



Comportamento desviante no trabalho: uma análise multigrupo da relação entre a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional

Deviant Behavior at Work: a Multigroup analysis of the relationship between psychological contract violation and organizational culture

João Cesar de Souza Ferreira¹

Edson Keyso de Miranda Kubo²

Eduardo de Camargo Oliva³

Resumo

Este estudo abordou sobre como a violação do contrato psicológico mediada pela Cultura Organizacional pode influenciar no Comportamento Desviante no ambiente de trabalho. Esses comportamentos podem ter origem em fatores individuais que, podem ser mitigadas ou ampliadas em decorrência de fatores contextuais, como, a cultura organizacional. O objetivo foi verificar como a violação do contrato psicológico mediada pela Cultura Organizacional pode influenciar no Comportamento Desviante no ambiente de trabalho, por meio da análise multigrupo de tempo de emprego, função na empresa e localização. A partir da análise teórica elaborou-se um modelo conceitual em que o comportamento desviante é explicado pelos antecedentes violação do contrato psicológico e cultura organizacional. 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

¹ Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Rua do Cruzeiro, nº 01, Jardim São Paulo. E-mail: joao.cesar@ufvjm.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3705-8746>

² Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), Rua Santo Antônio, 50, São Caetano do Sul – SP, CEP: 09521-160.

E-mail edson.kubo@online.uscs.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9017-2487>

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Rua Santo Antônio, 50, São Caetano do Sul - SP, CEP: 09521-160. E-mail: eduardo.oliva@online.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7454-3759>

desviante no trabalho. Mostrou ainda que há diferenças na relação desses construtos quando considerados em relação à região, ao cargo ocupado e ao tempo de empresa.

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

Abstract

This study addressed how the violation of the psychological contract mediated by Organizational Culture can influence Deviant Behavior in the workplace. These behaviors may originate from individual factors that can be mitigated or amplified as a result of contextual factors, such as organizational culture. The objective was to verify how the violation of the psychological contract mediated by the Organizational Culture can influence the Deviant Behavior in the work environment, through the multigroup analysis of time of employment, function in the company, and location. From the theoretical analysis a conceptual model was developed in which deviant behavior is explained by the antecedents psychological contract violation and organizational culture. 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 organizational culture acts as a mediator of psychological contract violation 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 region, position held, and length of time in the company.

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

Introdução

A dinâmica e da competitividade do 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).

Bennett & 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).

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).

A manifestação de comportamento desviante no ambiente de trabalho entre os empregados pode acarretar consequências negativas para a organização. Esse fenômeno frequentemente traz complicadores 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 a outros indivíduos e comportamentos direcionados à organização.

O presente estudo tem por objetivo verificar como a violação do contrato psicológico mediada pela Cultura Organizacional (CO) pode influenciar no Comportamento Desviante no ambiente de trabalho, por meio da análise multigrupo.

Revisão da Literatura

Nesta revisão da literatura aborda-se sobre as três dimensões se apresentam relevantes nas relações de trabalho, a saber: comportamento desviante no ambiente de trabalho, a dimensão da cultura organizacional, a formação e a violação do contrato psicológico.

2.1 Comportamento desviante no ambiente de trabalho

Este estudo, está norteado pela conceituação de Robinson & Bennett (1995), por apresentar em seu conceito a indicação de que a ação do comportamento desviante é voluntária, e pelo fato de o termo comportamento desviante, que vem sendo utilizado em pesquisas atuais, ter sido cunhado por eles.

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).

As relações entre CDTs no nível organizacional, incluindo produção e propriedade, e as dinâmicas organizacionais, cujas normas são consideradas abusivas, dizem respeito às relações interpessoais que podem levar ao viés organizacional com a intenção de prejudicar a organização. Evidências empíricas sugerem que comportamentos antiéticos de liderança e esgotamento dos funcionários podem ser responsáveis por desvios no desempenho de tarefas no trabalho. Há evidências empíricas de um desalinhamento entre as percepções de valor individual e o reconhecimento, ou seja, quando um funcionário se percebe como merecedor mais do que os outros e sente que suas expectativas não estão sendo atendidas e reconhecidas, é mais provável que ele manifeste o comportamento desviante como um meio de vingança (Mo & Shi, 2017).

Na dimensão interpessoal, do ponto de vista da troca social, nos relacionamentos, as organizações podem estar repletas de comportamentos que prejudicam colegas de trabalho ou grupos no ambiente de trabalho. Esses comportamentos muitas vezes estão relacionados a violações de confiança por interesse próprio, julgamentos de justiça e/ou comportamento antiético de líderes, afetando negativamente atitudes e relacionamentos emocionais que culminam no CDT (Moore et al., 2019). As relações interpessoais, por outro lado, são inerentes ao desempenho das atividades nas organizações e são propensas a conflitos, que podem ser mais brandos, mas igualmente importantes, ou mais graves e considerados graves em relação ao viés interpessoal. Essa afirmação é confirmada em pesquisas sobre a relação entre injustiça organizacional e interrupção no local de trabalho (Bennett, Marasi, & Locklear, 2018).

2.2 Comportamento desviante e o varejo farmacêutico

O segmento de varejo farmacêutico pode-se observar 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 operações e pessoas envolvidas e, conseqüentemente, aumentando a possibilidade de desvios, que podem trazer danos irreversíveis aos clientes e à organização.

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; 9% 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% têm como causa prazos de vencimento negligenciados (Abrafarma, 2019).

2.3 Cultura organizacional

As 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 (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.

2.4 Modelo de cultura organizacional

Os modelos mais proeminentes nas pesquisas sobre cultura organizacional são: Modelo de Hofstede e o Modelo de Cameron e Quinn.

Em seus estudos, Hofstede (1990) identificou aspectos determinantes sobre a formação de traços culturais, a saber: i) Distância de poder, que se 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, em que 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. Essas dimensões permitem comparação entre diferentes culturas (Hofstede, 2011; Ahammad et al., 2016).

O modelo de Cameron & Quinn (2006), com base nos estudos de Quinn & 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 & Cameron (1999), quando combinados, apresentam uma alta confiabilidade, bem como são adequados para operações práticas como pesquisas nas áreas de ciências sociais.

Cameron & Quinn (2006) elaboraram um instrumento que permite realizar o diagnóstico da orientação cultural dominante de uma organização e afirmaram 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. As orientações são as características dominantes, a liderança organizacional, o gerenciamento de pessoas e

equipe, a união organizacional, a ênfase estratégica e o critério de sucesso. Já os tipos de cultura são: clã, adhocracia, hierarquia e mercado.

2.5 Contrato psicológico

O conceito de contrato psicológico (PC) é baseado na teoria da interação social composta por pesquisas etnográficas que, por meio da psicologia social cognitiva, busca criar uma base para a compreensão dos processos que constituem um contrato psicológico e sua violação.

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, 2000). 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. 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.

2.6 Ruptura e violação do contrato psicológico

Concernentes ao tempo de empresa, no que diz respeito à 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, espera-se 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 que é ainda incerto. Portanto, é provável que busque informações adicionais para formar o seu contrato psicológico,

reduzindo, desse modo, 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 totalmente incluso, que se apresenta leal e bem empenhado, com remuneração justa e em uma relação estável e segura (Rousseau, 1990; Rousseau; Hansen; Tomprou, 2018), o que nos conduziu à seguinte hipótese:

H1 – Existe diferença, concernente ao tempo de empresa, na relação entre a violação do 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, as condições econômicas, as políticas sociais e de emprego país/região em que a organização foi criada/se desenvolve, entre outros. Desse modo, enuncia-se que:

H2 – Existe diferença, concernente à região, na relação entre a violação do contrato psicológico mediada pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Bennett & 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. Ademais, 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 (2000) explica que um contrato psicológico pode advir de vários fatores que afetam a interpretação das mensagens pelos empregados, pois representa um mapa mental composto por uma organização cognitiva de elementos relacionados ao conceito, que foram desenvolvidos com base em experiências passadas da identidade do colaborador. Desse modo, enuncia-se que:

H3 – Existe diferença, concernente 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, além das respostas manifestadas nos comportamentos dos empregados face a esse processo da dinâmica organizacional.

Aspectos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos deste estudo foram divididos em duas partes: uma exploratória e outra descritiva, utilizando as técnicas quantitativas e qualitativas, a fim de 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*, uma ferramenta desenvolvida em Java, projetada para mostrar a rede diretamente relacionada à citação, além de possibilitar a otimização da rede 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 pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) 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.

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.

Quanto aos meios, o estudo teve como base a pesquisa de campo, para a qual se utilizou o 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).

3.1 População e amostra da pesquisa

A população deste estudo foi constituída de 3000 empregados pertencentes ao segmento de 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.

Para esta pesquisa, a técnica utilizada foi a amostragem não probabilística e o tipo de amostragem por conveniência. Como critério de inclusão dos participantes, foi definido que estes não poderiam estar com comunicação de desligamento da empresa. Para estimação do

tamanho da amostra utilizou-se o *software* gratuito G*Power 3.1.9.4 (Faul et al., 2009).

Buscou-se uma diversificação dos respondentes, contemplando: faixa etária, nível de escolaridade, cargo ocupado na empresa e região.

3.2 Instrumentos e materiais de pesquisa

Os instrumentos e materiais que nortearam a pesquisa foram as entrevistas, questionários e suas respectivas escalas.

3.3 Entrevistas – etapa pré-quantitativa

Na primeira fase, para subsidiar a adequação do questionário em termos semânticos, foram realizadas duas entrevistas com pauta. Foram selecionados, por conveniência para a entrevista, dois empregados, sendo um com cargo gerencial e outro com cargo não-gerencial, com o propósito de se ter uma visão dos temas sob duas perspectivas: uma com o olhar da gerência e outra com o olhar do subordinado.

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.

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-as em classes, que são associadas pelo pesquisador às categorias teóricas definidas *a priori*, de acordo com a semelhança entre os temas. Utilizou-se também a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para gerar um plano cartesiano para identificar a proximidade e distância dos temas evocados pelos entrevistados.

3.4 Questionário

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

Para avaliar a cultura organizacional, o quadro de valores concorrentes (CVF) de Cameron & Quinn (2006) tem sido amplamente utilizado nas pesquisas organizacionais, sendo o modelo mais conhecido, derivado do CVF, para avaliação, o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que vem sendo utilizado com mais frequência.

Para medir a violação do contrato psicológico, Robinson & Morrison (2000) desenvolveram uma escala composta por cinco itens do tipo *Likert* de 5 pontos, indicando quando um empregado concorda com cinco afirmações, que variam de concordo totalmente a discordo totalmente.

3.5 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. Cada construto 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.

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 a 21 de janeiro de 2021. Foram aplicados 178 questionários, sendo considerados válidos 165.

Considere-se que a empresa possui cerca de 3000 empregados, e que, somados os dados coletados na fase de pré-teste e os dados da pesquisa, foram obtidas 238 repostas. Desse modo, evidencia-se que 7,9% dos empregados aceitaram responder ao questionário. Se considerados apenas os questionários eletrônicos, excluídos os de pré-teste, a taxa de retorno é de 5,9%, superior aos 5% considerados como satisfatórios para pesquisas aplicadas por formulários *on-line* na área de Ciências Sociais (Cristofoli, 2011).

3.6 Tratamento e análise dos dados

Após a coleta de dados, procedeu-se à preparação para sua análise (Malhotra et al.,

2005; Hair, 2019). Efetuou-se a verificação dos questionários, a edição, a codificação, a transcrição, e se necessário, a depuração. Nessa verificação, realizou-se um controle sobre sua aceitabilidade para verificar se estavam completos e com respostas que apresentavam variância (Gil, 2019).

Foi realizada 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 ≤ 4 pertenceriam ao grupo (Novo) e >4 Grupo (Antigo).

Para a função, o grupo foi dividido em (Gerencial) e (Não-gerencial), sendo que foram somadas todas as funções não gerenciais e 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 Análise de 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) em relação aos diferentes grupos (Hair Jr. et al., 2016).

Apresentação e Análise DOS Dados

Foi possível verificar ao realizar a comparação dos grupos associados aos atributos intitulados: tempo de empresa, função e região, foi a de 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 e uma relação negativa para o CDT no nível organizacional no contexto da cultura clã. Conforme a tabela 1.

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

Tabela 1 Teste t das diferenças em relação ao tempo de empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

 Nota 1: Grupo 1-Empregados \leq 4 anos de empresa, Grupo 2 – Empregados \geq 5 anos de empresa

Nota 2: ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLÃ- 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, 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 no contexto da cultura hierárquica.

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

Por outro lado, funcionário com cargo gerencial no contexto da cultura clã apresentou uma relação positiva com o comportamento desviante no trabalho. Conforme a tabela 2.

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

Tabela 2 Teste t das diferenças em relação ao cargo

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

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 a 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 maior intensidade de comportamento desviante no trabalho, quando o contrato psicológico é rompido. Por fim, verificou-se que o grupo lojas fora da sede percebe 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 a comportamentos desviantes no trabalho. Portanto, o fato de a 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 ideia de que a cultura organizacional medeia a relação entre violação do contrato psicológico e comportamento desviante no trabalho. Conforme a tabela 3.

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

Tabela 3 Teste t das diferenças em relação à região

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

Após analisar o multigrupo (MGA) para verificar as hipóteses H1, H2 e H3 com base nos testes estatísticos constatou-se que as hipóteses foram parcialmente suportadas conforme a figura 1 a seguir:

HIPÓTESES MGA (ANÁLISE MULTIGRUPO)	CONDIÇÃO
H1 – Existe diferença, concernente ao tempo de empresa, na relação entre a violação do contrato psicológico mediada pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.	Suportada Parcialmente
H2 – Existe diferença, concernente à região, na relação entre a violação do contrato psicológico mediada pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.	Suportada Parcialmente
H3 – Existe diferença, concernente ao nível hierárquico ocupado pelo funcionário, na relação entre a violação do contrato psicológico mediada pela cultura organizacional e o comportamento desviante no ambiente de trabalho.	Suportada Parcialmente

Figura 1. Síntese das hipóteses do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os atributos tempo de empresa (Rousseau, 1990; Coyle-Shapiro et al., 2019), região (Guest, 2004, Javed et al., 2019) e cargo (Adeinat & Abdulfatah, 2019), foi possível perceber que em relação ao tempo de empresa a hipótese H1 é suportada. Nota-se uma diferença entre o grupo de empregados com pouco tempo de trabalho e empregados antigos no que diz respeito à relação entre a violação do contrato psicológico mediado pela cultura organizacional e a 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, sendo que 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 a 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 eles têm sentimentos gerados pela percepção de que a empresa não cumpriu com as promessas, sejam elas implícitas ou explícitas.

Essa constatação apresenta-se 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), corroborando estudo que associa comportamento desviante no ambiente trabalho relativo à violação do contrato psicológico associado a temas como desconfiança e injustiça no desempenho (Rajalakshmi & Naresh 2018).

Pode ser que, em decorrência de a 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, 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 H2, 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 e a 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, rompeu o contrato psicológico, tendem a manifestar comportamentos desviantes decorrentes dos sentimentos gerados por essa percepção. Portanto, corrobora estudos recentes quando aponta que o comportamento desviante, tanto no nível individual quanto organizacional, pode ter diferentes antecedentes, sejam positivos ou negativos, como as práticas organizacionais em relação ao suporte organizacional, ambiente de trabalho, supervisão abusiva (Javed et al., 2019).

No processo de formação do contrato psicológico, devem ser considerados fatores 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 que 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 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 à cultura hierárquica.

Em relação à H3, sobre as 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 análise dos grupos da amostra estudada, que 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, de que características relativas ao tipo de constituição da organização, se familiar ou não, podem 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 sociais de troca a partir da ótica dos gerentes ou dos subordinados. Tem-se que para Levinson (1962) o conceito de contrato psicológico é o de que são expectativas mútuas, não necessariamente conscientes, por parte do empregador e do empregado, que promovem satisfação para as duas partes, portanto, sustentam essa relação.

Rousseau (2000) 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 composto por uma organização cognitiva: elementos relacionados ao conceito, desenvolvidos com base em experiências passadas da identidade do colaborador. Esse posicionamento corrobora 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 (Adeinat & Abdulfatah, 2019).

Observou-se que, das 3 hipóteses propostas no estudo todas foram suportadas parcialmente. Apesar 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 segunda ordem confirmou 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 de 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, fato que amplia a quantidade de processos e pessoas envolvidas e, conseqüentemente, aumenta a possibilidade de desvios.

Considerações Finais

Ao final deste estudo foi possível concluir 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 ao tempo de empresa.

Um fator que nem sempre o que é considerado como comportamento desviante em uma organização ou região o é também para a outra, podendo isso influenciar nos resultados dos estudos. Para ilustrar: 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.

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, conduzem 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.

Como foi evidenciado, as percepções e interações são diferentes a partir da região na qual a empresa se encontra localizada, e 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 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. 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, torna-se mais propício no enfrentamento de comportamentos desviantes.

Outro fator de ordem prática diz respeito à necessidade de se buscarem políticas de aproximação dos empregados que estão em lojas distantes da sede, com o propósito de obterem maior identificação com a história da organização e possivelmente um maior alinhamento com a cultura organizacional. Também é importante a garantia de um processo de socialização organizacional eficaz para os empregados recém-chegados.

A partir desses apontamentos, entende-se que o é necessário verificar as possibilidades de aplicações gerenciais preventivas inerentes ao comportamento desviante no ambiente de trabalho.

Sugere-se, por fim, a realização de um estudo ampliado em diversos segmentos de forma conjunta para evidenciar como essas combinações influenciam o comportamento desviante no trabalho.

Referências

- Abrafarma. (2019). Tecnologia e saúde unidas para transformar o País. *Revista Excelencia*, v. 9(9).
- Adeinat, I.M. & Abdulfatah, F.H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Ahammad, M. F., Tarbab, S. Y., Liu, Y., Keith W., Glaisterd, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.015>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal Of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Bennett, R. J., Marasi, S., Locklear, L. (2018). *Workplace Deviance*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.111.
- Cameron, K., Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755–757. doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. et al. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and future. In: Morgeson, F.; Ashford, S. J.; Aguinis, H. (Org.). (2019). *Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Palo Alto: *Annual Reviews*, 6(1), 145–169. ISI>://WOS:000460290600007.
- Cristofoli, F. (2011). *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.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(1), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- D'art, D., Turner, T. (2006). New working arrangements: changing the nature of the employment relationship? *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 523–538. DOI:10.1080/09585190500521656
- Eck, N. J. V., Waltman, L. (2014). CitNetExplorer: A new software tool for analyzing and visualizing citation networks. *Journal of Informetrics*, 8(4), 802–823. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2328226/mod_resource/content/1/Artigo_citnetexplorer.pdf

- Faul, F. et al. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. DOI: 10.3758/BRM.41.4.1149
- Ferreira, J. C. S., Oliveira, K. S., Czarneski, F. (2020). *Manual em Português CitNetExplorer*. Brasil: researchgate.net. Chen, C. (2014) o CiteSpace Manual. <http://cluster.cis.drexel.edu/~cchen/citespace>
- Gil, A.C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58–68. <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:277741>
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* 5–6(1), 1–19. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x.
- Hair, J. F. (2019). *Multivariate data analysis*. 8th. ed. Andover, Hampshire: Cengage. <https://www.cengage.co.uk/books/9781473756540/>
- Hair Jr, J. F. et al. (Org.) (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Second edition ed. Los Angeles: Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book244583>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>

- Javed, B. et al. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. *Business Ethics: a european review*, 28(2), 221–233. doi/abs/10.1111/beer.12212.
- Jin, K. G., Drozdenko, R. G. (2010). Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 341–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0158-1>
- Khumalo, S. S. (2019). Analyzing abusive school leadership practices through the lens of social justice. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 546–555. DOI:10.1108/IJEM-11-2017-0320
- Levinson, H. et al.(1962). *Men, Management, and Mental Health*. Erscheinungsort nicht ermittelbar: Harvard University Press. doi.org/10.4159/harvard.9780674424746.
- Li, H. et al. (2018). Self-control, organizational context, and rational choice in Internet abuses at work. *Information & Management*, 55(3), 358–367. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2017.09.002>
- Malhotra, N., Rocha, I., Laudisio, M.C. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Millsap, R. E. (2013). *Statistical Approaches to Measurement Invariance*. 1. ed. Routledge, 2013.
- Mo, S., Shi, J. (2017). 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. 14(2), 293–303. doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a

- Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. doi/10.1287/mnsc.29.3.363.
- Rajalakshmi, M., Naresh, B. (2018). Influence of psychological contract on workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 41(1), 90–97. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.05.001>
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. doi/10.2307/256693
- Robinson, S. L., Wolfe Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, n. 5, p. 525–546. doi.wiley.com/10.1002/1099.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, v. 11(5), 389–400. doi/abs/10.1002/job.4030110506.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Pittsburg, Pennsylvania, USA: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration.: Carnegie Mellon University. http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Smart, J. C., John, E. P. S. (2016). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the “Culture Type” and “Strong Culture” Hypotheses: Educational Evaluation and Policy Analysis. 10.3102/01623737018003219.
- Stefano, G., Scrima, F. (2016). The psychometric properties of the Italian version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Applied Psychology Bulletin*,

276(64), 51–63. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2016-0085>.

Stefano, G., Scrima, F., Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503. doi/full/10.1080/09585192.2017.1326393.

Stefano, G. D., Scrima, F., Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22. doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393.

Vergara, S. C. (2007). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.

Submetido em: 02.01.2023

Aceito em: 03.02.2023