	<b>0,838</b>	0,567	-0,191	-0,292	-0,235	0,118	-0,025
CDI_4	-0,465	<b>0,899</b>	0,493	-0,289	-0,402	-0,330	-0,031	-0,181
CDI_5	-0,372	<b>0,866</b>	0,479	-0,380	-0,399	-0,294	-0,100	-0,187
CDI_6	-0,344	<b>0,876</b>	0,590	-0,254	-0,384	-0,278	0,062	-0,019
CDI_7	-0,318	<b>0,865</b>	0,413	-0,265	-0,344	-0,279	0,017	-0,098
CDO_10	-0,002	0,088	<b>0,245</b>	-0,228	-0,156	-0,141	-0,101	-0,030
CDO_11	0,128	0,154	<b>0,314</b>	0,118	0,005	-0,031	0,001	0,093
CDO_12	-0,022	0,276	<b>0,507</b>	0,037	-0,081	-0,067	0,097	-0,012
CDO_14	-0,017	0,058	<b>0,197</b>	0,020	0,007	0,116	-0,006	0,047
CDO_15	-0,243	0,386	<b>0,717</b>	-0,187	-0,324	-0,249	-0,065	-0,011
CDO_16	-0,149	0,323	<b>0,379</b>	-0,054	-0,119	-0,059	0,027	0,050
CDO_18	-0,148	0,407	<b>0,715</b>	-0,119	-0,193	-0,129	0,016	0,038
CDO_19	-0,110	0,246	<b>0,599</b>	-0,178	-0,203	-0,172	-0,086	-0,037
CDO_8	-0,265	0,516	<b>0,770</b>	-0,206	-0,324	-0,174	-0,077	-0,029
CDO_9	-0,218	0,477	<b>0,772</b>	-0,120	-0,219	-0,137	-0,010	0,000
CLA_26	0,649	-0,419	-0,358	<b>0,771</b>	<b>0,755</b>	<b>0,704</b>	0,364	0,241
CLA_28	0,462	-0,190	-0,173	<b>0,734</b>	0,667	0,620	0,441	0,343
CLA_29	0,309	-0,105	0,016	<b>0,634</b>	0,405	0,459	0,375	0,349
CLA_30	0,454	-0,132	-0,138	<b>0,791</b>	0,650	0,579	0,399	0,292
CLA_31	0,491	-0,083	-0,017	<b>0,775</b>	0,667	0,613	0,448	0,354
HIE_32	0,596	-0,370	-0,423	0,576	<b>0,785</b>	0,615	0,385	0,437
HIE_33	0,613	-0,340	-0,230	0,701	<b>0,785</b>	0,679	0,387	0,396
HIE_34	0,429	-0,169	-0,109	0,488	<b>0,643</b>	0,598	0,310	0,326
HIE_35	0,608	-0,375	-0,319	0,635	<b>0,698</b>	0,593	0,408	0,321
HIE_36	0,544	-0,335	-0,315	0,666	<b>0,807</b>	0,652	0,262	0,271
HIE_37	0,452	-0,153	-0,128	0,702	<b>0,706</b>	0,704	0,346	0,211
MER_38	0,510	-0,228	-0,235	0,546	0,692	<b>0,788</b>	0,251	0,389
MER_39	0,554	-0,253	-0,212	0,645	0,700	<b>0,767</b>	0,274	0,314
MER_40	0,551	-0,282	-0,170	0,628	0,639	<b>0,824</b>	0,273	0,241
MER_41	0,511	-0,313	-0,234	<b>0,768</b>	<b>0,774</b>	<b>0,845</b>	0,395	0,449
MER_42	0,334	-0,142	-0,038	0,501	0,473	<b>0,589</b>	0,147	0,097
MER_43	0,524	-0,199	-0,160	0,622	0,662	<b>0,772</b>	0,317	0,320
VCP_44_1	0,219	0,109	-0,014	0,430	0,377	0,277	<b>0,894</b>	0,542
VCP_45_1	0,307	-0,066	-0,075	0,471	0,476	0,386	<b>0,906</b>	0,372
VCP_46_2	0,234	-0,143	-0,025	0,385	0,419	0,418	0,413	<b>0,917</b>
VCP_47_2	0,303	-0,061	0,016	0,369	0,398	0,335	0,515	<b>0,919</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Também foram identificadas nas cargas cruzadas algumas variáveis manifestas com cargas fatoriais um pouco abaixo de 0,7. Hair *et al.* (2014) recomenda esses valores sejam maiores que 0,7 para os constructos ao qual estão relacionados, além de recomendar que esses valores sejam mais altos nestes constructos do que nos demais.

Tabela 28 – Cargas Cruzadas 5ª Rodada

	ADH	CDI	CDO	CLA	HIE	MER	VCP_1	VCP_2
ADH_20	<b>0,766</b>	-0,317	-0,192	0,448	0,513	0,461	0,224	0,337
ADH_23	<b>0,820</b>	-0,322	-0,252	0,413	0,569	0,554	0,128	0,221
ADH_24	<b>0,843</b>	-0,362	-0,233	0,428	0,567	0,469	0,287	0,163
CDI_1	-0,349	<b>0,919</b>	0,528	-0,121	-0,342	-0,320	0,004	-0,129
CDI_2	-0,226	<b>0,847</b>	0,540	-0,005	-0,274	-0,122	0,103	0,000
CDI_3	-0,346	<b>0,838</b>	0,536	-0,086	-0,299	-0,217	0,121	-0,025
CDI_4	-0,490	<b>0,898</b>	0,496	-0,122	-0,371	-0,306	-0,028	-0,181
CDI_5	-0,414	<b>0,867</b>	0,484	-0,296	-0,390	-0,298	-0,098	-0,187
CDI_6	-0,340	<b>0,876</b>	0,589	-0,152	-0,396	-0,246	0,063	-0,019
CDI_7	-0,310	<b>0,864</b>	0,411	-0,173	-0,355	-0,252	0,020	-0,098
CDO_15	-0,296	0,386	<b>0,721</b>	-0,091	-0,361	-0,250	-0,062	-0,011
CDO_18	-0,132	0,407	<b>0,755</b>	-0,062	-0,216	-0,128	0,016	0,038
CDO_8	-0,240	0,517	<b>0,818</b>	-0,143	-0,340	-0,176	-0,075	-0,029
CDO_9	-0,160	0,477	<b>0,768</b>	-0,058	-0,256	-0,145	-0,011	0,000
CLA_28	0,407	-0,189	-0,158	<b>0,741</b>	0,591	0,541	0,439	0,343
CLA_30	0,437	-0,133	-0,111	<b>0,872</b>	0,657	0,502	0,402	0,292
CLA_31	0,467	-0,084	-0,033	<b>0,863</b>	0,673	0,568	0,450	0,354
HIE_32	0,561	-0,370	-0,415	0,521	<b>0,806</b>	0,574	0,384	0,437
HIE_35	0,569	-0,376	-0,340	0,580	<b>0,765</b>	0,613	0,407	0,321
HIE_36	0,531	-0,335	-0,318	0,618	<b>0,822</b>	0,590	0,260	0,271
HIE_37	0,448	-0,153	-0,127	0,714	<b>0,723</b>	0,604	0,344	0,211
MER_38	0,499	-0,228	-0,222	0,449	0,653	<b>0,799</b>	0,249	0,389
MER_39	0,511	-0,253	-0,210	0,552	0,611	<b>0,808</b>	0,274	0,314
MER_40	0,502	-0,282	-0,145	0,532	0,603	<b>0,840</b>	0,270	0,241
MER_43	0,483	-0,199	-0,181	0,589	0,624	<b>0,817</b>	0,317	0,320
VCP_44_1	0,185	0,109	-0,001	0,492	0,354	0,260	<b>0,901</b>	0,542
VCP_45_1	0,288	-0,066	-0,088	0,446	0,456	0,353	<b>0,899</b>	0,372
VCP_46_2	0,283	-0,142	-0,007	0,360	0,385	0,379	0,415	<b>0,917</b>
VCP_47_2	0,260	-0,061	-0,001	0,374	0,352	0,334	0,518	<b>0,919</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Após a exclusão das variáveis que comprometiam a Validade Discriminante o

modelo passou a atender ao critério de Fornell e Larcker (1981) indicado que a Validade Discriminante foi alcançada apresentando as variáveis cargas fatoriais mais elevadas em seus construtos em relação aos demais conforme mostram as Tabela 28 e Tabela 29.

Tabela 29 – Cargas Fatoriais 5ª Rodada

ID	ADH	CLA	HIE	MER	ID	VCP_1	VCP-2	CDO	CDI
ADH_20	0,766				VCP_44_1	0,901			
ADH_23	0,820				VCP_45_1	0,899			
ADH_24	0,843				VCP_46_2		0,917		
CLA_28		0,741			VCP_47_2		0,919		
CLA_30		0,872			CDO_15			0,721	
CLA_31		0,863			CDO_18			0,755	
HIE_32			0,806		CDO_8			0,818	
HIE_35			0,765		CDO_9			0,768	
HIE_36			0,822		CDI_1				0,919
HIE_37			0,723		CDI_2				0,847
MER_38				0,799	CDI_3				0,838
MER_39				0,808	CDI_4				0,898
MER_40				0,840	CDI_5				0,867
MER_43				0,817	CDI_6				0,876
					CDI_7				0,864

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Observa-se na Tabela 30 que após a 5ª rodada os indicadores de Validade Convergente e Discriminante bem como a confiabilidade apresenta-se nos limites recomendados pela literatura.

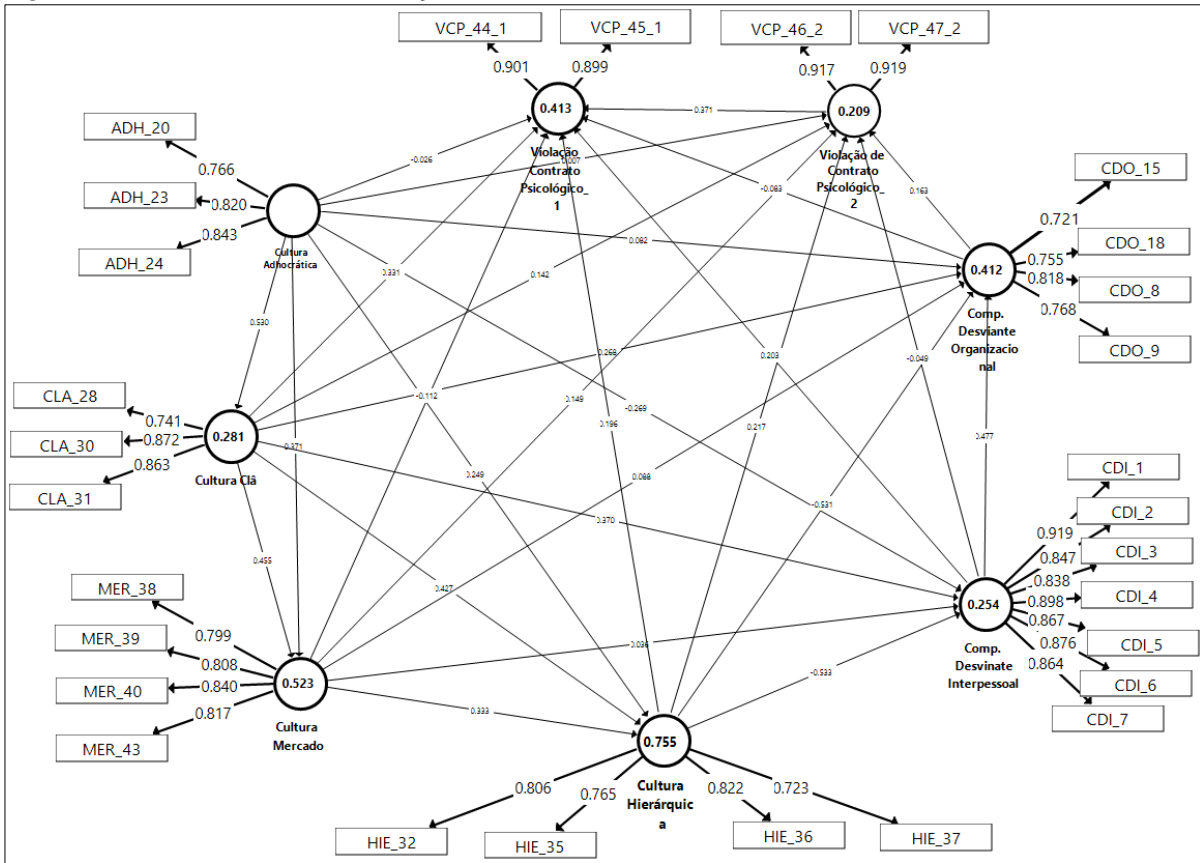
Tabela 30 – Índices de Confiabilidade e Validade 5ª Rodada

VARIÁVEIS LATENTES	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Comportamento Desviante Interpessoal	<b>0,766</b>							
2 Comportamento Desviante Organizacional	0,586	<b>0,873</b>						
3 Cultura Hierárquica	-0,279	-0,412	<b>0,810</b>					
4 Cultura Adhocrática	-0,120	-0,162	0,530	<b>0,828</b>				
5 Cultura Clã	-0,391	-0,401	0,679	0,776	<b>0,780</b>			
6 Cultura Mercado	-0,233	-0,294	0,612	0,651	0,764	<b>0,816</b>		
7 Violação do Contrato Psicológico 1	-0,049	0,024	0,263	0,521	0,449	0,340	<b>0,900</b>	
8 Violação do Contrato Psicológico 2	-0,005	-0,110	0,296	0,400	0,402	0,388	0,508	<b>0,918</b>
Alfa de Cronbach	0,767	0,948	0,737	0,766	0,784	0,833	0,765	0,814
rho_A	0,774	0,953	0,738	0,768	0,787	0,833	0,765	0,814
Fiabilidade composta	0,850	0,957	0,851	0,866	0,861	0,889	0,895	0,915
Variância Média Extraída (AVE)	0,587	0,763	0,656	0,685	0,608	0,666	0,810	0,843

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 23 apresenta o modelo de mensuração final com as variáveis que foram utilizadas na sequência para avaliar o modelo estrutural.

Figura 23 – Modelo de Mensuração Final



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviate Interpessoal, CDO- Comportamento Desviate Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Em seguida, após realizadas os ajustes no modelo de mensuração com a garantia da Validade Discriminante passa-se a analisar o modelo estrutural por meio da verificação dos índices do Teste t (Tabela 31 e Tabela 32) e na sequência, baseado em Ringle, Silva e Bido (2014), passaremos a análise dos coeficientes de determinação Person  $R^2$ , o tamanho do efeito ( $f^2$ ) a validade preditiva ( $Q^2$ ) e posteriormente o coeficiente dos caminhos ( $\Gamma$ ) (RINGLE, DA SILVA; BIDO, 2014).

#### 4.5 Avaliação do modelo estrutural

Para a avaliação do modelo estrutural realizou-se na primeira etapa a mensuração do teste t, em seguida realizou-se a medição do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ),  $f^2$ ,  $Q^2$  e  $\Gamma$ .

#### 4.5.1 Teste t

Concernente a primeira etapa, realizou-se o teste t com o propósito de avaliar a significância estatística das correlações e regressões entre os constructos do modelo ( $t \geq 1,96$ ). Como parâmetro estabelece-se a hipótese nula ( $H_0$ ) como  $r = 0$  e para os casos de regressão se estabelece com  $H_0: \Gamma = 0$  (coeficiente de caminho = 0). Ou seja, não há relações entre os construtos avaliados. Por outro lado, se  $p \leq 0,05$  rejeita-se a  $H_0$  e aceita-se a hipótese da relação entre os constructos do modelo.

Utilizou-se o método *bootstrapping* (que é uma técnica de reamostragem) para realizar o teste de significância das relações entre as variáveis latentes. A reamostragem foi realizada com 10.000 casos.

A Tabela 31 demonstra que algumas relações na avaliação do efeito direto apresentaram valores de  $t < 1,96$  e  $\alpha > 0,05$  a saber: Violação Contrato Psicológico\_1 -> Comp. Desviante Organizacional (0,298), Violação Contrato Psicológico\_2 -> Comp. Desviante Interpessoal (0,357), Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Organizacional (0,246), Cultura Mercado -> Comp. Desviante Interpessoal (0,644), Cultura Mercado -> Comp. Desviante Organizacional (0,840). Os demais construtos apresentam valores de  $t \geq 1,96$  e  $\alpha < 0,05$  atestando, portanto, uma significância estatística no que se refere as correlações entre os construtos (Hair, 2019).

Tabela 31 – Teste t Efeitos Diretos

TESTE T- EFEITOS DIRETOS	ESTATÍSTICA VALORES		
	COEFICIENTE	T ( O/STDEV )	DE P
Violação do Contrato Psicológico_1 -> Comp. Desviante Interpessoal	0,203	2,936	0,003
Violação do Contrato Psicológico_1 -> Comp. Desviante Organizacional	0,024	0,298	0,765
Violação do Contrato Psicológico_2 -> Comp. Desviante Interpessoal	-0,027	0,357	0,721
Violação do Contrato Psicológico_2 -> Comp. Desviante Organizacional	0,146	2,200	0,028
Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Interpessoal	-0,243	2,124	0,034
Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Organizacional	-0,030	0,246	0,805
Cultura Clã -> Comp. Desviante Interpessoal	0,269	2,550	0,011
Cultura Clã -> Comp. Desviante Organizacional	0,379	2,841	0,005
Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Interpessoal	-0,576	3,892	0,000
Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional	-0,813	7,294	0,000
Cultura Mercado -> Comp. Desviante Interpessoal	0,060	0,644	0,519
Cultura Mercado -> Comp. Desviante Organizacional	0,079	0,840	0,401

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise dos efeitos indiretos observou-se que as relações em alguns construtos apresentaram valores no teste  $t \geq 1,96$  e  $\alpha < 0,05$  a saber: Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Clã -> Comp. Desviante Interpessoal (2,433; 0,015), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Clã -> Comp. Desviante Organizacional (2,426;0,015), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Interpessoal (2,967; 0,003), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional (3,759; 0,000).

As demais relações apresentaram  $t < 1,96$  e  $\alpha > 0,05$ , indicando, portanto, que não há uma significância estatística nas relações entre os constructos e variáveis observáveis. Conforme demonstrado na Tabela 32.

Tabela 32 – Teste t Efeitos Indiretos

TESTE T EFEITOS INDIRETOS	COEFICIENTE	ESTATÍSTICA T ( O/STDEV )	VALORES DE P
VCP_1-> ADH -> CDI	-0,039	1,275	0,202
VCP_1-> ADH -> CDO	-0,005	0,220	0,826
VCP_1-> CLA -> CDI	0,115	2,433	0,015
VCP_1-> CLA -> CDO	0,162	2,426	0,015
VCP_1-> HIE -> CDI	-0,189	2,967	0,003
VCP_1-> HIE -> CDO	-0,266	3,759	0,000
VCP_1-> MER -> CDI	0,012	0,607	0,544
VCP_1-> MER -> CDO	0,016	0,759	0,448
VCP_2 -> ADH -> CDI	-0,053	1,575	0,115
VCP_2 -> ADH -> CDO	-0,006	0,229	0,819
VCP_2 -> CLA -> CDI	0,051	1,365	0,172
VCP_2 -> CLA -> CDO	0,071	1,471	0,141
VCP_2 -> HIE -> CDI	-0,146	2,605	0,009
VCP_2 -> HIE -> CDO	-0,206	3,102	0,002
VCP_2 -> MER -> CDI	0,018	0,584	0,559
VCP_2 -> MER -> CDO	0,023	0,729	0,466

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Procedeu-se, na sequência, com a avaliação dos coeficientes de determinação de Person  $R^2$  para evidenciar a porção das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural (Hair, 2019). Em seguida, avalia-se os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ). Esses coeficientes medem a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural de Hair *et al.* (2014), revelando a qualidade do modelo ajustado.

Tanto para avaliar o  $Q^2$  quanto para avaliar o  $f^2$  recorreu-se ao módulo *Blindfolding* no SmartPLS e sugerem a acurácia do modelo e se os constructos são

relevantes para o ajuste geral do modelo.

#### 4.5.2 Coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ )

Para a análise do  $R^2$  na área de Ciências Sociais, o estudo desenvolvido por Cohen (1988) indica como sugestão que um  $R^2 = 2\%$  como um efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  efeito médio e  $R^2 = 26\%$  efeito grande. Recorrendo-se desses parâmetros fizemos a análise desse indicador na presente pesquisa.

Tabela 33 – Determinação de Pearson ( $R^2$ )

$R^2$	AMOSTRA ORIGINAL (O)	MÉDIA DA AMOSTRA (M)	DESVIO PADRÃO (STDEV)	ESTATÍSTICA T ( O/STDEV )	VALORES DE P
Comp. Desviante Interpessoal	0,258	0,289	0,082	3,168	0,002
Comp. Desviante Organizacional	0,251	0,286	0,075	3,350	0,001
Cultura Adhocrática	0,098	0,108	0,048	2,026	0,043
Cultura Clã	0,291	0,301	0,064	4,545	0,000
Cultura Hierárquica	0,245	0,253	0,055	4,451	0,000
Cultura Mercado	0,173	0,184	0,071	2,438	0,015

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se Tabela 33 que os construtos: Comp. Desviante Interpessoal apresenta um efeito grande, com um  $R^2 = 25,8\%$ , Comp. Desviante Organizacional apresenta um efeito grande  $R^2 = 25,1\%$ , Cultura Clã apresenta um efeito grande, com  $R^2 = 29,1\%$ , Cultura Hierárquica apresenta um efeito grande, com  $R^2 = 24,5\%$ , Cultura Mercado apresenta um efeito médio, com  $R^2 = 17,3\%$  e o construto Cultura Adhocrática apresenta um efeito pequeno, com  $R^2 = 9,8\%$ .

Na sequência, foram avaliados os indicadores de qualidade de ajuste do modelo com a verificação da Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser e Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen.

#### 4.5.3 Relevância ou validade preditiva ( $Q^2$ )

A medida de qualidade  $Q^2$  afere o quanto o modelo se aproxima do que se almejava dele, ou seja, mede a qualidade da predição do modelo em outros termos, a acurácia do modelo ajustado. Como parâmetro de referência, espera-se obter valores maiores que zero ( $Q^2 > 0$ ), quanto mais próximo de 1 maiores são os indícios de que o modelo reflete a realidade (Hair, 2019).

Observa-se na Tabela 34 que todos os construtos apresentaram valores maiores que zero indicando assim que em certa medida os construtos medem fenômenos ancorados na realidade.

Tabela 34 – Relevância ou Validade Preditiva (Q<sup>2</sup>)

Q <sup>2</sup>	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Comportamento Desviante Interpessoal	1,155.000	371,431	0,678
Comportamento Desviante Organizacional	660.000	464,101	0,297
Cultura Adhocrática	495.000	340,822	0,311
Cultura Clã	495.000	319,114	0,355
Cultura Hierárquica	660.000	429,503	0,349
Cultura Mercado	660.000	372,185	0,436
Violação do Contrato Psicológico_1	330.000	205,338	0,378
Violação do Contrato Psicológico_2	330.000	179,155	0,457

Fonte: Elaborado pelo autor

Para avaliar o ajuste do modelo recorreu-se a medida do tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) para evidenciar se os construtos se demonstram importantes para o ajuste realizado no modelo.

#### 4.5.4 Tamanho do efeito (f<sup>2</sup>)

A medida de tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) tem por objetivo por meio da inclusão e exclusão de construtos do modelo de modo gradativo, em que avalia a razão entre a parte explicada e a não explicada do modelo ( $f^2 = R^2 / (1 - R^2)$ ). Como parâmetro, os valores de referência para avaliação do efeito são: para efeitos pequenos, f= (0,02), para efeitos médios, f= (0,15) e para efeitos avaliados como grandes um valor f = (0,35) ou superior (Hair, 2019).

É possível verificar na Tabela 35 que duas relações se apresentam com um efeito pequeno e estatisticamente significativo nível de p (valor <0,10) a saber: Violação Contrato Psicológico\_2 -> Cultura Hierárquica (0,065), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Hierárquica (0,108). E duas relações apresentam um efeito médio, sendo: Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Clã (0,197) e Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional (0,240) indicando que esses construtos são úteis para o ajuste do modelo.

Contudo, cabe destacar que embora alguns indicadores de Q<sup>2</sup> e f<sup>2</sup> se apresentem pequenos, não quer dizer essencialmente que essa relação não tenha



importância. Em caso de existência, em condições extremas, alterações no coeficiente beta e se apresentem estatisticamente significativas, deve-se levar em consideração esses determinantes (ALI; PARK, 2016).

Tabela 35 – Tamanho do efeito ( $f^2$ )

$f^2$	AMOSTRA ORIGINAL (O)	ESTATÍSTICA T ((O/STDEV))	VALORES DE P
Violação do Contrato Psicológico_2 -> Comp. Desviante Organizacional	0,021	1,059	0,290
Violação do Contrato Psicológico_2 -> Comp. Desviante Interpessoal	0,001	0,075	0,940
Violação do Contrato Psicológico_1 -> Comp. Desviante Organizacional	0,001	0,060	0,952
Violação do Contrato Psicológico_1 -> Comp. Desviante Interpessoal	0,036	1,375	0,169
Cultura Mercado -> Comp. Desviante Organizacional	0,003	0,293	0,770
Cultura Mercado -> Comp. Desviante Interpessoal	0,002	0,235	0,814
Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional	0,240	2,574	0,010
Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Interpessoal	0,122	1,589	0,112
Cultura Clã -> Comp. Desviante Organizacional	0,075	1,209	0,227
Cultura Clã -> Comp. Desviante Interpessoal	0,038	1,154	0,249
Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Organizacional	0,001	0,038	0,969
Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Interpessoal	0,042	0,924	0,355

Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modo, recorreu-se a medida de (*GoF – Goodness of Fit*), visto que todos os construtos são reflexivos. Esse índice basicamente consiste da média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) o  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE's (adequação do modelo de mensuração) (TENENHAUS *et al.*, 2005). Como parâmetro sugere-se que valor acima de 0,36 para a área de ciências sociais é adequado (WETZELS; ODEKERKEN-SCHRÖDER; OPPEN, 2009). Assim, ao se obter um  $R^2$  médio de 0,21 e média ponderada da AVE's=0,68 e o produto dos dois índices um valor de 0,14, resultando em um valor de raiz quadrada de 0,38, considera-se que o modelo tem um ajuste geral adequado.

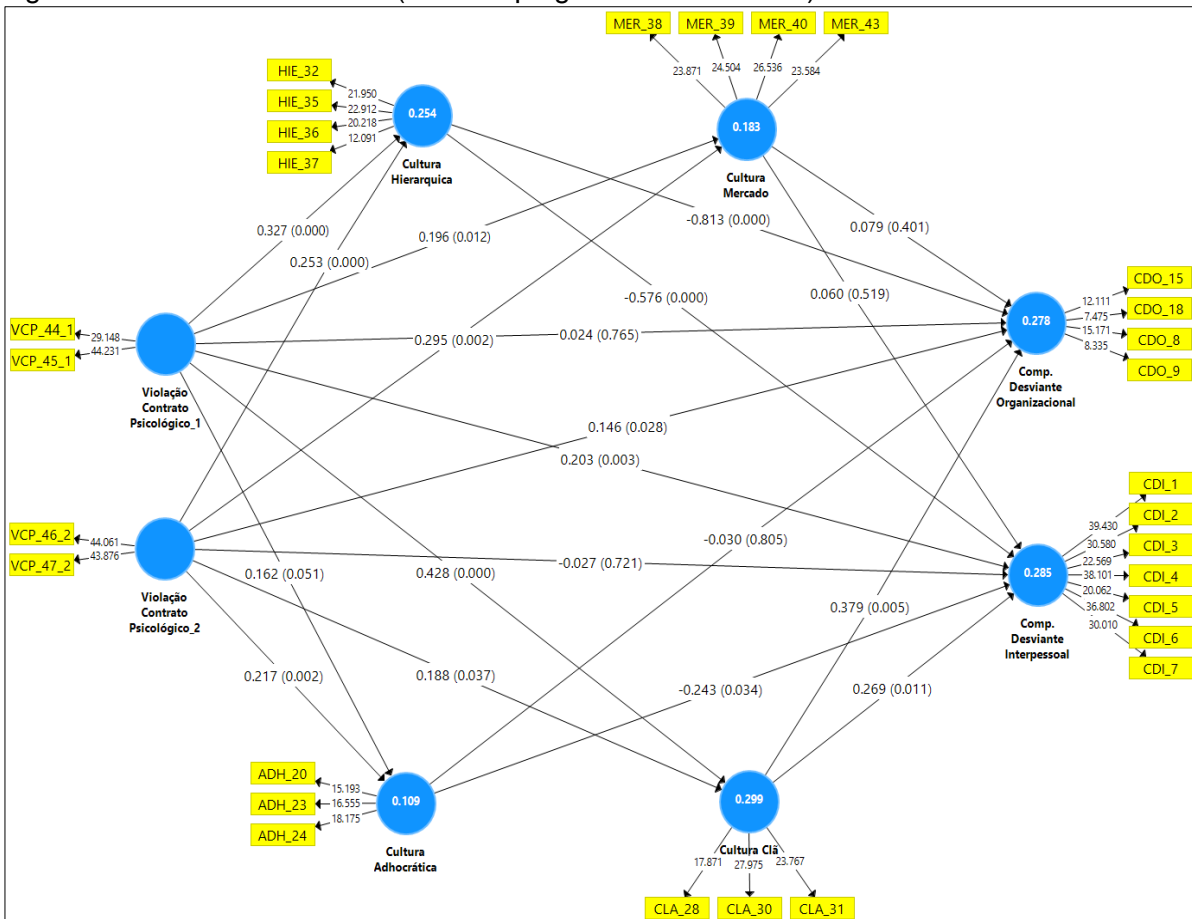
Terminada a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, seguiu-se para a interpretação dos coeficientes de caminho conforme apresentado na Tabela 36 e Tabela 37. O modelo estrutural está apresentado na Figura 24.

#### 4.5.5 Coeficientes de caminho ( $\Gamma$ )

Os valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) do modelo ajustado são interpretados do mesmo modo como se analisa os coeficientes betas ( $\beta$ ) das

regressões lineares simples ou ordinárias, o que significa que aumentando a VL exógena de 1, a VL endógena aumenta na proporção do valor do coeficiente ( $\beta$ ) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Figura 24 – Modelo Estrutural (Bootstrapping- 10.000 amostras)



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Observa-se na análise dos efeitos diretos entre as variáveis exógenas e as variáveis endógenas do modelo que algumas relações se apresentaram com coeficientes negativos e positivos, baixos, e sem significância estatística ( $p$ -valor  $>0,05$ ), demonstrando não haver relação direta entre os construtos, a saber: violação Contrato Psicológico\_1 -> Comp. Desviante Organizacional ( $\beta =0,024$ ,  $p$ -valor = 0,765), Violação Contrato Psicológico\_2 -> Comp. Desviante Interpessoal ( $\beta =-0,027$ ,  $p$ -valor =0,721), Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Organizacional ( $\beta =-0,030$ ,  $p$ -valor =0,805), Cultura Mercado -> Comp. Desviante Interpessoal ( $\beta =0,060$ ,  $p$ -valor =0,519), Cultura Mercado -> Comp. Desviante Organizacional  $\beta =0,079$ ,  $p$ -valor =

0,401) conforme apresenta a Tabela 36.

Tabela 36 – Resultado do Modelo Estrutural

RELAÇÕES	COEFICIENTE	VALORES DE P
Violação do Contrato Psicológico_1 -> Comp. Desviante Interpessoal	0,203	0,003
Violação do Contrato Psicológico_1 -> Comp. Desviante Organizacional	0,024	0,765
Violação do Contrato Psicológico_2 -> Comp. Desviante Interpessoal	-0,027	0,721
Violação do Contrato Psicológico_2 -> Comp. Desviante Organizacional	0,146	0,028
Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Interpessoal	-0,243	0,034
Cultura Adhocrática -> Comp. Desviante Organizacional	-0,030	0,805
Cultura Clã -> Comp. Desviante Interpessoal	0,269	0,011
Cultura Clã -> Comp. Desviante Organizacional	0,379	0,005
Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Interpessoal	-0,576	0,000
Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional	-0,813	0,000
Cultura Mercado -> Comp. Desviante Interpessoal	0,060	0,519
Cultura Mercado -> Comp. Desviante Organizacional	0,079	0,401

Fonte: Elaborado pelo autor

Passa-se então a avaliar os efeitos indiretos no modelo estrutural para analisar se há mediação entre a cultura organizacional e a violação de contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante no trabalho.

#### 4.5.6 Efeitos indiretos (mediação)

Já em relação aos efeitos indiretos (mediação), observa-se que seis relações apresentaram valores de coeficientes aceitáveis e estatisticamente significativos, indicando que os tipos de cultura clã e hierárquica medeiam a violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante apresentando as seguintes relações estruturais: Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Clã -> Comp. Desviante Interpessoal ( $\beta = 0,115$ , p-valor = 0,015), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Clã -> Comp. Desviante Organizacional ( $\beta = 0,162$ , p-valor = 0,015), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Interpessoal ( $\beta = -0,189$ , p-valor = 0,003), Violação Contrato Psicológico\_1 -> Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional ( $\beta = -0,266$ , p-valor = 0,000), Violação Contrato Psicológico\_2 -> Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Interpessoal ( $\beta = -0,146$ , p-valor = 0,009), Violação Contrato Psicológico\_2 -> Cultura Hierárquica -> Comp. Desviante Organizacional ( $\beta = -0,206$ , p-valor = 0,002) conforme apresenta a Tabela 37.

Tabela 37 – Efeito Mediador dos Tipos de Cultura Organizacional

CONSTRUTOS	ESTATÍSTICA		
	COEFICIENTE	T ( O/STDEV)	VALORES DE P
VCP_1-> ADH -> CDI	-0,039	1,275	0,202
VCP_1-> ADH -> CDO	-0,005	0,220	0,826
VCP_1-> CLA -> CDI	0,115	2,433	0,015
VCP_1-> CLA -> CDO	0,162	2,426	0,015
VCP_1-> HIE -> CDI	-0,189	2,967	0,003
VCP_1-> HIE -> CDO	-0,266	3,759	0,000
VCP_1-> MER -> CDI	0,012	0,607	0,544
VCP_1-> MER -> CDO	0,016	0,759	0,448
VCP_2 -> ADH -> CDI	-0,053	1,575	0,115
VCP_2 -> ADH -> CDO	-0,006	0,229	0,819
VCP_2 -> CLA -> CDI	0,051	1,365	0,172
VCP_2 -> CLA -> CDO	0,071	1,471	0,141
VCP_2 -> HIE -> CDI	-0,146	2,605	0,009
VCP_2 -> HIE -> CDO	-0,206	3,102	0,002
VCP_2 -> MER -> CDI	0,018	0,584	0,559
VCP_2 -> MER -> CDO	0,023	0,729	0,466

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Observa-se conforme apresentando anteriormente na Tabela 30, que mesmo aceitando a validade discriminante entre os construtos do modelo, algumas variáveis apresentam correlações com outros construtos. Esse comportamento faz sentido uma vez que os construtos relativos aos tipos de cultura organizacional e dizem respeito a uma mesma dimensão, a cultura organizacional.

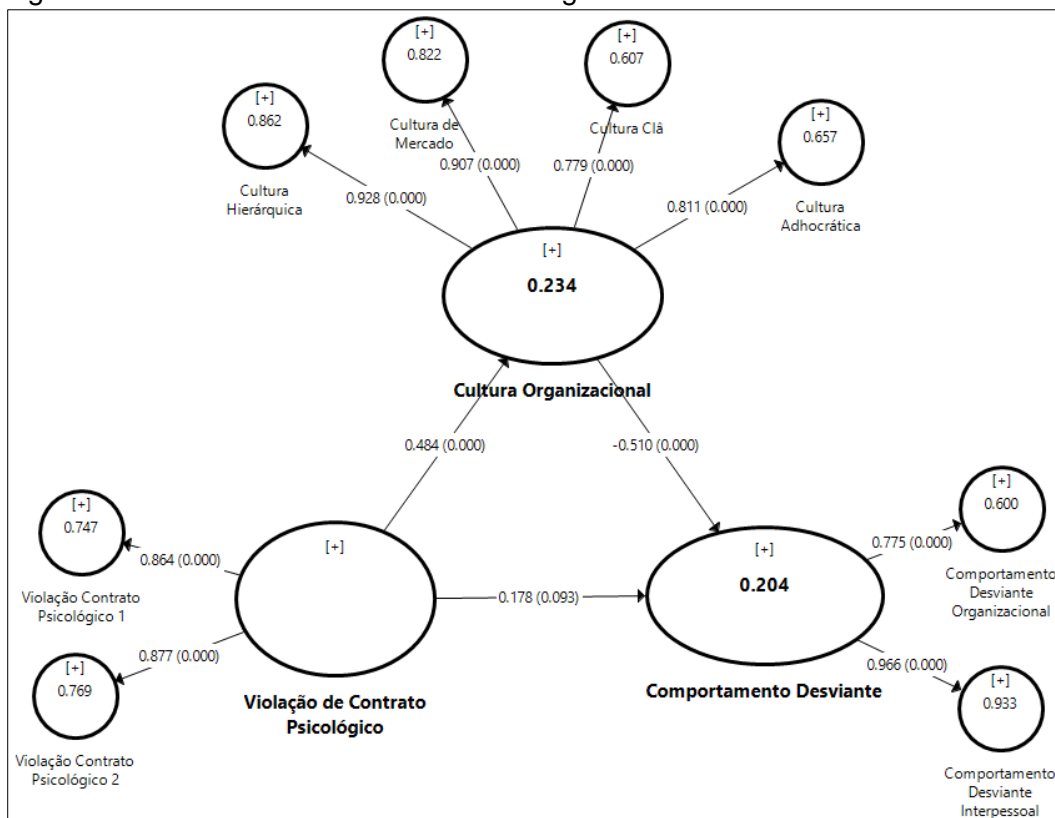
Para corrigir esse comportamento apresentado na validade discriminante, Hair Jr. *et al.* (2016), sugerem eliminar preditores ou agrupá-los em uma VL de segunda ordem. Adotando uma postura conservadora, antes de realizar a discussão dos resultados, procedeu-se com a elaboração de um modelo alternativo com o agrupamento de variáveis latentes dos construtos relativos à violação do contrato psicológico, cultura organizacional e comportamento desviante para analisar os índices de qualidade e ajuste dos modelos de segunda ordem e posteriormente analisaram-se também os coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ).

#### 4.6 Modelo estrutural alternativo com variável latente segunda ordem

O modelo de VL de segunda ordem está apresentado na Figura 25 com o agrupamento das variáveis latentes em dimensões únicas, relativas à violação do contrato psicológico, cultura organizacional e o comportamento desviante. Essa

relação estrutural foi proposta para verificar se os resultados são diferentes do modelo de primeira ordem.

Figura 25 – Modelo Variável Latente de Segunda Ordem



Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que quando comparada a Tabela 38 em relação à Tabela 39, os índices de consistência interna, confiabilidade composta, validade convergente e discriminante se confirmam.

Tabela 38 – Índices das Variáveis Latentes (Originais)

VL (a)	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Comportamento Desviante Interpessoal	<b>0,873</b>							
2 Comportamento Desviante Organizacional	0,587	<b>0,768</b>						
3 Cultura Adhocrática	-0,405	-0,267	<b>0,810</b>					
4 Cultura Clã	-0,158	-0,119	0,53	<b>0,827</b>				
5 Cultura Hierárquica	-0,394	-0,377	0,677	0,778	<b>0,780</b>			
6 Cultura de Mercado	-0,29	-0,224	0,612	0,652	0,763	<b>0,816</b>		
7 Violação do Contrato Psicológico 1	0,037	-0,041	0,258	0,524	0,443	0,336	<b>0,900</b>	
8 Violação do Contrato Psicológico 2	-0,103	-0,002	0,294	0,401	0,398	0,386	0,516	<b>0,918</b>
Alfa de Cronbach	0,948	0,767	0,737	0,766	0,784	0,833	0,765	0,814
rho_A	0,949	0,776	0,739	0,765	0,786	0,833	0,776	0,817
Fiabilidade composta	0,957	0,851	0,851	0,866	0,861	0,889	0,894	0,915
Variância Média Extraída (AVE)	0,763	0,590	0,656	0,684	0,608	0,666	0,809	0,843

Fonte: Elaborado pelo autor

A raiz quadrada das AVE's dos construtos se apresentam maiores em relação aos demais, confirmando a validade de discriminante conforme apresentando na Tabela 39.

Tabela 39 – Índices das Variáveis Latentes Segunda Ordem

VL (b)	1	2	3
1 Comportamento Desviante	<b>0,655</b>		
2 Cultura Organizacional	-0,424	<b>0,708</b>	
3 Violação do Contrato Psicológico	-0,069	0,484	<b>0,791</b>
Alfa de Cronbach	0,861	0,909	0,798
rho_A	0,931	0,910	0,801
Fiabilidade composta	0,867	0,918	0,852
Variância Média Extraída (AVE)	0,767	0,737	0,742

Fonte: Elaborado pelo autor

Passa-se então a avaliar o tamanho do efeito dos construtos nas variáveis latentes de segunda ordem.

- **Tamanho do efeito ( $f^2$ ) – Modelo Segunda Ordem**

Observa-se na Tabela 40 que no modelo de segunda ordem a relação do construto cultura organizacional-> comportamento desviante apresenta um efeito médio  $f^2 = (0,250)$ . Nota-se também que a relação entre violação de contrato psicológico -> cultura organizacional demonstram um efeito quase grande com  $f^2 = (0,306)$ . Por outro lado, a relação entre os construtos, violação de contrato psicológico -> comportamento desviante demonstram um efeito pequeno  $f^2 = (0,031)$ .

Tabela 40 – Tamanho do Efeito ( $f^2$ )

$f^2$	COMPORTAMENTO DESVIANTE	CULTURA ORGANIZACIONAL
Cultura Organizacional	0,250	
Violação do Contrato Psicológico	0,031	0,306

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se na Tabela 41 que no modelo de segunda ordem todos os construtos apresentam relevância ( $Q^2 > 0$ ) para o modelo, com valores superiores a 0.

- **Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) – Modelo Segunda Ordem**

Tabela 41 – Relevância Preditiva ( $Q^2$ )

$Q^2$	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Comportamento Desviante	2475	1561,37	0,369
Cultura Organizacional	1980	1,164,221	0,412
Violação do Contrato Psicológico	660	412,709	0,375

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida procedeu-se com a análise dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) para testar verificação da hipótese levantada anteriormente em relação à mediação no modelo.

- **Coeficientes dos caminhos ( $\Gamma$ ) – Modelo Segunda Ordem**

Observa-se uma relação negativa no efeito direto entre os construtos, violação de contrato psicológico -> comportamento desviante, com valores de  $\beta = -0,069$ , porém não significativa estatisticamente, com (p-valor=0,451).

Por outro lado, observa-se uma relação negativa no efeito indireto (mediação) entre os construtos, Violação de Contrato Psicológico -> Cultura Organizacional -> Comportamento Desviante com valores de  $\beta = -0,247$  e significativa estatisticamente, com (p-valor=0,000) conforme apresenta a Tabela 42.

Tabela 42 – Efeitos Diretos e Indiretos do Modelo de Segunda Ordem

EFEITO	CAMINHOS	COEFICIENTE			R <sup>2</sup>
		ESTRUTURAL	VALOR-t	VALOR de p	
Direto	VCP -> CDT	-0,069	0,753	0,451	0,204
Indireto	VCP -> CO -> CDT	-0,247	3,825	0,000	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: VCP – Violação do contrato psicológico, CDT– Comportamento desviante, CO – Cultura Organizacional

Observa-se, circunscrito à amostra da pesquisa, que os construtos, violação do contrato psicológico e cultura organizacional no modelo de variável latente de segunda ordem explicam 20,4% do comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Em seguida procedeu-se com a análise multigrupos (MGA) para verificar se há diferenças nas relações estruturais do modelo em relação aos grupos: tempo de empresa, função ocupada pelos empregados e a região em que a empresa está localizada.

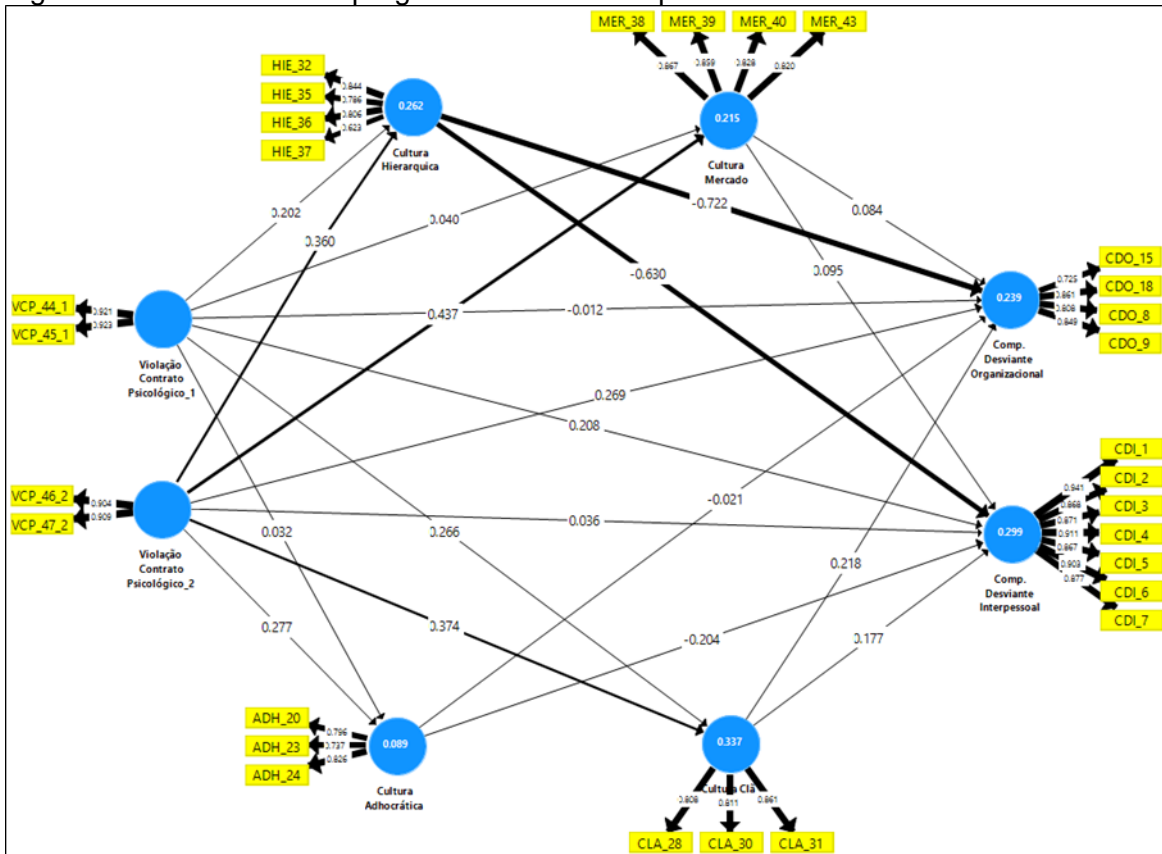
#### 4.7 Análise multigrupo dos atributos (tempo de emprego, função e região)

Partindo do pressuposto de que o método não paramétrico possui características mais conservadoras, optou-se por utilizá-lo para avaliar as possíveis diferenças entre as subpopulações da amostra deste estudo.

4.7.1 Análise multigrupo atributo tempo de emprego. Grupo-1(Novos) x Grupo-2 (Antigos). Destaque dos caminhos em valores absolutos

A Figura 26 mostra o modelo MGA para os empregados com tempo de empresa menor ou igual a 4 anos.

Figura 26 – Modelo de Empregados Novos na Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

A Figura 27 mostra o modelo MGA para os empregados com tempo de empresa maior que 4 anos.

Comparando os dois modelos, avaliando os destaques dos caminhos, já é possível observar uma diferença entre as relações estruturais do modelo quando comparados o grupo de funcionários novos de empresa com o grupo de funcionários antigos.

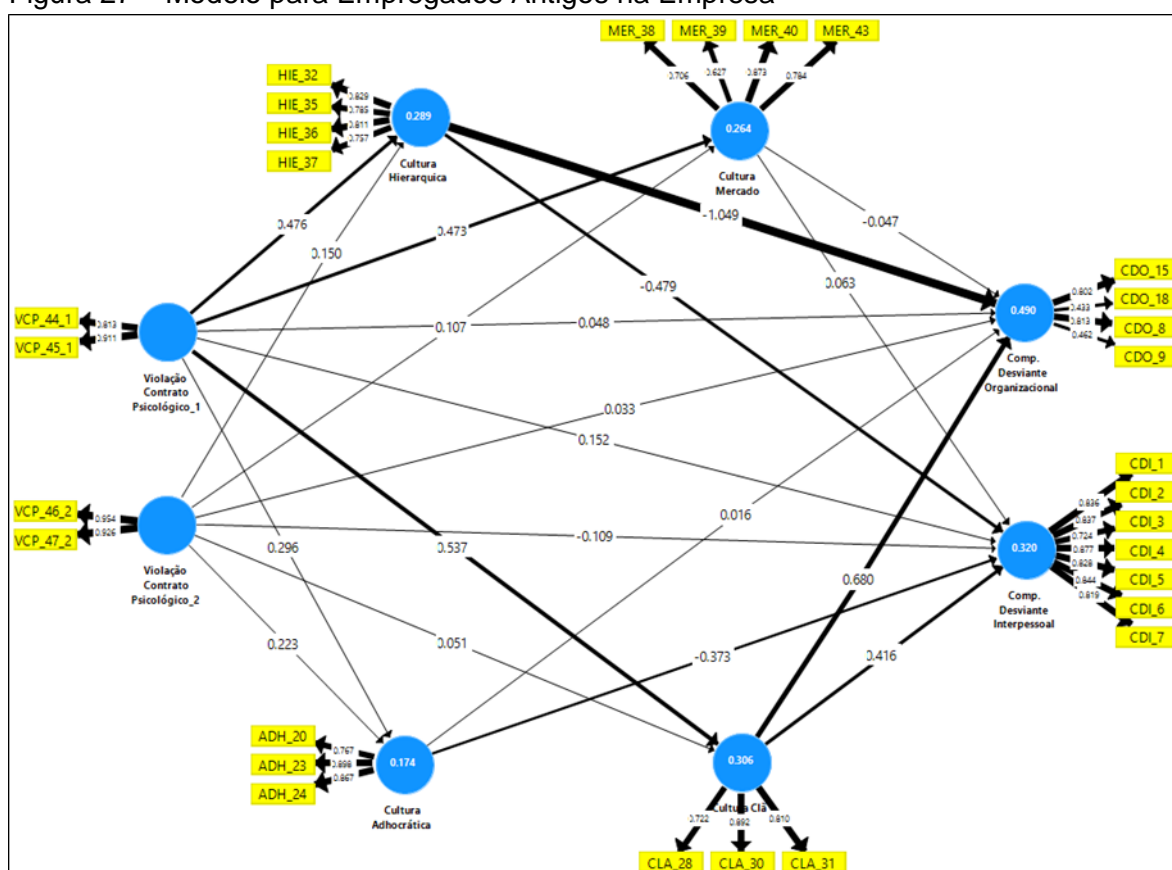
Observa-se que os empregados novos têm a percepção de que quando eles não cumprem com a promessa para com a empresa, ou seja, a violação do contrato psicológico\_2, têm como percepção de destaque características associadas à cultura



hierárquica. Essa percepção pode conduzir ao comportamento desviante tanto no nível organizacional quanto no nível individual.

Por outro lado, os funcionários antigos têm como marcante a cultura hierárquica e clã, e tendem a perceber que a empresa não cumpre para com o contrato com eles, ou seja, violação do contrato psicológico\_1, têm maior propensão à manifestação de comportamento desviante no nível organizacional.

Figura 27 – Modelo para Empregados Antigos na Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Segue-se então para a análise dos indicadores para verificar se essas diferenças são estatisticamente significantes.

Observa-se na Tabela 43 que na análise da invariância em relação às cargas fatoriais todas as variáveis observadas não apresentam invariância em relação ao grupo de empregados novos e antigos. Indicando que os dois grupos têm em mesmo entendimento em relação às assertivas do instrumento (DAMÁSIO, 2013).

Tabela 43 – Invariância das Cargas Fatoriais MGA por Grupo de Tempo de Empresa

INVARIÂNCIA	CARGAS	CARGAS	VALOR DE P G-1	VALOR DE P G-2
	ORIGINAIS GRUPO (1.0))	ORIGINAIS GRUPO (2.0))		
ADH_20 <- Cultura Adhocrática	0,801	0,771	0,000	0,000
ADH_23 <- Cultura Adhocrática	0,720	0,900	0,000	0,000
ADH_24 <- Cultura Adhocrática	0,838	0,854	0,000	0,000
CDI_1 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,943	0,835	0,000	0,000
CDI_2 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,869	0,831	0,000	0,000
CDI_3 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,878	0,698	0,000	0,000
CDI_4 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,913	0,876	0,000	0,000
CDI_5 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,866	0,832	0,000	0,000
CDI_6 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,905	0,839	0,000	0,000
CDI_7 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,878	0,818	0,000	0,000
CDO_15 <- Comp. Desviante Organizacional	0,857	0,868	0,000	0,000
CDO_8 <- Comp. Desviante Organizacional	0,840	0,802	0,000	0,000
CLA_28 <- Cultura Clã	0,813	0,715	0,000	0,000
CLA_30 <- Cultura Clã	0,811	0,896	0,000	0,000
CLA_31 <- Cultura Clã	0,861	0,812	0,000	0,000
HIE_32 <- Cultura Hierárquica	0,847	0,807	0,000	0,000
HIE_35 <- Cultura Hierárquica	0,776	0,807	0,000	0,000
HIE_36 <- Cultura Hierárquica	0,817	0,798	0,000	0,000
HIE_37 <- Cultura Hierárquica	0,624	0,754	0,000	0,000
MER_38 <- Cultura Mercado	0,866	0,708	0,000	0,000
MER_39 <- Cultura Mercado	0,861	0,619	0,000	0,000
MER_40 <- Cultura Mercado	0,840	0,840	0,000	0,000
MER_43 <- Cultura Mercado	0,820	0,793	0,000	0,000
VCP_44_1 <- Violação do Contrato Psicológico_1	0,920	0,818	0,000	0,000
VCP_45_1 <- Violação do Contrato Psicológico_1	0,933	0,899	0,000	0,000
VCP_46_2 <- Violação do Contrato Psicológico_2	0,905	0,950	0,000	0,000
VCP_47_2 <- Violação do Contrato Psicológico_2	0,908	0,929	0,000	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota 1:** Grupo 1-Empregados com até 5 anos de empresa, Grupo 2 – Empregados com mais de 5 anos de empresa

**Nota 2:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Em seguida procedeu-se com o comparativo dos coeficientes dos caminhos (Tabela 44) para verificar se havia diferenças entre os empregados com pouco tempo de trabalho na empresa em relação aos empregados antigos.

Tabela 44 – Comparativo Efeito Mediação MGA por Tempo de Empresa

EFEITO MEDIAÇÃO MULTIGRUPO	EFEITOS		VALOR DE P G-1	VALOR DE P G-2
	INDIRETOS G-1	INDIRETOS G-2		
VCP_1 -> ADH -> CDI	-0,009	-0,108	0,778	0,219
VCP_2 -> ADH -> CDI	-0,054	-0,088	0,310	0,242
VCP_1 -> CLÃ -> CDI	0,049	0,202	0,271	0,114
VCP_2 -> CLÃ -> CDI	0,068	0,023	0,334	0,722
VCP_1 -> HIE -> CDI	-0,135	-0,223	0,094	0,124
VCP_2 -> HIE -> CDI	-0,211	-0,077	0,029	0,306
VCP_1 -> MER -> CDI	0,004	0,035	0,786	0,690
VCP_2 -> MER -> CDI	0,035	0,010	0,530	0,811
VCP_1 -> ADH -> CDO	-0,001	-0,018	0,951	0,790
VCP_2 -> ADH -> CDO	-0,008	-0,014	0,877	0,781
VCP_1 -> CLÃ -> CDO	0,054	0,346	0,344	0,026
VCP_2 -> CLÃ -> CDO	0,076	0,039	0,394	0,693
VCP_1 -> HIE -> CDO	-0,150	-0,473	0,084	0,001
VCP_2 -> HIE -> CDO	-0,234	-0,164	0,018	0,189
VCP_1 -> MER -> CDO	0,005	-0,008	0,783	0,916
VCP_2 -> MER -> CDO	0,042	-0,002	0,506	0,948

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota 1:** Grupo 1-Empregados ≤ 4 anos de empresa, Grupo 2 – Empregados ≥ 5 anos de empresa

**Nota 2:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Observa-se uma diferença nos coeficientes dos caminhos na relação dos construtos VCP\_2 -> HIE -> CDI em que se mostra estaticamente significante para o grupo 1– (p-valor: 0,029) e não significante para o grupo 2– (p-valor: 0,306). Constata-se também na relação VCP\_2 -> HIE -> CDO uma significância estatística para o Grupo 1- com (p-valor: 0,018) e não significante para o grupo 2 com (p-valor: 0,189).

Por outro lado, ao contrário das significâncias estatísticas apresentadas no grupo 1, observou-se que nas relações VCP\_1 -> CLÃ -> CDO e VCP\_1 -> HIE -> CDO a significância estatística concentrou-se no Grupo 2 com (p-valor: 0,026) e (p-valor: 0,001) respectivamente.

Para verificar a significância estatística das diferenças apresentadas entre os dois grupos realizou-se o teste t, conforme apresentado na Tabela 45.

Observa-se que as relações estruturais VCP\_1->CLÃ -> CDO e VCP\_1-> HIE-> CDO apresentaram diferenças estatisticamente significantes com p-valor (0,037) e p-valor (0,045) respectivamente.

Tabela 45 – Teste t das diferenças

MEDIAÇÃO	EFEITOS INDIRETOS ESPECÍFICOS-DIF. ( NOVOS(1.0) - ANTIGOS(2.0))	VALORES DE T (G1.0)NOVOS VS E(2.0)ANTIGOS	VALORES DE P (G1.0)NOVOS VS E(2.0)ANTIGOS
VCP_1-> ADH -> CDI	0,099	1,313	0,191
VCP_2 -> ADH -> CDI	0,033	0,356	0,723
VCP_1->CLÃ -> CDI	-0,153	1,350	0,179
VCP_2 ->CLÃ -> CDI	0,046	0,397	0,692
VCP_1-> HIE-> CDI	0,088	0,571	0,569
VCP_2 -> HIE-> CDI	-0,133	0,890	0,375
VCP_1-> MER -> CDI	-0,030	0,461	0,645
VCP_2 -> MER -> CDI	0,025	0,297	0,767
VCP_1-> ADH -> CDO	0,016	0,318	0,751
VCP_2 -> ADH -> CDO	0,007	0,087	0,931
VCP_1->CLÃ -> CDO	-0,291	2,108	0,037
VCP_2 ->CLÃ -> CDO	0,037	0,254	0,800
VCP_1-> HIE-> CDO	0,323	2,024	0,045
VCP_2 -> HIE-> CDO	-0,070	0,418	0,677
VCP_1-> MER -> CDO	0,013	0,224	0,823
VCP_2 -> MER -> CDO	0,044	0,473	0,637

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota 1:** Grupo 1-Empregados ≤ 4 anos de empresa, Grupo 2 – Empregados ≥ 5 anos de empresa

**Nota 2:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Em seguida identificou-se a existência ou não de diferenças no coeficiente de explicação dos construtos em relação aos dois grupos, conforme mostra a Tabela 46.

Tabela 46 – Comparativo do Coeficiente de Explicação MGA por Tempo de Empresa

CONSTRUTO	R QUADRADO ORIGINAL GRUPO (1.0)	R QUADRADO ORIGINAL GRUPO (2.0)	VALORES DE P GRUPO (1.0)	VALORES DE P GRUPO (2.0)
Comp. Desviante Interpessoal	0,295	0,315	0,002	0,017
Comp. Desviante Organizacional	0,211	0,483	0,026	0,000
Cultura Adhocrática	0,086	0,175	0,072	0,118
Cultura Clã	0,335	0,298	0,000	0,003
Cultura Hierárquica	0,259	0,290	0,000	0,006
Cultura Mercado	0,213	0,240	0,013	0,039

Fonte: Elaborado pelo autor

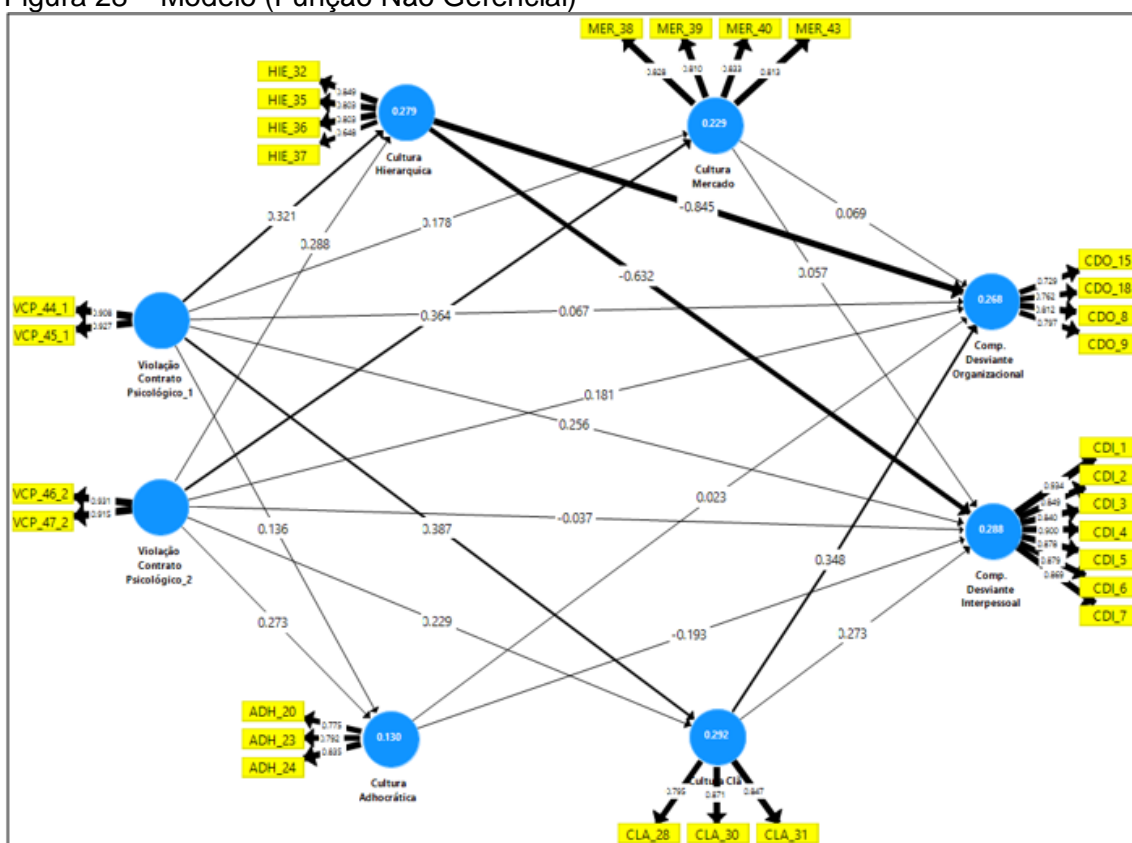
Observa-se que o construto cultura adhocrática não foi estatisticamente significativa para os dois grupos que apresentaram valores de p G1-(0,072) e G2 (0,118) respectivamente.

No próximo tópico analisou-se por meio do MGA o atributo relativo à função na empresa, sendo considerados os grupos função não-gerencial e função gerencial.

#### 4.7.2 Análise multigrupo atributo função. Grupo-1(Função Não-Gerencial) x Grupo-2 (Função Gerencial). Destaque dos caminhos em valores absolutos

A Figura 28 apresenta o modelo MGA para grupo 1 funções não gerenciais. Observa-se em relação à função não gerencial um destaque nas relações negativas entre a violação do contrato psicológico\_1 mediado pela cultura hierárquica e a propensão ao comportamento desviante tanto no nível organizacional quanto no individual para os empregados que ocupam a funções não gerenciais.

Figura 28 – Modelo (Função Não Gerencial)



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

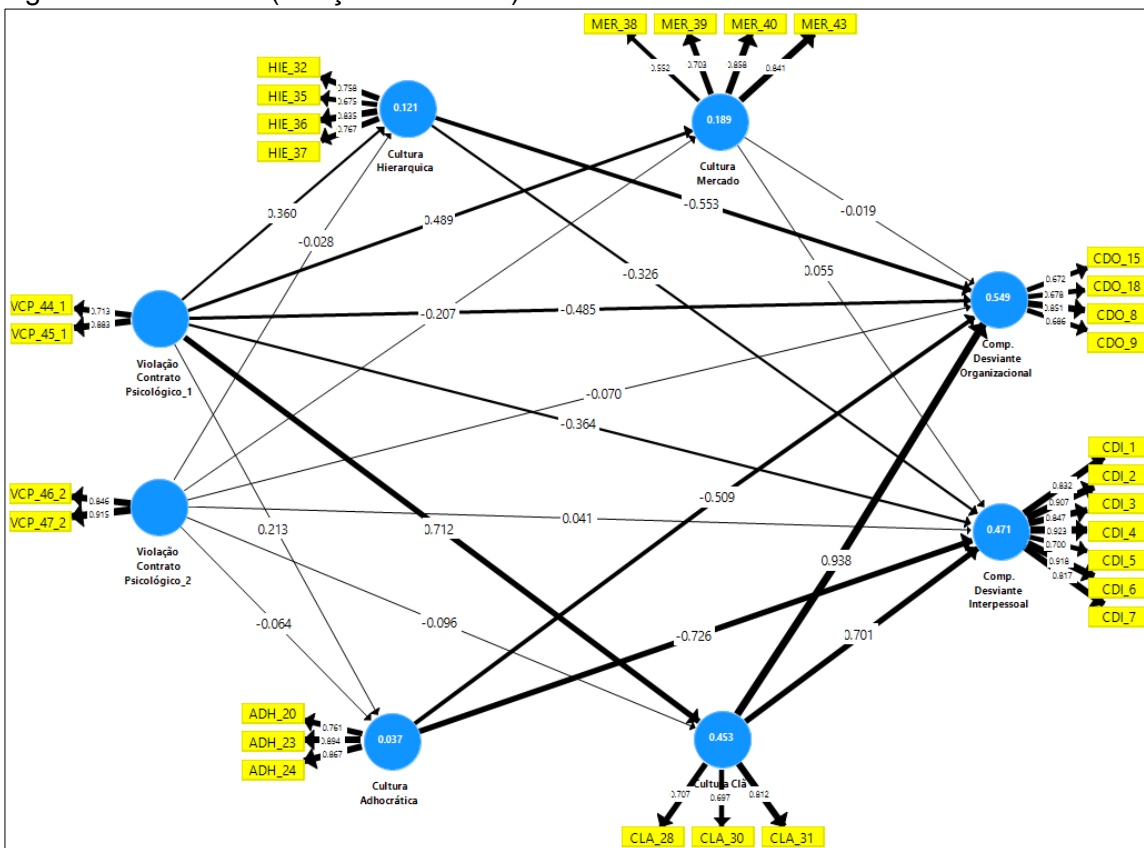
Observa-se também, ainda para o mesmo grupo, um destaque na relação positiva entre a violação do contrato psicológico\_1 mediado pela cultura clã e a propensão ao comportamento desviante no nível organizacional.

A Figura 29 apresenta o modelo MGA para grupo 2 relativos aos cargos de funções gerenciais.

No que concerne o grupo de empregados pertencentes ao grupo, função gerencial, a relação é invertida, ou seja, tem mais destaque a relação entre violação do contrato psicológico\_1 mediada pela cultura clã na propensão ao comportamento desviante no nível organizacional e individual.

Também se observa uma relação negativa com pouco menos destaque para a violação do contrato psicológico\_1 mediada pela cultura hierárquica mais propensão ao comportamento desviante no nível organizacional do que no individual.

Figura 29 – Modelo (Função Gerencial)



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Ainda, para esse mesmo grupo, nota-se a relação positiva entre a violação do contrato psicológico\_1 mediada pela cultura adhocrática na propensão ao comportamento desviante e uma relação negativa entre violação do contrato psicológico\_2 mediada pela cultura adhocrática na propensão ao comportamento desviante.

Observa-se na Tabela 47 que na análise da invariância em relação às cargas fatoriais todas as variáveis observadas não apresentam invariância no que se refere ao grupo de empregados em relação aos cargos relativos à função não gerencial e a função gerencial. Indicando que os dois grupos têm em mesmo entendimento em relação às assertivas do instrumento (DAMÁSIO, 2013).

Tabela 47 – Invariância das Cargas Fatoriais MGA por Grupo de Função na Empresa

INVARIÂNCIA	CARGAS ORIGINAIS GRUPO 1	CARGAS ORIGINAIS GRUPO 2	VALOR DE P G-1	VALOR DE P G-2
ADH_20 <- Cultura Adhocrática	0,777	0,752	0,000	0,002
ADH_23 <- Cultura Adhocrática	0,789	0,899	0,000	0,000
ADH_24 <- Cultura Adhocrática	0,837	0,873	0,000	0,000
CDI_1 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,934	0,832	0,000	0,000
CDI_2 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,846	0,908	0,000	0,000
CDI_3 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,841	0,844	0,000	0,000
CDI_4 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,897	0,919	0,000	0,000
CDI_5 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,881	0,706	0,000	0,003
CDI_6 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,879	0,920	0,000	0,000
CDI_7 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,871	0,818	0,000	0,000
CDO_18 <- Comp. Desviante Organizacional	0,812	0,689	0,000	0,010
CDO_8 <- Comp. Desviante Organizacional	0,914	0,924	0,000	0,000
CLA_28 <- Cultura Clã	0,875	0,879	0,000	0,004
CLA_31 <- Cultura Clã	0,813	0,693	0,000	0,050
HIE_32 <- Cultura Hierárquica	0,843	0,748	0,000	0,013
HIE_35 <- Cultura Hierárquica	0,809	0,688	0,000	0,020
HIE_36 <- Cultura Hierárquica	0,804	0,820	0,000	0,000
HIE_37 <- Cultura Hierárquica	0,648	0,776	0,000	0,001
MER_39 <- Cultura Mercado	0,857	0,714	0,000	0,000
MER_40 <- Cultura Mercado	0,847	0,882	0,000	0,000
MER_43 <- Cultura Mercado	0,850	0,809	0,000	0,000
VCP_44_1 <- Violação do Contrato Psicológico_1	0,906	0,657	0,000	0,024
VCP_45_1 <- Violação do Contrato Psicológico_1	0,930	0,916	0,000	0,000
VCP_46_2 <- Violação do Contrato Psicológico_2	0,929	0,782	0,000	0,003
VCP_47_2 <- Violação do Contrato Psicológico_2	0,917	0,954	0,000	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Em seguida procedeu-se com o comparativo dos coeficientes dos caminhos (Tabela 48) para verificar se havia diferenças entre os empregados com cargo de função não gerencial em relação aos empregados que ocupam cargo gerencial.

Observa-se uma diferença nos coeficientes dos caminhos na relação dos construtos VCP\_1 -> HIE -> CDI em que se mostra estaticamente significativa para o grupo 1– (p-valor: 0,001) e não significativa para o grupo 2– (p-valor: 0,694). Constata-

se também na relação VCP\_2 -> HIE -> CDI uma significância estatística para o Grupo 1- com (p-valor: 0,009) e não significativa para o grupo 2 com (p-valor: 0,957). Também se verifica que as relações VCP\_2 -> CLÃ -> CDO e VCP\_2 -> HIE -> CDO são estatisticamente significantes para o grupo 1 com (p-valor: 0,005) e (p-valor: 0,002) respectivamente.

Tabela 48 – Comparativo Efeito Mediação MGA por Função

EFEITO MEDIAÇÃO MULTIGRUPO	EFEITOS		VALORES DE	
	INDIRETOS G1	INDIRETOS G-2	P G-1	P G-2
VCP_1 -> ADH-> CDI	-0,026	-0,123	0,391	0,463
VCP_2 -> ADH-> CDI	-0,051	0,031	0,238	0,819
VCP_1 -> CLÃ -> CDI	0,088	0,563	0,079	0,079
VCP_2 -> CLÃ -> CDI	0,057	-0,077	0,186	0,593
VCP_1 -> HIE -> CDI	-0,183	-0,07	0,001	0,694
VCP_2 -> HIE -> CDI	-0,161	0,006	0,009	0,957
VCP_1 -> MER -> CDI	-0,001	-0,033	0,976	0,880
VCP_2 -> MER -> CDI	-0,001	0,014	0,976	0,912
VCP_1 -> ADH-> CDO	0,013	-0,126	0,578	0,485
VCP_2 -> ADH-> CDO	0,025	0,031	0,514	0,843
VCP_1 -> CLÃ -> CDO	0,053	0,748	0,349	0,046
VCP_2 -> CLÃ -> CDO	0,035	-0,102	0,395	0,588
VCP_1 -> HIE -> CDO	-0,223	-0,016	0,005	0,930
VCP_2 -> HIE -> CDO	-0,197	0,001	0,002	0,990
VCP_1 -> MER -> CDO	0,013	-0,066	0,617	0,754
VCP_2 -> MER -> CDO	0,019	0,029	0,623	0,826

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Por outro lado, ao contrário das significâncias estatísticas apresentadas no grupo 1, observou-se que na relação VCP\_1 -> CLÃ -> CDO a significância estatística concentrou-se no Grupo 2 com (p-valor: 0,046).

Para verificar a significância estatística das diferenças apresentadas entre os dois grupos realizou-se o teste t, conforme apresentado na Tabela 49.

Observa-se que as relações estruturais VCP\_1->CLÃ -> CDI e VCP\_1->CLÃ -> CDO apresentaram diferenças estatisticamente significantes com (p-valor <0,05).



Tabela 49 – Teste t das diferenças

CAMINHOS ESTRUTURAIS	EFEITOS INDIRETOS ESPECÍFICOS-DIF. (NÃO-GERENCIAL(1.0) - GERENCIAL(2.0))	VALORES DE T (NÃO-GERENCIAL(1.0) VS GERENCIAL(2.0))	VALORES DE P (NÃO-GERENCIAL(1.0) VS GERENCIAL(2.0))
VCP_1-> ADH -> CDI	0,097	0,990	0,323
VCP_2 -> ADH -> CDI	-0,081	0,686	0,494
VCP_1->CLÃ -> CDI	-0,475	2,732	0,007
VCP_2 ->CLÃ -> CDI	0,134	1,111	0,268
VCP_1-> HIE-> CDI	-0,113	0,607	0,545
VCP_2 -> HIE-> CDI	-0,167	1,056	0,292
VCP_1-> MER -> CDI	0,032	0,322	0,748
VCP_2 -> MER -> CDI	-0,015	0,167	0,868
VCP_1-> ADH -> CDO	0,139	1,508	0,134
VCP_2 -> ADH -> CDO	-0,006	0,049	0,961
VCP_1->CLÃ -> CDO	-0,695	3,483	0,001
VCP_2 ->CLÃ -> CDO	0,137	1,092	0,276
VCP_1-> HIE-> CDO	-0,207	1,003	0,317
VCP_2 -> HIE-> CDO	-0,199	1,238	0,218
VCP_1-> MER -> CDO	0,080	0,751	0,454
VCP_2 -> MER -> CDO	-0,010	0,087	0,930

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota 1:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLÃ- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura do Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação de Contrato Psicológico Empregado.

**Nota 2:** Grupo 1 – Função Não-gerencial, Grupo 2 – Função Gerencial

Em seguida buscou-se identificar se havia diferenças no coeficiente de explicação dos construtos em relação aos dois grupos, conforme apresenta a Tabela 50.

Tabela 50 – Comparativo do Coeficiente de Explicação MGA por Função

CONSTRUTO	R QUADRADO ORIGINAL GRUPO(1.0)	R QUADRADO ORIGINAL GRUPO (2.0)	VALOR DE p GRUPO (1.0)	VALOR DE p GRUPO (2.0)
Comp. Desviante Interpessoal	0.276	0.519	0.001	0.000
Comp. Desviante Organizacional	0.193	0.590	0.016	0.000
Cultura Adhocrática	0.131	0.033	0.018	0.763
Cultura Clã	0.298	0.544	0.000	0.002
Cultura Hierárquica	0.279	0.128	0.000	0.306
Cultura Mercado	0.188	0.214	0.011	0.194

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que os construtos, cultura adhocrática, cultura hierárquica e de mercado não foram estatisticamente significantes para o grupo 2 (Função Gerencial) em que apresentaram valores de  $(p > 0,05)$ . Por outro lado, a Cultura clã tanto para o grupo 2 (Função Gerencial) quanto para o Grupo 1 (Função não-gerencial) foi estatisticamente significativa por apresentar valor de  $(p < 0,05)$ .

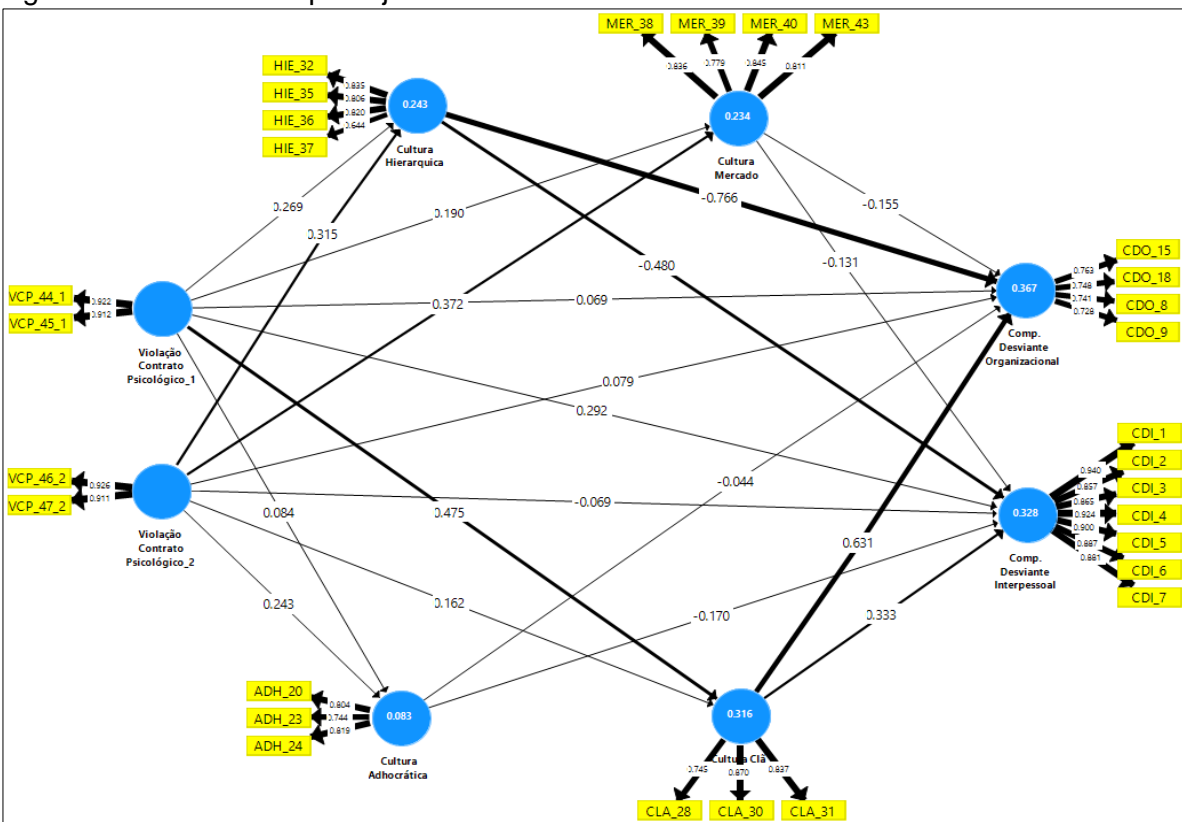
Observa-se também que para os dois grupos o coeficiente de explicação quando comparados para os dois grupos são estatisticamente significantes com (p-valor <0,05) indicando que o comportamento desviante é explicado pelos antecedentes violação do contrato psicológico e cultura organizacional.

No próximo tópico foi analisado por meio do MGA o atributo relativo à região em que as lojas da empresa se encontram, sendo consideradas as lojas situadas na mesma cidade da matriz da empresa como (Lojas na sede) e as situadas em cidades que não se encontra a matriz denominado como (Lojas fora da sede).

4.7.3 Análise multigrupo atributo região. Grupo-1(Lojas na Sede) x Grupo-2 (Lojas Fora da Sede). Destaque dos caminhos em valores absolutos.

A Figura 30 apresenta o modelo MGA para o grupo 1 que se refere às lojas que são localizadas na mesma cidade em que a matriz da empresa se encontra, desse modo foi denominado o grupo (Lojas na sede).

Figura 30 – Modelo Grupo Lojas na Sede



Fonte: Elaborado pelo autor

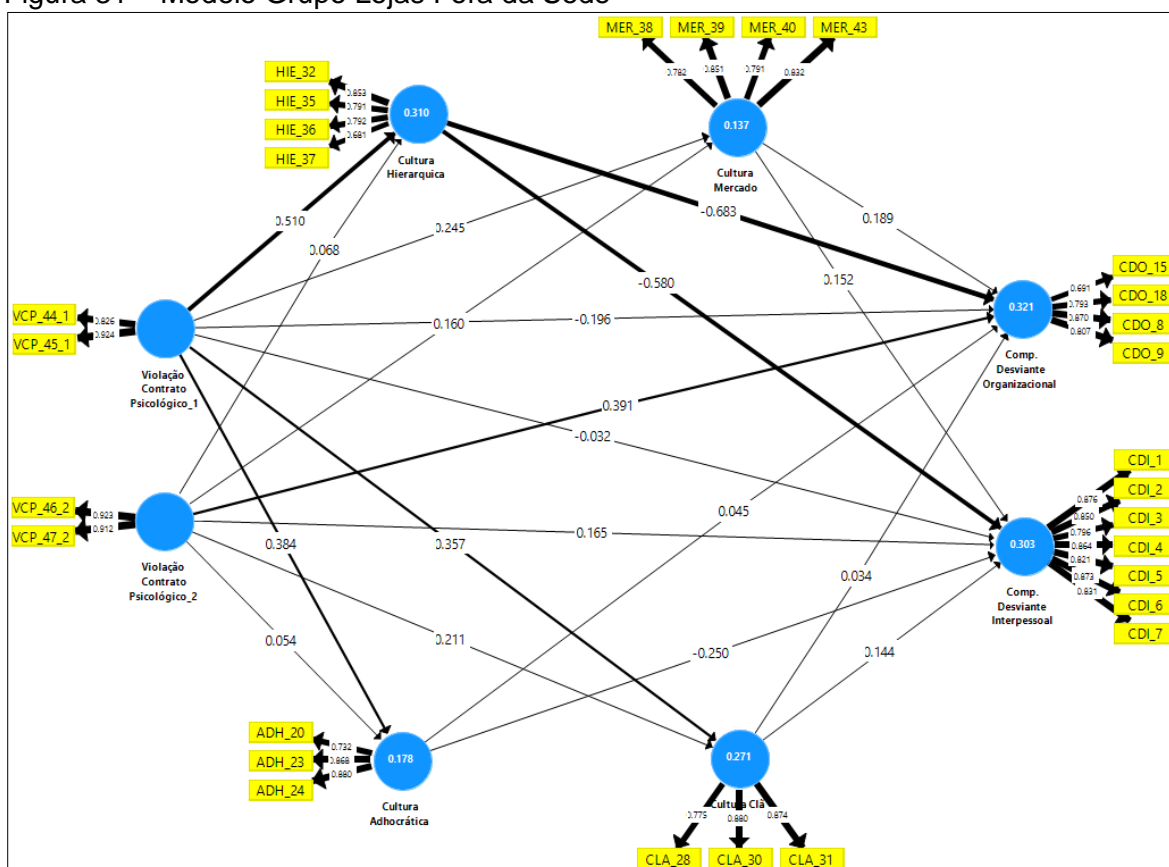
Observa-se no grupo 1 (lojas da sede) que tanto a violação do contrato psicológico\_1 quanto a 2, têm uma relação negativa com o comportamento desviante,

tanto no nível individual quanto no nível interpessoal, mediado pela cultura hierárquica.

Já a cultura clã, para esse grupo, atua mediando com uma relação positiva com a propensão ao comportamento desviante no nível organizacional. Observa-se também que para as lojas de fora da sede, as características que configuram a cultura de mercado estão presentes. Nesse caso a mediação da cultura de mercado entre a violação do contrato psicológico\_2 tem uma relação negativa com o comportamento desviante organizacional.

A Figura 31 apresenta o modelo MGA para o grupo 2 que se refere às lojas que estão localizadas em cidades diferentes em relação à cidade da que se encontra matriz da empresa, desse modo foi denominado o grupo (Lojas fora da sede).

Figura 31 – Modelo Grupo Lojas Fora da Sede



Fonte: Elaborado pelo autor

Para o grupo (Lojas fora da sede), observa-se um destaque para a relação, violação do contrato psicológico\_1 mediada pela cultura hierárquica se relacionando negativamente com comportamento desviante no nível organizacional e individual.

Bem como uma relação negativa com a propensão ao comportamento

desviante interpessoal quando a violação do contrato psicológico\_1 é mediada pela cultura adhocrática. Passa-se então a verificar se as diferenças entre os dois grupos são estatisticamente significantes.

Observa-se na Tabela 51 que na análise da invariância, (p-valor <0,05), em relação às cargas fatoriais, todas as variáveis observadas não apresentaram invariância no grupo de lojas na sede em relação ao grupo lojas fora de sede. Indicando que os dois grupos têm em mesmo entendimento em relação às assertivas do instrumento (DAMÁSIO, 2013).

Tabela 51 – Invariância das Cargas Fatoriais MGA por Grupo de Região da Empresa

INVARIÂNCIA	CARGAS	CARGAS	VALOR	VALOR
	ORIGINAIS	ORIGINAIS	DE P	DE P
	G-1	G-2	G-1	G-2
ADH_20 <- Cultura Adhocrática	0,804	0,732	0,000	0,000
ADH_23 <- Cultura Adhocrática	0,744	0,868	0,000	0,000
ADH_24 <- Cultura Adhocrática	0,819	0,880	0,000	0,000
CDI_1 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,940	0,876	0,000	0,000
CDI_2 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,857	0,850	0,000	0,000
CDI_3 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,865	0,796	0,000	0,000
CDI_4 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,924	0,864	0,000	0,000
CDI_5 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,900	0,821	0,000	0,000
CDI_6 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,887	0,873	0,000	0,000
CDI_7 <- Comp. Desviante Interpessoal	0,881	0,831	0,000	0,000
CDO_15 <- Comp. Desviante Organizacional	0,763	0,691	0,000	0,000
CDO_18 <- Comp. Desviante Organizacional	0,748	0,793	0,000	0,000
CDO_8 <- Comp. Desviante Organizacional	0,741	0,870	0,000	0,000
CDO_9 <- Comp. Desviante Organizacional	0,728	0,807	0,000	0,000
CLA_28 <- Cultura Clã	0,745	0,775	0,000	0,000
CLA_30 <- Cultura Clã	0,870	0,880	0,000	0,000
CLA_31 <- Cultura Clã	0,837	0,874	0,000	0,000
HIE_32 <- Cultura Hierárquica	0,835	0,853	0,000	0,000
HIE_35 <- Cultura Hierárquica	0,806	0,791	0,000	0,000
HIE_36 <- Cultura Hierárquica	0,820	0,792	0,000	0,000
HIE_37 <- Cultura Hierárquica	0,644	0,681	0,000	0,000
MER_38 <- Cultura Mercado	0,836	0,782	0,000	0,000
MER_39 <- Cultura Mercado	0,779	0,851	0,000	0,000
MER_40 <- Cultura Mercado	0,845	0,791	0,000	0,000
MER_43 <- Cultura Mercado	0,811	0,832	0,000	0,000
VCP_44_1 <- Violação do Contrato Psicológico_1	0,922	0,826	0,000	0,000
VCP_45_1 <- Violação do Contrato Psicológico_1	0,912	0,924	0,000	0,000
VCP_46_2 <- Violação do Contrato Psicológico_2	0,926	0,923	0,000	0,000
VCP_47_2 <- Violação do Contrato Psicológico_2	0,911	0,912	0,000	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota 1: G-1 Empresas na sede, G-2 Empresas fora da sede

**Nota 2:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação de Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação de Contrato Psicológico Empregado

Em seguida procedeu-se com o comparativo dos coeficientes dos caminhos (Tabela 52) para verificar se existem diferenças entre as lojas do grupo (Lojas na sede) em relação às lojas do grupo (Lojas fora da sede).

Tabela 52 – Comparativo Efeito Mediação MGA por Região

EFEITO MEDIAÇÃO MULTIGRUPO	EFEITOS INDIRETOS G1	VALORES DE P G-1	EFEITOS INDIRETOS G-2	VALORES DE P G-2
VCP_1-> ADH -> CDI	-0,014	0,602	-0,096	0,346
CP_2 -> ADH -> CDI	-0,041	0,424	-0,014	0,778
VCP_1->CLÃ -> CDI	0,158	0,033	0,051	0,531
VCP_2 ->CLÃ -> CDI	0,054	0,285	0,030	0,658
VCP_1-> HIE-> CDI	-0,129	0,080	-0,296	0,067
VCP_2 -> HIE-> CDI	-0,151	0,075	-0,039	0,628
VCP_1-> MER -> CDI	-0,025	0,445	0,037	0,463
VCP_2 -> MER -> CDI	-0,049	0,391	0,024	0,618
VCP_1-> ADH -> CDO	-0,004	0,871	0,017	0,845
VCP_2 -> ADH -> CDO	-0,011	0,802	0,002	0,934
VCP_1->CLÃ -> CDO	0,299	0,004	0,012	0,902
VCP_2 ->CLÃ -> CDO	0,102	0,215	0,007	0,922
VCP_1-> HIE-> CDO	-0,206	0,034	-0,348	0,021
VCP_2 -> HIE-> CDO	-0,242	0,010	-0,046	0,620
VCP_1-> MER -> CDO	-0,029	0,394	0,046	0,413
VCP_2 -> MER -> CDO	-0,058	0,316	0,03	0,624

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota 1:** G-1 Empresas na sede, G-2 Empresas fora da sede

**Nota 2:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado

Observa-se uma diferença nos coeficientes dos caminhos na relação dos construtos VCP\_1->CLÃ -> CDI, VCP\_1->CLÃ -> CDO e VCP\_2 -> HIE-> CDO se mostram estaticamente significante para o grupo 1– (p-valor < 0,05) e não significante para o grupo 2– (p-valor > 0,05).

Por outro lado, tanto no grupo 1 quanto no grupo 2, observou-se que a relação VCP\_1-> HIE-> CDO apresentava significância estatística com p-valor <0,05.

Para verificar a significância estatística das diferenças apresentadas entre os dois grupos realizou-se o teste t, conforme apresentado na Tabela 53.

Observa-se que a relação estrutural VCP\_1->CLÃ->CDO apresenta diferença estatisticamente significante com p-valor (<0,05).

Tabela 53 – Teste t das diferenças

EFEITO MEDIAÇÃO MULTIGRUPO	EFEITOS INDIRETOS ESPECÍFICOS-DIF. (SEDE(1.0) - FORA DA SEDE(2.0))	VALORES DE T (SEDE(1.0) VS FORA DA SEDE(2.0))	VALORES DE P (SEDE(1.0) VS FORA DA SEDE(2.0))
VCP_1-> ADH -> CDI	0,082	0,784	0,436
VCP_2 -> ADH -> CDI	-0,028	0,399	0,691
VCP_1->CLÃ -> CDI	0,107	0,978	0,331
VCP_2 ->CLÃ -> CDI	0,024	0,275	0,784
VCP_1-> HIE-> CDI	0,166	0,947	0,347
VCP_2 -> HIE-> CDI	-0,112	0,967	0,336
VCP_1-> MER -> CDI	-0,062	1,045	0,299
VCP_2 -> MER -> CDI	-0,073	0,998	0,321
VCP_1-> ADH -> CDO	-0,021	0,234	0,816
VCP_2 -> ADH -> CDO	-0,013	0,251	0,802
VCP_1->CLÃ -> CDO	0,287	2,036	0,045
VCP_2 ->CLÃ -> CDO	0,095	0,882	0,380
VCP_1-> HIE-> CDO	0,142	0,800	0,426
VCP_2 -> HIE-> CDO	-0,195	1,503	0,137
VCP_1-> MER -> CDO	-0,076	1,153	0,253
VCP_2 -> MER -> CDO	-0,088	1,046	0,299

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota 1:** G-1 Empresas na sede, G-2 Empresas fora da sede

**Nota 2:** ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado.

Em seguida buscou-se identificar se havia diferenças no coeficiente de explicação dos construtos em relação aos dois grupos referentes as regiões as quais se encontram localizadas. Conforme apresenta a Tabela 54.

Tabela 54 – Comparativo do Coeficiente de Explicação MGA por Região

CONSTRUTOS	R		VALOR DE P GRUPO (1.0)	VALOR DE P GRUPO (2.0)
	QUADRADO ORIGINAL GRUPO(1.0)	QUADRADO ORIGINAL GRUPO (2.0)		
Comp. Desviante Interpessoal	0,328	0,303	0,002	0,002
Comp. Desviante Organizacional	0,367	0,321	0,001	0,002
Cultura Adhocrática	0,083	0,178	0,101	0,100
Cultura Clã	0,316	0,271	0,008	0,000
Cultura Hierárquica	0,243	0,310	0,002	0,000
Cultura Mercado	0,234	0,137	0,181	0,005

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota:** G-1 Empresas na sede, G-2 Empresas fora da sede

Observa-se que o construto cultura adhocrática não foi estatisticamente significativo, ( $p\text{-valor} > 0,05$ ), para os dois grupos em relação às diferenças no coeficiente de explicação.

Verifica-se também que o construto cultura de mercado em relação ao

coeficiente de explicação não foi estatisticamente significativa para o grupo de lojas na sede ao passo que foi estatisticamente significativa para o grupo lojas fora da sede com  $p\text{-valor} > 0,05$  e  $p\text{-valor} < 0,05$  respectivamente.

Portanto, nessa seção de análise dos dados, observou-se que para essa amostra estudada a cultura clã e a cultura hierárquica foram as culturas mais marcantes quando medeiam a relação entre a violação do contrato psicológico e o CDT. A cultura clã se mostrou correlacionar positivamente com comportamentos desviantes no trabalho ao passo que a cultura hierárquica mostrou se correlacionar negativamente com comportamentos desviantes no trabalho. Apesar de representarem um estilo de gestão paternalista e centralizador, os efeitos de uma violação do contrato psicológico em termos de violação do contrato psicológico tendem a ser intensos.

Notou-se também no modelo de segunda ordem, que teve como propósito aglutinar os construtos do modelo em dimensões únicas, que na combinação de culturas flexíveis com culturas rígidas e controladoras mostraram uma relação negativa com comportamentos desviantes no trabalho. Isso implica em mitigar os efeitos do comportamento desviante no trabalho em função de uma cultura com maior grau de flexibilidade.

Verificou-se também ao realizar a comparação dos grupos associados aos atributos intitulados: tempo de empresa, função e região, que havia diferença entre o grupo relativo ao funcionário com pouco tempo de empresa e o grupo de funcionários com muito tempo de empresa. Notou-se que os funcionários novos tendem a perceber mais que eles próprios não estão cumprindo com as promessas que fizeram à organização e manifestam comportamentos desviantes no nível individual.

Por outro lado, os funcionários antigos tendem a perceber mais que a empresa não cumpriu com as promessas que lhe foram feitas e desse modo tendem a manifestar comportamentos desviantes no nível organizacional.

Na análise dos grupos (função não-gerencial) e (função gerencial) observou-se que o grupo função não gerencial tem a percepção da cultura hierárquica como mais marcante e apresentou uma relação negativa com comportamentos desviantes no trabalho tanto no nível organizacional quanto no nível individual.

Verificou-se também na análise dos resultados dos grupos em relação à região, que para o grupo lojas na sede, a cultura hierárquica mediando a violação do contrato

psicológico apresentou uma relação negativa com a propensão à comportamentos desviantes no trabalho. Evidenciou-se ainda, para o mesmo grupo, que a cultura clã apresentou uma relação positiva com comportamentos desviantes no ambiente de trabalho. O fato de haver uma cultura clã que reforça a questão da família, do paternalismo e grupismo tende a provocar uma intensidade maior de comportamento desviante no trabalho, quando o contrato psicológico é rompido.

Por fim, verificou-se também que o grupo lojas fora da sede, percebem como marcante a cultura hierárquica. Assim, na mediação da cultura hierárquica com a violação do contrato psicológico o modelo apresentou uma relação negativa com a propensão à comportamentos desviantes no trabalho. Portanto, o fato da cultura hierárquica ter como foco o controle, tende a diminuir o efeito do comportamento desviante quando o funcionário percebe que o contrato foi rompido.

De todos esses resultados, observou-se que predomina a idéia de que a cultura organizacional medeia a relação entre violação do contrato psicológico e comportamento desviante no trabalho. Nesse sentido, a cultura hierárquica tende a mitigar o comportamento desviante quando o funcionário percebe que o contrato foi rompido, por outro lado, a cultura clã tende a intensificar o efeito do CDT, quando o contrato psicológico é rompido.

No próximo tópico procede-se com a discussão dos resultados do estudo para verificar a confirmação ou a refutação das hipóteses propostas na presente tese.



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados foi dividida em três partes, a primeira com a análise das relações estruturais no modelo das variáveis latentes de primeira ordem para verificar as hipóteses H1 a H4b.

A segunda parte com a análise da hipótese geral por meio do modelo estrutural com a variável latente de segunda ordem para verificar a hipótese H5 e por fim, a terceira parte com a análise multigrupo (MGA) para verificar as hipóteses H6, H7 e H8.

Com base nos testes estatísticos para avaliar a relação entre a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante encontrou-se o que segue compilado no Quadro 24.

As hipóteses com o símbolo de (\*) indicam que as relações não foram estatisticamente significantes para a amostra estudada. Já as hipóteses com símbolo (\*\*) indicam que embora a hipótese em relação ao sinal proposto não tenha sido suportada, o resultado com o sinal trocado se apresentou estatisticamente significativo, portanto, quando a hipótese proposta foi de uma relação positiva, os resultados apresentaram uma relação negativa e estatisticamente significativa. Por outro lado, quando a hipótese proposta foi de uma relação negativa os resultados apresentaram uma relação positiva e estatisticamente significativa. Nesses casos considerou-se que a hipótese não foi suportada em relação a relação proposta no estudo.

Quadro 24 – Síntese das hipóteses do estudo

HIPÓTESES DE MEDIAÇÃO E DIRETA	CONDIÇÃO
H1 – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura de mercado está positivamente relacionada ao comportamento desviante.	Rejeitada*
H1a – Violação do contrato psicológico está positivamente relacionada ao comportamento desviante.	Suportada Parcialmente
H1b – Cultura de mercado está positivamente relacionada ao comportamento desviante.	Rejeitada*

Continua

Continuação

H2 – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura hierárquica está positivamente relacionado ao comportamento desviante.	Rejeitada(**)
H2a – Cultura hierárquica está positivamente relacionada à comportamento desviante.	Rejeitada(**)
H3 – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura adhocrática está negativamente relacionada ao comportamento desviante.	Rejeitada*
H3a – Cultura adhocrática está negativamente relacionada ao comportamento desviante.	Suportada Parcialmente
H4 – Violação do contrato psicológico mediada pela cultura clã está negativamente relacionado ao comportamento desviante.	Rejeitada(**)
H4a – Cultura clã está negativamente relacionada à comportamento desviante.	Suportada
<b>HIPÓTESE GERAL</b>	<b>CONDIÇÃO</b>
H5- A cultura Organizacional atua como mediadora da violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante.	Suportada
<b>HIPÓTESES MGA(ANÁLISE MULTIGRUPO)</b>	<b>CONDIÇÃO</b>
H6 – Existe diferença, concernente ao tempo de empresa, na relação entre a violação contrato psicológico mediada pela cultura organizacional no comportamento desviante no ambiente de trabalho.	Suportada Parcialmente
H7 – Existe diferença, concernentes a região, na relação entre a violação contrato psicológico mediada pela cultura organizacional no comportamento desviante no ambiente de trabalho.	Suportada Parcialmente
H8 – Existe diferença, concernentes ao nível hierárquico ocupado pelo funcionário, na relação entre a violação contrato psicológico mediada pela cultura organizacional no comportamento desviante no ambiente de trabalho.	Suportada Parcialmente

Fonte: Elaborado pelo autor

**Nota:** As hipóteses com o símbolo de (\*) indicam que as relações não foram estatisticamente significantes, (\*\*) regressões significativas, porém com o sinal no sentido inverso.

Conforme apresentado no capítulo anterior, a hipótese H1 em relação à mediação da cultura de mercado na relação entre a violação do contrato psicológico e comportamento desviante não é suportada para essa amostra pois não se mostrou estatisticamente significativa.

Cameron e Quinn (2006) e Hartnell *et al.* (2011) apontam que a cultura de mercado tem como foco o ambiente externo é a competitividade. Contrariamente ao esperado para esse estudo em relação ao mercado de varejo farmacêutico que é demarcado por uma concorrência acirrada, para essa amostra, o perfil de cultura de mercado não foi dominante. Um dos fatores que talvez justifique esse resultado seja a predominância e liderança da rede estudada nas regiões em que atua. Essa característica talvez promova a sensação nos empregados de que não há uma concorrência que indique risco para a competitividade da empresa.

Embora a cultura de mercado não tenha se mostrado dominante, ao se analisar

as pontuações destinadas aos aspectos da liderança organizacional, nota-se que o perfil de liderança competitiva tem a segunda maior pontuação no instrumento de pesquisa. Esse fato pode indicar que os gerentes tenham um comportamento condizente com a cultura de mercado ao passo que possivelmente não se reflete nos empregados, o que pode explicar que esse tipo de cultura não tenha sido dominante. Di Stefano e Scrima; Parry (2019) expõe que em uma cultura de mercado os líderes tendem a ser competidores e diretivos e encorajam a produtividade.

Já a violação do contrato psicológico na relação direta com a propensão ao comportamento desviante referente à hipótese H1a é suportada parcialmente. Circunscrito a amostra estudada, percebeu-se que a violação do contrato psicológico em relação ao não cumprimento pela empresa das promessas, sejam elas, explícitas ou implícitas, guardam uma relação com a propensão ao comportamento desviante no nível interpessoal, ou seja, comportamentos desviantes em relação aos colegas de trabalho.

Essa constatação vai ao encontro dos estudos que apontam que o contrato psicológico ao deixar de ser cumprido ocasiona a violação do contrato psicológico. Essa violação por sua vez pode gerar percepção de injustiça, perda de credibilidade na organização, sentimentos de ódio que podem levar à comportamentos desviantes (BENNETT; ROBINSON, 2000; DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019).

Por outro lado, quando a violação do contrato psicológico é decorrente da percepção de que o empregado não cumpriu com as promessas para com a empresa, a hipótese H1a não é suportada. Esse é um aspecto que merece relevo pois parece indicar que o empregado ao perceber que ele não cumpriu para como as promessas com a organização, possivelmente o sentimento gerado pela ruptura não leve a um comportamento desviante.

Esse pode ser um indicativo que os termos de trocas no contrato psicológico proposto por Rousseau (1995) e Rousseau, Hansen e Tomprou (2018) em que um dos objetivos do contrato psicológico é garantir que as condições não mudem com base em experiências anteriores, seja influenciado pela percepção de qual parte na relação de troca não cumpriu com o contrato psicológico.

Possivelmente na amostra estudada o não cumprimento de uma obrigação por parte do funcionário esteja associado a um senso de justiça, que uma vez que percebe que a empresa não cumpriu com parte das expectativas, explícitas ou implícitas, o

funcionário se sinta desobrigado de também cumprir com o combinado com a empresa.

Essa constatação pode estar associada ao já evidenciado pela literatura em relação aos fatores individuais entre os quais processos de codificação e decodificação de mensagens organizacionais bem como a práticas organizacionais na formação e interpretação do contrato psicológico (THOMAS *et al.*, 2010).

Nesse sentido, o objeto de estudo, a rede de varejo farmacêutico, face às suas especificidades, combinadas com as interpretações individuais dos empregados, à nível cognitivo, tenha produzido um resultado diferente ao que já vinha sendo constatado pela literatura.

Nesse estudo, a hipótese H1b também não é suportada, indicando que embora a cultura de mercado tenha uma relação positiva na propensão ao comportamento desviante, não foi estatisticamente significativa. Contudo, observa-se que essa relação positiva corrobora com a literatura uma vez que os estudos anteriores apontaram que na cultura de mercado o foco é a competição e tem como objetivo de superar metas. Em consequência disso, esse tipo de cultura tem relação positiva com conflitos e exposição de colegas de trabalho (CAMERON; QUINN, 2006; SMART; JOHN, 2016).

Ao analisar a H2, que se refere à mediação da cultura hierárquica na relação positiva entre a violação do contrato psicológico e o comportamento desviante, evidenciou-se que na amostra estudada não foi suportada. A relação direta e positiva entre cultura hierárquica e comportamento desviante também não foi suportada para a hipótese H2a, pois se verificou a existência de uma relação negativa.

Possivelmente, para a amostra estudada no ramo de varejo farmacêutico, em decorrência de apresentar uma estrutura mais rígida em termos de legislação, contribua para que a estrutura hierárquica frente à violação do contrato psicológico atue de forma a mitigar o comportamento desviante. Isso pode explicar a relação negativa e estatisticamente significativa encontrada no presente estudo.

Contudo, esses resultados corroboram com os resultados de estudos recentes que também identificaram que em decorrência da função de controle, cultura do tipo hierárquica não se associou a uma forte manifestação de comportamento desviante. Os autores justificaram que possivelmente os procedimentos e a estrutura podem levar a percepção de senso de justiça, clareza nas atribuições e papéis com informações claras que podem levar o empregado e se envolver menos em comportamentos desviantes (STEFANO *et al.*, 2017; DI STEFANO; SCRIMA; PARRY,

2019).

Esses resultados no setor farmacêutico pesquisado nesta tese se mostram contrários ao que foi encontrado nas pesquisas que demonstraram que organizações com culturas voltadas para a estabilidade, controle e competitividade tem maior propensão a desenvolver o sentimento gerado pela violação do contrato psicológico e possivelmente a manifestação de comportamento desviante no trabalho (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001; SMART; JOHN, 2016). Observou-se na revisão da literatura desta tese que a cultura hierárquica tem uma relação positiva com comportamentos desviantes como conflito e resistência à mudança nas organizações. Constaram ainda que culturas do tipo hierárquica por ter seu foco no controle organizacional se correlacionou negativamente com o comprometimento e envolvimento no trabalho (ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018; GRIEP *et al.*, 2018; SCHALK *et al.*, 2018). Essa incoerência encontrada na presente pesquisa talvez esteja associada também ao perfil de liderança considerado pelos respondentes. Nesse estudo, o perfil de liderança organizacional controladora foi o que alcançou maior pontuação e esse perfil está associado a Cultura Hierárquica. Segundo Stefano *et al.* (2017) e Stefano *et al.* (2019) a liderança na cultura hierárquica tem como papel central a coordenação e monitoramento e normalmente tem um perfil conservador e se utiliza de regras e procedimentos para manter a organização estável.

Como citado anteriormente, o varejo farmacêutico é constituído de regras, internas e externas à organização, essas são muito rígidas, e talvez se combinadas com o perfil de cultura hierárquica evidenciado nesse estudo, expliquem essa contradição entre os achados nos estudos anteriores e os resultados encontrados na presente pesquisa.

Ressalta-se também que ainda são recentes os estudos sobre resistência à autoridade e sabotagem no contexto da cultura organizacional (STEFANO *et al.*, 2017; ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018; GRIEP *et al.*, 2018; SCHALK *et al.*, 2018; STEFANO *et al.*, 2019). Como nesse estudo também foi adicionado ao modelo a dimensão da violação do contrato psicológico, pode haver uma contribuição teórica adicional para os resultados contrários aos estudos que evidenciaram a relação dos construtos referentes à cultura organizacional e violação do contrato psicológico separadamente para compreender o efeito no comportamento desviante (SCHALK *et al.*, 2018) em diferentes setores.

Na hipótese H3 que verifica se a Violação do contrato psicológico mediada pela cultura adhocrática está negativamente relacionada ao comportamento desviante, verificou-se que o coeficiente possui sinal negativo, confirmando a relação negativa proposta no estudo em relação aos construtos violação do contrato psicológico, cultura organizacional e comportamento desviante, contudo, sem significância estatística.

Essa relação estrutural do sinal, embora sem significância estatística no presente estudo, se alinha aos estudos sobre a violação do contrato psicológico que evidenciaram que em contextos de culturas orientadas para a flexibilidade, cooperação e inovação, existe uma relação negativa com o comportamento desviante (CROPANZANO; MITCHELL, 2005; JIN; DROZDENKO, 2010; STEFANO *et al.*, 2019) que é o caso de organizações que tem como destaque a cultura do tipo adhocrática.

Para o presente estudo a cultura adhocrática não é percebida como imperativa pelos empregados, uma vez que o mesmo foi realizado em uma rede do varejo farmacêutico que tem como foco as vendas e o ambiente é constituído de normas e regras específicas. Isso implica em que não se propicie aos empregados ambientes de estímulo à inovação, característica muito presente na indústria farmacêutica em que os empregados estão voltados para a pesquisa e desenvolvimento, constituindo assim um ambiente propício à inovação.

Já a hipótese H3a foi suportada parcialmente pelo fato de apresentar uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a cultura adhocrática na propensão ao comportamento desviante interpessoal e uma relação negativa, porém sem significância estatística da cultura adhocrática na propensão ao comportamento desviante organizacional. Esses indicativos são consistentes aos estudos relativos à cultura adhocrática que possivelmente reduzem a propensão ao comportamento desviante (STEFANO *et al.*; 2019). E tem como base um modelo de sistema aberto e se concentra na flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo como uma maneira de obter crescimento. Bem como, uma meta e um meio de obter recursos da empresa (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

Na hipótese H4 observou-se, relativo à proposição de que a violação do contrato psicológico mediada pela cultura clã está negativamente relacionada ao comportamento desviante, que essa hipótese foi rejeitada. Pelo contrário, a cultura clã mediando a violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho apresentou uma relação positiva e estatisticamente

significante com o CDT.

Esse resultado contraria os estudos sobre cultura clã uma vez que demonstraram que nas organizações com culturas do tipo clã, existe uma associação com relacionamento interpessoal em que a integração, valorização e trabalho em equipe são centrais para o desenvolvimento dos recursos humanos, sendo assim, apresenta uma relação negativa com comportamentos desviantes no trabalho (SMART; JOHN, 2016; STEFANO *et al.*, 2017; DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019).

Como a cultura clã no presente estudo não foi a cultura mais dominante, mas sim a cultura hierárquica, no contexto do varejo farmacêutico pode ser que essa flexibilidade proporcionada pela cultura clã seja interpretada como permissividade e talvez conduza a quebra da normas e regras quando têm sentimentos relativos à ruptura do contrato psicológico.

Importante destacar também que para a cultura clã, a maior pontuação sobre a liderança organizacional, que tem como característica a liderança facilitadora, foi 10 em uma escala de 0 a 10. Essa percepção desse perfil do líder talvez amenize o receio do empregado em cometer desvios quando percebe que um contrato não foi cumprido, uma vez que ele sabe que o seu líder, no contexto estudado, é flexível e possivelmente as consequências sejam mais amenas.

Por outro lado, a relação positiva da cultura clã mediando a violação no contrato psicológico pode advir em decorrência da flexibilidade e assim permitir que se estabeleça, no nível cognitivo, promessas subjetivas e muitas vezes não muito claras, o que possivelmente possa aumentar a propensão à percepção da ruptura do contrato psicológico e gerar sentimentos relativos à violação do contrato psicológico como apontou Rousseau, Hansen e Tomprou (2018). Esse fenômeno pode ser um indício para a relação positiva com o comportamento desviante encontrado no presente estudo.

As pesquisas recentes ainda têm se debruçado para compreender a forma como os empregados reagem ao não cumprimento das promessas por parte da organização (ACHNAK; GRIEP; VANTILBORGH, 2018). Desse modo é compreensível que emergam resultados diferentes em contextos distintos, no caso desse estudo, uma rede do varejo farmacêutico.

Já a hipótese H4a de que a Cultura clã está negativamente relacionada ao

comportamento desviante foi suportada. Isso se alinha aos estudos que evidenciaram que comunicação, participação e coesão também são meios para aumentar o engajamento dos empregados, pois estimula a tendência a adotar valores e metas comuns, o senso de pertencimento, o trabalho em equipe bem como o compromisso da empresa com os empregados. Assim, reduz a propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho (HARTNELL *et al.*, 2011; STEFANO *et al.*, 2017; DI STEFANO; SCRIMA; PARRY, 2019).

A interação entre os níveis organizacionais e individuais já foram evidenciados em estudos sobre a liderança facilitadora e desvios interpessoais (ERKUTLU, 2017). Percebe-se, portanto, que há um espaço a ser coberto no que tange os desvios organizacionais, indicando que possivelmente o comportamento de desvio do empregado em relação ao seu líder seja atenuado, mas não necessariamente ocorre o mesmo no nível organizacional, ou seja, o mesmo empregado que não desenvolva um comportamento que prejudique ou afete diretamente seu líder em decorrência do seu perfil de liderança benevolente, pode manifestar comportamentos de desvios que afetem a organização, como por exemplo no contexto estudado negligenciar um medicamento vencido na área de vendas.

Concernente à hipótese geral H5 que propõe que, a cultura organizacional atua como mediadora da violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante, foi suportada.

Limitado à amostra estudada, esse fato parece indicar que a combinação de características de flexibilidade e rigidez em relação às dimensões da cultura organizacional, quando combinadas e associadas aos sentimentos oriundos da percepção do não cumprimento do contrato psicológico, seja pela organização, seja pelo funcionário, tendem a influenciar a propensão ao comportamento desviante.

Os estudos recentes demonstram que essa combinação para a propensão ao desvio pode ocorrer em dois níveis, sendo o primeiro no nível individual, em que os comportamentos de desvios afetam diretamente os colegas de trabalho, e o segundo no nível organizacional, quando afeta diretamente à organização (STEFANO *et al.*, 2017; LI *et al.*, 2018; KHUMALO, 2019). No presente estudo, na amostra selecionada, essa relação de mediação foi negativa, ou seja, indicou que as dimensões referentes aos tipos de cultura combinados amenizam a propensão do comportamento desviante quando o funcionário tem o sentimento após perceber a ruptura do contrato psicológico.



Quinn e Cameron (1999) já haviam exposto que as dimensões combinadas definem a cultura organizacional dominante na organização, que pode ser: clã, adhocracia, mercado e hierárquica. Porém, também ressaltaram que uma mesma organização pode apresentar mais de um tipo da cultura organizacional.

A partir dos resultados da presente pesquisa e analisando o proposto por Quinn e Cameron (1999) esses resultados parecem indicar que sendo um desses tipos de cultura normalmente mais prevalente e que pode ser determinante na maneira como se comportam os empregados a partir da relação com a organização, as combinações entre os tipos de culturas mais proeminentes podem conduzir a resultados diferentes de comportamentos.

Nesse sentido, no presente estudo, a cultura hierárquica foi a mais prevalente e a cultura clã a segunda mais prevalente. Essa combinação entre os construtos investigados no modelo de segunda ordem, em que diferentes culturas coexistem, mostrou que a propensão ao comportamento desviante quando o funcionário tem o sentimento originado da percepção da ruptura do contrato psicológico tendem a ser é amenizado.

Analisando os atributos tempo de empresa (ROUSSEAU, 1990; COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019), região (GUEST, 2004, TUZUN; ÇETIN; BASIM, 2017; JAVED *et al.*, 2019) e Cargo (MORAES *et al.*, 2016; ABDULFATAH, 2019), foi possível perceber que em relação ao tempo de empresa a hipótese H6 é suportada, nota-se uma diferença entre o grupo de empregados com pouco tempo de trabalho e empregados antigos no que diz respeito a relação entre a violação do contrato psicológico mediado pela cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante.

As relações estruturais apontam que, para a amostra estudada, os empregados novos ao perceberem que eles mesmos ou a empresa não cumpriram com as promessas, têm mitigada a propensão de comportamentos desviantes no nível individual e organizacional quando identificam na empresa a cultura hierárquica, ou seja, tendem a reduzir ou mesmo não apresentar comportamentos desviantes.

Esse resultado é condizente com o estudo que constatou que o empregado novo na empresa sofre influência do tempo de socialização e do ambiente organizacional o que torna provável que busque informações adicionais para formar o seu contrato psicológico, esse processo objetiva reduzir a incerteza contratual (COYLE-SHAPIRO *et al.*, 2019).

Desse modo, parece coerente que os empregados novos tenham a percepção

primeira de uma cultura hierárquica, uma vez que esse tipo de cultura tem como marco uma estrutura de cadeia de comando definida com normas e regulamentos pré-estabelecidos. Isso possivelmente restrinja a manifestação dos comportamentos desviantes no trabalho.

Também para os empregados antigos, na amostra estudada, a propensão ao comportamento desviante no nível organizacional, fruto do sentimento gerado pela percepção da ruptura do contrato psicológico, é reduzida na organização com tipo de cultura hierárquica. Isso possivelmente é decorrente da adequação às normas e estruturas organizacionais já internalizadas, orientadas para o controle, que pode de alguma forma inibir a propensão à comportamentos desviantes no trabalho.

Por outro lado, a cultura tipo clã tem uma relação positiva com a propensão ao comportamento desviante organizacional por parte dos empregados antigos quando os mesmos têm sentimentos gerados pela percepção de que a empresa não cumpriu com as promessas, sejam elas implícitas ou explícitas.

Essa constatação se apresenta contrária aos estudos que apontam que o contrato na forma relacional está associado à troca de longo prazo com o empregado incluso de forma total que se apresenta leal e bem empenhado, com remuneração justa e em uma relação estável e segura (ROUSSEAU, 1990).

Por outro lado, estudos sustentam que quando as percepções do valor individual e do reconhecimento não se alinham, ou seja, quando o empregado acredita merecer mais do que os outros, e percebe o não atendimento e reconhecimento de sua expectativa, este tem mais propensão ao desvio organizacional como meio de retaliação (MO; SHI, 2017; VATANKHAH; RAOOFI, 2018). E é corroborado com estudo que associa comportamento desviante no ambiente trabalho relativos à violação do contrato psicológico, associados a temas como desconfiança e injustiça no desempenho (RAJALAKSHMI; NARESH 2018).

Pode ser que em decorrência da empresa pesquisada ser familiar e de capital fechado essa percepção da cultura clã esteja mais associada ao comportamento dos seus diretores ao invés da organização como um todo. Os diretores costumam ter ações que fogem normalmente a regra de empresas tradicionais, como por exemplo uma aproximação e suporte direto ao funcionário em caso de doença ou mesmo perda material. Esse contexto, talvez para o funcionário com mais tempo de empresa, lhe proporcione uma sensação de liberdade para manifestação de insatisfação, que em alguma medida pode ser por meio de um comportamento desviante.

Em relação à hipótese H7, sobre a diferença entre o grupo lojas da sede e o grupo lojas fora da sede na relação da violação do contrato psicológico mediado pela cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante, é suportada.

O modelo mostra que as lojas localizadas na sede têm a percepção da cultura do tipo clã e ao perceberem que a empresa não cumpriu com as promessas, ou seja, contrato psicológico, tendem a manifestar comportamentos desviantes decorrentes dos sentimentos gerados pela percepção da ruptura do contrato psicológico.

Corroborando com estudos recente quando apontam que o comportamento desviante, tanto no nível individual quanto organizacional, podem ter diferentes antecedentes, sejam positivos ou negativos, como as práticas organizacionais em relação ao suporte organizacional, ambiente de trabalho, supervisão abusiva (TUZUN; ÇETIN; BASIM, 2017; JAVED *et al.*, 2019).

No processo de formação do contrato psicológico, fatores contextuais devem ser considerados, esses fatores podem ser contextuais relativos à legislação, condições e fatores econômicos, políticas sociais e de emprego país / região em que a organização foi criada / se desenvolve, entre outros (GUEST, 2004).

Uma vez a cultura clã tem o foco interno e colaborativo segundo Cameron e Quinn (2006), esperava-se uma relação negativa com o comportamento desviante. Contudo, quando a empresa se localiza na cidade sede há uma inversão e essa relação se apresenta positiva. Por outro lado, as lojas na sede para a cultura hierárquica, que tem como foco o controle, apresentam uma relação negativa com a propensão ao comportamento desviante decorrente do sentimento gerado pela percepção de que a empresa ou o funcionário não cumpriu com as promessas.

Como a formação do contrato psicológico tem como um dos seus antecedentes o país/região em que a empresa foi criada e se desenvolve, possivelmente os empregados pertencentes à empresa na sede, tenham uma maior proximidade com os donos, característico da cultura clã em termos de relacionamentos familiares próximos entre patrão e empregados, o que possivelmente lhes dá uma maior liberdade em termos de cometer desvios quando percebem que as promessas não foram cumpridas.

Entretanto, é possível que esse comportamento desviante seja controlado por meio das normas e regras presentes na empresa estudada, que é característico da cultura do tipo hierárquico, isso pode explicar a relação negativa com o

comportamento desviante para o presente estudo em relação a cultura hierárquica.

Em relação a H8, sobre a diferenças no modelo para funcionário com cargo não gerencial e funcionário com cargo gerencial, foi suportada. Desse modo mostra que há diferença entre funcionário com cargo de função não gerencial em relação ao funcionário que ocupa cargo gerencial.

O modelo mostrou que para o grupo cargo não gerencial a cultura percebida como mais forte é a hierárquica, que atua como mediadora, com uma relação negativa com a violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante.

Ao passo que o grupo cargo gerencial percebe como marcante a cultura clã e tem uma relação positiva com a propensão ao comportamento desviante relacionado à violação do contrato psicológico.

Observa-se, a partir da amostra estudada, que na análise dos grupos a proeminência de uma ou de outra cultura está associada ao cargo que o empregado ocupa, o que pode explicar a contradição com os estudos de Stefano *et al.* (2017) e Stefano *et al.* (2019) quando apontam a relação negativa da cultura clã com o comportamento desviante.

Esses achados permitem apontar indício, ainda que inicial, que características relativas ao tipo de constituição da organização, se familiar ou não, pode ter influência na forma como determinado tipo de cultura influencia na resposta do sentimento gerando a partir da percepção da ruptura do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante.

Esse indício vai ao encontro da perspectiva interacionista com base nas relações sócias de troca a partir da ótica dos gerentes ou dos subordinados, tem-se que para Levinson (1962) o conceito de contrato psicológico são expectativas mútuas, não necessariamente conscientes, por parte do empregador e do empregado, que promove satisfação para as duas partes, portanto, sustentam essa relação.

Rousseau (2001) complementa que um contrato psicológico pode vir de vários fatores que afetam a interpretação das mensagens pelos empregados e desse modo, constitui um mapa mental que é composto por uma organização cognitiva: elementos relacionados ao conceito, que foram desenvolvidos com base em experiências passadas da identidade do colaborador. Esse posicionamento corrobora com os estudos recentes que apontam que as origens dos desvios podem estar associadas a fatores contextuais, entre eles, um conjunto de crenças, valores, linguagens, estilos de liderança, procedimentos e rotinas, definindo a forma como se comportam os

empregados (MORAES *et al.*, 2016; ABDULFATAH, 2019).

Observou-se que das 13 hipóteses propostas no estudo 6 não foram suportadas por não apresentar sinal esperado, ou seja, apresentaram uma relação negativa quando deveria ser positiva e uma relação positiva quando deveria ser negativa. E dessas, 3 delas foram estatisticamente significantes, porém com uma relação contrária ao proposto no estudo. Também se observou que 5 hipóteses foram suportadas parcialmente e 3 suportadas totalmente.

A despeito do modelo estrutural ter confirmado parcialmente algumas das hipóteses de mediação da cultura organizacional na relação entre violação do contrato psicológico e a cultura organizacional, o modelo alternativo constituído por variáveis latentes de segundo ordem confirmaram totalmente a hipótese de que a violação do contrato psicológico mediada pela cultura organizacional influencia na propensão ao comportamento desviante.

Outro aspecto que pode justificar os achados na presente pesquisa é a complexidade na prestação do serviço no ramo de varejo farmacêutico, que se encontra atrelado às normas legais, bem como é constituído por um complexo processo de distribuição e comercialização, o que amplia a quantidade de processos e pessoas envolvidas e conseqüentemente, aumenta a possibilidade de desvios.

Para essa amostra, no que concerne a hipótese geral da relação entre a violação do contrato psicológico mediado pela combinação de tipos de culturas organizacionais no modelo de segunda ordem na propensão ao comportamento desviante foi negativa, mostrando que possivelmente no contexto do varejo farmacêutico, a cultura organizacional diminui, ou seja, controla a propensão ao comportamento desviante quando o funcionário desperta um sentimento ao perceber a ruptura do contrato psicológico.

Como apontando por Stefano *et al.* (2019) os estudos sobre a cultura organizacional dada a amplitude dessa dimensão ainda necessitam de muitas pesquisas para que se possa chegar a uma estrutura mais definitivas sobre seus antecedentes bem como sua influência em outras dimensões da organização.

Na mesma linha Bennett; Marasi e Locklear (2018) apontam para a necessidade de desenvolvimentos de estudos adicionais sobre o comportamento desviante no trabalho em decorrência da sua complexidade em termos de formas e tipos que vem aumentando ao longo do tempo.

Após realizada a análise dos resultados, no próximo capítulo, passa-se então para as conclusões, considerações teóricas e considerações práticas. Posteriormente apresenta-se as limitações da presente tese e sugestões para estudos futuros.

## 6 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo geral analisar como a violação do contrato psicológico mediada pela cultura organizacional pode influenciar no comportamento desviante no ambiente de trabalho com base nas escalas OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, escala de comportamento desviante e escala de violação do contrato psicológico. Com base nessas escalas buscou-se responder ao problema de pesquisa, ou seja, como a violação do contrato psicológico mediada pela Cultura organizacional pode influenciar o Comportamento Desviante no Trabalho?

Os resultados da pesquisa indicam que existe uma relação entre a violação do contrato psicológico por meio da mediação da cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante no trabalho.

Em relação ao objetivo específico 1 do presente estudo identificou-se na literatura a associação dos tipos de cultura organizacional bem como a violação do contrato, associados ao comportamento desviante no trabalho, sendo, portanto, atendido o objetivo.

### 6.1 Considerações teóricas

A partir da relação estrutural do modelo proposto foi possível identificar que o sentimento gerado a partir da percepção da ruptura do contrato psicológico, ou seja, a violação do contrato psicológico, quando relacionado a cultura mais rígida, como, por exemplo, a hierárquica, tende a ser uma variável que mitiga a propensão ao comportamento desviante no trabalho. Por outro lado, cultura mais flexível, como, por exemplo, a clã, quando atuam mediando a violação do contrato psicológico tendem a ser uma variável que amplia a propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Essa constatação contraria a literatura em relação aos estudos realizados dos construtos em separado, haja vista que os estudos apontaram que culturas mais rígidas tendem a desencadear comportamentos desviantes no trabalho, ao passo que culturas mais flexíveis reduzem a propensão ao comportamento desviante no trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo traz indícios importantes para a literatura no que concerne ao processo interativo no ambiente organizacional e a complexidade

envolvida a partir de diversas variáveis presentes conjuntamente no ambiente organizacional. A exemplo, na amostra estudada a relação das variáveis associadas a violação de contrato psicológico com a dimensão da cultura organizacional e o comportamento desviante, demonstrou que a combinação de tipos de cultura mais rígidas com culturas mais flexíveis conduzem a uma relação negativa na propensão ao comportamento desviante no trabalho.

Outro fato é que nem sempre o que é considerado como comportamento desviante em uma organização ou região pode não ser para a outra, desse modo pode influenciar nos resultados dos estudos. Para ilustrar isso, em um ambiente de cidade do interior o funcionário de uma farmácia tem uma maior proximidade com o cliente, essa relação propicia que ele comente sobre questões de medicamentos utilizados por outros membros da família do cliente. Por outro lado, esse tipo de comportamento não se mostraria adequado em uma grande cidade.

Conforme apontado pela literatura, é importante destacar que não há um perfil de cultura melhor que o outro. Portanto, parece plausível que o efeito direto da violação do contrato psicológico no ambiente do varejo farmacêutico que tem como características regras e regulamentos rígidos em decorrência de atuar na área de saúde, quando combinadas com características organizacionais mais familiares possam atenuar o comportamento desviante no trabalho mesmo estando em um mercado caracterizado pela concorrência acirrada. Vale ressaltar que embora a cultura clã tenha apresentado uma relação positiva com o CDT, nesta tese isso pode ter sido amenizado pela presença de uma liderança facilitadora.

Em uma perspectiva interacionista, entendendo a reciprocidade entre o sujeito e o meio ao qual está inserido, verificou-se, limitado ao presente estudo, que a posição hierárquica ocupada pelo funcionário bem como a região em que se encontra, conduz a relações diferentes quando analisadas as relações entre a violação do contrato psicológico mediado pela cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante no trabalho dentro mesma organização.

Conclui-se, limitado a amostra estudada, que culturas organizacionais rígidas constituem em processos dificultadores do comportamento desviante no trabalho quando o funcionário tem sentimentos originados da percepção de que a organização o ele mesmo não cumpriu com uma promessa.

Por outro lado, culturas organizacionais flexíveis formam processos facilitadores do comportamento desviante no trabalho quando o funcionário tem



sentimentos originados da percepção de que a organização ou ele mesmo não cumpriu com uma promessa.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo postulou compreender como a relação entre a cultura organizacional com valores-chaves, a violação do contrato psicológico, no nível afetivo e cognitivo, serve para explicar a forma como os empregados se comportam na organização.

Desse modo, entende-se que o objetivo 2 de identificar relações estruturais do CDT diante da interrelação da violação do contrato psicológico com o tipo de Cultura Organizacional foi alcançado. Passe-se então as considerações de ordem práticas a partir do estudo realizado.

## 6.2 Considerações práticas

Em termos de aplicação prática, o presente estudo, no limite da amostra estudada, fornece algumas pistas no sentido de atuação da gestão de recursos humanos na organização.

Como foi evidenciado, as percepções e interações são diferentes a partir da região na qual a empresa se encontra localizada, isso leva a indícios da necessidade de que o setor de gestão de pessoas não produza políticas e práticas de RH padronizadas.

Cabe, portanto, ao gestor de RH um estudo minucioso das características regionais na implementação e desenvolvimento de políticas de pessoal no sentido de proporcionar um equacionamento entre os interesses da organização e dos empregados de modo que as duas partes possam ter suas expectativas atendidas, atenuando assim a percepção da ruptura do contrato psicológico e conseqüentemente a propensão ao comportamento desviante no trabalho.

Esses comportamentos, portanto, necessitam ser gerenciados da maneira adequada pelas empresas e pelos gerentes. Essa tese tentou oferecer *insights* aos gestores de RH apresentando evidências, ainda iniciais, sobre os efeitos da cultura organizacional no controle da violação do contrato psicológico na propensão ao desencadeamento ou não de comportamento desviante no trabalho.

Os gestores de RH e a direção da empresa desempenham um papel importante no processo de criação de um ambiente de trabalho com um sistema que proporcione aos empregados valores mais ou menos favoráveis. Desse modo, se torna mais

propício no enfrentamento de comportamentos desviantes.

Outro fator de ordem prática diz respeito a necessidade de se buscar políticas de aproximação dos empregados que estão em lojas distantes da sede com o propósito de obter maior identificação com a história da organização e possivelmente um maior alinhamento relativos à cultura organizacional. Bem como a necessidade de garantir um processo de socialização organizacional eficaz para os empregados recém-chegados.

A partir desses apontamentos entende-se que o objetivo 3 de verificar possibilidades de aplicações gerenciais preventivas inerentes ao comportamento desviante no ambiente de trabalho foi atendido.

Por fim, parece que a comunicação de normas, valores e objetivos da empresa para que sejam compreendidos e conhecidos pelos empregados é, em particular, responsabilidade dos gestores de modo a garantir que os empregados sejam incluídos na cultura da organização. Essa confluência parece minimizar a propensão à comportamentos desviantes no trabalho.

### 6.3 Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras

Um dos limitadores do estudo reside na impossibilidade de generalização face ao método aplicado. Aponta-se também a dificuldade de acesso às pessoas em decorrência da situação de pandemia do (Covid-19) que conduziu a um número, que embora aceitável do ponto de vista estatística, foi pouco se consideramos a quantidade total de empregados.

Como o estudo tratou de comportamento desviante, muitas das assertivas eram sensíveis à deseabilidade social ou ao medo do respondente ser exposto, isso mesmo com a garantia da confidencialidade e sigilo das repostas.

Como a quantidade de amostra foi pequena ficou inviabilizada a possibilidade de utilização de um método de estimação mais robusto, como, por exemplo, o método por Máxima Verossimilhança.

Outro fator limitador, embora seja mais prático, foi a utilização do questionário *on-line*, a ausência de uma proximidade com o respondente limitou a possibilidade de convencimento na participação da pesquisa.

Como esperado, novos questionamentos, que não foram frutos de investigação no presente estudo, surgiram. Por exemplo, ficou em aberto investigar como a distância institucional influencia na percepção da cultura organizacional e como esse

contexto propicia ou não o comportamento desviante no trabalho. Ainda nesse sentido, sugere-se investigar como a distância institucional contribui na formação do contrato psicológico e se a percepção da ruptura desse contrato difere dependendo da proximidade geográfica com a sede da empresa.

Sugere-se também um estudo longitudinal para investigar se o tempo de existência da loja muda a relação da cultura organizacional no processo de mediação entre a violação do contrato psicológico e a propensão ao comportamento desviante no trabalho.

Sugere-se também a realização de um estudo ampliado em diversos segmentos de forma conjunta para evidenciar como essas combinações influenciam o comportamento desviante no trabalho.



## REFERÊNCIAS

- ABELA, F.; DEBONO, M. The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job-Related Attitudes Within a Manufacturing Plant. **Sage Open**, v. 9, n. 1, p. 10, 2019. Disponível em: Go to ISI://WOS:000456369800001.
- ABRAFARMA. Tecnologia e saúde unidas para transformar o País. **Revista Excelencia**, v. 9, n. 9, 2019. Disponível em: [https://www.assistenciafarmaceutica.far.br/wp-content/uploads/2019/12/revista\\_excelencia\\_2019.pdf](https://www.assistenciafarmaceutica.far.br/wp-content/uploads/2019/12/revista_excelencia_2019.pdf).
- ACHNAK, S.; GRIEP, Y.; VANTILBORGH, T. I Am So Tired. How Fatigue May Exacerbate Stress Reactions to Psychological Contract Breach. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 15, 2018. Disponível em: Go to ISI://WOS:000426699100001.
- ADEINAT, I. M.; ABDULFATAH, F. H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. **Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 35–53, 6 mar. 2019.
- AGARWAL, P. State of Psychological Contract in India: Managing the “New Deal”. **Global Business Review**, v. 16, n. 4, p. 623–631, 2015. Disponível em: Go to ISI://WOS:000435818000006.
- AHAMMAD, M. F. *et al.* Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. **International Business Review**, v. 25, n. 1, Part A, p. 66–75, 1 fev. 2016. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593114000912>. Acesso em: 22 maio 2019.
- AKKERMANS, J.; BAL, P. M.; DE JONG, S. B. Buffering the Breach: Examining the Three-Way Interaction Between Unit Climate Level, Strength, and Psychological Contract Breach. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 13, 2019. Disponível em: Go to ISI://WOS:000460305300001.
- ALI, Murad; PARK, Kichan. The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1669–1675, 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v69y2016i5p1669-1675.html>. Acesso em: 16 fev. 2021.
- ALVI, H. A. *et al.* Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. **European Journal of Business and Management**. v. 6, n. 27, p. 11, 2014.
- AMBROSE, M. L.; SEABRIGHT, M. A.; SCHMINKE, M. Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 89, n. 1, p. 947–965, 2002. Disponível em: Go to ISI://WOS:000178237700008.
- ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. DA. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, p. 93–104, 1 jan. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36544>. Acesso em: 23 jan. 2020.

- ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411–423, maio 1988. Disponível em: <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/structural-equation-modeling-in-practice-a-review-and-recommended>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- ANDERSON, N.; SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 637–647, 1998. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000077970300001.
- ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Oxford, England: Dorsey, 1960.
- ARSLAN, S. *et al.* The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 2, p. 366–396, 25 jan. 2016. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>. Acesso em: 23 maio 2019.
- ASHTA, A.; STOKES, P.; HUGHES, P. Change management in Indo-Japanese cross-cultural collaborative contexts. **Journal of Organizational Change Management**, 12 fev. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2017-0201/full/html>. Acesso em: 7 out. 2019.
- BAL, P. M. *et al.* Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 1, p. 143–158, 2008. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000254136400012.
- BENDERMACHER, G. W. G. *et al.* Reinforcing pillars for quality culture development: a path analytic model. **Studies in Higher Education**, v. 44, n. 4, p. 643–662, 3 abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1393060>. Acesso em: 7 out. 2019
- BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 3, p. 349–360, jun. 2000.
- BENNETT, R. J.; MARASI, S.; LOCKLEAR, L. **Workplace Deviance**. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, 2018. Disponível em: <https://oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-111>. Acesso em: 20 set. 2019.
- BIDO, Diógenes; SILVA, Dirceu. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488–536, 2019. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1545>. Acesso em: 21 jan. 2021.
- BLACK, J.; VENTURE, K. L. The Human Factor to Profitability: Leveraging People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. **Public Integrity**, v. 20, n. 5, p. 444–458, 3 set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1364949>. Acesso em: 7 out. 2019.
- BRAGA, G. G.; FERRAZ, S. F. DE S.; LIMA, T. C. B. DE. Contribuições da aliança estratégica na indústria automobilística: um estudo comparativo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250–266, 31 ago. 2014. Disponível em:

<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1854>. Acesso em: 16 maio 2020.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. United States of America: **The Jossey-Bass business & management series**, 2006. v. 59. Disponível em: [http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2006.00052\\_5.x](http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x). Acesso em: 27 maio 2019.

CAMERON, K.; DRIVER (ED, M. 2000, to be published. 2004, Michigan. **Anais**. Michigan: The Handbook of Organizational Development, 2004. p. 18.

CAMERON, K.; QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 755–757, 2006. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00052\\_5.x](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x). Acesso em: 27 maio 2019.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CERNAS ORTIZ, D. A. *et al.* Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. **Contaduría y administración**, v. 63, n. 2, p. 0–0, jun. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0186-10422018000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422018000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es). Acesso em: 21 maio 2019.

CHEN, C.-T.; HU, H.-H. “SUNNY”; KING, B. Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 35, p. 1–8, 1 jun. 2018. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677017300645>. Acesso em: 23 maio 2019.

CHENHALL, R. H. Theorising contingencies in management control systems research. **Handbook of Management Accounting Research: Volume 1**, p. 163–205, 2007. Disponível em: <https://research.monash.edu/en/publications/theorising-contingencies-in-management-control-systems-research>. Acesso em: 9 maio 2019.

CHI, S.-C. S. *et al.* Research Findings and Prospect of Workplace Deviant Behavior: A Review of 2000-2015 Studies with Asian Samples. **Ntu Management Review**, v. 27, n. 2, p. 259–306, 2017.

CHIN, W.; MARCOULIDES, G. **The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling**. Modern Methods for Business Research, v. 8, 1998.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2nd ed ed. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates, 1988.

COLBERT, A. E. *et al.* Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 4, p. 599–609, 2004.

CORTINA, Jose M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98–104, 1993. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.78.1.98>. Acesso em: 19 fev. 2020.

COYLE-SHAPIRO, J. A. M. *et al.* Psychological Contracts: Past, Present, and future. In: MORGESON, F.; ASHFORD, S. J.; AGUINIS, H. (Org.). *Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Palo Alto: **Annual Reviews**, 2019. v. 6. p. 145–169. Disponível em: [Go to ISI>://WOS:000460290600007](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-03-21-2018-00007).

COYLE-SHAPIRO, J. A. M.; MORROW, P. C. Organizational and client commitment among contracted employees. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 416–431, 2006. Disponível em: [Go to ISI>://WOS:000238299000003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003).

COYLE-SHAPIRO, J. A. M.; NEUMAN, J. H. The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 1, p. 150–164, 2004. Disponível em: [Go to ISI>://WOS:000187564400008](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.008).

COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 903–930, 2000. Disponível em: [Go to ISI>://WOS:000166352400001](https://doi.org/10.1080/00220820008839001).

CRISTOFOLI, F. **Um estudo sobre a gestão da terceirização de serviços de tecnologia da informação baseados em modelos de governança**. Tese de (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2011.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. **Psico-USF**, v. 18, n. 2, p. 211–220, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-82712013000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-82712013000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 18 fev. 2021.

DENISON, D. R. *et al.* **Organizational culture and organizational development: A competing values approach**. Research in organizational change and development: an annual series featuring advances in theory, methodology and research. 1–21. ed. Greenwich, CT: JAI Press, 1991. v. 5.

DI STEFANO, G.; SCRIMA, F. The psychometric properties of the Italian version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). **Applied Psychology Bulletin**, v. 276, n. 64, p. 51–63, 2016.

DI STEFANO, G.; SCRIMA, F.; PARRY, E. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 17, p. 2482–2503, 25 set. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1326393>. Acesso em: 1 out. 2019.

DIEFENDORFF, J. M.; MEHTA, K. The relations of motivational traits with workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 967–977, 2007.

DUBEY, R. *et al.* Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 141, p. 56–66, 10 jan. 2017. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616313762>. Acesso em: 23 maio 2019.

ECK, N. J. VAN; WALTMAN, L. CitNetExplorer: A new software tool for analyzing and visualizing citation networks. **Journal of Informetrics**, v. 8, n. 4, p. 802–823,



2014.

EHRHART, M. G.; RAVER, J. L. **The effects of organizational climate and culture on productive and counterproductive behavior**. The Oxford handbook of organizational climate and culture. Oxford library of psychology. New York, NY, US: Oxford University Press, 2014. p. 153–176.

ELANGOVA, A. R.; SHAPIRO, D. L. Betrayal of Trust in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 547–566, 1 jul. 1998. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.1998.926626>. Acesso em: 3 out. 2019.

ERKUTLU, H. V. Benevolent Leadership and Interpersonal Deviant Behaviors in Higher Education. **Hacettepe University Journal of Education**, p. 1–18, 14 set. 2017. Disponível em: <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/upload/files/2449-published.pdf>. Acesso em: 3 out. 2019.

FARINA, M. C. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do Marketing de Relacionamento**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Área do Conhecimento Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo: 2009.

FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using G\*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149–1160, nov. 2009.

FEBRAFAR. Varejo farmacêutico bate R\$ 120 bilhões de faturamento e cresce acima dos dois dígitos - Cotidiano. **NOVAREJO**. 2019. Disponível em: <https://portalnovarejo.com.br/2019/02/varejo-farmaceutico-120-bilhoes-faturamento-cresce-dois-digitos/>. Acesso em: 10 maio 2019. 13 fev. 2019.

FERNANDES, F. M. B. *et al.* Subsídios para a construção de projetos em pesquisa social: reflexões epistemológicas e metodológicas. **Saúde em Debate**, v. 41, n. 112, p. 33–48, mar. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0103-11042017000100033&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-11042017000100033&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 24 maio 2019.

FERNANDO, S. *et al.* Organizational cultural compatibility of engineered wood products manufacturers and building specifiers in the Pacific Northwest. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 14, n. 5, p. 398–410, 3 set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17452007.2018.1491384>. Acesso em: 7 out. 2019.

FERREIRA, J. C. S.; OLIVEIRA, K. S.; CZARNESKI, F. **Manual em Português CitNetExplorer**. Brasil: researchgate.net, 2020.

FLATTEN, T.; ADAMS, D.; BRETTEL, M. Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 519–534, 1 jul. 2015. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951614000595>. Acesso em: 22 maio 2019.

GAUCHER, B.; CHEBAT, J.-C. How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 46, p. 1–10, jan. 2019.

GERIGK, W.; PESSALI, H. F. A promoção da cooperação nos consórcios

intermunicipais de saúde do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 6, p. 1525–1543, dez. 2014. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0034-76122014000600008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-76122014000600008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 21 maio 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p. .978-85-970205-7-1.

GOULARTE, A. DA C.; ZILBER, S. N. The moderating role of cultural factors in the adoption of mobile banking in Brazil. **International Journal of Innovation Science**, v. 11, n. 1, p. 63–81, 15 nov. 2018. Disponível em:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJIS-11-2017-0119>. Acesso em: 22 maio 2019.

GRIEP, Y. *et al.* Editorial: Unravelling the Role of Time in Psychological Contract Processes. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 4, 2018. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000433110300001.

HAIR, J. F. **Multivariate data analysis**. 8th. ed. Andover, Hampshire: Cengage, 2019.

HAIR, J.F. (Org.). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Second edition ed. Los Angeles: Sage, 2016.

HAIR, Joe F. *et al.* An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414–433, maio 2012. Disponível em:

<http://link.springer.com/10.1007/s11747-011-0261-6>. Acesso em: 19 fev. 2020.

HAIR, J.F. (Org.). **Multivariate data analysis**. 7th ed ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

HAIR, Joseph F. **Multivariate data analysis**. 8th. ed. Andover, Hampshire: Cengage, 2019.

HAIR, J.F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <http://site.ebrary.com/id/10795050>. Acesso em: 31 maio 2019.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands**. 1. ed ed. New York: Currency Doubleday, 1993.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

Harper, D. **Spotlight Abuse-Save Profits**. *Industrial Distribution*, 79, 47-51, 1990.

HARPER, M.-G. Tolerable Deviance and How it Applies to Cyberbullying. *Deviant Behavior*, v. 40, n. 1, p. 29–39, 2 jan. 2019.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 163–183, 1 fev. 2002. Disponível em:

<https://doi.org/10.1177/1094670502004003001>. Acesso em: 8 out. 2019.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's

theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 677–694, 2011. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0021987>. Acesso em: 16 maio 2020.

HAYDUK, T.; WALKER, M. Do Applicants Care? Assessing the Influence of Socially Responsible Communication on Job Seekers in the Sport Industry. **International Journal of Sport Communication**, v. 11, n. 1, p. 18–40, 1 mar. 2018. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/11/1/article-p18.xml>. Acesso em: 7 out. 2019.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in international marketing**, v. 20, p. 277–319, 2009. Disponível em: <https://research.utwente.nl/en/publications/the-use-of-partial-least-squares-path-modeling-in-international-m>. Acesso em: 26 jan. 2021.

HERITAGE, B.; POLLOCK, C.; ROBERTS, L. Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. **Plos One**, v. 9, n. 3, p. e92879, 25 mar. 2014. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0092879>. Acesso em: 7 out. 2019.

HIGUCHI, Agnaldo Keiti. **Cocriação de Valor e Mudança Comportamental Voluntária para o uso de Preservativo**: contribuições da lógica dominada por serviço ao marketing social. p. 168, 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017.

HITKA, M. *et al.* Strategic Tool of Human Resource Management for Operation of SMEs in the Wood-processing Industry. **BioResources**, v. 13, n. 2, 2018. Disponível em: <http://ojs.cnr.ncsu.edu/index.php/BioRes/article/view/13382>. Acesso em: 11 jun. 2019.

HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477–493, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>. Acesso em: 23 maio 2019.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, 1 dez. 2011. Disponível em: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286–316, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393392>. Acesso em: 23 maio 2019.

HOWLADAR, M. H. R.; RAHMAN, S.; UDDIN, A. Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 11, n. 1, p. 147–183, 1 jan. 2018. Disponível em: [https://ijms.ut.ac.ir/article\\_65141.html](https://ijms.ut.ac.ir/article_65141.html). Acesso em: 21 maio 2019.

HUGHES, L. W.; PALMER, D. K. An Investigation of the Effects of Psychological Contract and Organization-Based Self-Esteem on Organizational Commitment in a Sample of Permanent and Contingent Workers. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 14, n. 2, p. 143–156, nov. 2007. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1071791907308052>. Acesso em: 23 jan.

2020.

JAVED, B. *et al.* Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. **Business Ethics: A European Review**, v. 28, n. 2, p. 221–233, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/beer.12212>. Acesso em: 23 maio 2019.

JORGE, D. C. S. **A Motivação para o Trabalho e os Comportamentos Desviantes**. 2016. 82 f. Dissertação (Mestrado) – ISPA – Instituto Universitário, Lisboa, 2016.

KEIL, M.; TAN, B. C. Y.; WEI, K.; SAARINEN, T.; TUUNAINEN, V.; WASSENAAR, A. A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. **MIS quarterly**, p. 299-325, 2000.

KHUMALO, S. S. Analyzing abusive school leadership practices through the lens of social justice. **International Journal of Educational Management**, v. 33, n. 4, p. 546–555, 2019.

KICKUL, J. Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 4, p. 320–335, 2001. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000175783300003.

KIM, T.; CHANG, J. Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 1, p. 65–84, 4 dez. 2018. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LODJ-08-2018-0291>. Acesso em: 21 maio 2019.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 4 ed. The Guilford Press, 2015.

KRAJCSÁK, Z. Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures. **Management Decision**, 9 jul. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-09-2017-0870/full/html>. Acesso em: 7 out. 2019.

KRUS, David J.; HELMSTADTER, Gerald C. The Problem of Negative Reliabilities. **Educational and Psychological Measurement**, v. 53, n. 3, p. 643–650, 1 set. 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013164493053003005>. Acesso em: 19 fev. 2020.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159–174, 1977.

LEE, Lorraine *et al.* On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 305–328, 2011. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/ijoa/v12y2011i4p305-328.html>. Acesso em: 26 jan. 2021.

LEVINSON, H. *et al.* **Men, Management, and Mental Health**. Erscheinungsort nicht ermittelbar: Harvard University Press, 1962. Disponível em: <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674424746>. Acesso em: 13 jan. 2020.

LI, H. *et al.* Self-control, organizational context, and rational choice in Internet abuses at work. **Information & Management**, v. 55, n. 3, p. 358–367, abr. 2018.

- LIAO, H.; JOSHI, A.; CHUANG, A. Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. **Personnel Psychology**, v. 57, n. 4, p. 969–1000, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x>. Acesso em: 3 out. 2019.
- LIMA, A. P. Q. **Contrato psicológico e desempenho organizacional**: O caso dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. 2013. Tese – (Doutorado) Associação de Politécnicos do Norte (APNOR, Viana do Castelo, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1140/1/Ana\\_Lima.pdf](http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1140/1/Ana_Lima.pdf).
- LOCKE, K. D. Development and Validation of a Circumplex Measure of the Interpersonal Culture in Work Teams and Organizations. **Frontiers in Psychology**, v. 10, 1 maio 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.00850/full>. Acesso em: 11 jun. 2019.
- MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. **Journal of Retailing**, v. 88, n. 4, p. 542–555, 2012. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/eeejouret/v\\_3a88\\_3ay\\_3a2012\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a542-555.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeejouret/v_3a88_3ay_3a2012_3ai_3a4_3ap_3a542-555.htm). Acesso em: 16 fev. 2021.
- MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARASI, S. **Pay communication**: An overview, scale development, and analysis of its influence on workplace deviance. 2014. Dissertation (Master) – Louisiana Tech University, Estados Unidos, 2014. Disponível em: <https://digitalcommons.latech.edu/dissertations/276>.
- MARASI, S.; BENNETT, R. J.; BUDDEN, H. The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? **Journal of managerial**, Vol. 30.1, p. 8-27, 2018.
- MARKOWITSCH, J. **Is there such a thing as school quality culture?** Quality Assurance in Education, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QAE-07-2015-0026/full/html>. Acesso em: 7 out. 2019.
- MARÔCO, João. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & Aplicações**. 7. ed. Lisboa: ReportNumber, Lda, 2014.
- MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organisational culture and quality improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 3, p. 302–326, mar. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570110364614/full/html>. Acesso em: 23 set. 2019.
- MELO, J. M. DO COUTO E DO C. E. Cultura e Eficiência Organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do competing values framework. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 11, n. 1, 31 mar. 2017. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4760>. Acesso em: 12 set. 2019.

MILLSAP, Roger E. **Statistical Approaches to Measurement Invariance**. 1. ed. Routledge, 2013. Disponível em:

<https://www.taylorfrancis.com/books/9780203821961>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MILLWARD, L. J.; HOPKINS, L. Organizational change and the psychological contract. **International Journal of Psychology**, v. 31, n. 3–4, p. 24145–24145, 1996. Disponível em: Go to ISI>://WOS:A1996VE85701226.

MO, S.; SHI, J. Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 2, p. 293–303, 1 ago. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>. Acesso em: 3 out. 2019.

MOORE, C. *et al.* Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. **Journal of Applied Psychology**, v. 104, n. 1, p. 123–145, 2019.

MORAES, L. F. R. DE *et al.* Culturas Brasileira e Portuguesa, cultura organizacional e confiança: uma análise de impactos. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 188–195, mar. 2016. Disponível em:

[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2182-84582016000100019&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582016000100019&lng=pt&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 21 maio 2019.

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When Employees Feel Betrayed: A Model of how Psychological Contract Violation Develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226–256, jan. 1997. Disponível em:

<http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1997.9707180265>. Acesso em: 7 jan. 2020.

NEUBACH, B.; SCHMIDT, K. H. Self-control as a job demand - development and validation of a measurement instrument. **Zeitschrift Fur Arbeits-Und Organisationspsychologie**, v. 50, n. 2, p. 103–109, 2006. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000240581800004.

O'NEILL, T. A.; HASTINGS, S. E. Explaining workplace deviance behavior with more than just the “Big Five”. **Personality and Individual Differences**, v. 50, n. 2, p. 268–273, 1 jan. 2011. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019188691000485X>. Acesso em: 3 out. 2019.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People And Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1991. Disponível em:

<http://journals.aom.org/doi/10.5465/256404>. Acesso em: 23 set. 2019.

OLIVEIRA, N. V. B. V. DE *et al.* Atuação profissional dos farmacêuticos no Brasil: perfil sociodemográfico e dinâmica de trabalho em farmácias e drogarias privadas. **Saúde e Sociedade**, v. 26, p. 1105–1121, dez. 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.org/article/sausoc/2017.v26n4/1105-1121/pt/>. Acesso em: 22 maio 2019.

OLIVEIRA, T. A. D. S. D.; VOESE, S. B.; COSTA, F. A importância da cultura nacional no processo de adoção e implementação do Lean Thinking: aplicação do modelo de Hofstede em subsidiárias estrangeiras no Brasil. In: ENEGEP 2017 - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2017. Joinville/SC - Brasil. **Anais**. Joinville/SC – Brasil, 2017. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2017&c=34271>.

Acesso em: 9 maio, 2019.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Brasil, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/15824>. Acesso em: 24 maio 2019.

PIETERSEN, C. Organizational culture: a foundational perspective. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 8, n. 3, p. 262–273, 4 set. 2017. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/AJEMS-06-2016-0085>. Acesso em: 11 jun. 2019.

PORTER, M. G. Supply Chain Integration: Does Organizational Culture Matter? **Operations and Supply Chain Management-an International Journal**, v. 12, n. 1, p. 49–59, 2019.

PREARO, Leandro Campi. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população**: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/T.12.2013.tde-12022014-163743. Acesso em: 2021-03-09.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363–377, 1 mar. 1983. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.29.3.363>. Acesso em: 7 out. 2019.

RAJA, U.; JOHNS, G.; BILGRAMI, S. Negative Consequences of Felt Violations: The Deeper the Relationship, the Stronger the Reaction. **Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale**, v. 60, n. 3, p. 397–420, 2011. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000290763100004.

RAJALAKSHMI, M.; NARESH, B. Influence of psychological contract on workplace bullying. **Aggression and Violent Behavior**, v. 41, p. 90–97, 2018. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000441683800008.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER JR, V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 43–57, ago. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1645-44642018000200004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-44642018000200004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 21 jan. 2021.

RHEE, S.-Y.; OH, H. J.; YU, G. J. High-performance work systems and firm capabilities in Korea: a fit perspective with organizational culture. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 3, p. 317–340, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12134>. Acesso em: 7 out. 2019.

RIBEIRO, S. X.; NAGANO, M. S. Elements influencing knowledge management in university–business–government collaboration: Case studies in National Institutes of Science and Technology. **Knowledge and Process Management**, v. 25, n. 3, p. 207–219, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1576>. Acesso em: 22 maio 2019.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes De Souza. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 23 maio, 2014. Disponível em:

[https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=remark&page=article&op=view&path\[\]=12032](https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=remark&page=article&op=view&path[]=12032). Acesso em: 26 fev. 2020.

RIZZI, F.; ANNUNZIATA, E.; FREY, M. The Relationship between Organizational Culture and Energy Performance: A Municipal Energy Manager Level Study. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 6, p. 694–711, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2025>. Acesso em: 7 out. 2019.

ROBERTS, J. A.; PULLIG, C.; MANOLIS, C. I need my smartphone: A hierarchical model of personality and cell-phone addiction. **Personality and Individual Differences**, v. 79, p. 13–19, jun. 2015.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 574–599, 1996. Disponível em: Go to ISI>://WOS:A1996WC64400003.

ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 555–572, 1 abr. 1995. Disponível em: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256693>. Acesso em: 22 ago. 2019.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing Obligations and the Psychological Contract - A Longitudinal-Study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 137–152, 1994. Disponível em: Go to ISI>://WOS:A1994MU90800006.

ROBINSON, S.L.; WANG, W.; KIEWITZ, C. Coworkers Behaving Badly: The Impact of Coworker Deviant Behavior upon Individual Employees. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 123–143, 2014. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091225>. Acesso em: 3 out. 2019.

ROBINSON, SANDRA L.; WOLFE MORRISON, E. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 525–546, ago. 2000. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/1099-1379%28200008%2921%3A5%3C525%3A%3AAID-JOB40%3E3.0.CO%3B2-T>. Acesso em: 7 jan. 2020.

ROMANO, A. L. *et al.* Um estudo sobre a cultura organizacional no setor de cosmético brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 5, p. 1305–1323, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/16439>. Acesso em: 23 maio 2019.

ROUSSEAU, D. M. Extending the psychology of the psychological contract - A reply to “Putting psychology back into psychological contracts”. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 3, p. 229–238, 2003. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000184883700005.

ROUSSEAU, DENISE M. New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 5, p. 389–400, 1990. Disponível em:



<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030110506>. Acesso em: 14 jan. 2020.

ROUSSEAU, DENISE M. **Psychological Contract Inventory Technical Report**. Pittsburg, Pennsylvania, USA: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration.: Carnegie Mellon University, 2000.

ROUSSEAU, DENISE M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

ROUSSEAU, D. M.; HANSEN, S. D.; TOMPROU, M. A dynamic phase model of psychological contract processes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 9, p. 1081–1098, 2018.

RUS, C. *et al.* University Culture: An Analysis at the Level of Research and Educational units (using the Competing Values Framework). **Journal of Research in Higher Education**, v. 1, p. 51–84, 10 jan. 2018.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. O incumprimento do contrato psicológico: contributo para a adaptação de escalas de violação e ruptura. **Psico**, v. 41, n. 2, 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6224>. Acesso em: 23 jan. 2020.

SAUERBRONN, J. F. R. *et al.* Pirataria e download como comportamento desviante e as técnicas de neutralização usadas pelos consumidores. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 513–538, 2010. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/993>. Acesso em: 21 maio 2019.

SCHALK, R. *et al.* Actively Coping with Violation: Exploring Upward Dissent Patterns in Functional, Dysfunctional, and Deserted Psychological Contract End States. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 13, 2018. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000424251000001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. (The Jossey-Bass business & management series).

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. Oxford, England: Prentice-Hall, 1965. (Organizational psychology).

SCHILPZAND, P.; PATER, I. E. D.; EREZ, A. Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. S1, p. S57–S88, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1976>. Acesso em: 23 maio 2019.

SCHMIDT, S. *et al.* How Culture and Migration Affect Risk Assessment. **European Journal of Psychology Applied to Legal Context**, v. 10, n. 2, p. 65–78, jul. 2018.

SHAFIQ, M.; LASRADO, F.; HAFEEZ, K. The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. 1–2, p. 31–52, 2 jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>. Acesso em: 22 maio 2019.

SHARMA, P.; WU, Z.; SU, Y. Role of personal cultural orientations in intercultural

service encounters. **Journal of Services Marketing**, 11 abr. 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-01-2015-0034/full/html>. Acesso em: 7 out. 2019.

SHORE, L.; TETRICK, L. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. **Trends in Organizational Behaviour**, v. 1, 1 jan. 1994.

SILVA, L. M. T. **Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos: Um estudo no setor de restaurantes**. 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12090/1/CulturaOrganizacionalQualidade\\_Silva\\_2007.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12090/1/CulturaOrganizacionalQualidade_Silva_2007.pdf).

SILVA, L. P. DA; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249–270, abr. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552018000200249&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552018000200249&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 15 maio 2020.

SILVA, P. S.; RANGEL, B. DA C. C.; CASTILHO, S. R. DE. Avaliação da propaganda de medicamentos isentos de prescrição em farmácias comunitárias do Município de Niterói (RJ, Brasil). **Revista de Direito Sanitário**, v. 18, n. 3, p. 77–93, 22 mar. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rdisan/article/view/144649>. Acesso em: 22 maio 2019.

SMITH, P. B.; DUGAN, S.; TROMPENAARS, F. Locus of control and affectivity by gender and occupational status: A 14 nation study. **Sex Roles**, v. 36, n. 1–2, p. 51–77, 1997. Disponível em: Go to ISI>://WOS:A1997WR78800003.

SODRÉ, R. J. M. Sobre corruptos, corrompidos e culpados: relatos de servidores públicos sobre práticas de corrupção. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 21–30, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/134465>. Acesso em: 21 maio 2019.

STEFANO, G. D.; SCRIMA, F.; PARRY, E. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 0, n. 0, p. 1–22, 16 maio 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>. Acesso em: 21 maio 2019.

STEFANO, G. D.; SCRIMA, F.; PARRY, E. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 0, n. 0, p. 1–22, 16 maio 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>. Acesso em: 21 maio 2019.

STRESE, S. *et al.* Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1149–1168, 2016. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v\\_3a25\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a5\\_3ap\\_3a1149-1168.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v_3a25_3ay_3a2016_3ai_3a5_3ap_3a1149-1168.htm). Acesso em: 16 maio 2020.

TAMA, K. M. Organizational culture mapping analysis through Organizational Culture Assessment (OCA). **Masyarakat, Kebudayaan dan Politik**, v. 32, n. 2, p. 186–195, 3 jul. 2019. Disponível em: <https://e-journal.unair.ac.id/MKP/article/view/11070>. Acesso em: 7 out. 2019.

- TARIFA, M. R.; ALMEIDA, L. B. DE. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 33–46, 31 jan. 2019. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/39441>. Acesso em: 23 maio 2019.
- TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis, Partial Least Squares**. v. 48, n. 1, p. 159–205, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167947304000519>. Acesso em: 16 fev. 2021.
- TERÄVÄINEN, V. J.; JUNNONEN, J.-M.; ALI-LÖYTTY, S. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. **Construction Economics and Building**, v. 18, n. 1, p. 48–69, 28 mar. 2018. Disponível em: <https://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/AJCEB/article/view/5770>. Acesso em: 7 out. 2019.
- TRUS, M. *et al.* Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. **Nursing & Health Sciences**, v. 21, n. 1, p. 54–62, mar. 2019.
- TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. A discrepancy model of psychological contract violations. **Human Resource Management Review**, v. 9, n. 3, p. 367–386, 1999. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000084329000006.
- TUZUN, I. K.; ÇETIN, F.; BASIM, H. N. Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. **Eurasian Business Review**, v. 7, n. 3, p. 389–405, 1 dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0061-5>. Acesso em: 23 maio 2019.
- VAN DER HEIJDEN, B.; BAKKER, A. B. Toward a Mediation Model of Employability *Enhancement*: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. **Career Development Quarterly**, v. 59, n. 3, p. 232–248, 2011. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000288409600004.
- VAN EMMERIK, J. H.; EUWEMA, M. C.; BAKKER, A. B. Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. **Group & Organization Management**, v. 32, n. 2, p. 152–175, 2007. Disponível em: Go to ISI>://WOS:000245316800001.
- VATANKHAH, S.; RAOOFI, A. Psychological entitlement, egoistic deprivation and deviant behavior *among* cabin crews: an attribution theory perspective. **Tourism Review**, 20 ago. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-09-2017-0146/full/html>. Acesso em: 3 out. 2019.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VERMA, P.; SHARMA, R. R. K. The linkages between business strategies, culture, and compensation using Miles & Snow's and Hofstede culture framework in conglomerate firms. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 4, p. 1132–1160, 26 fev. 2019. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BIJ-06-2017-0153>. Acesso em: 22 maio 2019.

VIEIRA, V. A. *et al.* Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. SPE2, p. 221–244, ago. 2015. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415-65552015000800007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552015000800007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 22 maio 2019.

WETZELS; ODEKERKEN-SCHRÖDER; V. O. **Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration**. *MIS Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 177, 2009.

WILLAR, D.; TRIGUNARSYAH, B.; COFFEY, V. Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies.

**Engineering, Construction and Architectural Management**, 21 mar. 2016.

Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-02-2015-0026/full/html>. Acesso em: 7 out. 2019.

WONG, K. K. K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, 1. n. 24, 2013.

WU, C. *et al.* Traveller preferences for free-floating carsharing vehicle allocation mechanisms. **Transportation Research Part C-Emerging Technologies**, v. 102, p. 1–19, maio 2019.

## APÊNDICES

## Apêndice A – Percurso Teórico da Cultura organizacional

HISTORIOGRAMA CULTURA ORGANIZACIONAL - 192 ARTIGOS		
AUTORES	TÍTULOS	ANO
MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J.	Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective	2006
CHOI, Y.S.; SEO, M.H.; SCOTT, D.; MARTIN, J.	Validation of the organizational culture assessment instrument: an application of the korean version	2010
DE-LA-GARZA-CARRANZA, M.T.; GUZMAN-SORIA, E.; MUELLER, C.B.	Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in mexico	2011
GIRITLI, H; ONEY-YAZICI, E.; TOPCU-ORAZ, G.; ACAR, E.	The interplay between leadership and organizational culture in the turkish construction sector	2013
MULLER, S.D.; NIELSEN, P.A	Competing values in software process improvement: a study of cultural profiles	2013
BANASZAK-HOLL, J.; CASTLE, N.G.; LIN, M.; SPREITZER, G.	An assessment of cultural values and resident-centered culture change in us nursing facilities	2013
FABELO, H.; O'CONNOR, M.K.; NETTING, F.E.; WYCHE, A.K.	When the paradoxical is ideal: employees' perceptions of their organizations, work units, and ideal workplaces	2013
HERITAGE, B.; POLLOCK, C.; ROBERTS, L	Validation of the organizational culture assessment instrument	2014
SCAMMON, DL; TABLER, J; BRUNISHOLZ, K; GREN, LH; KIM, J; TOMOAI-A-COTISEL, A; DAY, J; FARRELL, TW; WAITZMAN, NJ; MAGILL, MK	Organizational culture associated with provider satisfaction	2014
FERREIRA, A.I.	Competing values framework and its impact on the intellectual capital dimensions: evidence from different portuguese organizational sectors	2014
KNAPP, S	Lean six sigma implementation and organizational culture	2015
JENSEN, KB; MCKEAGE, KK	Fostering volunteer satisfaction enhancing collaboration through structure	2015
PRENESTINI, A; CALCIOLARI, S; LEGA, F; GRILLI, R	The relationship between senior management team culture and clinical governance: empirical investigation and managerial implications	2015
BERKEMEYER, N; JUNKER, R; BOS, W; MUTHING, K	Organizational cultures in education: theory-based use of an instrument for identifying school culture	2015
RITCHIE, W; BRANTLEY, BI; PATTIE, M; SWANSON, B; LOGSDON, J	Expatriate cultural antecedents and outcomes an assessment tool for nonprofit managers	2015
SIMANSKIENE, L; GARGASAS, A; RAMANAUSKAS, K	The role of organizational culture in the organization's activities	2015
WILLAR, D; TRIGUNARSYAH, B; COFFEY, V	Organisational culture and quality management system implementation in indonesian construction companies	2016
NUKIC, IS; HUEMANN, M	Organizational culture of the croatian construction industry	2016
BING-YOU, RG; VARAKLIS, K	Organizing graduate medical education programs into	2016

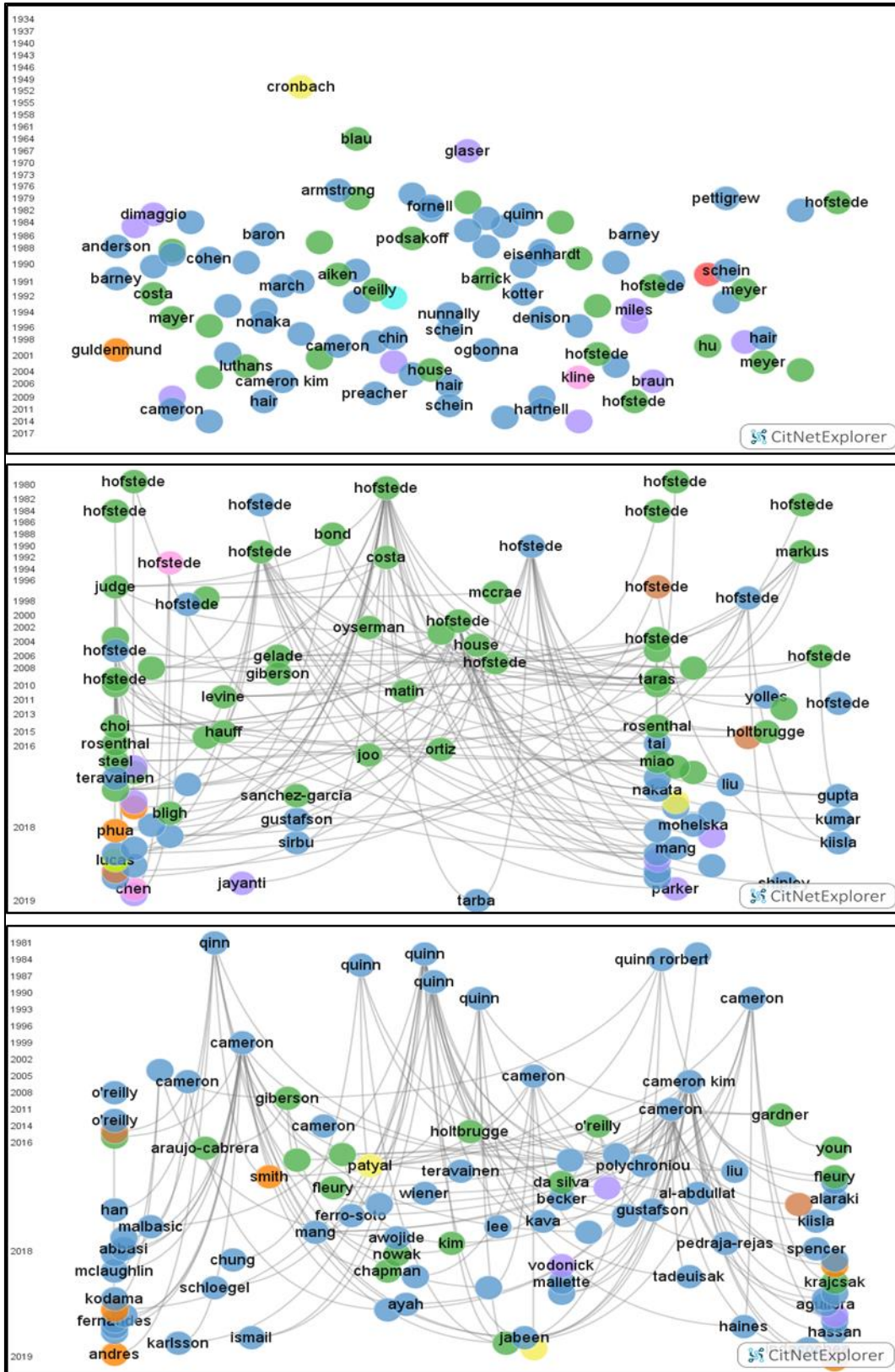
	communities of practice	
LOOI, ESY; GREATBANKS, R; EVERETT, AM	Alignment of governance and senior executive perceptions of culture implications on healthcare performance	2016
CHIDAMBARANATHAN, K; REGHA, VS	Diagnosing the organizational culture of higher education libraries in the united arab emirates using the competing values framework	2016
LIZBETINOVA, L; LORINCOVA, S; CAHA, Z	The application of the organizational culture assessment instrument (ocai) to logistics enterprises	2016
LORINCOVA, S; SCHMIDTOVA, J; BALAZOVA, Z	Perception of the corporate culture by managers and blue collar workers in slovak wood-processing businesses	2016
DEMSKI, D; VAN ACKEREN, I; CLAUSEN, M	The interrelation of school culture and evidence-based practice - findings of a survey using the "organizational culture assessment instrument"	2016
SAILLOUR-GLENISSON, F; DOMEQ, S; KRET, M; SIBE, M; DUMOND, JP; MICHEL, P	Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in french hospital wards	2016
DOSTIYAROVA, A	Students' perception of organizational culture at kimep university based on ocai instrument	2016
MEI, XH; IANNACCHIONE, B; STOHR, MK; HEMMENS, C; HUDSON, M; COLLINS, PA	Confirmatory analysis of an organizational culture instrument for corrections	2017
JAEGER, M; YU, G; ADAIR, D	Organisational culture of chinese construction organisations in kuwait	2017
CHIDAMBARANATHAN, K; SWAROOPRANI, BS	Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education libraries	2017
PAUZUOLIENE, J; SIMANSKIENE, L; SIKSNELYTE, I	Creating a diagnostic instrument for the organizational culture assessment and, evaluation in socially responsible organizations	2017
CHANDLER, N; HEIDRICH, B; KASA, R	Everything changes? A repeated cross-sectional study of organisational culture in the public sector	2017
TIAN, M; DENG, P; ZHANG, YY; SALMADOR, MP	How does culture influence innovation? A systematic literature review	2018
TERAVAINEN, V; JUNNONEN, JM; ALI-LOYTTY, S	Organizational culture: case of the finnish construction industry	2018
BAMGBADE, JA; KAMARUDEEN, AM; NAWI, MNM; YUSOFF, RZ; AZAHARI, B	Does government support matter? Influence of organizational culture on sustainable construction among malaysian contractors	2018
CHATZOGLOU, P; CHATZOUCES, D	The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation	2018
VERDU-JOVER, AJ; ALOS-SIMO, L; GOMEZ-GRAS, JM	Adaptive culture and product/service innovation outcomes	2018
OGBEIBU, S; SENADJKI, A; GASKIN, J	The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity	2018

PASRICHA, P; SINGH, B; VERMA, P	Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: an empirical study in social enterprises	2018
CALCIOLARI, S; PRENESTINI, A; LEGA, F	An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals	2018
PATYAL, VS; KOILAKUNTLA, M	Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation	2018
POLYCHRONIOU, P; TRIVELLAS, P	The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: assessing moderated effects	2018
WIENER, M; GATTRINGER, R; STREHL, F	Participation in inter-organisational collaborative open foresight a matter of culture	2018
KRAJCSAK, Z	Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: a case study	2018
HITKA, M; LORINCOVA, S; BARTAKOVA, GP; LIZBETINOVA, L; STARCHON, P; LI, C; ZABOROVA, E; MARKOVA, T; SCHMIDTOVA, J; MURA, L	Strategic tool of human resource management for operation of smes in the wood-processing industry	2018
CHATTERJEE, A; PEREIRA, A; BATES, R	Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment	2018
FILSER, M; DE MASSIS, A; GAST, J; KRAUS, S; NIEMAND, T	Tracing the roots of innovativeness in family smes: the effect of family functionality and socioemotional wealth	2018
ABDI, K; MARDANI, A; SENIN, AA; TUPENAITE, L; NAIMAVICIENE, J; KANAPECKIENE, L; KUTUT, V	The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry	2018
ALTAY, N; GUNASEKARAN, A; DUBEY, R; CHILDE, SJ	Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view	2018
LIAO, ZJ	Corporate culture, environmental innovation and financial performance	2018
DAI, J; CHAN, HK; YEE, RWY	Examining moderating effect of organizational culture on the relationship between market pressure and corporate environmental strategy	2018
VAN ROOIJ, B; FINE, A	Toxic corporate culture: assessing organizational processes of deviancy	2018
AUSTEN, A	In search of network sustainability: a multi-level perspective on the paradox of cooperation and competition in networks	2018
BACH, MP; JAKLIC, J; VUGEC, DS	Understanding impact of business intelligence to organizational performance using cluster analysis: does culture matter?	2018
DEXTRAS-GAUTHIER, J; MARCHAND, A	Does organizational culture play a role in the development of psychological distress?	2018
MULLER, SD; DE LICHTENBERG, CG	The culture of itil: values and implementation challenges	2018



LIU, LY	Irrational decision making: cultural influence on environmental nonprofit organizations' advocacy strategies	2018
FLEURY, MJ; GRENIER, G; BAMVITA, JM; FARAND, L	Variables associated with job satisfaction among mental health professionals	2018
DA SILVA, LP; CASTRO, MAR; DOS-SANTOS, MG; DE LIMA, PJ	Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction	2018
RHEE, SY; OH, HJ; YU, GJ	High-performance work systems and firm capabilities in korea: a fit perspective with organizational culture	2018
FLEURY, MJ; GRENIER, G; BAMVITA, JM; VALLEE, C; FARAND, L; CHIOCCHIO, F	Evaluation of the mental health action plan (2005-2015): integration and performance of service networks	2018
WIENER, M	Open foresight: the influence of organizational context	2018
BEIDAS, RS; WILLIAMS, NJ; GREEN, PD; AARONS, GA; BECKER-HAIMES, EM; EVANS, AC; RUBIN, R; ADAMS, DR; MARCUS, SC	Concordance between administrator and clinician ratings of organizational culture and climate	2018
FERNANDO, S; HANSEN, E; KOZAK, R; SINHA, A	Organizational cultural compatibility of engineered wood products manufacturers and building specifiers in the pacific northwest	2018
GUSTAFSON, BM; POMIRLEANU, N; JOHN-MARIADOSS, B	A review of climate and culture research in selling and sales management	2018
FERRO-SOTO, C; MACIAS-QUINTANA, LA; VAZQUEZ-RODRIGUEZ, P	Effect of stakeholders-oriented behavior on the performance of sustainable business	2018
KAVA, CM; PARKER, EA; BAQUERO, B; CURRY, SJ; GILBERT, PA; SAUDER, M; SEWELL, DK	Organizational culture and the adoption of anti smoking initiatives at small to very small workplaces: an organizational level analysis	2018
KIISLA, A	Differences in organizational culture among estonian municipalities with different ethnic compositions	2018

Apêndice A1 – Mapa Teórico da Cultura organizacional



## Apêndice B – Percurso Teórico sobre Comportamento Desviante

HISTORIOGRAMA COMPORTAMENTO DESVIANTE- 146 ARTIGOS		
AUTORES	TÍTULOS	A NO
KAPLAN, HB	Self-attitudes and deviant behavior	1975
HOLLINGER, RC	Formal and informal social controls of employee deviance	1982
SIEH, EW	Garment workers: perceptions of inequity and employee theft	1987
ORGAN, DW	Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome	1988
GREENBERG, J	Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts.	1990
TREVINO, LK	Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior.	1990
MURPHY, K	Honesty in the workplace	1993
GREENBERG, J	[not available]	1993
ROBINSON, SL; BENNETT, RJ	A typology of deviant workplace behaviors - a multidimensional-scaling study	1995
ELANGOVA, AR; SHAPIRO, DI	Betrayal of trust in organizations	1998
BENNETT, RJ; ROBINSON, SL	Development of a measure of workplace deviance	2000
AMBROSE, ML; SEABRIGHT, MA; SCHMINKE, M	Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice	2002
COLBERT, AE; MOUNT, MK; HARTER, JK; WITT, LA; BARRICK, MR	Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance	2004
LIAO, H; JOSHI, A; CHUANG, AC	Sticking out like a sore thumb: employee dissimilarity and deviance at work	2004
AQUINO, K; GALPERIN, BL; BENNETT, RJ	Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance	2004
KIDWELL, RE	"small" lies, big trouble: the unfortunate consequences of resume 'padding, from janet cooke to george o'leary	2004
KWOK, CK; HO, JMC	Normative controls and self-reported counterproductive behaviors in the workplace in china	2005
LITZKY, BE; EDDLESTON, KA; KIDDER, DL	The good, the bad, and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors	2006
GALPERIN, BL; BURKE, RJ	Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study	2006
DINEEN, BR; LEWICKI, RJ; TOMLINSON, EC	Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior	2006

ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P; VERANO-TACORONTE, D; DING, JMT	Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? A study of the effects of coercive strategies on workplace internet misuse	2006
WELLEN, JA; NEALE, M	Deviance, self-typicality, and group cohesion - the corrosive effects of the bad apples on the barrel	2006
DIEFENDORFF, JM; MEHTA, K	The relations of motivational traits with workplace deviance	2007
RESTUBOG, SLD; BORDIA, P; TANG, RL	Behavioural outcomes of psychological contract breach in a non-western culture: the moderating role of equity sensitivity	2007
LIANG, SC; HSIEH, AT	Burnout and workplace deviance among flight attendants in taiwan	2007
DE LARA, PZM; VERANO-TACORONTE, D	Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance - do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune?	2007
BING, MN; STEWART, SM; DAVISON, HK; GREEN, PD; MCINTYRE, MD; JAMES, LR	Integrative typology of personality assessment for aggression: implications for predicting counterproductive workplace behavior	2007
BONNET, F	Employee theft: a literature review	2007
BORDIA, P; RESTUBOG, SLD; TANG, RL	When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance	2008
BROWNING, V	An exploratory study into deviant behaviour in the service encounter: how and why front-line employees engage in deviant behaviour	2008
ZOGHBI, P	Anomic employees and deviant workplace behaviour: an organisational study	2008
JELINEK, R; JELINEK, K	Auditors gone wild: the "other" problem in public accounting	2008
STEWART, SM; BING, MN; DAVISON, HK; WOEHR, DJ; MCINTYRE, MD	In the eyes of the beholder: a non-self-report measure of workplace deviance	2009
HASTINGS, SE; O'NEILL, TA	Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables	2009
BODANKIN, M; TZINER, A	Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate?	2009
DE JONGE, J; PEETERS, MCW	Convergence of self-reports and coworker reports of counterproductive work behavior: a cross-sectional multi-source survey among health care workers	2009
BOWLING, NA; GRUYS, ML	Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior	2010
CHULLEN, CL; DUNFORD, BB; ANGERMEIER, I; BOSS, RW; BOSS, AD	Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design	2010
RESTUBOG, SLD; GARCIA, PRJM; WANG, L; CHENG, D	It's all about control: the role of self-control in buffering the effects of negative reciprocity beliefs and trait anger on workplace deviance	2010

MACLANE, CN; WALMSLEY, PT	Reducing counterproductive work behavior through employee selection	2010
GEDDES, D; STICKNEY, LT	The trouble with sanctions: organizational responses to deviant anger displays at work	2011
GILL, H; MEYER, JP; LEE, K; SHIN, KH; YOON, CY	Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea	2011
KIM, SJ; BYRNE, S	Conceptualizing personal web usage in work contexts: a preliminary framework	2011
ARTHUR, JB	Do HR system characteristics affect the frequency of interpersonal deviance in organizations? The role of team autonomy and internal labor market practices	2011
PENG, JC; TSENG, MM; LEE, YL	Relationships among supervisor feedback environment, work-related stressors, and employee deviance	2011
LUKSYTE, A; SPITZMUELLER, C; MAYNARD, DC	Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators	2011
NAIR, N; BHATNAGAR, D	Understanding workplace deviant behavior in nonprofit organizations toward an integrative conceptual framework	2011
HASTINGS, SE; FINEGAN, JE	The role of ethical ideology in reactions to injustice	2011
WANG, W; MAO, JY; WU, WK; LIU, J	Abusive supervision and workplace deviance: the mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance	2012
MARKOVA, G; FOLGER, R	Every cloud has a silver lining: positive effects of deviant coworkers	2012
FOX, S; SPECTOR, PE; GOH, A; BRUURSEMA, K; KESSLER, SR	The deviant citizen: measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour	2012
FERGUSON, M; CARLSON, D; HUNTER, EM; WHITTEN, D	A two-study examination of work-family conflict, production deviance and gender	2012
UNAL, A	Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school	2012
HO, VT	Interpersonal counterproductive work behaviors: distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents	2012
DESRUMAUX, P; LEONI, V; BERNAUD, JL; DEFRANCQ, C	Pro- and antisocial behaviours in the workplace: validation of two scales of measurement and their links with organizational and individual inductors	2012
ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P	Reconsidering the boundaries of the cyberloafing activity: the case of a university	2012
ONG, LD	Employees' job performance at the workplace	2012
YEN, CH; TENG, HY	The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry	2013
SHANTZ, A; ALFES, K; TRUSS, C; SOANE, E	The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours	2013

COOPER, JT; KIDWELL, RE; EDDLESTON, KA	Boss and parent, employee and child: work-family roles and deviant behavior in the family firm	2013
UNAL, A	Teachers' deviant workplace behaviors: scale development	2013
TAYLOR, SG; PATTIE, MW	When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality	2014
ZAGENCZYK, TJ; RESTUBOG, SLD; KIEWITZ, C; KIAZAD, K; TANG, RL	Psychological contracts as a mediator between machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors	2014
ROBINSON, SL; WANG, W; KIEWITZ, C	Coworkers behaving badly: the impact of coworker deviant behavior upon individual employees	2014
CHRISTIAN, JS; ELLIS, APJ	The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work	2014
ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P; SUAREZ-ACOSTA, MA	Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: the role of ethical leadership	2014
CHAWLA, V	The effect of workplace spirituality on salespeople's organisational deviant behaviours: research propositions and practical implications	2014
YAGIL, D; LURIA, G	Being difficult: customers' sensemaking of their deviant behavior	2014
FIDA, R; PACIELLO, M; BARBARANELLI, C; TRAMONTANO, C; FONTAINE, RG	The role of irritability in the relation between job stressors, emotional reactivity, and counterproductive work behaviour	2014
YOO, J; FLAHERTY, K; FRANKWICK, GL	The effect of communication practice on deviance among korean salespeople: the mediating role of intrinsic motivation	2014
ZHANG, HP; LUO, X; LIAO, QY; PENG, LF	Does it team climate matter? An empirical study of the impact of co-workers and the confucian work ethic on deviance behavior	2015
RESTUBOG, SLD; ZAGENCZYK, TJ; BORDIA, P; BORDIA, S; CHAPMAN, GJ	If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach	2015
WANG, G; HARMS, PD; MACKEY, JD	Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision	2015
MACKEY, JD; FRIEDER, RE; PERREWE, PL; GALLAGHER, VC; BRYMER, RA	Empowered employees as social deviants: the role of abusive supervision	2015
CHU, AMY; CHAU, PYK; SO, MKP	Developing a typological theory using a quantitative approach: a case of information security deviant behavior	2015
VALENTINE, S; FLEISCHMAN, G; GODKIN, L	Rogues in the ranks of selling organizations: using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction	2015
HOCHSTEIN, BW; BONNEY, L; CLARK, M	Positive and negative social reactions to salesperson deviance	2015
HUANG, JX; SHI, LH; XIE, J; WANG, L	Leader-member exchange social comparison and employee deviant behavior: evidence from a chinese context	2015
VERDORFER, AP; STEINHEIDER, B; BURKUS, D	Exploring the socio-moral climate in organizations: an empirical examination of determinants, consequences, and mediating mechanisms	2015

UCHENNA, E; AKINOLA, O; MOTUNRAYO, O	Workers' deviant behavior in the business outfit of a nigerian university: situating policies with empirics	2015
MERTENS, W; RECKER, J; KUMMER, TF; KOHLBORN, T; VIAENE, S	Constructive deviance as a driver for performance in retail	2016
MERTENS, W; RECKER, J; KOHLBORN, T; KUMMER, TF	A framework for the study of positive deviance in organizations	2016
TUNA, M; GHAZZAWI, I; YESILTAS, M; TUNA, AA; ARSLAN, S	The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior the mediating role of job satisfaction	2016
CARLSON, J; ZIVNUSKA, S; HARRIS, RB; HARRIS, KJ; CARLSON, DS	Social media use in the workplace: a study of dual effects	2016
MARCUS, B; TAYLOR, OA; HASTINGS, SE; STURM, A; WEIGELT, O	The structure of counterproductive work behavior: a review, a structural meta-analysis, and a primary study	2016
SKUBINN, R; HERZOG, L	Internalized moral identity in ethical leadership	2016
ITZKOVICH, Y; HEILBRUNN, S	The role of co-workers' solidarity as an antecedent of incivility and deviant behavior in organizations	2016
VOGEL, R; HOMBERG, F; GERICKE, A	Abusive supervision, public service motivation, and employee deviance the moderating role of employment sector	2016
ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P; DING, JMT	The influence of corporate culture and workplace relationship quality on the outsourcing success in hotel firms	2016
CLARK, OL; WALSH, BM	Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints	2016
KURA, KM; SHAMSUDIN, FM; CHAUHAN, A	Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance	2016
ITZKOVICH, Y	The impact of employees' status on incivility, deviant behaviour and job insecurity	2016
PENG, JC; LIN, JL	Linking supervisor feedback environment to contextual performances the mediating effect of leader-member exchange	2016
KURA, KM	Re-examining the relationship between perceived workgroup norms, self-regulatory efficacy and deviant workplace behaviour	2016
BHATTI, OK; ALAM, MA; HASSAN, A; SULAIMAN, M	Islamic spirituality and social responsibility in curtailing the workplace deviance	2016
YANG, JW	Thriving organizational sustainability through innovation: incivility climate and teamwork	2016
OZDEMIR, B; TASCI, D	Cyberloafing as a deviant behavior and its relationship with organizational structure: an example of a public institution	2016
AKYUZ, M; OZYER, K	The impact of gender discrimination on organizational deviation behavior: a study on health institutions	2016

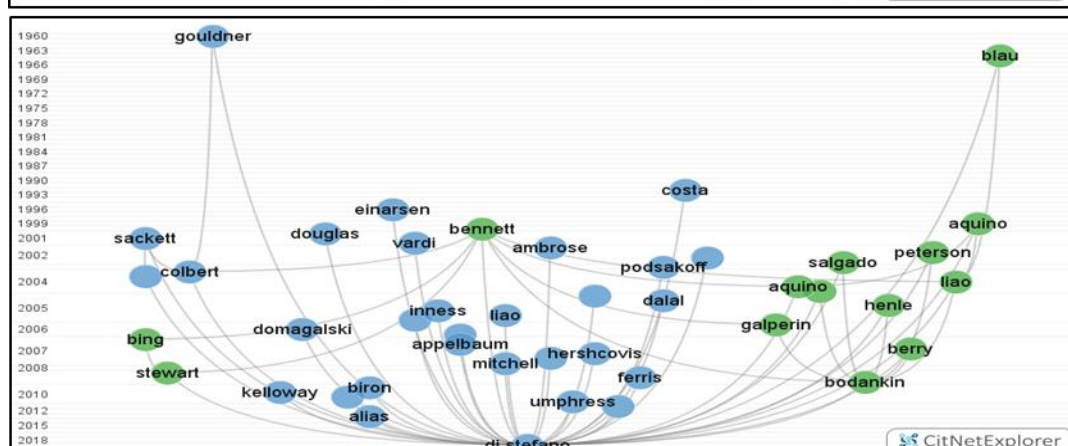
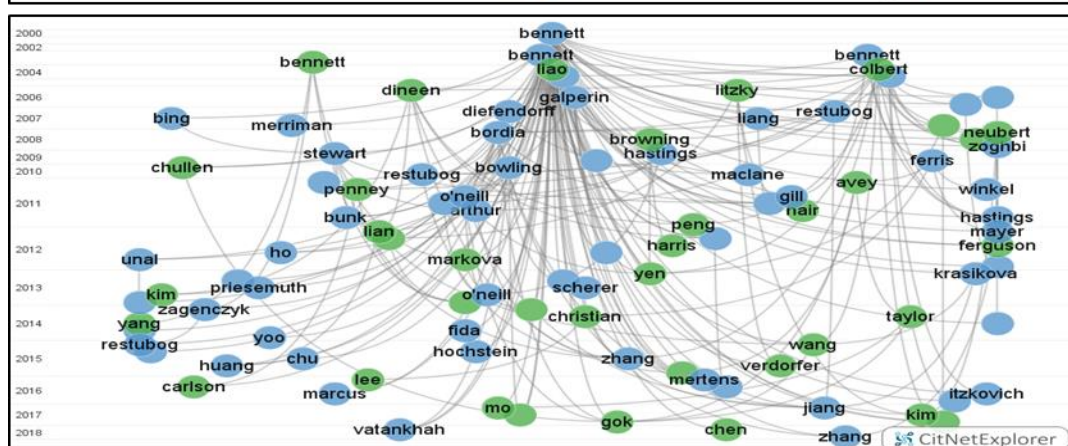
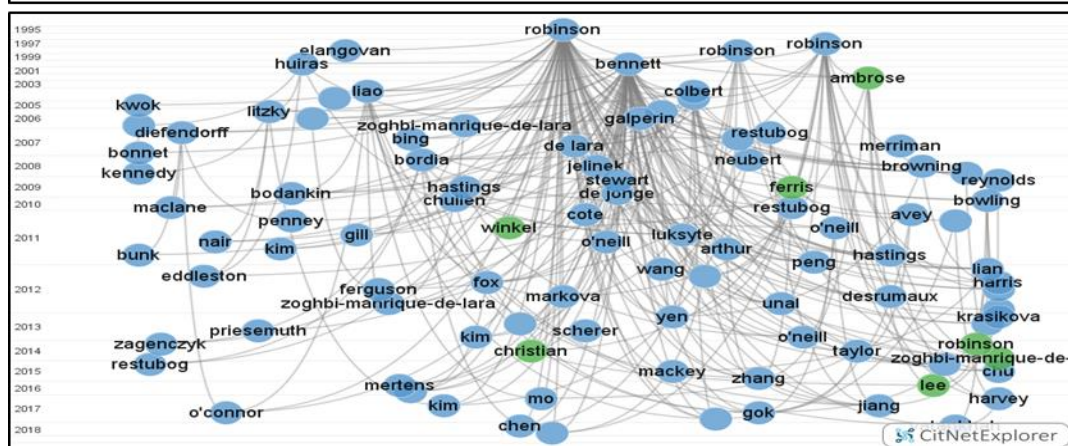
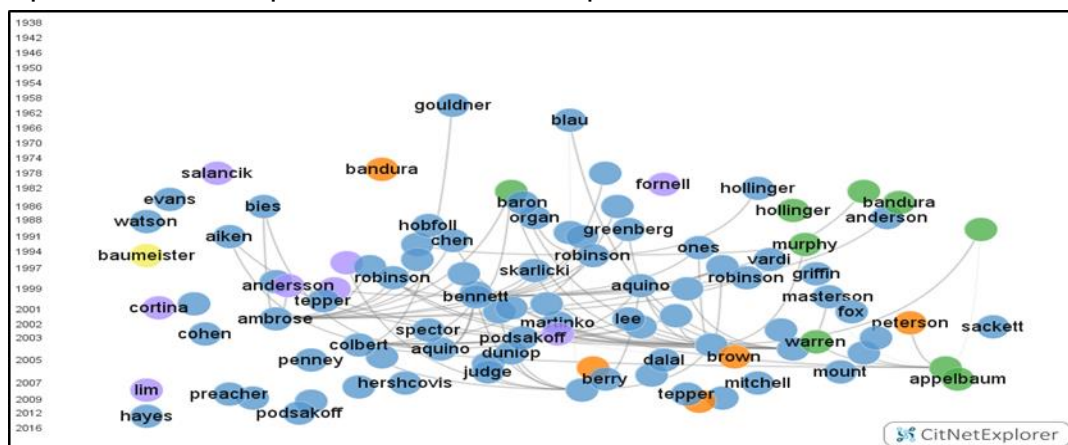
MO, SJ; SHI, JQ	Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: testing the mediating roles of trust in leader and surface acting	2017
JIANG, HY; CHEN, Y; SUN, PZ; YANG, J	The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism	2017
KIM, M; BEEHR, TA	Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors	2017
O'CONNOR, PJ; STONE, S; WALKER, BR; JACKSON, CJ	Deviant behavior in constrained environments: sensation-seeking predicts workplace deviance in shallow learners	2017
GOK, K; SUMANTH, JJ; BOMMER, WH; DEMIRTAS, O; ARSLAN, A; EBERHARD, J; OZDEMIR, AI; YIGIT, A	You may not reap what you sow: how employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance	2017
TUZUN, I; CETIN, F; BASIM, HN	Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy	2017
GLOCK, CH; GROSSE, EH; ELBERT, RM; FRANZKE, T	Maverick picking: the impact of modifications in work schedules on manual order picking processes	2017
SHAHEEN, S; BASHIR, S; KHAN, AK	Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations	2017
MICHEL, JS; HARGIS, MB	What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance	2017
CHI, SCS; LO, HH; LIANG, SG; LAI, HF; CHU, CC	Research findings and prospect of workplace deviant behavior: a review of 2000-2015 studies with asian samples	2017
ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P; TING-DING, JM; GUERRA-BAEZ, R	Indispensable, expendable, or irrelevant? Effects of job insecurity on the employee reactions to perceived outsourcing in the hotel industry	2017
CHEN, Y; LI, S; XIA, Q; HE, C	The relationship between job demands and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of psychological detachment and job anxiety	2017
CHEN, CT; HU, HH; KING, B	Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: key determining factors in the hospitality workforce	2018
ZHANG, C; MAYER, DM; HWANG, E	More is less: learning but not relaxing buffers deviance under job stressors	2018
HOWLADAR, MHR; RAHMAN, S; UDDIN, A	Deviant workplace behavior and job performance: the moderating effect of transformational leadership	2018
BHATTACHERJEE, A; DAVIS, CJ; CONNOLLY, AJ; HIKMET, N	User response to mandatory it use: a coping theory perspective	2018
HAIDER, S; NISAR, QA; BAIG, F; AZEEM, M; WASEEM-UL-HAMEED	Dark side of leadership: employees' job stress & deviant behaviors in pharmaceutical industry	2018



CHERNYAK-HAI, L; KIM, SK; TZINER, A	Gender profiles of workplace individual and organizational deviance	2018
ARYATI, AS; SUDIRO, A; HADIWIDJAJA, D; NOERMIJATI, N	The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment	2018
GOH, E; KONG, S	Theft in the hotel workplace: exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft	2018
MARKOVA, G	Not bad, just unhappy: diminished well-being as a motive for interpersonal deviance	2018
PAN, W; SUN, LY; SUN, LY; LI, CW; LEUNG, ASM	Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model	2018
RENN, RW; STEINBAUER, R; BIGGANE, J	Reconceptualizing self-defeating work behavior for management research	2018
YASIR, M; RASLI, A	Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of pakistan	2018
SCHABRAM, K; ROBINSON, SL; CRUZ, KS	Honor among thieves: the interaction of team and member deviance on trust in the team	2018
GUO, WC; SUN, SS; DAI, R	Guanxi deviant behaviour in the chinese cultural context	2018
PRADHAN, S; JENA, LK	Emotional intelligence as a moderator in abusive supervision-intention to quit relationship among indian healthcare professionals	2018
LIN, SH; JOHNSON, RE	Opposing affective and cognitive effects of prevention focus on counterproductive work behaviori >>	2018
JUNAID, FA; HAAR, J; PARKER, J	Local employees working in a terrorist region: hr managers' perceptions	2018
FASSAUER, G	Linking deviation with innovation: behavioral effects of management control through the lens of a theory of deviance	2018
ERKUTLU, HV	Benevolent leadership and interpersonal deviant behaviors in higher education	2018
ZHENG, XM; QIN, X; LIU, X; LIAO, H	Will creative employees always make trouble? Investigating the roles of moral identity and moral disengagement	2019
CHERNYAK-HAI, L; KIM, SK; TZINER, A	Relationships between workplace deviance interacted with gender and marital status: the correspondence analysis approach	2019
MAHYARNI	The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior	2019
KHATTAK, MN; KHAN, MB; FATIMA, T; SHAH, SZA	The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: moderating role of personality traits	2019
GRAF, L; WENDLER, WS; STUMPF-WOLLERSHEIM, J; WELPE, IM	Wanting more, getting less: gaming performance measurement as a form of deviant workplace behavior	2019
MALIK, P; LENKA, U	Exploring interventions to curb workplace deviance: lessons from air india	2019

ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P; SHARIFIATASHGAH, M	The emergence of deviant behaviors in the physical work environment a study of workers in open offices	2019
GHOSH, A; SHUM, C	Why do employees break rules? Understanding organizational rule-breaking behaviors in hospitality	2019
LUGOSI, P	Deviance, deviant behaviour and hospitality management: sources, forms and drivers	2019
KALEMCI, RA; KALEMCI-TUZUN, I; OZKAN-CANBOLAT, E	Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support	2019
FOREMAN, JJ; SOEBBING, BP; SEIFRIED, CS	The impact of deviance on head coach dismissals and implications of a personal conduct policy	2019

Apêndice B1 – Mapa Teórico sobre Comportamento Desviante



## Apêndice C – Percurso Contrato e Violação Contrato Psicológico

HISTORIOGRAMA CONTRATO E VIOLAÇÃO CONTRATO PSICOLÓGICO- 487 ARTIGOS		
AUTORES	TÍTULOS	ANO
BLAU, P	Social Exchange Theory	1964
ADAMS, JS	Inequity In Social Exchange	1965
SCHEIN, EH	Organizational psychology	1965
WONG, PTP	Psychological and social support systems in intensive and critical care	1981
BIES, RJ	Interactional justice: communication criteria of fairness	1986
ROUSSEAU, D.M; PARKS, JM	The contracts of individuals and organizations	1992
ROBINSON, S.L; ROUSSEAU, DM	Violating the psychological contract - not the exception but the norm	1994
ROBINSON, S.L.; MORRISON, E.W	Psychological contracts and ocb - the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior	1995
MORRISON, E.W; ROBINSON, SL	When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops	1997
ROBINSON, SL; MORRISON, EW	The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study	2000
BUNDERSON, JS	How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach	2001
CONWAY, N; BRINER, RB	A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises	2002
CONWAY, N; BRINER, RB	Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes	2002
TURNLEY, WH; BOLINO, MC; LESTER, SW; BLOODGOOD, JM	The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors	2003
JOHNSON, JL; O'LEARY-KELLY, AM	The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal	2003
TEKLEAB, AG; TAYLOR, MS	Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations	2003
LO, S; ARYEE, S	Psychological contract breach in a chinese context: an integrative approach	2003
DE VOS, A; BUYENS, D; SCHALK, R	Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity	2003
THOMPSON, JA; BUNDERSON, JS	Violations of principle: ideological currency in the psychological contract	2003
ASELAGE, J; EISENBERGER, R	Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration	2003
PUGH, SD; SKARLICKI, DP; PASSELL, BS	After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment	2003
PURVIS, LJM; CROPLEY, M	Psychological contracting: processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'	2003
PROPST, DB; JACKSON, DL; MCDONOUGH, MH	Public participation, volunteerism and resource-based recreation management in the us: what do citizens expect?	2003

PURVIS, LJM; CROPLEY, M	Psychological contracting: processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'	2003
RAJA, U; JOHNS, G; NTALIANIS, F	The impact of personality on psychological contracts	2004
SUTTON, G; GRIFFIN, MA	Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals	2004
TURNLEY, WH; BOLINO, MC; LESTER, SW; BLOODGOOD, JM	The effects of psychological contract breach on union commitment	2004
MAERTZ, CP; CAMPION, MA	Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory	2004
TEKLEAB, AG; TAKEUCHI, R; TAYLOR, MS	Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations	2005
COYLE-SHAPIRO, JAM; CONWAY, N	Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support	2005
PAVLOU, PA; GEFEN, D	Psychological contract violation in online marketplaces: antecedents, consequences, and moderating role	2005
KING, RC; BU, NL	Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation it professionals in china and the united states	2005
MAUNO, S; KINNUNEN, U; MAKIKANGAS, A; NATTI, J	Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff	2005
THOMPSON, M; HERON, P	The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment	2005
TOPA CANTISANO, G; DOMINGUEZ, FM	Burnout syndrome and health effects: the role of psychological contract perceived breach into a sample of spanish prison officers	2005
GUERRERO, S	Measurement of the psychological contract in a french work context	2005
GUERRERO, S	Measurement of the psychological contract in a french work context	2005
TOPA CANTISANO, G; DOMINGUEZ, FM	Burnout syndrome and health effects: the role of psychological contract perceived breach into a sample of spanish prison officers	2005
THOMPSON, JA; HART, DW	Psychological contracts: a nano-level perspective on social contract theory	2006
HOUBLER, JM; BRASS, DJ	Abusive supervision and family undermining as displaced aggression	2006
GRACIA, FJ; SILLA, I; PEIRO, JM; FORTES- FERREIRA, L	The state of the psychological contract and its relation with employees' psychological health	2006
ATKINSON, C; CUTHBERT, P	Does one size fit all? A study of the psychological contract in the uk working population	2006
SABA, T; BLOUIN, M; LEMIRE, L	Full-time or part-time work organisation and its influence on the attitudes and behaviour at work: mediator effect of the violation of psychological contract	2006
ATKINSON, C; CUTHBERT, P	Does one size fit all? A study of the psychological contract in the uk working population	2006
MORGAN, SJ; SYMON, G	The experience of outsourcing transfer: implications for guidance and counselling	2006
THOMPSON, JA; HART, DW	Psychological contracts: a nano-level perspective on social contract theory	2006
ZHAO, H; WAYNE, SJ; GLIBKOWSKI, BC; BRAVO, J	The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis	2007

TOPA CANTISANO, G; DOMINGUEZ, JFM; GARCIA, JLC	Social comparison and perceived breach of psychological contract: their effects on burnout in a multigroup analysis	2007
ELLIS, JB	Psychological contracts - does work status affect perceptions of making and keeping promises?	2007
CHI, SCS; CHEN, SC	Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates	2007
BATTISTI, M; FRACCAROLI, F; FASOL, R; DEPOLO, M	Psychological contract and quality of organizational life - an empirical study on workers at a rest home	2007
CHI, SCS; CHEN, SC	Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates	2007
DULAC, T; COYLE-SHAPIRO, JAM; HENDERSON, DJ; WAYNE, SJ	Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations	2008
BORDIA, P; RESTUBOG, SLD; TANG, RL	When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance	2008
RESTUBOG, SLD; HORNSEY, MJ; BORDIA, P; ESPOSO, SR	Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: insights from the group value model	2008
MONTES, SD; IRVING, PG	Disentangling the effects of promised and delivered inducements: relational and transactional contract elements and the mediating role of trust	2008
FREESE, C; SCHALK, R	How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures	2008
DE CUYPER, N; RIGOTTI, T; DE WITTE, H; MOHR, G	Balancing psychological contracts: validation of a typology	2008
BELLOU, V	Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes	2008
WOCKE, A; SUTHERLAND, M	The impact of employment equity regulations on psychological contracts in south africa	2008
ATKINSON, C	An exploration of small firm psychological contracts	2008
TOPA CANTISANO, G; DOMINGUEZ, JFM; DEPOLO, M	Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structural equation models	2008
ATKINSON, C	An exploration of small firm psychological contracts	2008
BELLOU, V	Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes	2008
PEYRAT-GUILLARD, D	Union discourse and perceived violation of contract a social contract-based approach	2008
TOPA CANTISANO, G; DOMINGUEZ, JFM; DEPOLO, M	Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structural equation models	2008
WOCKE, A; SUTHERLAND, M	The impact of employment equity regulations on psychological contracts in south africa	2008
SUAZO, MM	The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors	2009
MONTES, SD; ZWEIG, D	Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach	2009
ZAGENCZYK, TJ; GIBNEY, R; KIEWITZ, C; RESTUBOG, SLD	Mentors, supervisors and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach?	2009

SUAZO, MM; MARTINEZ, PG; SANDOVAL, R	Creating psychological and legal contracts through human resource practices: a signaling theory perspective	2009
NG, TWH; FELDMAN, DC	Age, work experience, and the psychological contract	2009
HILL, JA; ECKERD, S; WILSON, D; GREER, B	The effect of unethical behavior on trust in a buyer-supplier relationship: the mediating role of psychological contract violation	2009
RESTUBOG, SLD; BORDIA, P; BORDIA, S	The interactive effects of procedural justice and equity sensitivity in predicting responses to psychological contract breach: an interactionist perspective	2009
HEKMAN, DR; BIGLEY, GA; STEENSMA, HK; HEREFORD, JF	Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees	2009
GOLES, T; LEE, S; RAO, SV; WARREN, J	Trust violation in electronic commerce: customer concerns and reactions	2009
NOBLET, AJ; RODWELL, JJ	Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts	2009
NOBLET, AJ; RODWELL, JJ; ALLISEY, AF	Police stress: the role of the psychological contract and perceptions of fairness	2009
ASHKANASY, NM	Thirty years of shaping the discipline: job's most influential papers	2009
CHAN, ME	"why did you hurt me?" victim's interpersonal betrayal attribution and trust implications	2009
GOLES, T; LEE, S; RAO, SV; WARREN, J	Trust violation in electronic commerce: customer concerns and reactions	2009
NOBLET, AJ; RODWELL, JJ	Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts	2009
NOBLET, AJ; RODWELL, JJ; ALLISEY, AF	Police stress: the role of the psychological contract and perceptions of fairness	2009
TOPA, G; MORALES, JF; MORIANO, JA	Psychological contract breach and social identity: their influences on spanish soldiers' job satisfaction and organizational citizenship behaviour	2009
BAL, PM; CHIABURU, DS; JANSEN, PGW	Psychological contract breach and work performance is social exchange a buffer or an intensifier?	2010
NG, TWH; FELDMAN, DC; LAM, SSK	Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach	2010
THOMAS, DC; FITZSIMMONS, SR; RAVLIN, EC; AU, KY; EKELUND, BZ; BARZANTNY, C	Psychological contracts across cultures	2010
KIM, MS; CHOI, JN	Layoff victim's employment relationship with a new employer in korea: effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract	2010
BUTTNER, EH; LOWE, KB; BILLINGS-HARRIS, L	The impact of diversity promise fulfillment on professionals of color outcomes in the usa	2010
STONER, JS; GALLAGHER, VC	Who cares? The role of job involvement in psychological contract violation	2010
WEBSTER, JR; ADAMS, GA	Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance	2010
BAL, PM; DE LANGE, AH; JANSEN, PGW; VAN DER VELDE, MEG	Age, the psychological contract, and job attitudes: a meta-analysis	2010

BUTTNER, EH; LOWE, KB; BILLINGS-HARRIS, L	Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter?	2010
BUTTNER, EH; LOWE, KB; BILLINGS-HARRIS, L	The impact of diversity promise fulfillment on professionals of color outcomes in the usa	2010
KIM, MS; CHOI, JN	Layoff victim's employment relationship with a new employer in korea: effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract	2010
THOMAS, DC; FITZSIMMONS, SR; RAVLIN, EC; AU, KY; EKELUND, BZ; BARZANTNY, C	Psychological contracts across cultures	2010
WEBSTER, JR; ADAMS, GA	Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance	2010
CONWAY, N; GUEST, D; TRENBERTH, L	Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment	2011
PARZEFALL, MR; COYLE-SHAPIRO, JAM	Making sense of psychological contract breach	2011
CASSAR, V; BRINER, RB	The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation	2011
CHAO, JMC; CHEUNG, FYL; WU, AMS	Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance	2011
SUAZO, MM; STONE-ROMERO, EF	Implications of psychological contract breach a perceived organizational support perspective	2011
TOMProu, M; NIKOLAOU, I	A model of psychological contract creation upon organizational entry	2011
BAL, PM; CHIABURU, DS; DIAZ, I	Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation	2011
VANTILBORGH, T; BIDEE, J; PEPERMANS, R; WILLEMS, J; HUYBRECHTS, G; JEGERS, M	A new deal for npo governance and management: implications for volunteers using psychological contract theory	2011
BAL, PM; VINK, R	Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective	2011
INKSON, K; KING, Z	Contested terrain in careers: a psychological contract model	2011
RAJA, U; JOHNS, G; BILGRAMI, S	Negative consequences of felt violations: the deeper the relationship, the stronger the reaction	2011
XIAO, B; BENBASAT, I	Product-related deception in e-commerce: a theoretical perspective	2011
LOW, CH; BORDIA, P	A career stage perspective on employees' preferred psychological contract contributions and inducements	2011
BAO, YJ; OLSON, B; PARAYITAM, S; ZHAO, SM	The effects of psychological contract violation on chinese executives	2011
SONNENBERG, M; KOENE, B; PAAUWE, J	Balancing hrm: the psychological, contract of employees a multi-level study	2011
BASHIR, S; NASIR, ZM; SAEED, S; AHMED, M	Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: evidence from pakistan	2011
COHEN, A	Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace	2011



DE LANGE, AH; BAL, PM; VAN DER HEIJDEN, BIJM; DE JONG, N; SCHAUFELI, WB	When i'm 64: psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus	2011
CRAWSHAW, J; BRODBECK, F	Justice and trust as antecedents of careerist orientation	2011
RODWELL, JJ; NOBLET, AJ; ALLISEY, AF	Improving employee outcomes in the public sector the beneficial effects of social support at work and job control	2011
LUSCH, RF; BROWN, JR; O'BRIEN, M	Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination	2011
ANDERSON, N	Perceived job discrimination: toward a model of applicant propensity to case initiation in selection	2011
BAL, PM; VINK, R	Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective	2011
BAO, YJ; OLSON, B; PARAYITAM, S; ZHAO, SM	The effects of psychological contract violation on chinese executives	2011
BAO, YJ; OLSON, B; PARAYITAM, S; ZHAO, SM	The effects of psychological contract violation on chinese executives	2011
BASHIR, S	Hiv/aids stigma at the workplace: exploratory findings from pakistan	2011
BASHIR, S; NASIR, ZM; SAEED, S; AHMED, M	Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: evidence from pakistan	2011
COHEN, A	Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace	2011
CRAWSHAW, J; BRODBECK, F	Justice and trust as antecedents of careerist orientation	2011
INKSON, K; KING, Z	Contested terrain in careers: a psychological contract model	2011
LOW, CH; BORDIA, P	A career stage perspective on employees' preferred psychological contract contributions and inducements	2011
LUSCH, RF; BROWN, JR; O'BRIEN, M	Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination	2011
NIKOLAOU, I; VAKOLA, M; BOURANTAS, D	The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger	2011
RODWELL, JJ; NOBLET, AJ; ALLISEY, AF	Improving employee outcomes in the public sector the beneficial effects of social support at work and job control	2011
XIAO, B; BENBASAT, I	Product-related deception in e-commerce: a theoretical perspective	2011
TOMPROU, M; NIKOLAOU, I; VAKOLA, M	Experiencing organizational change in greece: the framework of psychological contract	2012
NG, TWH; FELDMAN, DC	Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic deals: three-way interaction effects on organizational commitment	2012
GERBER, M; GROTE, G; GEISER, C; RAEDER, S	Managing psychological contracts in the era of the "new" career	2012
THEOTOKIS, A; PRAMATARI, K; TSIROS, M	Effects of expiration date-based pricing on brand image perceptions	2012
LIU, J; HUI, C; LEE, C; CHEN, ZX	Fulfilling obligations: why chinese employees stay	2012
HAGGARD, DL	Mentoring and psychological contract breach	2012

JAIDI, Y; THEVENET, M	Managers during crisis: the case of a major french car manufacturer	2012
LIU, J; HUI, C; LEE, C; CHEN, ZX	Fulfilling obligations: why chinese employees stay	2012
NG, TWH; FELDMAN, DC	Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic deals: three-way interaction effects on organizational commitment	2012
PEIRCE, GL; DESSELLE, SP; DRAUGALIS, JR; SPIES, AR; DAVIS, TS; BOLINO, M	Identifying psychological contract breaches to guide improvements in faculty recruitment, retention, and development	2012
POLAT, T; BAL, PM; JANSEN, PGW	After-retirement work profiles: how do employees want to continue working after retirement?	2012
RESTUBOG, SLD; ZAGENCZYK, TJ; BORDIA, P; TANG, RL	When employees behave badly: the roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach	2013
BASHIR, S; NASIR, M	Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: a study of hospitality industry in pakistan	2013
ECKERD, S; HILL, J; BOYER, KK; DONOHUE, K; WARD, PT	The relative impact of attribute, severity, and timing of psychological contract breach on behavioral and attitudinal outcomes	2013
BAL, PM; DE COOMAN, R; MOL, ST	Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: the influence of organizational tenure	2013
RODWELL, J; GULYAS, A	The impact of the psychological contract, justice and individual differences: nurses take it personally when employers break promises	2013
MCDERMOTT, AM; HEFFERNAN, M; BEYNON, MJ	When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector	2013
TEKLEAB, AG; ORVIS, KA; TAYLOR, MS	Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations	2013
COHEN, A	A global evaluation of organizational fairness and its relationship to psychological contracts	2013
JAMIL, A; RAJA, U; DARR, W	Psychological contract types as moderator in the breach-violation and violation-burnout relationships	2013
WEI, F; SI, S	Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: the mediated effect of organizational identification	2013
GIANNIKIS, S; NIKANDROU, I	The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from greece during the economic downturn	2013
HERMIDA, R; LUCHMAN, JN	The moderating role of locus of causality in the relationship between source of information and psychological contract breach perceptions	2013
BASHIR, S; NASIR, M	Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: a study of hospitality industry in pakistan	2013
DEAS, AJ; LINDE, B	Psychological contract and perceived performance of a rugby team	2013
GIANNIKIS, S; NIKANDROU, I	The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from greece during the economic downturn	2013

HANIN, D; STINGLHAMBER, F; DELOBBE, N	The impact of employer branding on employees: the role of employment offering in the prediction of their affective commitment	2013
HANIN, D; STINGLHAMBER, F; DELOBBE, N	The impact of employer branding on employees: the role of employment offering in the prediction of their affective commitment	2013
HERMIDA, R; LUCHMAN, JN	The moderating role of locus of causality in the relationship between source of information and psychological contract breach perceptions	2013
KIM, HJ; SHIN, B; LEE, H	The mediating role of psychological contract breach in is outsourcing: inter-firm governance perspective	2013
MCDERMOTT, AM; HEFFERNAN, M; BEYNON, MJ	When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector	2013
NG, TWH; FELDMAN, DC	The effects of organisational embeddedness on insomnia	2013
RODWELL, J; GULYAS, A	The impact of the psychological contract, justice and individual differences: nurses take it personally when employers break promises	2013
VAN EETVELDT, MW; VAN DE VEN, N; VAN DEN TOOREN, M; VERSTEEG, RC	The importance of career insecurity for turnover intentions in the dutch military	2013
WEI, F; SI, S	Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: the mediated effect of organizational identification	2013
O'LEARY-KELLY, AM; HENDERSON, KE; ANAND, V; ASHFORTH, BE	Psychological contracts in a nontraditional industry: exploring the implications for psychological contract development	2014
LEE, J; TAYLOR, MS	Dual roles in psychological contracts: when managers take both agent and principal roles	2014
DAWSON, GS; KARAHANNA, E; BUCHHOLTZ, A	A study of psychological contract breach spillover in multiple-agency relationships in consulting professional service firms	2014
PAILLE, P; MEJIA-MORELOS, JH	Antecedents of pro-environmental behaviours at work: the moderating influence of psychological contract breach	2014
BANKINS, S	Delving into promises: conceptually exploring the beliefs constituting the contemporary psychological contract	2014
GNEEZY, A; EPLEY, N	Worth keeping but not exceeding: asymmetric consequences of breaking versus exceeding promises	2014
TRYBOU, J; DE POURCQ, K; PAESHUYSE, M; GEMMEL, P	The importance of social exchange to nurses and nurse assistants: impact on retention factors	2014
BORDIA, P; KIAZAD, K; RESTUBOG, SLD; DIFONZO, N; STENSON, N; TANG, RL	Rumor as revenge in the workplace	2014
CHANG, PC; CHIEN, JC; LIN, TM	Moderated mediation effect by group interaction in a political work environment	2014
DAWSON, GS; KARAHANNA, E; BUCHHOLTZ, A	A study of psychological contract breach spillover in multiple-agency relationships in consulting professional service firms	2014
GNEEZY, A; EPLEY, N	Worth keeping but not exceeding: asymmetric consequences of breaking versus exceeding promises	2014

HEALEY, MP; HODGKINSON, GP	Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: a critical realist alternative	2014
LEE, J; TAYLOR, MS	Dual roles in psychological contracts: when managers take both agent and principal roles	2014
O'LEARY-KELLY, AM; HENDERSON, KE; ANAND, V; ASHFORTH, BE	Psychological contracts in a nontraditional industry: exploring the implications for psychological contract development	2014
ROSEN, CC; FERRIS, DL; BROWN, DJ; CHEN, YY; YAN, M	Perceptions of organizational politics: a need satisfaction paradigm	2014
TRYBOU, J; DE POURCQ, K; PAESHUYSE, M; GEMMEL, P	The importance of social exchange to nurses and nurse assistants: impact on retention factors	2014
WINTER, RP; JACKSON, BA	Expanding the younger worker employment relationship: insights from values-based organizations	2014
TOMPROU, M; ROUSSEAU, DM; HANSEN, SD	The psychological contracts of violation victims: a post-violation model	2015
RESTUBOG, SLD; ZAGENCZYK, TJ; BORDIA, P; BORDIA, S; CHAPMAN, GJ	If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach	2015
RODWELL, J; ELLERSHAW, J; FLOWER, R	Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees	2015
HARTMANN, NN; RUTHERFORD, BN	Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: the roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention	2015
PERSSON, S; WASIELESKI, D	The seasons of the psychological contract: overcoming the silent transformations of the employer-employee relationship	2015
DE JONG, J; CLINTON, M; RIGOTTI, T; BERNHARD-OETTEL, C	Nonlinear associations between breached obligations and employee well-being	2015
KUO, CC; CHANG, K; QUINTON, S; LU, CY; LEE, I	Gossip in the workplace and the implications for hr management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism	2015
VANTILBORGH, T	Volunteers' reactions to psychological contract fulfillment in terms of exit, voice, loyalty, and neglect behavior	2015
PAILLE, P; RAINERI, N	Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: the influence of perceived organizational support and psychological contract breach	2015
SEOPA, N; WOCKE, A; LEEDS, C	The impact on the psychological contract of differentiating employees into talent pools	2015
WEI, X; MA, L; ZHANG, ZX; SHOWAIL, SJ; JIAO, J; WANG, X	Understanding psychological contract breach due to labour costs reduction: contingent upon employee sex and managerial control	2015
FULLERTON, G; TAYLOR, S	Dissatisfaction and violation: two distinct consequences of the wait experience	2015
RODWELL, J; ELLERSHAW, J	What is exchanged in psychological contracts? Multiple sets of obligations, targeted effort and uncertainty reduction	2015
RODWELL, J; GULYAS, A	Psychological contract breach among allied health professionals fairness, individual differences and an aggravated breach effect	2015

SEARS, K; HUMISTON, GS	The role of emotion in workplace incivility	2015
XAVIER, IM; JEPSEN, DM	The impact of specific job stressors on psychological contract breach and violation	2015
BARNHILL, CR; TURNER, BA	The impact of psychological contract breach on student-athlete perceived in-role performance and organizational citizenship behaviors	2015
BAVIK, A; BAVIK, YL	Effect of employee incivility on customer retaliation through psychological contract breach: the moderating role of moral identity	2015
CHAMBEL, MJ; FORTUNA, R	Wage reduction of portuguese civil servants and their attitudes: the psychological contract perspective	2015
DE JONG, J; CLINTON, M; RIGOTTI, T; BERNHARD-OETTEL, C	Nonlinear associations between breached obligations and employee well-being	2015
DU, SL; BHATTACHARYA, CB; SEN, S	Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes	2015
FORD, MT; JIN, JF	Incongruence between workload and occupational norms for time pressure predicts depressive symptoms	2015
FULLERTON, G; TAYLOR, S	Dissatisfaction and violation: two distinct consequences of the wait experience	2015
FULLERTON, G; TAYLOR, S	Dissatisfaction and violation: two distinct consequences of the wait experience	2015
HARTMANN, NN; RUTHERFORD, BN	Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: the roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention	2015
KATOU, AA	The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance	2015
KUO, CC; CHANG, K; QUINTON, S; LU, CY; LEE, I	Gossip in the workplace and the implications for hr management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism	2015
NTALIANIS, F; DYER, L; VANDENBERGHE, C	Owner-employee relations in small firms	2015
PAILLE, P	Perceived organizational support and work outcomes the mediating role of psychological contract violation	2015
PAILLE, P; RAINERI, N	Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: the influence of perceived organizational support and psychological contract breach	2015
PELLETIER, KL; KOTTKE, JL; REZA, EM	During furloughs, who is more attached to a public university? Staff? Faculty? Managers	2015
PERSSON, S; WASIELESKI, D	The seasons of the psychological contract: overcoming the silent transformations of the employer-employee relationship	2015
SEOPA, N; WOCKE, A; LEEDS, C	The impact on the psychological contract of differentiating employees into talent pools	2015
VANTILBORGH, T	Volunteers' reactions to psychological contract fulfillment in terms of exit, voice, loyalty, and neglect behavior	2015
WEI, X; MA, L; ZHANG, ZX; SHOWAIL, SJ; JIAO, J; WANG, X	Understanding psychological contract breach due to labour costs reduction: contingent upon employee sex and managerial control	2015
GRIEP, Y; VANTILBORGH, T; BAILLIEN, E; PEPERMANS, R	The mitigating role of leader. Member exchange when perceiving psychological contract violation: a diary survey study among volunteers	2016

PRIESEMUTH, M; TAYLOR, RM	The more i want, the less i have left to give: the moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior	2016
CALLEA, A; URBINI, F; INGUSCI, E; CHIRUMBOLO, A	The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: the role of job insecurity and psychological contract violation	2016
DE RUITER, M; SCHALK, R; BLOMME, RJ	Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: a dyadic process approach	2016
LI, J; WONG, IA; KIM, WG	Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: the moderating role of competitive climate	2016
KERNAN, MC; RACICOT, BM; FISHER, AM	Effects of abusive supervision, psychological climate, and felt violation on work outcomes: a moderated mediated model	2016
CASSAR, V; BRINER, RB; BUTTIGIEG, S	What's in a broken promissory obligation? Developing and testing a multiple component form measure of psychological contract breach	2016
PENG, JC; JIEN, JJ; LIN, JL	Antecedents and consequences of psychological contract breach	2016
ECKERD, S; BOYER, KK; QI, YN; ECKERD, A; HILL, JA	Supply chain psychological contract breach: an experimental study across national cultures	2016
ERKUTLU, H; CHAFRA, J	Benevolent leadership and psychological well-being the moderating effects of psychological safety and psychological contract breach	2016
BISWAS, S	Behavioral and attitudinal outcomes of psychological contract violation	2016
GUERRERO, S; NAULLEAU, M	What's next after psychological contract violation?	2016
TRYBOU, J; MAAIKE, D; ELKE, D; GEMMEL, P	The mediating role of psychological contract violation between psychological contract breach and nursing staff organizational attitudes	2016
LUU, TT	Psychological contract and knowledge sharing csr as an antecedent and entrepreneurial orientation as a moderator	2016
PENG, KZ; WONG, CS; SONG, JL	How do chinese employees react to psychological contract violation?	2016
PHUONG, TH	The moderating impacts of age and locus of control on the psychological contract breach-outcomes relationships: a vietnam-japan comparative study	2016
RODWELL, J; ELLERSHAW, J	Fulfill promises and avoid breaches to retain satisfied, committed nurses	2016
ATKINSON, C; MALLET, O; WAPSHOTT, R	"you try to be a fair employer": regulation and employment relationships in medium-sized firms	2016
BAETHGE, A; RIGOTTI, T	Are you thinking the same way? Similarity and communication quality as predictors of psychological contract breaches in doctoral candidate-supervisor relationships	2016
BROWN, JA; BUCHHOLTZ, AK; DUNN, P	Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair	2016
CALLEA, A; URBINI, F; INGUSCI, E; CHIRUMBOLO, A	The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: the role of job insecurity and psychological contract violation	2016
CHIH, YY; KIAZAD, K; ZHOU, L; CAPEZIO, A; LI, M; RESTUBOG, SLD	Investigating employee turnover in the construction industry: a psychological contract perspective	2016

DAUTOVIC, M; GALIC, Z	Generational differences in psychological contract content and reactions to psychological contract breach in the transition context: a study of croatian employees	2016
ECKERD, S; BOYER, KK; QI, YN; ECKERD, A; HILL, JA	Supply chain psychological contract breach: an experimental study across national cultures	2016
ERKUTLU, H; CHAFRA, J	Benevolent leadership and psychological well-being the moderating effects of psychological safety and psychological contract breach	2016
GALIC, Z; GRABOVAC, MT; GOTVALD, I; JERNEIC, Z	When employers betray: a study of psychological contract breach among croatian employees	2016
KHOREVA, V; VAN ZALK, M	Antecedents of work engagement among high potential employees	2016
LI, J; WONG, IA; KIM, WG	Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: the moderating role of competitive climate	2016
LUU, TT	Psychological contract and knowledge sharing csr as an antecedent and entrepreneurial orientation as a moderator	2016
PAILLE, P; RAINERI, N; VALEAU, P	The effects of the psychological contract among professional employees working in non-professional organizations	2016
PENG, JC; JIEN, JJ; LIN, JL	Antecedents and consequences of psychological contract breach	2016
REIMANN, M	The moderating role of overcommitment in the relationship between psychological contract breach and employee mental health	2016
RIANTOPUTRA, CD; MAHARISA, W; FARIDHAL, T	Acquiescent and defensive silence in an indonesian context	2016
SIMOLA, S	Mentoring the morally courageous: a relational cultural perspective	2016
TREUREN, GJM; HALVORSEN, B	The contribution of client embeddedness to an employee's employment experience	2016
TSACHOURIDI, I; NIKANDROU, I	Breach and willingness to support the organization an attribution and social exchange perspective	2016
SALIN, D; NOTELAERS, G	The effect of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour	2017
KRAAK, JM; LUNARDO, R; HERRBACH, O; DURRIEU, F	Promises to employees matter, self-identity too: effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions	2017
BAL, PM; HOFMANS, J; POLAT, T	Breaking psychological contracts with the burden of workload: a weekly study of job resources as moderators	2017
MIR, S; ALOYSIUS, JA; ECKERD, S	Understanding supplier switching behavior: the role of psychological contracts in a competitive setting	2017
JIANG, HY; CHEN, Y; SUN, PZ; YANG, J	The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism	2017
RAI, A; AGARWAL, UA	Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation	2017
GUO, YG	Effect of psychological contract breach on employee voice behavior: evidence from china	2017
COSTA, S; NEVES, P	It is your fault! How blame attributions of breach predict employees' reactions	2017
DE JONG, J; RIGOTTI, T; MULDER, J	One after the other: effects of sequence patterns of breached and overfulfilled obligations	2017

KHOREVA, V; VAIMAN, V; VAN ZALK, M	Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective	2017
PICCOLI, B; DE WITTE, H; REISEL, WD	Job insecurity and discretionary behaviors: social exchange perspective versus group value model	2017
TZINER, A; FELEA, M; VASILIU, C	Psychological contract breach, leader-member exchange, perceived ethical climate and organisational justice: are they interrelated and how?	2017
AGARWAL, P	Role of personality in the formation of psychological contract	2017
ALI, MA; JUNG, HJ	Csr and the workplace attitudes of irregular employees: the case of subcontracted workers in korea	2017
ASADULLAH, MA; AKRAM, A; IMRAN, H; ARAIN, GA	When and which employees feel obliged: a personality perspective of how organizational identification develops	2017
BAL, PM; HOFMANS, J; POLAT, T	Breaking psychological contracts with the burden of workload: a weekly study of job resources as moderators	2017
BROWN, M; KULIK, CT; CREGAN, C; METZ, I	Understanding the change-cynicism cycle: the role of hr	2017
CHANG, W; BUSSER, JA	Hospitality employees promotional attitude: findings from graduates of a twelve-month management training program	2017
CHEN, TJ; WU, CM	Improving the turnover intention of tourist hotel employees transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach	2017
CHIH, WH; CHIU, TS; LAN, LC; FANG, WC	Psychological contract violation impact on perceived justice and behavioral intention among consumers	2017
COSTA, S; NEVES, P	It is your fault! How blame attributions of breach predict employees' reactions	2017
GUADERRAMA, AIM; ARROYO, JC; FLORES, GR	Effect of psychological contract violation and emotional exhaustion on employee's cynicism	2017
GUO, YG	Effect of psychological contract breach on employee voice behavior: evidence from china	2017
JONSSON, L; THORGREN, S	Trainee programs: an emerging model on psychological contract reciprocity	2017
KHOREVA, V; VAIMAN, V; VAN ZALK, M	Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective	2017
KRAAK, JM; LUNARDO, R; HERRBACH, O; DURRIEU, F	Promises to employees matter, self-identity too: effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions	2017
MAMONOV, S; KOUFARIS, M; BENBUNAN-FICH, R	The role of user psychological contracts in the sustainability of social networks	2017
NATARAJAN, T; PERIAIYA, S; BALASUBRAMANIAM, SA; SRINIVASAN, T	Identification and analysis of employee branding typology using fuzzy c-means clustering	2017
NI, N; LI, ZY	Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: organizational ethical climate as moderator	2017
PICCOLI, B; DE WITTE, H; REISEL, WD	Job insecurity and discretionary behaviors: social exchange perspective versus group value model	2017
POLAT, T; BAL, PM; JANSEN, PGW	How do development hr practices contribute to employees' motivation to continue working beyond retirement age?	2017
RAFFERTY, AE; RESTUBOG, SLD	Why do employees' perceptions of their organization's change history matter? The role of change appraisals	2017



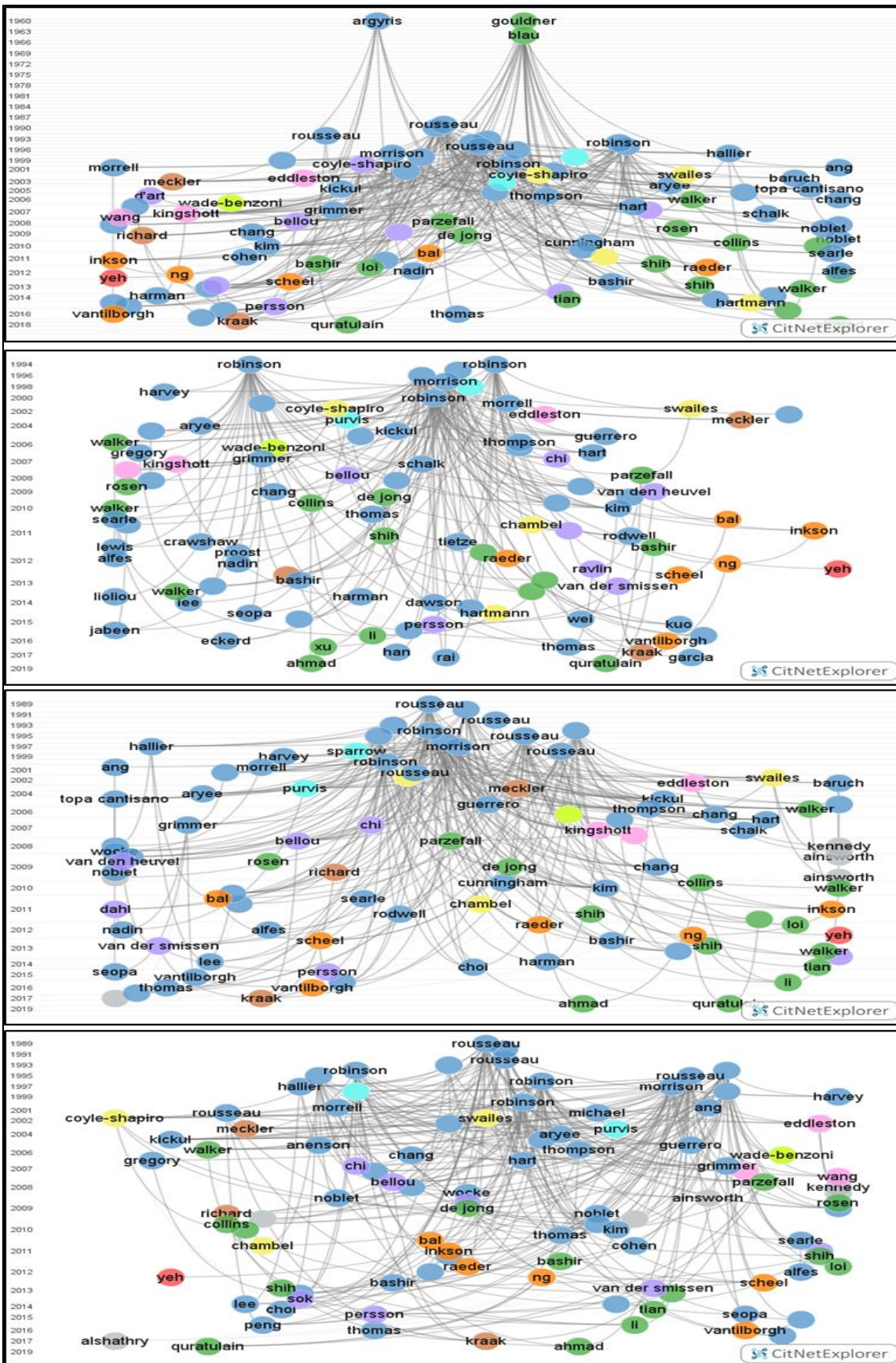
RAI, A; AGARWAL, UA	Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation	2017
SCHREUDER, F; SCHALK, R; DE JONG, J	Psychological contracts in self-directed work teams development of a validated scale and its effects on team commitment	2017
SENIOR, C; FEARON, C; MCLAUGHLIN, H; MANALSUREN, S	How might your staff react to news of an institutional merger? A psychological contract approach	2017
SOBRAL, F; FURTADO, L; ISLAM, G	The pathways that make new public employees committed: a dual-process model triggered by newcomer learning	2017
ZAGENCZYK, TJ; SMALLFIELD, J; SCOTT, KL; GALLOWAY, B; PURVIS, RL	The moderating effect of psychological contract violation on the relationship between narcissism and outcomes: an application of trait activation theory	2017
ZHANG, KY; RIENTIES, B	Unpacking differences in psychological contracts of organizational and self-initiated expatriates	2017
ZHU, J; TATACHARI, S; CHATTOPADHYAY, P	Newcomer identification: trends, antecedents, moderators, and consequences	2017
RAI, A; AGARWAL, UA	Workplace bullying and employee silence a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship	2018
DENG, H; COYLE-SHAPIRO, J; YANG, Q	Beyond reciprocity: a conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties	2018
QURATULAIN, S; KHAN, AK; CRAWSHAW, JR; ARAIN, GA; HAMEED, I	A study of employee affective organizational commitment and retention in pakistan: the roles of psychological contract breach and norms of reciprocity	2018
GARCIA, PRJM; BORDIA, P; RESTUBOG, SLD; CAINES, V	Sleeping with a broken promise: the moderating role of generativity concerns in the relationship between psychological contract breach and insomnia among older workers	2018
HUY, PT; TAKAHASHI, K	Determinants of psychological contract breach: an empirical study of vietnamese employees	2018
BALOGUN, AG; OLUYEMI, TS; AFOLABI, OA	Psychological contract breach and workplace deviance: does emotional intelligence matter?	2018
DURAN, F; WOODHAMS, J; BISHOPP, D	An interview study of the experiences of firefighters in regard to psychological contract and stressors	2018
RAYNER, M	The "psychological" contract of employment a qualitative analysis of psychological contract violation within english professional rugby union	2018
ROUSSEAU, D.M.; HANSEN, S.D; TOMPROU, M	A dynamic phase model of psychological contract processes	2018
BLESSLEY, M; MIR, S; ZACHARIA, Z; ALOYSIUS, J	Breaching relational obligations in a buyer-supplier relationship: feelings of violation, fairness perceptions and supplier switching	2018
GRIEP, Y; VANTILBORGH, T	Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour	2018
ATKINSON, TP; MATTHEWS, RA; HENDERSON, AA; SPITZMUELLER, C	Reactions to psychological contract breaches and organizational citizenship behaviours: an experimental manipulation of severity	2018

BAER, MD; VAN DER WERFF, L; COLQUITT, JA; RODELL, JB; ZIPAY, KP; BUCKLEY, F	Trusting the "look and feel": situational normality, situational aesthetics, and the perceived trustworthiness of organizations	2018
BALOGUN, AG; OLUYEMI, TS; AFOLABI, OA	Psychological contract breach and workplace deviance: does emotional intelligence matter?	2018
BARAN, BE; VALCEA, S; PORTER, TH; GALLAGHER, VC	Survival, expectations, and employment: an inquiry of refugees and immigrants to the united states	2018
GARCIA, PRJM; BORDIA, P; RESTUBOG, SLD; CAINES, V	Sleeping with a broken promise: the moderating role of generativity concerns in the relationship between psychological contract breach and insomnia among older workers	2018
GRIEP, Y; VANTILBORGH, T	Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour	2018
KHAN, HSUD; MA, ZQ; SADICK, MA; IBN MUSAH, AA	Investigating the role of psychological contract breach, political skill and work ethic on perceived politics and job attitudes relationships: a case of higher education in pakistan	2018
KRAAK, JM; RUSSO, M; JIMENEZ, A	Work-life balance psychological contract perceptions for older workers	2018
KRAUSE, A; OBSCHONKA, M; SILBEREISEN, RK	Perceived new demands associated with socioeconomic change: a challenge to job security?	2018
LEONIDOU, LC; AYKOL, B; FOTIADIS, TA; CHRISTODOULIDES, P	Betrayal intention in exporter-importer working relationships: drivers, outcomes, and moderating effects	2018
LI, S; CHEN, Y	The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation	2018
LIN, TC; HUANG, SL; CHIANG, SC	User resistance to the implementation of information systems: a psychological contract breach perspective	2018
LIN, YC; CHEN, ASY; LAI, YT	Breach or bridge your career? Understanding the relationship between career plateau and internal employability	2018
MAZUMDAR, B; WARREN, AM; DUPRE, KE	Extending the understanding of bridge employment: a critical analysis	2018
QURATULAIN, S; KHAN, AK; CRAWSHAW, JR; ARAIN, GA; HAMEED, I	A study of employee affective organizational commitment and retention in pakistan: the roles of psychological contract breach and norms of reciprocity	2018
RAI, A; AGARWAL, UA	Examining workplace bullying-outcomes relationships among indian managers: psychological contract violation as mediator and workplace friendship as moderator	2018
RUBIANO, MG; APONTE, CF	Labor stress and psychological contract as relational elements of organizational change	2018
XU, S; WANG, YL; JIN, JF	Do employees actually intend to turnover when betrayed? Evidence from china and the usa	2018
YING, L; COHEN, A	Dark triad personalities and counterproductive work behaviors among physicians in china	2018
ABDELMOTELEB, SA	The interrelationships among job satisfaction, work-home interference and psychological contract breach	2019

ABELA, F; DEBONO, M	The relationship between psychological contract breach and job-related attitudes within a manufacturing plant	2019
AL-ABRROW, H; ALNOOR, A; ISMAIL, E; ENEIZAN, B; MAKHAMREH, HZ	Psychological contract and organizational misbehavior: exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in iraqi oil tanks company	2019
ALI, M; BILAL, H; RAZA, B; GHANI, MU	Examining the influence of workplace bullying on job burnout: mediating effect of psychological capital and psychological contract violation	2019
ARASLI, H; ARICI, HE; ARICI, NC	Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate	2019
ARASLI, H; ARICI, HE; ARICI, NC	Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate	2019
BAILLIEN, E; GRIEP, Y; VANDER ELST, T; DE WITTE, H	The relationship between organisational change and being a perpetrator of workplace bullying: a three-wave longitudinal study	2019
BENDER, E; SCHAPER, N; SCHURMANN, M	Factors driving employees' intention to stay combining retention management and research in voluntary turnover	2019
CHOI, W; KIM, SL; YUN, S	A social exchange perspective of abusive supervision and knowledge sharing: investigating the moderating effects of psychological contract fulfillment and self-enhancement motive	2019
CLIPA, AM; CLIPA, CI; DANILET, M; ANDREI, AG	Enhancing sustainable employment relationships: an empirical investigation of the influence of trust in employer and subjective value in employment contract negotiations	2019
COHEN, A; EHRLICH, S	Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance	2019
COYLE-SHAPIRO, JAM; COSTA, SP; DODEN, W; CHANG, CC	Psychological contracts: past, present, and future	2019
DURAN, F; BISHOPP, D; WOODHAMS, J	Relationships between psychological contract violation, stress and well-being in firefighters	2019
DURAN, F; BISHOPP, D; WOODHAMS, J	Relationships between psychological contract violation, stress and well-being in firefighters	2019
EVA, N; MEACHAM, H; NEWMAN, A; SCHWARZ, G; THAM, TL	Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior?	2019
GALLANI, S; KRISHNAN, R; MARINICH, EJ; SHIELDS, MD	Budgeting, psychological contracts, and budgetary misreporting	2019
GARG, N	High performance work practices and organizational performance-mediation analysis of explanatory theories	2019
KIAZAD, K; KRAIMER, ML; SEIBERT, SE	More than grateful: how employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior	2019
KONG, DT; JOLLY, PM	A stress model of psychological contract violation among ethnic minority employees	2019
LIANG, HL	Are emotions transmitted from work to family? A crossover model of psychological contract breach	2019
MA, B; LIU, SS; LASSLEBEN, H; MA, GM	The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: does employment status matter?	2019

MANDEVILLE, A; WHITMAN, M; HALBESLEBEN, J	The meaning of furloughs on family identification	2019
MITTAL, S; SHUBHAM; SENGUPTA, A	Multidimensionality in organizational justice-trust relationship for newcomer employees: a moderated-mediation model	2019
RAI, A; AGARWAL, UA	Linking workplace bullying and evln outcomes: role of psychological contract violation and workplace friendship	2019
ROEHL, MT	The impact of shrm on the psychological contract of employees a typology and research agenda	2019
SCHEETZ, AM; FOGARTY, TJ	Walking the talk: enacted ethical climates as psychological contract venues for potential whistleblowers	2019
SHAHEEN, S; BARI, MW; HAMEED, F; ANWAR, MM	Organizational cronyism as an antecedent of ingratiation: mediating role of relational psychological contract	2019
SHEN, YM; SCHAUBROECK, JM; ZHAO, L; WU, L	Work group climate and behavioral responses to psychological contract breach	2019
WEBER, L; BAUMAN, CW	The cognitive and behavioral impact of promotion and prevention contracts on trust in repeated exchanges	2019
WONG, IA; MA, E; CHAN, SH; HUANG, GI; ZHAO, T	When do satisfied employees become more committed? A multilevel investigation of the role of internal service climate	2019
YANG, J; NGUYEN, HHD; XIONG, XB; WANG, XY	Feeling identified vs. Behaving as such: a multi-study project on chinese organizational identification and chinese employees' identification profiles	2019
NEWAZ, MT; DAVIS, P; JEFFERIES, M; PILLAY, M	Examining the psychological contract as mediator between the safety behavior of supervisors and workers on construction sites	2020

Apêndice C1 – Mapa Teórico Contrato e Violação Contrato Psicológico





## UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

### Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado para participar como voluntário de uma pesquisa intitulada: COMPORTAMENTO DESVIANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO: relações com a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional.

Para decidir se você deve concordar ou não em participar desta pesquisa, leia atentamente todos os itens a seguir que irão informá-lo e esclarecê-lo de todos os procedimentos, riscos e benefícios pelos quais você passará.

**1.Objetivo da pesquisa:** O objetivo da pesquisa é estudar a relação entre os tipos de cultura organizacional que podem existir na empresa e a violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho.

**2.Descrição dos procedimentos metodológicos realizados (Metodologia):** Para a realização da pesquisa usaremos a coleta de dados por meio de um questionário impresso composto por 45 perguntas fechadas e os dados coletados serão tratados com os programas Excel, SPSS. A estimativa de tempo para a resposta do questionário é de 25 minutos.

**3.Descrição dos desconfortos e riscos mínimos da pesquisa:**

Os riscos previstos serão mínimos em participar desta pesquisa podem ser em relação a eventual desconforto ou constrangimento gerados pelas perguntas que serão realizadas. Para diminuir essa possibilidade de risco de desconforto ou constrangimento, orientamos que você responda apenas as questões que se sinta confortável, podendo inclusive, deixar de responder a uma pergunta ou desistir de sua participação, sem qualquer prejuízo ou consequência.

**4.Despesas, compensações e indenizações:** Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa. Você tem garantida a disponibilidade de tratamento médico e indenização em caso de danos que os justifiquem e que sejam diretamente causados pelos procedimentos da pesquisa (nexo causal comprovado).

**Direito de confidencialidade:** Seu nome assim como todos os dados que lhe identifiquem serão mantidos em sigilo absoluto, antes, durante e após o término da pesquisa. Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa.

**6. Os benefícios esperados com o resultado da pesquisa são de ordem acadêmica, visando a contribuição do entendimento da relação entre a cultura organizacional, a violação do contrato psicológico para o comportamento desviante no ambiente de trabalho. Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa em qualquer momento e por qualquer razão, sem qualquer prejuízo. Esclarecemos e garantimos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.**

Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_ Rubrica do participante: \_\_\_\_\_

Em caso de dúvida entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com o pesquisador João Cesar de Souza Ferreira, Discente do Doutorado em Administração da USCS, e-mail: joacesar81@gmail.com, fone: 033-9880479713. Contatos do orientador, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, e-mail: edson.kubo@prof.uscs.edu.br.

Caso suas dúvidas não sejam resolvidas pelo pesquisador ou seus direitos sejam negados, favor recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Rua Santo Antonio, 50 - 2º. Andar - Centro - São Caetano do Sul - SP - CEP 09521-160. Telefone: (11) 4239-3282. E-mail: [cep.uscs@adm.uscs.edu.br](mailto:cep.uscs@adm.uscs.edu.br) - Horário de atendimento ao público: segunda a sexta-feira, das 14h às 16h- Coordenação: Profª. Drª. Celi de Paula Silva, Coordenação Adjunta: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni, Secretária: Rosana Nakajune dos Santos Rodrigues.

O CEP tem como função avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das Instituições, além de ser um órgão consultor na área de ética em pesquisas.

### **Consentimento Livre e Esclarecido**

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos e métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar: Nome do (a) participante da pesquisa:

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante de pesquisa

### **Responsabilidade do Pesquisador:**

Asseguro ter cumprido as exigências da RESOLUÇÃO CNS nº 510 de 2016 e complementares na elaboração do protocolo e obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante de pesquisa. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP. Comprometo-me utilizar os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do pesquisador)

Apêndice E – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (*On-line*)

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa: “COMPORTAMENTO DESVIANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO: interações com a cultura organizacional e a violação do contrato psicológico”

Nome do (a) pesquisador (a) responsável: João Cesar de Souza Ferreira

Para a realização da pesquisa usaremos a coleta de dados por meio de um questionário on-line composto por 45 perguntas fechadas e os dados coletados serão tratados com os programas Excel, SPSS. A estimativa de tempo para a resposta do questionário é de 10 minutos.

Os riscos previstos serão mínimos em participar desta pesquisa podem ser em relação a eventual desconforto ou constrangimento gerados pelas perguntas que serão realizadas. Para diminuir essa possibilidade de risco de desconforto ou constrangimento, orientamos que você responda apenas as questões que se sinta confortável, podendo inclusive, deixar de responder a uma pergunta ou desistir de sua participação, sem qualquer prejuízo ou consequência.

Despesas, compensações e indenizações: Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa. Você tem garantida a disponibilidade de tratamento médico e indenização em caso de danos que os justifiquem e que sejam diretamente causados pelos procedimentos da pesquisa (nexo causal comprovado).

Direito de confidencialidade: Seu nome assim como todos os dados que lhe identifiquem serão mantidos em sigilo absoluto, antes, durante e após o término da pesquisa. Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa.

Os benefícios esperados com o resultado da pesquisa são de ordem acadêmica, visando a contribuição do entendimento da relação entre a cultura organizacional, a violação do contrato psicológico para o comportamento desviante no ambiente de trabalho. Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa em qualquer momento e por qualquer razão, sem qualquer prejuízo. Esclarecemos e garantimos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os



objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.

Em caso de dúvida entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com o pesquisador João Cesar de Souza Ferreira, Discente do Doutorado em Administração da USCS, e-mail: joacesar81@gmail.com, fone: 033-9880479713. Contatos do orientador, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, e-mail: edson.kubo@prof.uscs.edu.br.

Caso suas dúvidas não sejam resolvidas pelo pesquisador ou seus direitos sejam negados, favor recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Rua Santo Antonio, 50 - 2º. Andar - Centro - São Caetano do Sul - SP - CEP 09521-160. Telefone: (11) 4239-3282. E-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br - Horário de atendimento ao público: segunda a sexta-feira, das 14h às 16h- Coordenação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Celi de Paula Silva, Coordenação Adjunta: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni, Secretária: Rosana Nakajune dos Santos Rodrigues.

O CEP tem como função avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das Instituições, além de ser um órgão consultor na área de ética em pesquisas. Estando de acordo com este termo pedimos o seu consentimento para participar da pesquisa.

Nesse sentido, por favor, assinale em “concordo” e depois em “próximo” para que o formulário apareça na página seguinte.

Concordância \*

- Concordo com tudo o que foi escrito acima e me declaro maior de idade.

## Apêndice F – Questionário Pré-teste (Impresso)

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE			
NÚMERO DA LOJA			
CIDADE			
TEMPO DE MPRESA (em anos e meses)			
FUNÇÃO			
<input type="checkbox"/> Administrativa	<input type="checkbox"/> Caixa	<input type="checkbox"/> Motorista	<input type="checkbox"/> Farmacêutico
<input type="checkbox"/> Gerência	<input type="checkbox"/> Sub- Gerência	<input type="checkbox"/> Vendedor- Balconista	<input type="checkbox"/> Entregador
<input type="checkbox"/> Serviços Gerais	<input type="checkbox"/> Auxiliar de Logística	<input type="checkbox"/> Vendedor-Perfumaria	<input type="checkbox"/> Secretária
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Outra (Especificar):		

FAIXA ETÁRIA	ESCOLARIDADE	SEXO
<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> Fundamental	<input type="checkbox"/> Doutorado
<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Feminino
<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos		

Para responder, indique o quanto você concorda ou discorda de cada afirmação. Registre as suas respostas numa escala crescente, indicando uma nota de 0 a 10, sendo zero (0) discordo totalmente e dez (10) concordo totalmente.

<b>VCP46.</b> Em geral, você cumpre as suas obrigações para com a direção da sua empresa.	
<b>VCP45.</b> Em geral, a direção da empresa mantém as promessas que lhe faz.	
<b>VCP44.</b> Em geral, a direção da empresa cumpre as obrigações que tem para consigo.	
<b>VCP47.</b> Em geral, você mantém as promessas que faz à direção da empresa.	
<b>ADH-20.</b> A empresa privilegia a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo.	
<b>CLA-26.</b> O estilo da gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho em equipe e participação.	
<b>ADH-21.</b> Na empresa existe um grande dinamismo, e estamos dispostos a intervir e a correr riscos.	
<b>ADH-22.</b> A empresa dá liberdade para o colaborador para fazer o que achar melhor.	
<b>ADH-23.</b> O sucesso da empresa é definido com base no seu diferencial e na preocupação de fazer coisas novas.	
<b>ADH-24.</b> A empresa incentiva o colaborador a enfrentar novos desafios e experimentar coisas novas para melhoria da empresa.	
<b>CLA-27.</b> A Empresa é como uma família ampliada. Meus colegas de trabalho partilham suas experiências pessoais e as de trabalho.	
<b>MERC-38.</b> Somos competitivos e trabalhamos por objetivos muito direcionados para os resultados.	
<b>HIER-32.</b> Na empresa os procedimentos normalmente orientam o que fazemos. É estruturada e com mecanismos de controle.	
<b>CLA-28.</b> A gerência é orientada para o acompanhamento e criação de condições de apoio.	
<b>MER-39.</b> A gerência é orientada para uma abordagem objetiva, competitiva e direcionada para resultados.	
<b>HIER-33.</b> A gerência é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada.	
<b>HIER-34.</b> O sucesso da empresa é definido com base na eficiência.	
<b>ADH-25.</b> O estilo de gestão é caracterizado pela liberdade, originalidade e inovação.	
<b>MERC-40.</b> O estilo de gestão é caracterizado pela competitividade, expectativas elevadas e alto nível de desempenho.	

<b>HIER-35.</b> A empresa procura estabilidade, conformidade e funcionamento sem transtorno.	
<b>CLA-29.</b> O que mantém a empresa unida é a lealdade e confiança entre as pessoas, onde todos estão comprometidos com o trabalho.	
<b>MER-41.</b> A empresa valoriza o desempenho e a cumprimento de metas. A competitividade e o sucesso são enfatizados.	
<b>HIER-36.</b> Na empresa, valoriza-se as regras e políticas formais. É importante que a empresa avance sem problemas.	
<b>CLA-30.</b> A empresa incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento de seus colaboradores.	
<b>MERC-42.</b> A empresa incentiva a competição para aumentar o desempenho e o alcance de resultados.	
<b>HIER-37.</b> Na empresa e dada ênfase à permanência e estabilidade, sendo importante a eficácia, a eficiência e o controle.	
<b>CLA-31.</b> Na empresa o sucesso é definido com base no desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipe e empenho.	
<b>MERC-43.</b> Para a empresa o sucesso é definido com base na eficiência.	

Leia as seguintes frases que descrevem alguns comportamentos que ocorrem no trabalho. **Pense na sua experiência profissional e na frequência** com que as situações descritas lhe acontecem. Assinale um dos quadrados que melhor corresponda ao seu caso, indicando uma nota de 0 a 10, sendo um (0) discordo totalmente e (10) concordo totalmente. Seja o mais sincero possível.

<b>CDI-3.</b> Faz comentários desagradáveis no trabalho (exemplo: étnicos, religiosos ou raciais).	
<b>CDI-5.</b> Coloca o colega de trabalho em situação de constrangimento.	
<b>CDI-7.</b> Diz coisas que magoam os colegas de trabalho.	
<b>CDI-1.</b> Debocha dos colegas de trabalho.	
<b>CDI-4.</b> Faz brincadeiras maliciosas com colegas no trabalho.	
<b>CDI-2.</b> Fala mal dos colegas de trabalho.	
<b>CDI-6.</b> É mal educado com alguém no trabalho.	
<b>CDO-8.</b> Faz pausas excessivas e mais longas do que as aceitáveis no seu local do trabalho.	
<b>CDO-12.</b> Retira bens da empresa sem autorização (exemplo: blocos de papel, canetas, lápis ou borrachas).	
<b>CDO-15.</b> Chega tarde ao trabalho sem autorização.	
<b>CDO-17.</b> Consome álcool e/ou drogas ilegais no trabalho.	
<b>CDO-13.</b> Falsifica notas de despesas para que seja reembolsado com mais dinheiro.	
<b>CDO-18.</b> Faz corpo mole para executar o trabalho.	
<b>CDO-9.</b> Trabalha intencionalmente mais devagar do que poderia trabalhar.	
<b>CDO-16.</b> Comenta informações confidenciais da empresa com pessoas de fora da empresa	
<b>CDO-10.</b> Desarruma de propósito o seu local de trabalho.	
<b>CDO-11.</b> Ignora as instruções dadas pelo meu gerente.	
<b>CDO-14.</b> Fica até mais tarde no trabalho para receber o pagamento de horas extras.	
<b>CDO-19.</b> Passa muito tempo a “sonhando acordado”, em vez de trabalhar.	

Apêndice G – Questionário (*On-line*)

## Pesquisa Doutorado João Cesar

Prezado participante,

Meu nome é João Cesar de Souza Ferreira, trabalhei por 17 anos na Indiana e, atualmente, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof. Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo

Convido você a participar do trabalho intitulado "COMPORTAMENTO DESVIANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO: interações com a cultura organizacional e a violação do contrato psicológico", que será fruto da minha tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

O tema da pesquisa versa sobre a relação entre os tipos de cultura organizacional e a violação do contrato psicológico na propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho. Sua participação será muito importante para esse estudo. Quero reforçar que os dados serão confidenciais e nenhuma informação de identificação será considerada. Antes de aceitar esse convite, pedimos que leia o termo de consentimento livre e esclarecido, apresentado a seguir.

**\*Obrigatório**

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa: "COMPORTAMENTO DESVIANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO: interações com a cultura organizacional e a violação do contrato psicológico"

Nome do(a) pesquisador(a) responsável: João Cesar de Souza Ferreira

Para a realização da pesquisa usaremos a coleta de dados por meio de um questionário on-line composto por 45 perguntas fechadas e os dados coletados serão tratados com os programas Excel, SPSS. A estimativa de tempo para a resposta do questionário é de 10 minutos.

Os riscos previstos serão mínimos em participar desta pesquisa podem ser em relação a eventual desconforto ou constrangimento gerados pelas perguntas que serão realizadas. Para diminuir essa possibilidade de risco de desconforto ou constrangimento, orientamos que você responda apenas as questões que se sinta confortável, podendo inclusive, deixar de responder a uma pergunta ou desistir de sua participação, sem qualquer prejuízo ou consequência.

Despesas, compensações e indenizações: Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa. Você tem garantida a disponibilidade de tratamento médico e indenização em caso de danos que os justifiquem e que sejam diretamente causados pelos procedimentos da pesquisa (nexo causal comprovado).

Direito de confidencialidade: Seu nome assim como todos os dados que lhe identifiquem serão mantidos em sigilo absoluto, antes, durante e após o término da pesquisa. Você não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa.

Os benefícios esperados com o resultado da pesquisa são de ordem acadêmica, visando a contribuição do entendimento da relação entre a cultura organizacional, a violação do contrato psicológico para o comportamento desviante no ambiente de trabalho. Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa em qualquer momento e por qualquer razão, sem qualquer prejuízo. Esclarecemos e garantimos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.

Em caso de dúvida entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com o pesquisador João Cesar de Souza Ferreira, Discente do Doutorado em Administração da USCS, e-mail: joacesar81@gmail.com, fone: 033-9880479713. Contatos do orientador, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, e-mail: edson.kubo@prof.uscs.edu.br.

Caso suas dúvidas não sejam resolvidas pelo pesquisador ou seus direitos sejam negados, favor recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Rua Santo Antonio, 50 - 2º Andar - Centro - São Caetano do Sul - SP - CEP 09521-160. Telefone: (11) 4239-3282. E-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br - Horário de atendimento ao público: segunda a sexta-feira, das 14h às 16h- Coordenação: Prof. Dr. Celi de Paula Silva, Coordenação Adjunta: Prof. Dr. Arquimedes Passoni, Secretária: Rosana Nakajune dos Santos Rodrigues.

O CEP tem como função avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos

Concordo com tudo o que foi escrito acima e me declaro maior de idade

## Pesquisa Doutorado João Cesar

**\*Obrigatório**

Solicito, gentilmente, que responda o questionário a seguir, deve durar, no máximo, 10 minutos.

### CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Número da Loja (opcional-Não obrigatório)

Sua resposta

Cidade \*

Sua resposta

<b>Tempo de Empresa (Opcional-Não obrigatório)</b>			
Sua resposta _____			
<b>Função (Opcional-Não obrigatório)</b>			
<input type="checkbox"/>	Administrativa		
<input type="checkbox"/>	Gerência		
<input type="checkbox"/>	Serviços Gerais		
<input type="checkbox"/>	Supervisor		
<input type="checkbox"/>	Caixa		
<input type="checkbox"/>	Motorista		
<input type="checkbox"/>	Vendedor-Balconista		
<input type="checkbox"/>	Vendedor-Perfumaria		
<input type="checkbox"/>	Farmacêutico		
<input type="checkbox"/>	Entregador		
<input type="checkbox"/>	Secretaria		
<input type="checkbox"/>	Outro: _____		
<b>Faixa Etária</b>			
<input type="checkbox"/>	Até 20 anos		
<input type="checkbox"/>	De 21 a 30 aos		
<input type="checkbox"/>	De 31 a 40 anos		
<input type="checkbox"/>	De 41 a 50 anos		
<input type="checkbox"/>	Acima de 51 anos		
<b>Escolaridade</b>			
<input type="radio"/>	Ensino Fundamental		
<input type="radio"/>	Ensino Médio		
<input type="radio"/>	Graduação		
<input type="radio"/>	Especialização		
<input type="radio"/>	Mestrado		
<input type="radio"/>	Doutorado		
<b>Sexo *</b>			
	Feminino	Masculino	Prefiro não responder
Sexo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<a href="#">Voltar</a>	<a href="#">Próxima</a>		















Trabalha intencionalmente mais devagar do que poderia trabalhar. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca            Sempre

---

Comenta informações confidenciais da empresa com pessoas de fora da empresa. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca            Sempre

---

Desarruma de propósito o seu local de trabalho.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca            Sempre

---

Ignora as instruções dadas pelo meu gerente. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca            Sempre

---

Fica até mais tarde no trabalho para receber o pagamento de horas extras. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca            Sempre

---

111

Passa muito tempo a "sonhando acordado", em vez de trabalhar. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca            Sempre

---

Você tem interesse em receber os resultados deste estudo?

Sim

Não

---

Se a sua resposta foi sim, adicione seu Email ou Telefone.

Texto de resposta curta  
.....

---

Agradecemos desde já sua participação! Clique em enviar.

[Clique em enviar](#)

## Anexo A – Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE MUNICIPAL  
DE SÃO CAETANO DO SUL -

## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** COMPORTAMENTO DESVIANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO: relações com a cultura organizacional e a violação do contrato psicológico

**Pesquisador:** João Cesar de Souza Ferreira

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 39613720.8.0000.5510

**Instituição Proponente:** Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.441.751

**Apresentação do Projeto:**

As informações elencadas nos campos "Apresentação do projeto", "Objetivo da pesquisa" e "Avaliação dos riscos e benefícios" foram retiradas do arquivo "Informações Básicas da Pesquisa" (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_1655455.pdf, de 12/11/2020) e/ou Projeto Detalhado (Projeto\_doutorado\_joao\_cesar.pdf, de 12/11/2020).

UNIVERSIDADE MUNICIPAL  
DE SÃO CAETANO DO SUL -

Continuação do Parecer: 4.441.751

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1655455.pdf	12/11/2020 14:07:57		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_doutorado_joao_cesar.pdf	12/11/2020 14:07:30	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_Esclarecido.pdf	12/11/2020 14:03:57	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_anuencia_instituicao.pdf	12/11/2020 14:03:12	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Outros	Apendice_I_Questionario.pdf	12/11/2020 14:01:33	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Outros	Relatorio_indicacoes_das_alteracoes.pdf	12/11/2020 13:59:35	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_4390451.pdf	12/11/2020 13:56:58	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Orçamento	Orçamento.pdf	28/10/2020 13:00:08	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	28/10/2020 12:59:33	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	28/10/2020 12:52:52	João Cesar de Souza Ferreira	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO CAETANO DO SUL, 06 de Dezembro de 2020

Assinado por:  
celi de paula silva  
(Coordenador(a))