



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A Motivação para o Trabalho e os Comportamentos Desviantes

Diana Catarina Serra Jorge

Orientador de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Orientador de Seminário de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2016

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Durante o meu percurso académico deparava-me, muitas vezes, com este capítulo nos trabalhos científicos: agradecimentos. Confesso que nunca entendi a verdadeira funcionalidade dele, embora considerasse que fosse uma reflexão com uma elevada carga emocional. Agora, ao concluir o meu último ano de Mestrado, percebo a necessidade que o estudante tem de agradecer a todos aqueles que, de forma mais ou menos significativa, contribuíram para este ponto final na sua vida académica (que, pessoalmente, quero transformar em ponto e vírgula).

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais por terem proporcionado todas as condições para estar e ser o que sou hoje, pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo e pelas muitas horas de ausência. E à minha irmã por me ensinar a ser paciente, a descontrair nos momentos de pressão e a reconhecer a necessidade de moderar a relação dever-prazer.

Aos meus queridos avós, que apostaram nas minhas capacidades e se orgulharam de todas as conquistas, sendo muitas vezes cobaias nos meus trabalhos. Em especial a ti, avô Manuel, que o destino nos afastou fisicamente, mas que te permite ser agora o espetador mais atento da minha vida, de quem eu desejo sempre receber os melhores aplausos.

Aos meus (melhores) amigos, Inês, Carolina, Silvana, Louis, Ricardo(s), Francisco, Nini, Alexandra e Gonçalo que me compreenderam nas minhas horas de sufoco, e me fizeram acreditar sempre na vitória.

Aos muitos professores com quem tive a oportunidade de partilhar experiências e bons momentos de extrema valerosidade ao longo destes cinco anos, em especial àquele que escolhi para orientar a minha dissertação: Professor Doutor Francisco Cesário, que sempre minimizou os meus problemas, ouviu os meus desabafos e, sobretudo, porque acreditou. Obrigada também aos restantes docentes que se mostraram disponíveis e preocupados com o desenvolvimento deste projeto.

Agradeço também, e não menos importante, a todos aqueles que, espontaneamente e incansavelmente, me encorajaram e me permitiram realizar este estudo.

“O [meu] barco estaria mais seguro no porto, mas não foi para isso que o [meu] barco foi feito”

(John Shedd)

RESUMO

Este estudo surge na tentativa de consciencializar as organizações para o efeito significativo dos tipos de Motivação para o Trabalho e da Antiguidade sobre a prática de Comportamentos Desviantes por parte dos trabalhadores.

Com uma amostra aleatória de 252 trabalhadores, os resultados indicam que os comportamentos desviantes são menores quando existe uma elevada motivação direcionada para um locus de controlo interno e/ou uma baixa motivação para um locus de controlo externo, e superiores quando a pessoa se move muito por condições externas a si (sobretudo por recompensas materiais).

A antiguidade modera a relação entre os tipos de motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes, à exceção da motivação externa social, que explica 39% da variação dos comportamentos desviantes.

Outras evidências, bastante promissoras, indicam que as pessoas que estão há mais tempo na organização são aquelas que adotam mais comportamentos desviantes, comparativamente aos trabalhadores mais novos na empresa. Esta diferença ocorre sobretudo quando o trabalhador expressa intensamente cada tipo de motivação.

Palavras-chave: Teoria da Autodeterminação; Comportamentos Desviantes; Antiguidade.

ABSTRACT

This study aims to raise the awareness of the organizations for the important effects of the different types of motivations for work and for the tenure regarding deviant behaviors from employees.

With a random sample of 252 employees, the results demonstrate that the deviant behaviors are reduced whenever there is a higher motivation for a locus of internal control and/or a lower motivation for a locus of external control. Nevertheless, these deviant behaviors increase whenever someone follows external conditions, namely material compensations.

The tenure moderates the relation between the different types of motivations for work and the deviant behaviors, excluding however the social external motivation, which explains 39% of the deviant behaviors' variation.

Moreover, other results indicate that the employees that have staid longer in the organization are the ones with more deviant behaviors when compared with employees with less years inside of the firm. This difference is even more significant when the employee shows intensively each type of motivation.

Keywords: Self-Determination Theory; Deviant Behavior; Tenure.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO	3
Motivação para o Trabalho	3
Comportamentos Desviantes.....	9
Os tipos de Motivação no Trabalho e os Comportamentos Desviantes e o efeito da Antiguidade nesta relação.....	13
Modelo de Investigação	14
MÉTODO.....	15
Delineamento	15
Variáveis e Instrumentos.....	15
Procedimento.....	17
Participantes	19
RESULTADOS.....	19
Escala da Motivação para o Trabalho	19
<i>Sensibilidade dos itens</i>	19
<i>Validade</i>	20
<i>Fiabilidade</i>	20
Escala de Comportamentos Desviantes.....	21
<i>Sensibilidade dos itens</i>	21
<i>Validade</i>	21
<i>Fiabilidade</i>	22
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	22
Correlações entre Variáveis	24
Teste de Hipóteses.....	24
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	29
<i>Implicações Práticas</i>	35
<i>Limitações e Futuros Estudos</i>	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

ANEXOS.....	45
ANEXO A – Questionário sobre o Estudo dos Comportamentos no Trabalho	45
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....	52
ANEXO C – Qualidades métricas da escala da Motivação para o Trabalho	53
ANEXO D – Qualidades métricas da escala de Comportamentos Desviantes	58
ANEXO E – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	62
ANEXO F – Correlações entre as Variáveis em Estudo	63
ANEXO G – Teste de Hipóteses.....	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferentes conceitualizações e terminologia sobre os comportamentos desviantes	9
Tabela 2 – Números dos Itens das dimensões da Motivação para o Trabalho.....	16
Tabela 3 – Números dos Itens das dimensões dos Comportamentos Desviantes	17
Tabela 4 - Resultados da AFC da escala de Motivação para o Trabalho	20
Tabela 5 - Fiabilidade da escala de Motivação para o Trabalho e suas dimensões.....	21
Tabela 6 - Resultados da AFC da escala de Comportamentos Desviantes	22
Tabela 7 - Fiabilidade da escala de Comportamentos Desviantes e suas dimensões	22
Tabela 8 - Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo	24
Tabela 9 – Efeito Moderador da Antiguidade na Relação entre a Motivação para o Trabalho e os Comportamentos Desviantes.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Continuum</i> da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000a)	7
Figura 2 - Modelo de Investigação em estudo	14
Figura 3 - Estatística Descritiva da Motivação para o Trabalho (média).....	23
Figura 4 - Estatística Descritiva dos Comportamentos Desviantes (média)	23
Figura 5 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Intrínseca e Comportamentos Desviantes.....	27
Figura 6 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Identificada e Comportamentos Desviantes.....	27
Figura 7 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Introjetada e Comportamentos Desviantes.....	28
Figura 8 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Externa Material e Comportamentos Desviantes.....	28

INTRODUÇÃO

As organizações têm revelado uma preocupação cada vez maior em proporcionar motivação, satisfação, entusiasmo e bem-estar aos colaboradores (diminuindo as suas intenções de saída), com fim a manifestarem comportamentos positivos, de desempenho e produtividade, essenciais aos resultados que querem alcançar (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014). Contudo, as entidades empresariais e a literatura que as estudam, têm-se esquecido do poder de atuação individual, onde cada colaborador coloca o seu caráter pessoal no trabalho, assumindo o seu estatuto ou poder na organização (muitas vezes pela antiguidade), sem que esta consiga, através das suas estratégias, mobilizar o sujeito para a direção ou objetivos que pretende alcançar, e tal levar a comportamentos indesejados.

O trabalhador pode sentir interesse e prazer no trabalho que desenvolve, respondendo de forma positiva ou não-disfuncional (por exemplo, através de comportamentos de cidadania organizacional (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009; Cunha et al., 2014)) ou, pelo contrário, pode ter motivações indesejáveis ou afetos negativos acerca do trabalho, levando-o a atuar negativamente perante a organização, através de comportamentos desviantes, intencionais, que comprometem e/ou prejudicam o alcance dos objetivos traçados.

Neste sentido, o presente estudo aprofunda a temática dos comportamentos desviantes, compreendendo de que forma cada tipo de motivação para o trabalho, juntamente com a antiguidade (considerada como um preditor importante das ações dos funcionários (Thomson, Griffiths & Davison, 2000)), irão conduzir à adoção ou inibição desses comportamentos prejudiciais.

Isto é, procura-se estudar se determinados sentimentos, juízos de valor ou reflexões que as pessoas fazem acerca do trabalho que executam (tipo de motivação para o trabalho), impulsionam ou inibem a prática de comportamentos considerados desviantes, contraproducentes à organização, e se a antiguidade altera a relação entre a motivação para o trabalho e estes comportamentos.

A motivação individual permite explicar ações e atribuir-lhes sentido, podendo ser inferida a partir do que se observa, nomeadamente através de atitudes ou comportamentos (Gomes & Borba, 2011). Nesta lógica, testar-se-á se os comportamentos desviantes, enquanto comportamentos voluntários que violam normas organizacionais e ameaçam o bem-estar organizacional e dos seus membros (Robinson & Bennett, 1995), podem ser explicados pelo tipo de motivação sentida em interação com o número de anos na organização (antiguidade).

Explora-se até que ponto as pessoas com uma motivação mais controlada ou uma motivação mais autodeterminada (autónoma), quando têm mais ou menos anos na empresa, irão adotar mais ou menos comportamentos desviantes.

Através de uma abordagem mais recente ao conceito da motivação, esta investigação torna-se pertinente em cinco aspetos.

Em primeiro lugar, este estudo fornece ideias alusivas à necessidade das organizações compreenderem, previamente, as reais motivações que os colaboradores têm para o trabalho, que correspondem a “forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento” (Sims, Fineman & Gabriel, 1993, p. 273, citado por Cunha et al., 2014). Isto significa que as organizações podem estar a apostar e criar estratégias motivacionais que se tornam insignificantes perante a verdadeira motivação individual do colaborador, visto que esta aparece, conforme defendem Gomes e Borba (2011), como um atributo pessoal em que a pessoa é (ou está) motivada por natureza.

A este propósito, a intervenção e criação de *inputs* que fomentam motivação no trabalhador e/ou um sentimento de pertença organizacional (pela antiguidade) podem ser inúteis quando o sujeito não contribui para o bem-estar e desenvolvimento organizacional ou quando não se identifica ou não sente, intrinsecamente, aquele trabalho como desafiante, emocionante ou interessante (Gagné et al., 2014). Pelo contrário, quando o trabalhador poderia realizar o seu trabalho com puro interesse, a inserção de recompensas extrínsecas pode ser dispensável (Ankli & Palliam, 2012). Assim, o estudo tenta consciencializar as organizações para a importância de avaliarem cuidadosamente o nível e tipo de motivação de cada trabalhador, juntamente com a sua antiguidade, para guiarem a sua estratégia motivacional e evitarem, por consequência, comportamentos indesejáveis.

Em segundo lugar, mais pejorativo do que investir de modo infundado na criação de motivação e comportamentos no indivíduo que o levem ao alcance dos objetivos organizacionais, são o aparecimento de respostas opostas às desejáveis. Por exemplo, atribuir recompensas extrínsecas (como prémios de produtividade), onde está inerente uma pressão organizacional para o alcance dos resultados, pode criar uma tensão no trabalhador (Deci & Ryan, 1987), que o conduz a uma falta de ética, prejudicial à organização. Esta falta de ética tem na sua base intenção de lesar a organização, manifestada através de comportamentos disfuncionais (que podem, em última instância, levar ao despedimento do colaborador). Assim, a abordagem e visão das organizações devia também estender-se à criação de políticas e estratégias que evitassem o aparecimento de *outputs* negativos (como os comportamentos indesejáveis), e não apenas à construção de políticas que criem resultados positivos (como o

desempenho). Por outras palavras, este estudo indicia que as organizações deveriam rever e analisar profundamente os seus sistemas de recompensas e remunerações, que podem estar a impulsionar ações indesejáveis.

Num terceiro aspeto, as componentes que integram o universo dos comportamentos desviantes servem também para alertar as empresas, e os seus líderes, para as múltiplas ações que os trabalhadores podem ter. Estas ações levam a consequências graves para a saúde organizacional, com custos financeiros, sociais e psicológicos significativos (Robinson & Bennett, 1995; Yildiz, Alpan, Sezen & Yildiz, 2015) (e.g. distorcer e difamar a imagem ou reputação da empresa (Nair & Bhatnagar, 2011; Umphress, Tihanti, Bierman & Gogus, 2013)). Desta forma, este estudo desafia intelectualmente as empresas a uma gestão eficaz, propondo que atendam a estes comportamentos, que estão em ascensão (Bowling & Gruys, 2010), para diminuir o impacto dos mesmos no bem-estar organizacional (Yildiz et al., 2015).

Em quarto lugar, a presente investigação pode fazer com que as organizações tomem em consideração a importância de incluírem estes comportamentos desviantes na avaliação de desempenho. Isto porque, muitos autores acreditam que os comportamentos de cidadania organizacional, considerados como o reverso dos comportamentos contraprodutivos (Spector & Fox, 2002), deviam ser incluídos nessa avaliação de desempenho (Podsakoff & MacKenzie, 1994)). Esta inclusão pode alertar os colaboradores para a consequência máxima da prática permanente de tais ações negativas (como a possibilidade de despedimento).

Em última instância, este estudo pretende despertar as empresas para o impacto da antiguidade dos seus trabalhadores na adoção de comportamentos desviantes, na medida em que esse número de anos ligados à organização, juntamente com a intensidade de cada tipo de motivação, pode minimizar ou impulsionar comportamentos desviantes.

ENQUADRAMENTO

Motivação para o Trabalho

Após o auge que as temáticas da motivação tiveram nos anos sessenta e setenta, surge recentemente um interesse renovado neste conceito, fruto da dinâmica e da constante mudança no mercado de trabalho (Gomes & Borba, 2011), centrada no contexto laboral. Isto porque, a atual visão de motivação assenta numa perspetiva multidimensional, que se afasta da conceção dualística (motivação intrínseca *versus* extrínseca), considerada insuficiente (Deci & Ryan, 2002).

Na abordagem a este conceito está a Teoria da Autodeterminação, que surgiu em 1981 por Ryan e Deci, na tentativa de estudar a saúde e o bem-estar psicológico das organizações.

A teoria da autodeterminação tem sido estudada e aplicada em inúmeros contextos: religiosos, educacionais, familiares, etc. (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2008). Todavia, neste estudo, a teoria da motivação humana e personalidade, apresentada como a teoria da motivação no trabalho (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005), aborda a qualidade, para além da quantidade e intensidade da motivação (Deci & Ryan, 2002; Güntert, 2015). Esta motivação diz respeito à energia, direção, persistência e equifinalidade (Ryan & Deci, 2000a).

Este modelo mostra que é possível alcançar o bem-estar psicológico a partir da autodeterminação (Deci & Ryan, 1987). Esse bem-estar psicológico poderá surgir porque a autodeterminação representa um conjunto de comportamentos e habilidades que capacitam a pessoa com a possibilidade de agir intencionalmente, ou seja, de ser o agente causal relativamente ao seu futuro (Wehmeyer, 1992). Assim, a natureza da motivação, isto é, o “porquê” de determinado comportamento, é a chave desta teoria (Tremblay et al., 2009).

Esta abordagem integra e desenvolve quatro teorias: teoria das necessidades básicas; teoria das orientações de causalidade; teoria da avaliação cognitiva; e teoria da integração organísmica (Deci & Ryan, 2002), ultrapassando algumas das suas limitações e apresentando alguns dos seguintes desenvolvimentos.

Inicialmente Deci e Ryan (1985), com a teoria da avaliação cognitiva, defenderam que o indivíduo tinha duas necessidades básicas para se sentir intrinsecamente motivado: necessidade de competência (de sentir que consegue realizar) e necessidade de autonomia (onde a pessoa se sente responsável pelo seu comportamento). Porém, o modelo da autodeterminação acrescenta uma outra necessidade, de relacionamento, que ao remeter para a necessidade de conectar com os outros (por sentimentos de pertença, segurança e intimidade) (Ryan & Deci, 2000b), tem impacto significativo sobre o grau de internalização dos processos de regulação da motivação (Gagné & Deci, 2005; Güntert, 2015). Estas três necessidades básicas são essenciais à produção de bem-estar, à inibição de experiências geradoras de angústia (Krieger & Sheldon, 2015) e ao aumento da motivação intrínseca nos trabalhadores (Gagné & Deci, 2005).

Num segundo desenvolvimento, Ryan e Deci (2000a) assumem que a motivação varia num *continuum*, com três tipos de motivação para o trabalho, que vai desde a amotivação, passando pela motivação extrínseca e, por fim, a motivação intrínseca (Figura 1).

Amotivação

Refere-se à falta de intenção em agir (Tremblay et al., 2009; Gagné et al., 2014), ou seja, à ausência de motivação ou de regulação intencional do comportamento (locus de controlo impessoal) (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci, 2005; Güntert, 2015). Pode ocorrer pela falta de competência para realizar a ação, ou pela perceção que a mesma não trará resultados desejados (Ryan & Deci, 2000b).

Motivação Extrínseca – perspetiva geral

Na motivação extrínseca, a pessoa move-se por condições externas a si, sem sentir satisfação na ação que exerce (Assor, Vansteenkiste & Kaplan, 2009; Tremblay et al., 2009). Envolve-se no trabalho por razões instrumentais (para aumentar recompensas ou impedir punições), por aprovação ou desaprovação social, por querer alimentar ou aumentar a sua autoestima, ou por algum objetivo pessoal que valorize (Gagné et al., 2014).

Esta diversidade de razões no universo da motivação extrínseca impulsionou a outro desenvolvimento desta teoria, que consistiu no desmembramento da motivação extrínseca em diferentes tipos de regulação: externa, introjetada, identificada e integrada. Estas integram e variam no mesmo *continuum*, conforme o seu grau de autonomia ou controlo (Ryan & Deci, 2000b; Deci & Ryan, 2008).

Motivação Extrínseca – regulação externa

A motivação externa é a forma menos autónoma (ou mais controlada) da motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000b), da qual a pessoa faz uma atividade para obter um resultado desejado ou para evitar uma punição administrada por terceiros. Este tipo de motivação verifica-se em colaboradores cujo comportamento pode ser motivado pelo medo de ser despedido, por incentivos monetários (Beek, Taris & Schaufeli, 2011) ou pelo prestígio inerente (Gagné et al., 2014).

Motivação Extrínseca – regulação introjetada

A regulação ou motivação introjetada implica uma atividade que não está em consonância com os valores individuais, pois a pessoa adota padrões de autoestima e de aprovação social, sem se identificar totalmente com eles (Ryan & Deci, 2000a; Tremblay et al., 2009). O indivíduo pressiona-se a si próprio (Ryan & Deci, 2000b) para adquirir sentimentos positivos como o orgulho e/ou evitar sentimentos negativos como a indignidade (Beek, Taris & Schaufeli, 2011). O sujeito sente forças internas como a vergonha e a culpa

(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b; Gagné et al., 2014), pelo que a regulação do comportamento não está totalmente dependente de contingências externas (Deci & Ryan, 1985).

Motivação Extrínseca – regulação identificada

A pessoa pode sentir-se autónoma mesmo quando está a ser motivada extrinsecamente (Deci & Ryan, 2008), expressando um locus de controlo parcialmente interno (Ryan & Deci, 2000a).

A motivação identificada aponta para a execução de uma atividade por parte do sujeito onde este se identifica com o valor ou significado dela (Tremblay et al., 2009; Gagné et al., 2014). O comportamento é regulado por objetivos e valores bem interiorizados, que são considerados como pessoalmente importantes (Deci & Ryan, 1985). Tal implica uma avaliação prévia das condições contextuais, por parte do sujeito, para que este decida sobre a conveniência de executar a ação (Deci & Ryan, 2002).

Motivação Extrínseca – regulação integrada

A motivação extrínseca ainda inclui a regulação integrada, a sua forma de internalização mais completa, que implica uma identificação por parte do sujeito tanto com o valor da atividade, embora esta não tenha significado para ele (Tremblay et al., 2009), como com outros aspetos do *self* (Deci & Ryan, 2000). Ainda assim, o sujeito age conforme aquilo que alcançará com essa ação, daí ser considerada uma motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000b; Deci & Ryan, 2002).

Todavia, pelo seu conteúdo, é difícil separar esta motivação da dimensão identificada e da intrínseca (Güntert, 2015), levando, inclusive, Gagné et al. (2014) a excluírem a motivação integrada da sua escala MWMS (*Multidimensional Work Motivation Scale*), dados os problemas fatoriais encontrados.

Motivação Intrínseca

No fim deste *continuum*, que se inicia com a amotivação, está a motivação intrínseca, considerada, por isso, o oposto extremo da amotivação. Este tipo de motivação revela-se através de um comportamento intrinsecamente motivado, do qual a pessoa demonstra e sente gratificação e interesse. Está associada a emoções como a alegria e o entusiasmo (Gagné et al., 2014; Güntert, 2015), pelo que as pessoas exercem uma atividade com pura vontade e por opção própria, revelando uma motivação inteiramente autodeterminada (Deci & Ryan, 2000).

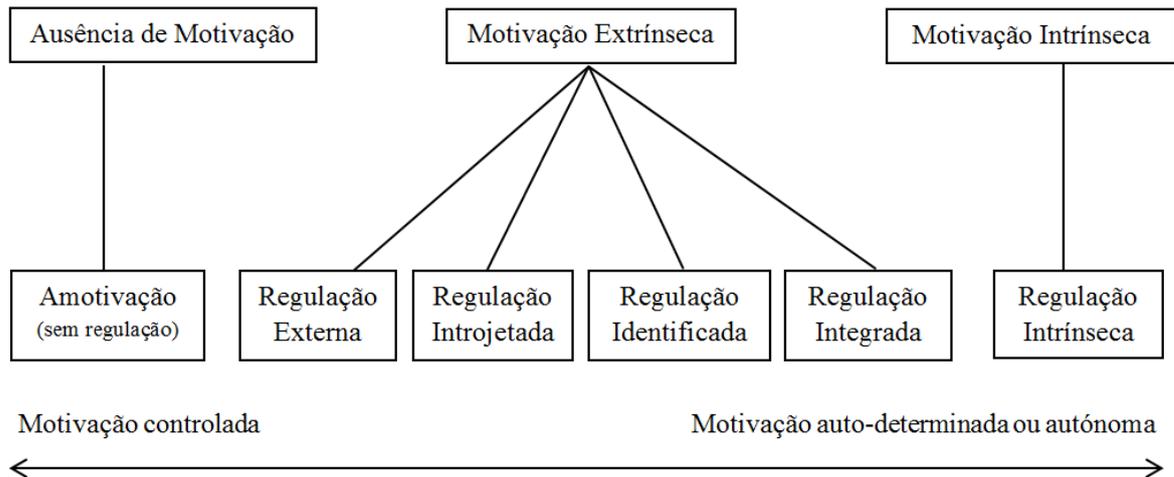


Figura 1 - *Continuum* da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000a)

Estes tipos de motivação podem ser encarados e organizados numa dicotomia: motivação autónoma (ou autodeterminada) e motivação controlada (Gagné & Deci, 2005).

A motivação autónoma consiste em manifestar as ações da forma mais significativa e pura (Gagné & Deci, 2005), isto é, o indivíduo tem a experiência de atuar com autonomia, desejo e autodeterminação (Gagné & Deci, 2005), vantajosos a um desempenho eficaz (Deci & Ryan, 2008). Nesta inclui-se a motivação intrínseca, da qual as pessoas se envolvem numa atividade porque veem interesse ou diversão nela (Gagné & Deci, 2005), e as regulações integrada e identificada, por assumirem um locus de causalidade interno (Güntert, 2015).

Em oposição, sendo a ação ou a motivação controlada, o sujeito vivencia maior sensação de controlo externo - que se verifica, por exemplo, no uso de recompensas extrínsecas (Güntert, 2015). Assim, quanto maior a sensação de controlo, mais externa é a regulação e mais próximo o sujeito está da amotivação (Gagné & Deci, 2005).

Foram vários os instrumentos de medida criados para analisar as motivações para o trabalho, de acordo com esta teoria da autodeterminação. Destes pode-se destacar a validação da medida IMTB (*L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais*) por Blais, Brière, Lachance, Riddle e Vallerand (1993), que resultou em problemas de validade facial e de consistência interna; a escala *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* de Tremblay et al. (2009), pouco aplicável a culturas coletivistas; a escala *The Motivation at Work Scale* (MAWS) de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin e Malorni (2010), apenas examinada em duas línguas; e, por fim, a escala selecionada para desenvolver o presente estudo, de Gagné et al. (2014), *The Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), por ter sido validada em

sete línguas e nove países, por interrogar a razão pela qual o trabalhador coloca esforço no seu trabalho (e não porque faz o seu trabalho), por concetualizar a motivação externa em dois tipos (recompensas materiais e recompensas sociais) e pela análise da correlação com outras medidas das motivações no trabalho.

Antecedentes

Os fatores disposicionais e situacionais foram encontrados como precedentes da motivação. Dos fatores disposicionais incluem-se a personalidade e as orientações de causalidade (Gagné & Deci, 2005; Lam & Gurland, 2008); dos situacionais destacam-se o contexto de trabalho (e.g. cooperação, competição, apoio ou controle) (Ntoumanis, 2002), a divisão e organização do mesmo, e a qualidade das relações com os superiores, pares, subordinados ou clientes (Gagné & Deci, 2005).

Também Gagné et al. (2014) verificaram a necessidade de satisfação e o suporte autónomo enquanto antecedentes da motivação para o trabalho (e.g. a amotivação foi negativamente associada à necessidade de satisfação).

Consequentes

Güntert (2015) estudou os diferentes tipos de motivação da teoria da autodeterminação como mediadores da relação entre antecedentes contextuais (como a perceção estratégica) e os consequentes organizacionais (como os comportamentos de cidadania organizacional). Dos resultados obtidos destacam-se que estes comportamentos de cidadania organizacional devem ser afetados pelas motivações identificadas e intrínsecas. Em oposição, a regulação introjetada, a motivação externa e a amotivação mostraram-se negativamente relacionadas com esses *outputs*.

Outros estudos verificaram que a motivação autodeterminada tem consequências positivas na satisfação no trabalho e no *commitment* (Tremblay et al., 2009; Pelletier, Fortier, Vallerand & Brière, 2001), bem como na inovação e produtividade (Ankli & Palliam, 2012). Em sentido oposto, tem consequências negativas nas intenções de mudança e no *stress* (Tremblay et al., 2009).

Outros autores também constataram que pessoas que manifestam motivações mais controladas têm menos desempenho, menos autoestima e esforçam-se menos (Pelletier et al., 2001).

Comportamentos Desviantes

Várias são as definições usadas para descrever comportamentos desviantes (Tabela 1). Estas definições têm em comum o fator intencional e as implicações negativas, tanto a nível organizacional como individual, isto é, comportamentos inadequados que violam normas e princípios de aceitabilidade, com repercussões negativas para os indivíduos, organizações e sociedade (Robinson & Bennett, 1995; Mikulay, Neuman & Finkelstein, 2001; Marcus, Schuler, Quell & Hümpfner, 2002; Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006).

Tabela 1 - Diferentes concetualizações e terminologia sobre os comportamentos desviantes

Autores	Conceito	Definição do Conceito
Robinson e Bennett (1995); Bennett e Robinson (2000)	Comportamento desviante	Ação voluntária que infringe regras organizacionais, prejudicando o bem-estar e eficácia das organizações e das suas relações humanas.
Griffin, O'Leary-Kelly e Collins (1998)	Comportamento disfuncional	Comportamento incorreto e intencional provocado por um ou vários trabalhadores, que causa danos à organização ou aos seus intervenientes.
Fox e Spector (1999); Marcus et al. (2002); Spector e Fox (2002)	Comportamento contraproducente	Ação com intenção de prejudicar a organização ou colegas (e.g. evitar tarefas; espalhar boatos; sabotagem).
Vardi e Wiener (1996); Vardi e Weitz (2004)	Mau comportamento organizacional	Fenómeno universal e invasivo de violação de normas organizacionais e sociais.

Estes termos que abordam as condutas voluntárias que malefician o bem-estar organizacional não se anulam, e podem-se complementar. Por exemplo, para Robinson e Greenberg (1999), os desvios no local de trabalho são simultaneamente disfuncionais e contraproducentes. Ainda assim, este estudo assenta no termo comportamento desviante, com base na abordagem de Robinson e Bennett (1995), por estar focada numa perspetiva organizacional, e não tanto sociológica.

Estes autores definem este construto como atos intencionais, voluntários e propositados, realizados por funcionários que violam normas organizacionais, e que podem prejudicar a organização ou os seus membros (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000; Fox, Spector & Miles, 2001). Nesta abordagem destacam o carácter intencional destas ações, pois o resultado final pode não lesar a organização e/ou os seus membros, mas quem as praticou estava consciente do resultado pejorativo que poderia causar (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000).

No início do estudo desta temática, Hollinger e Clark (1982) e outros autores (Mangione & Quinn, 1974, cit. por Vardi & Weitz, 2004) organizaram os comportamentos desviantes numa dicotomia: desvios de produção (onde há violação de normas na forma como o trabalho é executado) e desvios de propriedade (referentes ao uso indevido do trabalhador pela propriedade da organização). Robinson e Bennett (1995), por considerarem insuficiente esta estrutura, cruzaram uma medida quantitativa e qualitativa para avaliar estes comportamentos, incluindo outros critérios: a severidade (maior ou menor) e o alvo desse comportamento (organização ou membros). Deste estudo saíram quatro quadrantes correspondentes a quatro tipos de comportamentos desviantes: face à propriedade (comportamentos mais graves, dirigidos à organização); face à produção (ações menos graves, também orientadas contra a organização); de natureza interpessoal (comportamentos interpessoais mais graves); e de natureza política (comportamentos interpessoais menos graves) (Robinson & Bennett, 1995).

Um estudo posterior de Bennett e Robinson (2000), onde desenvolveram e validaram uma escala de medida (*Workplace Deviance Scale*), levou-os a reformular esta tipologia em duas categorias, conforme o alvo fossem as pessoas (desvio interpessoal) ou a organização (desvio organizacional). Esta é a estrutura mais usada na abordagem a este conceito (Berry, Ones & Sackett, 2007), onde as ações desviantes são medidas de acordo com a sua frequência, e não pela sua gravidade (como Robinson e Bennett (1995) tinham delineado), e analisadas pela forma como se expressam em cada local de trabalho, pois a sua manifestação varia de contexto para contexto (Hollinger & Clark, 1982; Lawrence & Robinson, 2007).

Comportamento Desviante Interpessoal

O desvio interpessoal refere-se a ações tomadas contra as pessoas no local de trabalho (Berry, Ones & Sackett, 2007). Inclui (a) falar mal, magoar ou gozar com colegas de trabalho, (b) fazer observações étnicas, religiosas ou raciais no trabalho, (c) agir ou brincar maliciosamente com colegas de trabalho (e.g. fazer partidas maliciosas) e/ou (d) colocar colegas de trabalho constrangidos. Neste enquadramento, os comportamentos desviantes dirigidos às pessoas consistem sobretudo em atos agressivos, de natureza física ou não-física (Robinson & Bennett, 2000).

Comportamento Desviante Organizacional

O desvio organizacional, referente a comportamentos desviantes que prejudicam a organização, abrange comportamentos como (a) retirar bens da empresa sem autorização, (b)

falsificar documentos de despesas para ser reembolsado com mais dinheiro, (c) “sonhar alto” em vez de trabalhar e/ou não colocar esforço no trabalho, (d) fazer pausas excessivas ou longas, chegar atrasado sem permissão e/ou trabalhar de forma lenta propositadamente (até para receber o pagamento das horas extra), (e) desarrumar propositadamente o espaço de trabalho, (f) ignorar instruções da chefia, (g) divulgar informações confidenciais a pessoas externas e/ou (h) consumir drogas ou álcool no local de trabalho (Robinson & Bennett, 2000).

Antecedentes

Os trabalhadores envolvem-se nestes comportamentos desviantes por vários motivos: organizacionais, individuais ou pela função, e/ou pelo ambiente de trabalho.

Uma das razões centra-se nos fatores organizacionais (Robinson & Bennett, 1995) que podem provocar o trabalhador, dirigindo-o a agir negativamente. São exemplos as pressões financeiras, más condições de trabalho, mudanças organizacionais (Spector et al., 2006), perceções negativas de suporte organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), supervisão abusiva (Mitchell & Ambrose, 2007; Fagbohunbe, Akinbode & Ayodeji, 2012), perceções de injustiça organizacional (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000; Fox, Spector & Miles, 2001; Berry, Ones & Sackett, 2007; Jones, 2009; Demir, 2011), ou níveis baixos de satisfação laboral (Hollinger & Clark, 1982; Robinson & Bennett, 1995; Fox & Spector, 1999) ou a excessiva (Rahim & Nasuridin, 2008) e a fraca confiança organizacional (Demir, 2011; Nair & Bhatnagar, 2011). Todas estas podem levar o indivíduo a responder através de comportamentos desviantes (Mikulay, Neuman & Finkelstein, 2001). Isto porque, segundo Robinson e Bennett (1995), a perceção do trabalhador acerca dessas situações organizacionais, e/ou o *stress* sentido, desencadeiam nele uma intenção de provocar uma determinada ação negativa, através de emoções negativas que conduzem a comportamentos desviantes (Fox & Spector, 1999; Fox, Spector & Miles, 2001).

Outros autores consideram que os comportamentos intencionais, desviantes, podem ser usados como uma forma de ajuste ao ambiente de trabalho, como resultado dos procedimentos, pressões, regras do grupo (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998; Litzky, Eddleston & Kidder, 2006, cit. por Nair & Bhatnagar, 2011). Também podem surgir como forma de adaptação à natureza das funções e às tarefas exercidas (que envolvem diferentes níveis de estatuto e/ou salário, autonomia, significado ou variedade na tarefa) (Mikulay, Neuman & Finkelstein, 2001; Spector et al., 2006; Fagbohunbe, Akinbode & Ayodeji, 2012; Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2013).

Estes antecedentes podem ser analisados à luz da teoria da atribuição causal, na medida em que a pessoa desenvolve comportamentos desviantes quando justifica um determinado resultado negativo por aspetos externos ou incontrolláveis por si (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002), como são exemplos os fenómenos organizacionais.

Outros motivos que podem explicar estes desvios organizacionais e interpessoais, segundo Robinson e Bennett (1995), são as variáveis individuais (e.g. personalidade (Sudha & Khan, 2013)).

A este respeito, alguns estudos verificaram que o roubo está muito relacionado com emoções individuais como o tédio e a depressão, e que a raiva e o *stress* levam a comportamentos de sabotagem (Fox & Spector, 1999; Spector et al., 2006). Da mesma forma, outros autores encontraram uma relação forte entre a frustração e os comportamentos desviantes interpessoais (Bennett & Robinson, 2000; Lawrence & Robinson, 2007).

Também Mikulay, Neuman e Finkelstein (2001) mencionam alguns fatores pessoais enquanto preditores de comportamentos desviantes, como a ausência de lealdade por parte dos funcionários à organização onde trabalham, muitas vezes para defender as suas ideias ou atender às suas necessidades (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000).

Fox, Spector e Miles (2001) verificaram que a autonomia tinha uma correlação significativa e negativa com o comportamento desviante organizacional, mas não com o comportamento desviante interpessoal, e que elevados níveis de traços de ansiedade, raiva e conflito contribuía mais positivamente para o aparecimento de ações interpessoais negativas.

Por fim, Nair e Bhatnagar (2011) propõem, no seu modelo, que variáveis individuais ou demográficas como a idade e a escolaridade são preditoras dos comportamentos desviantes. Também Appelbaum e Shapiro (2006) verificaram que quanto maior a antiguidade na empresa, menor a adoção de comportamentos desviantes. Esta ideia é coerente quando se verifica a associação positiva entre a antiguidade e o *commitment* afetivo (English, Morrison & Chalon, 2010), que por sua vez está negativamente associado aos comportamentos desviantes (Demir, 2011).

Consequentes

As consequências destes comportamentos desviantes têm estado muito presentes na abordagem a este construto, por se assumirem como um dos problemas mais graves que as organizações enfrentam (Sudha & Khan, 2013).

Estes problemas não são apenas custos ou perdas financeiras, mensuráveis (Marcus et al., 2002; Vardi & Weitz, 2004), mas também custos psicológicos e sociais (Robinson & Bennett, 1995). Entre estes últimos, alguns autores têm destacado efeitos negativos no local de trabalho como o assédio sexual (Willness, Steel & Lee, 2007), o absentismo (Harper, 1990, cit. por Robinson & Bennett, 1995), os atrasos, o *stress*, a rotatividade, os roubos (Robinson & Bennett, 1995; Meyer & Herscovitch, 2001) e os boatos (Fox & Spector, 1999), que ameaçam o bem-estar organizacional (Robinson & Bennett, 1995) e diminuem a produtividade (Henle, Giacalone & Jurkiewicz, 2005, cit. por Appelbaum & Shapiro, 2006). Outros autores também referem o efeito prejudicial dos comportamentos desviantes na reputação (Nair & Bhatnagar, 2011) e imagem organizacional (Umphress et al., 2013).

Os tipos de Motivação no Trabalho e os Comportamentos Desviantes e o efeito da Antiguidade nesta relação

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) mostra que quando as pessoas assumem um trabalho onde sentem verdadeiras motivações, em vez de motivações extrínsecas, revelam mais interesse e entusiasmo, que se manifesta com maiores níveis de satisfação geral com a vida (Deci & Ryan, 2000), podendo-se esperar que origine comportamentos desejáveis.

Por outro lado, tendo em conta os resultados da investigação de Tremblay et al. (2009), existe uma relação negativa entre os comportamentos desviantes e as motivações autodeterminadas no trabalho (que integra, segundo os mesmos, a motivação intrínseca e motivação identificada).

Em oposição, segundo o mesmo estudo de Tremblay et al. (2009), quando o indivíduo não está com uma motivação autodeterminada (que significa a presença de uma motivação mais controlada, isto é, externa, introjetada e/ou amotivação), tende a manifestar mais comportamentos anti-sociais. Da mesma forma, Pelletier, Tuson, Fortier, Vallerand, Brière e Blais (1995, cit. por Tremblay et al., 2009) relataram que quanto maior a evidência de motivações externas, maior a tendência dos trabalhadores adotarem ações desviantes.

Assim, embora este estudo pudesse apenas basear-se na relação entre os diferentes tipos de motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes, dada a escassez de resultados na literatura referente a esta relação, sugere-se que a antiguidade poderá moderar a relação entre a motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes.

Esta possibilidade é considerada por duas razões.

Em primeiro lugar, pelo efeito preditor que a antiguidade tem nos comportamentos desviantes, cuja relação é negativa (Appelbaum & Shapiro, 2006; Berry, Ones & Sackett, 2007, cit. por Farhadi, Omar, Nasir, Zarnaghash & Salehi, 2015) e/ou pelas diferenças encontradas nos comportamentos desviantes pela antiguidade (Farhadi et al., 2015), embora Henle (2005, cit. por Farhadi et al., 2015) não tenha encontrado relações significativas entre estas duas variáveis.

Em segundo lugar, porque a antiguidade já tem sido considerada, em vários estudos, como uma variável moderadora da relação entre dois tipos de comportamentos organizacionais. São exemplos o efeito moderador que exerce na relação entre o compromisso organizacional e o desempenho (Wright & Bonett, 2002), na relação entre clima psicológico e comprometimento afetivo (English, Morrison & Chalon, 2010), na relação entre o comprometimento organizacional afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional (Ng & Feldman, 2011) e na relação entre satisfação no trabalho e desempenho (Norris & Niebuhr, 1984).

Assim, é plausível supor que, na presença da antiguidade, o efeito dos tipos de motivação para o trabalho tenha uma importância diferente sobre a prática de comportamentos desviantes.

Hipótese Geral: a antiguidade exerce um efeito moderador na relação entre os vários tipos de motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes.

Modelo de Investigação

Tendo em conta os efeitos de moderação exercidos pela antiguidade, encontrado nas relações entre outros comportamentos organizacionais, espera-se a existência desse efeito moderador na relação entre os diferentes tipos de motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes.

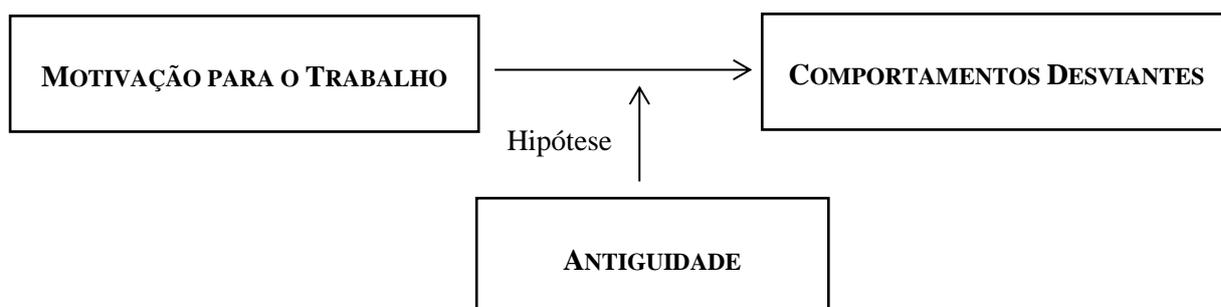


Figura 2 - Modelo de Investigação em estudo

MÉTODO

Delineamento

O presente estudo tem um caráter quantitativo por medir e diferenciar variáveis, através de escalas de medida (Marôco, 2014). Mais concretamente, esta investigação, que segue um delineamento correlacional, é de naturezas explanatória e exploratória (não-experimental) (Campbell & Stanley, 1963; Bryman & Cramer, 2003). Estudo explanatório pois procura-se encontrar relações entre os diferentes tipos de motivação no trabalho e os comportamentos desviantes (tal como encontrada, com pouca evidência, na literatura), e exploratório porque não foram encontrados estudos que testassem os efeitos moderadores da antiguidade na relação entre os diferentes tipos de motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes.

Neste delineamento correlacional, os dados foram recolhidos entre janeiro e março, através da aplicação de um questionário a trabalhadores, e não existiu qualquer manipulação de variáveis pela investigadora (Marôco, 2014).

Variáveis e Instrumentos

O instrumento apresenta, inicialmente, as instruções gerais, onde se enquadra e expõe o objetivo do estudo (cumprindo os pressupostos assinalados por Hill e Hill (2000)), e se garante a confidencialidade e anonimato das respostas aos participantes.

O questionário contém três secções ou partes (Anexo A).

A primeira secção corresponde aos dados sociodemográficos do participante, onde se questiona o género, idade, habilitações literárias, o tempo que está na organização (antiguidade) e o tipo de contrato de trabalho (termo indeterminado, termo certo e/ou termo incerto).

As duas restantes partes correspondem às escalas de medida, que avaliam duas das variáveis em estudo, separadamente: a primeira parte corresponde à motivação para o trabalho; e a segunda aos comportamentos desviantes.

Motivação para o Trabalho

Para medir a motivação para o trabalho usa-se a escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) da Gagné et al. (2014), traduzida e adaptada para a população

portuguesa por Lopes e Chambel (2013), por focar-se nos motivos pelo qual o trabalhador coloca esforço no seu trabalho (Gagné et al., 2014).

Esta escala é composta por 21 itens, com seis dimensões: intrínseca (4 itens, e.g., “esforço-me no meu trabalho porque gosto de ter um emprego”); identificada (4 itens, e.g., “esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego é importante para mim”); introjetada (4 itens, e.g., “esforço-me no meu trabalho porque a minha reputação depende de ter um emprego”); regulação externa social (3 itens, e.g., “esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros”); regulação externa material (3 itens, e.g., “esforço-me no meu trabalho porque preciso de um salário”); e amotivação (3 itens, e.g., “eu não sei porque devo procurar emprego, porque acho que não vai servir para nada”).

Os participantes tiveram de indicar a razão pela qual se esforçam no seu local de trabalho, numa escala de *likert* de sete pontos, que varia entre “não, de todo” (1), “muito pouco” (2), “pouco” (3), “moderadamente” (4), “bastante” (5), “muito” (6) e “totalmente” (7).

Tabela 2 – Números dos Itens das dimensões da Motivação para o Trabalho

Dimensão	Números dos Itens da Escala
Motivação Intrínseca	1; 2; 4; 5
Motivação Identificada	3; 8; 9; 10
Motivação Introjetada	11; 13; 14; 16
Motivação Externa Social	6; 17; 19
Motivação Externa Material	7; 18; 20
Amotivação	12; 15; 21

Comportamentos Desviantes

Os comportamentos desviantes são avaliados pela escala *Workplace Deviance* de Bennett e Robinson (2000), composta por duas subescalas correspondentes às duas dimensões: desvio organizacional (13 itens, e.g., “trabalhar intencionalmente mais devagar do que poderia trabalhar”); e desvio interpessoal (7 itens, e.g., “falar mal de colegas de trabalho”).

Nesta escala os participantes indicam a frequência com que adotam cada comportamento, através de uma escala de *likert* de cinco pontos, que variam entre “nunca” (1), “quase nunca” (2), “algumas vezes” (3), “muitas vezes” (4) e “sempre” (5).

Esta escala foi submetida a uma tradução e adaptação para a população portuguesa. Para tal, procedeu-se à realização das seguintes fases: tradução, retroversão, revisão pré-final, pré-teste e validação (Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2007).

Tabela 3 – Números dos Itens das dimensões dos Comportamentos Desviantes

Dimensão	Números dos Itens da Escala
Comportamento Desviante Interpessoal	2; 4; 6; 7; 8; 16; 18
Comportamento Desviante Organizacional	1; 3; 5; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 19

Procedimento

Em primeira instância contactou-se algumas pessoas para obter os seus consentimentos informados, transmitindo alguns conteúdos e implicações do estudo.

Após a aprovação, e antes de se dar início ao preenchimento do questionário, foi dado aos participantes um *briefing* e *debriefing* (D'Oliveira, 2002). Na primeira fase (*briefing*), apresentaram-se os critérios de inclusão e exclusão (que consistem na obrigatoriedade de permanência há, pelo menos, seis meses na organização e de não trabalhar por conta própria e/ou a recibos verdes), a sequência dos acontecimentos (primeiramente, expuseram-se um conjunto de questões de natureza sociodemográfica e, de seguida, as escalas das variáveis em estudo), e o tempo previsto de resposta. Numa segunda fase (*debriefing*) transmitiu-se o objetivo do estudo (que remete para as perceções de motivação para o trabalho, para a antiguidade e a frequência da adoção de comportamentos desviantes), os potenciais riscos e benefícios (que não existem), salientando a participação voluntária, o formato confidencial e anónimo do estudo (assegurando que os resultados apenas seriam usados para fins académicos) e o direito a interromper a participação (sem qualquer penalização). Da mesma forma, apresentou-se total disponibilidade para posteriores esclarecimentos.

Após estas fases, o questionário (Anexo A), previamente preparado, foi apresentado em suporte papel e enviado digitalmente através do *Google Docs*. No segundo caso, pediu-se aos participantes que usassem o método *Snowball*, isto é, que divulgassem o mesmo instrumento (*link*) por outros participantes com as mesmas características (Marôco, 2014).

A aplicação decorreu entre janeiro e março, e em ambientes fora do contexto laboral.

Para se realizar as análises estatísticas, foi necessário, primeiramente, codificar as variáveis em estudo.

A variável Género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através do número “0” para o participante do género feminino e “1” para o participante do género masculino. As variáveis Idade e Antiguidade foram codificadas como contínuas. A variável ordinal Habilitações Literárias foi codificada como “1” para os escalões “inferior ao 12º ano” e “12º ano” (que foram unidos por cada grupo necessitar de, pelo menos, 30 participantes (Marôco, 2014)), em “2” para o escalão “a frequentar o ensino superior” e em “3” para o escalão “licenciatura/mestrado/doutoramento”. A variável Contrato de Trabalho foi codificada com “1” para o “contrato sem termo (indeterminado)”, com “2” para o “contrato a termo certo” e com “3” para o “contrato a termo incerto”.

Foram efetuadas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) para os instrumentos utilizados neste estudo, através do programa *AMOS for Windows*, realizando-se uma estimativa do método da máxima verossimilhança (Marôco, 2010) para um modelo a cinco fatores para a escala Motivação para o Trabalho, e a um e dois fatores para a escala dos Comportamentos Desviantes.

Neste programa retiram-se diagramas de caminhos (isto é, modelos gráficos) através do desenho das variáveis. O mesmo considera as elipses como as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa a relação de causa entre duas variáveis; e a seta curva com duas pontas entre duas variáveis exibe uma covariância (Arbucke, 1995).

Na análise do ajustamento do modelo, consideraram-se os resultados para o qui-quadrado (χ^2); *tucker-lewis index* (TLI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); e o *root mean square error of approximation* (RMSEA).

Para analisar as restantes qualidades métricas dos instrumentos utilizou-se o programa *SPSS Statistics 20 for Windows*.

No estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados. Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens de cada instrumento.

Procedeu-se à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem e, por fim, testou-se o efeito de moderação através da *Path Analysis*, com a finalidade de explorar associações entre as variáveis em estudo (motivação para o trabalho, antiguidade e comportamentos desviantes).

Participantes

O presente estudo contou com a colaboração de 252 trabalhadores, de diferentes organizações, sendo 53,6% do sexo feminino e 46,4% do sexo masculino (Anexo B).

As idades dos participantes estão compreendidas entre os 19 e os 71 anos, com média de 39,2, enquanto a sua antiguidade da organização onde estão alocados varia entre meio ano e 49 anos (com média de 11,1 anos) (Anexo B).

Relativamente às habilitações literárias dos participantes, verifica-se que 40,9% tem o 12º ano de escolaridade ou inferior; 4,8% frequenta o ensino superior; e 54,4% já concluiu o ensino superior (licenciatura ou superior) (Anexo B).

Quanto ao vínculo de trabalho, 57,1% dos participantes tem contrato sem termo; 34,1% tem contrato a termo certo; e 8,7% tem contrato a termo incerto (Anexo B).

Esta amostragem de carácter não-probabilístico, seleccionada por conveniência, de acordo com a definição de Hill e Hill (2000), teve como critério de exclusão todos os trabalhadores que trabalham por conta própria ou a recibos verdes e/ou que trabalhem há menos de seis meses na organização.

RESULTADOS

A presente análise de dados, processada pelo programa *IBM Statistics 22*, está dividida em três fases: análises fatoriais e avaliação das qualidades métricas (sensibilidade, validade de construto e fiabilidade); estatística descritiva; e relação entre variáveis e teste de hipóteses.

Escala da Motivação para o Trabalho

Sensibilidade dos itens

Nesta escala verifica-se que os itens 11, 15 e 21 têm a mediana encostada ao extremo inferior, enquanto os itens 7 e 20 têm a mediana encostada ao extremo superior. Já os itens 7 e 9 não têm resposta em todos os pontos.

Os itens 15 e 21 violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se acima de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998), pelo que se retiraram estes itens (Anexo C).

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala da Motivação para o Trabalho a cinco fatores, uma vez que o fator da amotivação foi excluído, depois de eliminados dois dos seus itens (por violarem grosseiramente a normalidade), que o fez ser composto apenas pelo item 12. Assim, desenvolveu-se um modelo teórico a cinco fatores e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho (Anexo C).

Assim, do modelo a cinco fatores fazem parte as seguintes dimensões ou fatores: motivação intrínseca (composto pelos itens 1, 2, 4 e 5); motivação identificada (constituído pelos itens 3, 8, 9 e 10); motivação introjetada (formado pelos itens 11, 13, 14 e 16); motivação externa social (composto pelos itens 6, 17 e 19); e motivação externa material (composto pelos itens 7, 18 e 20) (Tabela 2).

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que se devia retirar o item 16 por estar fortemente correlacionado com duas dimensões.

Os índices de ajustamento obtidos são adequados ($\chi^2/gl \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Bentler & Bonnet, 1980; Kline, 1998; Smith & McMillan, 2001, cit. por Marôco, 2010) (Tabela 4 e Anexo C), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por cinco fatores.

Tabela 4 - Resultados da AFC da escala de Motivação para o Trabalho

χ^2/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.30	.94	.95	.90	.072

Legenda: χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade; TLI – *Tucker-Lewis Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; GFI – *Goodness-of-fit Index*; RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Fiabilidade

Foi determinada a consistência interna para a escala e cada uma das suas dimensões e, como se pode verificar na tabela 5, tanto a escala como as suas dimensões apresentam bons valores de *alpha de Cronbach*, muito acima do valor mínimo aceitável em estudos organizacionais (Hill & Hill, 2000; Bryman & Cramer, 2003) (Anexo C). Com isto, não houve a necessidade de eliminar itens para melhorar a precisão desta medida.

Tabela 5 - Fiabilidade da escala de Motivação para o Trabalho e suas dimensões

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
Motivação no Trabalho	.89	Motivação Intrínseca	.89	Boa
		Motivação Identificada	.89	Boa
		Motivação Introjetada	.82	Boa
		Motivação Externa Social	.90	Muito Boa
		Motivação Externa Material	.80	Boa

Escala de Comportamentos Desviantes

Sensibilidade dos itens

Nesta escala os itens 5, 11, 12 e 15 têm a mediana encostada ao extremo inferior, e o item 15 não tem respostas em todos os pontos.

Em geral, os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que significa que nenhum item viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Anexo D).

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da escala de Comportamentos Desviantes a dois fatores e a um fator, ou seja, desenvolveram-se dois modelos teóricos (a dois fatores e a um fator), estabelecendo-se os respetivos diagramas de caminho.

Do modelo a dois fatores fazem parte as seguintes dimensões: comportamentos desviantes interpessoais (com os itens 2, 4, 6, 7, 8, 16 e 18); comportamentos desviantes organizacionais (constituído pelos itens 1, 3, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17 e 19) (Tabela 3).

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que se devia retirar o item 9 por estar fortemente correlacionado com as duas dimensões. Os índices de ajustamento obtidos são adequados (Tabela 6 e Anexo D), ou encontram-se muito próximo dos valores de referência: $\chi^2/df \leq 5.00$; $GFI > .90$; $CFI > .90$; $RMSEA < .08$ (Bentler & Bonnet, 1980; Kline, 1998; Smith & McMillan, 2001, cit. por Marôco, 2010).

Do modelo a um fator fazem parte todos os itens que constituem esta escala. Nem todos os índices de ajustamento obtidos neste modelo são os adequados (Tabela 6 e Anexo D), conforme os mesmos valores de referência, o que revela que se obteve um pior ajustamento com um fator. Assim, estes resultados indicam que os participantes deste estudo perceberam esta escala como sendo composta por dois fatores.

Tabela 6 - Resultados da AFC da escala de Comportamentos Desviantes

MODELO	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Dois Fatores	2.29	.96	.96	.88	.072
Um Fator	2.80	.94	.94	.84	.085

Legenda: χ^2/df – qui-quadrado/ graus de liberdade; TLI – *Tucker-Lewis Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; GFI – *Goodness-of-fit Index*; RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Approximation*

Fiabilidade

Foi calculada a consistência interna para a escala dos Comportamentos Desviantes e cada uma das suas dimensões, com base na determinação do coeficiente *alpha de Cronbach*. Verifica-se pela tabela 7, que tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma excelente consistência interna, muito acima do mínimo aceitável de 0.70 (Hill & Hill, 2000; Bryman & Cramer, 2003) (Anexo D).

Não se verificam melhorias no *alpha de Cronbach* caso fosse eliminado algum item.

Tabela 7 - Fiabilidade da escala de Comportamentos Desviantes e suas dimensões

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
Comportamentos Desviantes	.97	Comportamentos Desviantes Interpessoais	.96	Muito Boa
		Comportamentos Desviantes Organizacionais	.95	Muito Boa

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das escalas que permite perceber a posição das respostas dadas pelos participantes nos construtos estudados. A motivação para o trabalho, assim como todas as suas dimensões, apresentam uma média elevada, isto é, acima do ponto central desta escala (4). Destaca-se a média mais elevada representada pela dimensão da motivação externa material (M=6.23; DP=0.95), muito próxima do valor

máximo da escala (7), tendo a motivação externa social a média mais baixa ($M=4.41$; $DP=1.69$) (Tabela 8 e Figura 3).

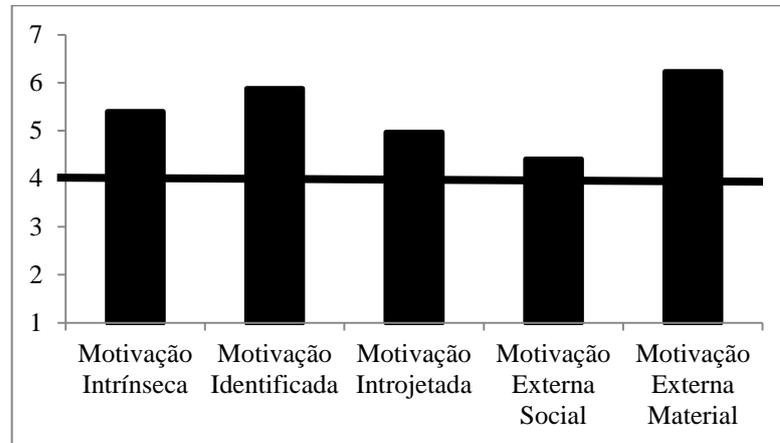


Figura 3 - Estatística Descritiva da Motivação para o Trabalho (média)

Quanto aos comportamentos desviantes, estes apresentam uma média abaixo do ponto central da escala (3), ou seja, os participantes deste estudo revelaram praticar poucos comportamentos desviantes ($M=2.24$; $DP=1.02$) (Tabela 8 e Figura 4).

Embora as médias entre os dois tipos de comportamentos desviantes sejam idênticas, a mesma é ligeiramente superior na dimensão dos comportamentos desviantes interpessoais ($M=2.27$; $DP=1.12$), comparativamente à dos comportamentos desviantes organizacionais ($M=2.21$; $DP=1.01$) (Tabela 8 e Figura 4).

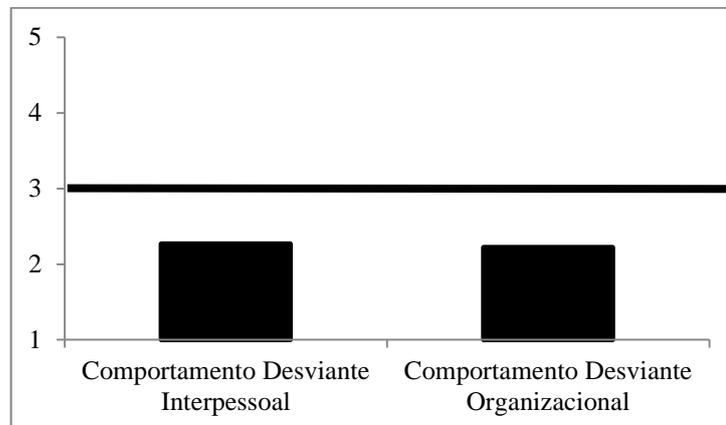


Figura 4 - Estatística Descritiva dos Comportamentos Desviantes (média)

Correlações entre Variáveis

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 8 e Anexo F).

Analisando a tabela 8, verifica-se que são os participantes que têm uma maior motivação introjetada e externa, tanto social como material, que praticam mais comportamentos desviantes. Os participantes que apresentam uma maior motivação identificada são os que praticam menos comportamentos desviantes, apresentando estas variáveis uma associação significativa e negativa. A motivação intrínseca não estabelece uma relação significativa com os comportamentos desviantes.

A antiguidade apenas exerce uma correlação significativa com a motivação intrínseca, e com a dimensão dos comportamentos desviantes organizacionais (Tabela 8 e Anexo F).

Tabela 8 - Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

	Média	Desvio Padrão	1	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3	3.1	3.2
1. Antiguidade	11,97	11,08	1								
2.1. Motivação Intrínseca	5,40	1,10	,21**	1							
2.2. Motivação Identificada	5,88	1,06	,11	,76**	1						
2.3. Motivação Introjetada	4,97	1,37	,07	,37**	,47**	1					
2.4. Motivação Externa Social	4,41	1,69	,07	,01	,04	,57**	1				
2.5. Motivação Externa Material	6,23	,95	,04	,12*	,26**	,39**	,51**	1			
3. Comportamentos Desviantes (CD)	2,24	1,02	,13*	-,08	-,13*	,21**	,61**	,28**	1		
3.1. CD Interpessoal	2,27	1,12	,11	-,05	-,11	,17**	,57**	,24**	,97**	1	
3.2. CD Organizacional	2,22	1,01	,14*	-,09	-,13*	,23**	,61**	,29**	,98**	,90**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Teste de Hipóteses

Após a verificação das qualidades métricas, da qual se eliminou a dimensão da amotivação (da variável da motivação para o trabalho) e da análise das correlações das escalas utilizadas, testam-se as hipóteses, através de modelos de equações estruturais. Validaram-se os pressupostos destas análises de equações estruturais, que correspondem a um modelo linear que estabelece as relações entre as variáveis manifestas e latentes, indicando a magnitude do efeito que estas variáveis estabelecem (Marôco, 2010).

Analisa-se agora os coeficientes de trajetória dos modelos de moderação criados para cada tipo de motivação para o trabalho (Anexo G).

Em primeira instância verifica-se que o modelo de moderação entre a Motivação Intrínseca e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes é semelhante ao modelo de moderação da Motivação Identificada e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes.

As trajetórias “Motivação Intrínseca” → “Comportamentos Desviantes” ($\beta_{MIintrinseca} = -0.05$; $p=0.491$) e “Motivação Identificada” → “Comportamentos Desviantes” ($\beta_{MIidentificada} = -0.06$; $p=0.401$) são negativas mas não significativas. A variável Antiguidade apresenta nos dois modelos efeitos diretos de 0.13 ($p=0.032$) sobre os comportamentos desviantes (Anexo G). Os efeitos de moderação entre as variáveis Motivação Intrínseca e Antiguidade foi de 0.17 ($p=0.009$), e entre a Motivação Identificada e Antiguidade foi de 0.22 ($p=0.001$), ambos positivos e significativos (Tabela 9 e Anexo G).

Analisando agora o esquema de equações estruturais e/ou os *outputs* com os coeficientes de regressão do modelo de moderação da Motivação Introjetada e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes (Anexo G), constata-se que apenas o preditor Antiguidade não é estatisticamente significativo ($\beta_{Ant} = 0.11$; $p=0.059$). A trajetória “Motivação Introjetada” → “Comportamentos Desviantes” ($\beta_{MIintrojetada} = -0.20$; $p=0.001$) é negativa e significativa, e a trajetória “Motivação Introjetada x Antiguidade” → “Comportamentos Desviantes” ($\beta_{MIintrojetada \times Ant} = 0.16$; $p=0.009$) é positiva e significativa (Tabela 9 e Anexo G).

Os coeficientes de trajetória do modelo de moderação de Motivação Externa Social e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes (Anexo G) mostram que apenas a relação “Motivação Externa Social” → “Comportamentos Desviantes” ($\beta_{MExsocial} = -0.60$; $p=0.001$) é significativa. O efeito direto da Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes é de 0.09 ($p=0.062$) e o efeito de moderação entre a Motivação Externa Social e Antiguidade é de 0.08 ($p=0.010$), ambos positivos mas não significativos (Tabela 9 e Anexo G).

Todas as trajetórias do modelo de moderação da Motivação Externa Material e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes (Anexo G) são positivas e estatisticamente significativas. A variável Motivação Externa Material apresenta um efeito direto altamente significativo de 0.25 ($p=0.001$) sobre os Comportamentos Desviantes; a variável Antiguidade apresenta um efeito direto de 0.12 ($p=0.047$); e o efeito de moderação entre as variáveis foi de 0.13 ($p=0.031$) (Tabela 9 e Anexo G).

Tabela 9 – Efeito Moderador da Antiguidade na Relação entre a Motivação para o Trabalho e os Comportamentos Desviantes

	β	1º R ²	2º R ²	ΔR^2
Motivação Intrínseca x Antiguidade → Comportamentos Desviantes	.17**	.028	.053	.025
Motivação Identificada x Antiguidade → Comportamentos Desviantes	.22***	.036	.079	.043
Motivação Introjetada x Antiguidade → Comportamentos Desviantes	.16**	.056	.081	.025
Motivação Externa Social x Antiguidade → Comportamentos Desviantes	.08	.379	.385	.007
Motivação Externa Material x Antiguidade → Comportamentos Desviantes	.13*	.089	.105	.017

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Assim, a interação entre todos os tipos de motivação para o trabalho e a antiguidade revelaram-se significativos e positivos para os comportamentos desviantes, à exceção da motivação externa social. Isto é, a antiguidade tem um efeito moderador entre os diferentes tipos de motivação para o trabalho (exceto a motivação externa social, onde não se verificou uma associação significativa) e os comportamentos desviantes.

Para clarificar estes efeitos de interação e o papel moderador da antiguidade, produziram-se representações gráficas.

Efeito moderador da Antiguidade nas relações entre a Motivação Intrínseca e os Comportamentos Desviantes, e a Motivação Identificada e os Comportamentos Desviantes

Os resultados encontrados associados ao efeito moderador da antiguidade entre a motivação intrínseca e os comportamentos desviantes, e entre a motivação identificada e os comportamentos desviantes mostraram-se muito semelhantes, como se pode verificar pelas representações gráficas criadas (Figuras 5 e 6).

A figura 5 mostra que a Antiguidade exerce um efeito de moderação na relação entre a Motivação Intrínseca e os Comportamentos Desviantes ($\beta_{MI \times Ant} = 0.17$; $p = 0.009$), e a figura 6 mostra o mesmo efeito de interação da antiguidade entre a motivação identificada e os comportamentos desviantes ($\beta_{MI \times Ant} = 0.22$; $p = 0.001$), que revelam efeitos significativos e positivos, e que suportam parte da hipótese geral criada (Anexo G).

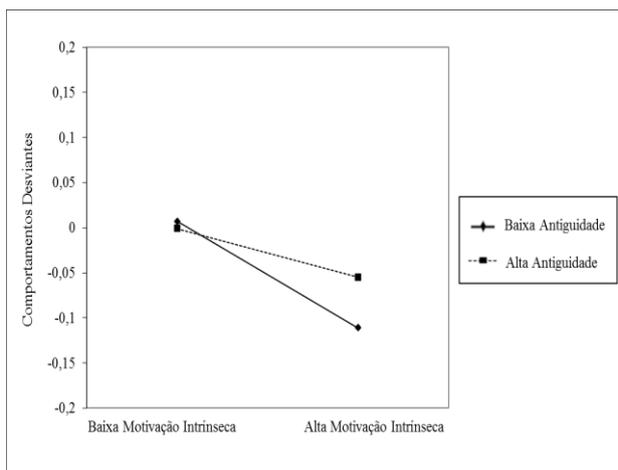


Figura 5 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Intrínseca e Comportamentos Desviantes

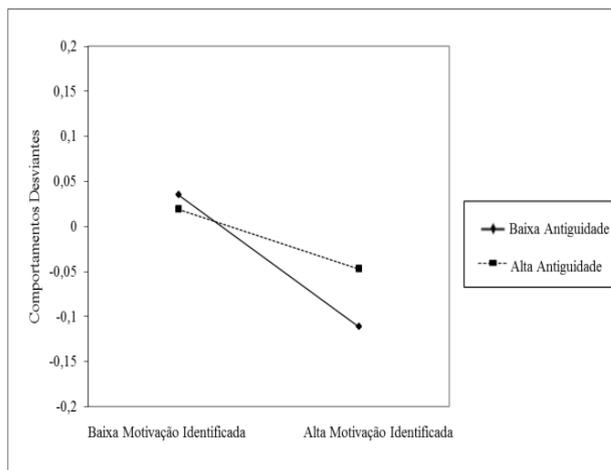


Figura 6 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Identificada e Comportamentos Desviantes

Em ambos os gráficos a intensificação no nível de motivação (intrínseca e identificada) exerce um comportamento decrescente nos comportamentos desviantes, com maior intensidade nas pessoas com menos tempo de trabalho na organização.

Verifica-se que quando há um baixo envolvimento do indivíduo na atividade, pelo reduzido interesse ou satisfação na mesma (baixa motivação intrínseca) e/ou quando o indivíduo reconhece pouco o valor subjacente a um comportamento (baixa motivação identificada), quem está há menos tempo na organização são os trabalhadores que praticam mais comportamentos desviantes, embora estes exerçam praticamente com a mesma frequência tais comportamentos (comparativamente às pessoas há mais tempo na empresa). A maior diferença verifica-se quando há uma alta motivação intrínseca e/ou uma alta motivação identificada, pois quem pratica mais comportamentos desviantes são os colaboradores que estão há mais tempo na organização, enquanto os trabalhadores que estão há menos tempo na empresa realizam muito menos comportamentos prejudiciais ao bem-estar organizacional (Figuras 5 e 6).

Quando se estuda a relação entre motivação intrínseca e os comportamentos desviantes e se introduz no modelo a variável de interação (Motivação Intrínseca x Antiguidade), esta melhora a explicação dos comportamentos desviantes em 2,5% ($\Delta R^2 = .025$, $p < .01$) (Tabela 9 e Anexo G).

Quando se introduz a variável de interação (MotivaçãoIdentificada x Antiguidade) na relação entre a motivação identificada e os comportamentos desviantes, esta variável melhora a explicação do modelo em 4% ($\Delta R^2=.043, p<.001$) (Tabela 9 e Anexo G).

Efeito moderador da Antiguidade nas relações entre a Motivação Introjetada e os Comportamentos Desviantes, e a Motivação Externa Material e os Comportamentos Desviantes

A Antiguidade exerce um efeito de moderação na relação entre a Motivação Introjetada e os Comportamentos Desviantes ($\beta_{MIIntrojetada \times Ant} = 0.16; p = 0.009$), e entre a Motivação Externa Material e os Comportamentos Desviantes ($\beta_{MExMaterial \times Ant} = 0.13; p = 0.031$) (Tabela 9 e Anexo G), ambos com um efeito significativo e positivo, que corrobora a hipótese.

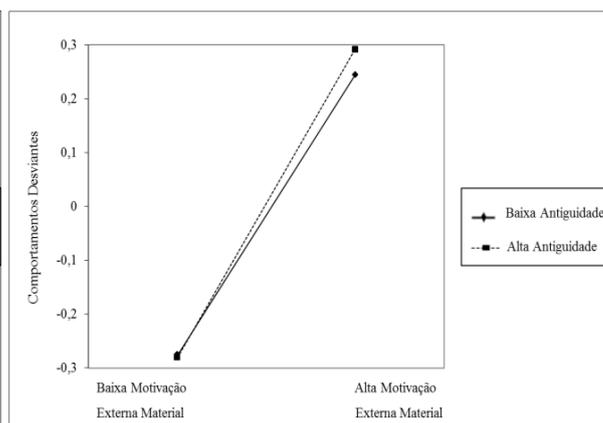
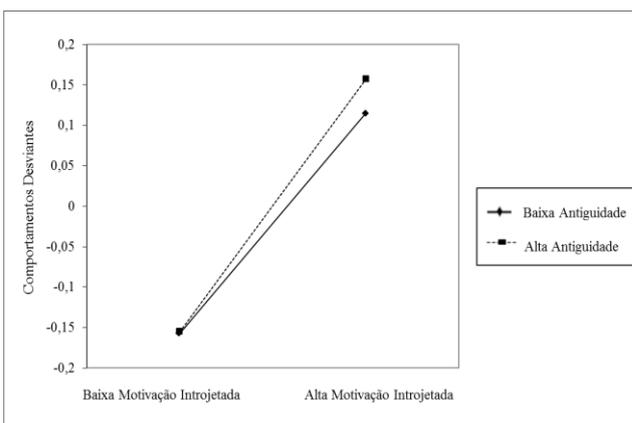


Figura 7 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Introjetada e Comportamentos Desviantes

Figura 8 - Efeito de Moderação da Antiguidade na relação entre Motivação Externa Material e Comportamentos Desviantes

As figuras 7 e 8 mostram com maior clareza os efeitos de interação, que variam o mesmo sentido (crescente), com maior intensidade na motivação externa material.

Verifica-se que os trabalhadores que se pressionam pouco a si próprios para evitar sentimentos de culpa ou vergonha (baixa motivação introjetada) ou com baixa motivação incidida em recompensas materiais (i.e. baixa motivação externa material) e estão há muito ou pouco tempo na organização, adotam comportamentos desviantes de forma idêntica (adotam poucos). Quando o trabalhador pressiona-se a si mesmo de forma intensa para evitar esses sentimentos de culpa, ou para melhorar o seu ego (alta motivação introjetada) ou está

altamente motivado para obter recompensas materiais (alta motivação externa material), existe uma elevada adoção de comportamentos prejudiciais à organização, superior quando as pessoas estão há mais tempo na empresa.

Existiu um acréscimo na variância explicada dos comportamentos desviantes em 2.5%, pela inclusão da variável de interação (MotivaçãoIntrojetada x Antiguidade) no modelo ($\Delta R^2=.025$, $p<.01$) (Tabela 9 e Anexo G).

Ao testar se existe relação de moderação entre a motivação externa material e a antiguidade sobre os comportamentos desviantes, verificou-se um aumento de 2% com a introdução da variável de interação (MotivaçãoExternaMaterial x Antiguidade) no modelo ($\Delta R^2=.017$, $p<.033$) (Tabela 9 e Anexo G).

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Externa Social e os Comportamentos Desviantes

O único efeito moderador da antiguidade que não se revelou significativo ocorreu entre a motivação externa social e os comportamentos desviantes, pois o termo multiplicativo entre variável independente e moderadora não se revelou significativo ($\beta_{MEExSocialXAnt}=0.08$; $p=0.010$), apesar da trajetória entre motivação externa social e comportamentos desviantes ser significativa e positiva ($\beta_{MEExSocial}=0.60$; $p=0.001$) e as correlações serem elevadas (Anexo G).

Existe uma elevada variância explicada (39%) logo no primeiro modelo que estima os coeficientes de trajetória da motivação externa social e da antiguidade sobre os comportamentos desviantes, de tal forma que o produto da motivação externa social com a antiguidade sobre os comportamentos desviantes não é significativo (Tabela 9 e Anexo G).

Não existindo uma interação significativa, não é possível interpretá-la graficamente.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo tem como principal objetivo conhecer o impacto dos diferentes tipos de Motivação para o Trabalho, com base na Teoria da Autodeterminação, nos Comportamentos Desviantes, testando o efeito moderador da Antiguidade nessa relação.

Previamente à análise dos resultados confirmou-se a estrutura fatorial da escala original dos comportamentos desviantes (à exceção de um item que satura em duas dimensões), e eliminou-se a dimensão da amotivação da escala original da motivação para o

trabalho. Os *alfas de Cronbach* mostraram-se acima do valor mínimo (Hill & Hill, 2000; Bryman & Cramer, 2003), pelo que as medidas têm uma boa consistência interna.

Ao nível da estatística descritiva das variáveis apuraram-se médias com tendências opostas.

Em primeira instância, a média da antiguidade é reduzida ($M=11,97$), o que pode condicionar alguns resultados.

Verificaram-se médias baixas na variável dos comportamentos desviantes, o que pode ser explicada por dois aspetos: as pessoas tendem a não admitir ou refletir com exatidão a frequência com que adotam estes comportamentos desviantes, por questões de desejabilidade social (o que pode, em parte, enviesar resultados); e alguns dos comportamentos desviantes incluídos na escala utilizada podem não ser aplicados à cultura portuguesa (e.g. item referente ao consumo de álcool e drogas ilegais no local de trabalho, que não obteve respostas no nível “sempre”).

Na variável da motivação para o trabalho apuraram-se médias elevadas (acima do ponto central), nomeadamente na motivação externa material. Esta evidência pode ser explicada pelo elevado valor que os trabalhadores atribuem às recompensas externas que obtém do trabalho (Chambel, 2013). Já a média mais baixa nesta variável, embora acima do ponto médio, é atribuída à dimensão da motivação externa social, que indica que o trabalhador esforça-se mais no seu trabalho por outras razões (como a motivação pelo gosto nas tarefas), e menos pela necessidade de ser respeitado ou aprovado pelos outros. Noutra perspetiva, a baixa média encontrada nesta dimensão (motivação externa social) pode sugerir que os trabalhadores têm uma necessidade de afiliação pouco elevada, de acordo com a teoria de David McClelland (1961), ou seja, podem revelar pouca necessidade de aprovação social e de relações interpessoais satisfatórias, e não procuram muito estabelecer relações com um elevado grau de cooperação e compreensão mútua (cit. por Cunha et al., 2014).

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Externa Social e os Comportamentos Desviantes

A baixa necessidade de afiliação social que pode justificar a média mais baixa da motivação para o trabalho (correspondente à dimensão da motivação externa social) acaba por contrariar os resultados que revelam um elevado impacto da motivação externa social sobre os comportamentos desviantes, e a elevada variância explicada por esta variável (39%). Isto mostra que as pessoas adotam muitos comportamentos desviantes pela motivação que sentem

para serem aprovados e/ou respeitados pelos outros, ou seja, as pessoas tendem a executar mais ações desviantes pois têm necessidade de serem aprovadas e/ou de ascenderem socialmente, de tal forma que a antiguidade nem interfere nessa relação (o efeito moderador não foi encontrado). Por exemplo, uma pessoa pode desejar promover-se ou agradar socialmente, comentando uma informação confidencial da sua empresa com pessoas externas (familiar ou amigos), ou atuar de forma menos educada contra alguém no trabalho como forma de sobressair socialmente.

A antiguidade acaba por não exercer um efeito de moderação, porque a componente social que integra a antiguidade (como o maior ou menor reconhecimento dos outros, a influência ou poder social que alguns trabalhadores adquirem perante outros) acaba por ser anulada pela própria motivação externa social, que explica 39% dos comportamentos desviantes (Anexo G).

Efeito moderador da Antiguidade nas relações entre a Motivação Intrínseca e os Comportamentos Desviantes, e a Motivação Identificada e os Comportamentos Desviantes

Os resultados obtidos referentes às relações entre a motivação intrínseca e a motivação identificada, juntamente com a antiguidade, e os comportamentos desviantes revelaram-se significativos, o que sustenta a hipótese criada.

Ambos os efeitos de moderação encontrados são muito semelhantes, tal como se pode verificar nas representações gráficas (Figuras 5 e 6). Este facto pode evidenciar alguma proximidade concetual de ambas as dimensões (motivação intrínseca e motivação identificada), justificada pelo *continuum* explícito na Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000a). Neste *continuum* a motivação intrínseca corresponde a uma motivação verdadeiramente autodeterminada (locus de controlo interno) e a motivação identificada, embora corresponda à motivação extrínseca, é das formas mais autónomas dentro desta (locus de controlo parcialmente interno). Isto é, a motivação identificada ao refletir uma valorização consciente de um comportamento que é aceite ou pessoalmente importante, acaba por aproximar-se da definição de motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000a), embora a ação não seja realizada com a satisfação inerente a esta última (Gagné et al., 2014).

O primeiro modelo que estima os coeficientes de trajetória da motivação intrínseca e da antiguidade nos comportamentos desviantes (Anexo G) aponta que a motivação intrínseca não estabelece uma relação estatisticamente significativa com os comportamentos desviantes, embora o efeito seja negativo. Em sentido contrário, no primeiro modelo com os coeficientes

de trajetória da motivação identificada e da antiguidade nos comportamentos desviantes (Anexo G) verifica-se uma associação significativa e negativa entre a variável independente e a dependente. Estas relações diretas negativas corroboram com os estudos de Tremblay et al. (2009), onde encontraram relações negativas entre os comportamentos desviantes e as motivações intrínseca e identificada. Com a introdução da variável de interação, as variâncias explicadas aumentam 2,5% e 4%, respetivamente, e o impacto da variável de interação ocorre com uma mudança de direção (o efeito destes dois tipos de motivação nos comportamentos desviantes passa a ser significativo e positivo), encontrando-se o efeito de moderação.

Analisando a tendência dos efeitos de moderação, constata-se que os comportamentos desviantes são muito superiores nos trabalhadores cuja motivação intrínseca, motivação identificada e antiguidade são baixas.

Este resultado pode ser explicado, em primeira instância, porque o trabalhador ao não se sentir identificado e intrinsecamente motivado no trabalho e ao estar há pouco tempo na organização, tem um baixo *commitment*, que o faz praticar mais comportamentos desviantes (Demir, 2011; Farhadi et al., 2015). Também se pode supor que o colaborador, além de gostar pouco ou atribuir pouco valor ao seu trabalho, ainda não se adaptou ao mesmo, visto ter uma baixa antiguidade e, nesse sentido, os comportamentos indesejáveis ao bem-estar organizacional surgem como forma de adaptação ao ambiente de trabalho (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998; Litzky, Eddleston & Kidder, 2006, cit. por Nair & Bhatnagar, 2011), e às funções e tarefas exercidas (Mikulay, Neuman & Finkelstein, 2001; Shantz et al., 2013).

Ainda que de forma menos acentuada, os trabalhadores com mais anos ao serviço da empresa e que têm baixa motivação intrínseca e identificada, também adotam muitos comportamentos desviantes. Tal pode dever-se à insatisfação do colaborador com as tarefas que exerce (e.g. trabalhos comuns e repetitivos), às condições de trabalho (Fagbohunbe, Akinbode & Ayodeji, 2012), à insatisfação com a chefia (Mitchell & Ambrose, 2007) e/ou a perceções de injustiça (Bennett & Robinson, 2000; Fox, Spector & Miles, 2001; Jones, 2009; Demir, 2011), que o faz agir contra a empresa (e.g. ignora instruções superiores).

Outra explicação advém de estudos anteriores cujos resultados indicam que menores níveis de motivação intrínseca e motivação identificada levam a maiores intenções de saída da organização (Quast & Kleinbeck, 1990. cit. por Tremblay et al., 2009). Essa intenção é expressada através de comportamentos negativos no local de trabalho (Rahim & Nasurdin, 2008), sobretudo quando as pessoas estão há menos tempo na organização (Trimble, 2006).

À medida que há maior reconhecimento para o valor subjacente a um comportamento (mais motivação identificada, segundo a definição de Ryan e Deci (2000a)) e/ou maior

interesse, diversão ou satisfação pelo trabalho (mais motivação intrínseca), os comportamentos desviantes diminuem, independentemente da antiguidade. Isto corrobora com a própria teoria da autodeterminação, e com os resultados de Tremblay et al. (2009), que apuraram uma relação negativa entre a motivação intrínseca e/ou motivação identificada com os comportamentos desviantes. Estes trabalhadores motivados pelos seus próprios interesses ou pelos desafios do trabalho acabam por ser mais produtivos e inovadores (Ankli & Palliam, 2012), o que induz um menor foco nos comportamentos prejudiciais.

Esta diminuição da prática de comportamentos negativos no local de trabalho é menos acentuada nos trabalhadores que estão há mais tempo na organização, ou seja, verifica-se que as pessoas que estão há mais tempo na empresa, na condição de estarem com maiores níveis de motivação intrínseca e/ou identificada, adotam mais comportamentos desviantes.

Este resultado contraria a relação negativa entre antiguidade e os comportamentos desviantes encontrada por Appelbaum e Shapiro (2006), e Berry, Ones e Sackett (2007, cit. por Farhadi et al., 2015), que defendem que mais anos na organização leva a mais *commitment* que, por sua vez, diminui as ações inadequadas contra a organização.

Assim, pode-se justificar esta evidência pelo contrato psicológico criado entre o trabalhador e a sua organização. Mikulay, Neuman e Finkelstein (2001) afirmam que um trabalhador com uma maior antiguidade detém, normalmente, cargos com um estatuto e uma remuneração mais elevados, com elevados níveis de lealdade, compromisso e identificação organizacional, o que poderá fazê-lo ter uma excessiva confiança organizacional (pelo poder ou posição) ou *stress* acomodado (Fox & Spector, 1999; Fox, Spector & Miles, 2001), que impulsionam à prática de comportamentos desviantes (Rahim & Nasurdin, 2008). Em sentido oposto, um trabalhador com baixa antiguidade na organização, mesmo que esteja motivado intrinsecamente ou com uma motivação orientada para o valor da ação, adota menos comportamentos desviantes, o pode dever-se à fraca confiança organizacional (Demir, 2011; Nair & Bhatnagar, 2011) e/ou ao receio de colocar em causa o seu papel ou lugar na empresa.

Efeito moderador da Antiguidade nas relações entre a Motivação Introjetada e os Comportamentos Desviantes, e a Motivação Externa Material e os Comportamentos Desviantes

Verifica-se novo efeito de interação nos modelos que integram a motivação introjetada (i.e. motivação da qual o indivíduo se pressiona para evitar sentimentos de culpa ou vergonha) e a motivação externa material (i.e. direcionada para recompensas materiais), a antiguidade e

os comportamentos desviantes. A explicação destes resultados, isto é, destes dois efeitos de moderação pode ser semelhante porque a Teoria da Autodeterminação agrupa ambas as dimensões na componente extrínseca da motivação (Ryan & Deci, 2000a).

A motivação introjetada e a motivação externa material estavam nos primeiros modelos de estimação de coeficientes (sem a variável de interação) correlacionadas positiva e significativamente com os comportamentos desviantes. Este resultado é coincidente com os de Tremblay et al. (2009) e de Pelletier et al. (1995, cit. por Tremblay et al., 2009), que indicaram uma correlação positiva destas regulações com os comportamentos desviantes.

Ao introduzir nos modelos as variáveis de interação, verifica-se que os efeitos significativos e positivos se mantêm, apurando-se efeitos de moderação.

Estes efeitos de moderação mostram que os trabalhadores que se esforçam no trabalho não necessitando muito de se pressionar a si mesmos para evitarem sentimentos de vergonha, culpa ou ansiedade (baixa motivação introjetada) e/ou que se esforçam sem serem muito movidos por recompensas materiais (baixa motivação externa material), tanto com alta e/ou baixa antiguidade, têm uma menor adoção de comportamentos desviantes (inferior para quem tem uma motivação externa material baixa).

Isto revela que as pessoas tendem a adotar um menor número de comportamentos desviantes quando o motivo pelo qual se esforçam no trabalho se rege pouco por motivações mais extrínsecas, o que coincide com a ideia de Tremblay et al. (2009). Também para Chambel (2013), em consonância com a teoria da autodeterminação, as pessoas cuja base da motivação não incide intensamente na obtenção de recompensas extrínsecas, atingem maiores níveis de bem-estar e satisfação que, para Fox e Spector (1999), tendem a inibir a execução de comportamentos desviantes.

Há medida que existe mais motivação introjetada e/ou mais tendência para esforçar-se no trabalho de modo a obter recompensas materiais, existe um aumento significativo na adoção de comportamentos desviantes, mais intenso na motivação externa material. Este resultado é coerente com a teoria da autodeterminação que afirma que motivações mais controladas resultam em efeitos mais negativos no trabalho (Ryan & Deci, 2000a). Por outro lado, segundo Kasser (2011), quando a existência de valores mais extrínsecos perante o trabalho (nomeadamente pela adoção de uma mentalidade materialista) for predominante face a valores mais intrínsecos, há a produção de efeitos negativos no trabalho, tanto para a pessoa como para a organização. Este resultado também vai ao encontro da literatura que defende que quanto maior a evidência de motivações externas, maior a tendência dos trabalhadores adotarem comportamentos desviantes (Pelletier et al., 1995, cit. por Tremblay et al., 2009).

Noutra perspectiva, também se supõe que as pessoas tendem a adotar mais comportamentos prejudiciais no trabalho, quando têm uma motivação mais centrada para a componente material, como um meio de compensar determinadas despesas ou perdas pessoais. Por exemplo, chegam atrasadas ao trabalho sem autorização porque consideram que é uma forma de serem compensadas pelo tempo de trabalho que efetuaram ao fim-de-semana.

Os presentes resultados mostram igualmente que esta propensão a agir negativamente contra a organização é superior nos trabalhadores com mais anos de serviço na organização. Uma possível explicação passa pelo facto das pessoas há mais anos na empresa terem assumido cargos de maior complexidade e responsabilidade, e um vínculo forte à organização, assumindo esses comportamentos como aceitáveis. Também o poder conquistado pela antiguidade pode incitar ao desvio no local de trabalho (Lawrence & Robinson, 2007). Ainda assim, Mikulay, Neuman e Finkelstein (2001) defendem que pessoas há mais anos na organização já têm expectativas bem definidas quanto às suas obrigações contratuais, o que diminui a possibilidade de quebra do contrato psicológico e, consequentemente, a adoção de comportamentos abusivos.

Em suma destaca-se três resultados importantes: (1) a antiguidade exerce efeitos de moderação entre todos os tipos de motivação para o trabalho e os comportamentos desviantes (aumentando a variância explicada sobre estes), à exceção da motivação externa social, que tem um elevado coeficiente de determinação sobre os comportamentos desviantes, não sendo influenciada pela introdução da variável de interação; (2) nos restantes tipos de motivação para o trabalho são as pessoas com maior antiguidade na organização que adotam mais comportamentos desviantes; (3) a situação pessoal e profissional que leva à menor adoção de comportamentos desviantes acontece quando o trabalhador tem uma baixa motivação externa material, não existindo nesta situação o impacto da diferença entre os anos de trabalho na empresa.

Implicações Práticas

As organizações enfrentam um dilema: estimulam o bem-estar, a satisfação, a permanência na organização, o *commitment* e um contrato psicológico forte com os seus trabalhadores de forma a diminuir a sua intenção de saída (aumentando o número de anos na empresa), mas acabam por alimentar a tendência dos próprios trabalhadores executarem mais comportamentos desviantes.

Também os resultados que mostram a grande influência da motivação externa social na execução de comportamentos intencionais que lesam a organização podem despertar as empresas para a necessidade da criação de políticas de controlo ou da avaliação rigorosa desses comportamentos.

A sobrevalorização encontrada pelas recompensas materiais (extrínsecas) e o seu contributo na adoção de comportamentos desviantes acabam por despertar as organizações em três aspetos.

O primeiro mostra que os trabalhadores não retiram tanto proveito da sua atividade profissional como o desejável, pelo que ficam aquém do contributo máximo que poderiam entregar, de acordo com a teoria da autodeterminação (Chambel, 2013).

Em segundo lugar, o estudo pode ser relevante para o desenvolvimento de futuras intervenções, na medida em que as organizações devem diminuir a importância de valores de trabalho extrínsecos (Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, Witte & Broeck, 2007), através de um cuidado acrescido no ajustamento do trabalhador à sua função (que promova uma motivação mais autónoma), ou o desinvestimento em recompensas extrínsecas (e.g. prémios de produtividade).

Paralelamente, este estudo pode ajudar à melhoria das práticas de recursos humanos, nomeadamente o recrutamento e seleção (atendendo mais aos interesses e motivações pessoais de cada candidato, analisando o seu ajustamento à vaga), a formação (adequando-a às motivações internas de cada pessoa), a gestão de funções e carreiras (criando oportunidades das pessoas se desenvolverem e ajustarem a áreas que tenham mais interesse) e avaliação de desempenho (que deveria incluir a adoção destes comportamentos desviantes).

Limitações e Futuros Estudos

A principal limitação deste estudo está associada à variável dos comportamentos desviantes, de alguma forma sensível no contexto laboral. Estes comportamentos foram auto-relatados e questionados através de um processo não-probabilístico de recolha de dados e com o questionário (de perguntas fechadas), condicionando a naturalidade das respostas, por desejabilidade social. Para ultrapassar esta limitação, sugere-se que esta variável passe a ser questionada aos pares, percebendo-se qual a sua perceção na adoção de desvios pelos colegas.

Outra limitação passa pela análise unidimensional feita à variável dos comportamentos desviantes. Esta variável poderia ter sido estudada considerando separadamente as suas

dimensões (interpessoal e organizacional), pois os comportamentos desviantes não são uma entidade homogênea, mas com múltiplas e heterogêneas manifestações.

Este estudo também tratou as dimensões da motivação para o trabalho como componentes individuais e separadas, analisando o efeito de cada uma delas sobre as restantes variáveis em estudo, sem considerar a linha de continuidade (*continuum*) que a própria teoria propõe. Paralelamente a esta limitação constata-se que a escala de medida utilizada para medir a motivação para o trabalho de Lopes e Chambel (2013), bem como na escala original de Gagné et al. (2014), não contemplam a motivação extrínseca integrada que a teoria de Ryan e Deci (2000a) propõe.

Outra limitação centra-se na escassez de bibliografia sobre o modelo de investigação estudado, na medida em que não foram encontrados estudos anteriores que abordassem estas relações. Os resultados obtidos teriam mais força e maior veracidade caso este estudo fosse replicado com outra amostra, de maior dimensão, e cujas características sociodemográficas fossem semelhantes.

Uma futura investigação pode passar por estudar o impacto da motivação para o trabalho, e da antiguidade, nos comportamentos destrutivos (prejudiciais à organização) executados fora do contexto laboral (e.g. difamar a organização nas redes sociais) (Umphress et al., 2013).

Outros estudos futuros podem replicar este modelo de investigação utilizando a antiguidade na carreira, e não na organização, para comparar resultados e ajustar as explicações. Isto porque, funcionários com muitos anos de serviço (antiguidade na função) podem entrar numa nova organização para cargos superiores, o que pode promover comportamentos indesejáveis (e.g. chegar tarde sem autorização), mesmo tendo uma baixa antiguidade organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26 (2), 7-10.
- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9 (2), 14-20.
- Arbuckle, J. L. (1995). *AMOS 7.0 users' guide*. United States of America: Amos Development Corporation.
- Assor, A., Vvansteenkiste, M., & Kaplan, A. (2009). Identified versus introjected approach and introjected avoidance motivations in school and in sports: The limited benefits of self-worth strivings. *Journal of Educational Psychology*, 101 (2), 482-497.
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. (2007). *Recommendations for the cross-cultural adaptation of the DASH e QuickDASH outcome measures*. Consultado em 16 de dezembro de 2015 através de <http://dash.iwh.on.ca/system/files/X-CulturalAdaptation-2007.pdf>
- Beek, I., Taris, T., & Schaufeli, W. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (4), 468-482.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L'Inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, 17 (3), 185-215.
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20 (1), 54-61.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Chambel, M. J. (2013). O trabalho: Centralidade e valores do trabalho. In A. Ramos, C. Pereira, J. Barreto, J. Tavares, M. Chambel, P. Magalhães, & S. Aboim (Eds.), *20 anos*

- de opinião pública em Portugal e Espanha* (pp. 26-30). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora Rh.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024-1037.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *The handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49 (1), 14-23.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22 (2), 204-221.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, 29, 394-408.
- Fagbohunbe, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7 (5), 207-221.
- Farhadi, H., Omar, F., Nasir, R., Zarnaghash, M., & Salehi, M. (2015). The role of demographic factors on workplace deviant behavior. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2, 32-39.
- Fox, S., & Spector, P. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.

- Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A., Aspeli, A. et al. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 1-19. Consultado em 09, novembro, 2015, através da fonte http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/o-8859-1_Q_Multidimensional=5FWork=5FMotivation=5FScale=5FValidation_=__=_iso-8859-1_Q_=5Fevidence=5Fin=5Fseven=5Flanguages=5Fand=5Fnine=5Fcountr_=_ies.pdf
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 241-320). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Griffin, R. W., O’Leary-Kelly, A. M., & Collins, J. M. (1998). Dysfunctional work behavior in organizations. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 65-82). New York: Wiley.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motiv Emot*, 39, 74-87.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one’s supervisor and one’s organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542.
- Kasser, T. (2011). Materialistic Value Orientation. In L. Bouckaert, & L. Zsolnai (Eds.), *Handbook of spirituality and business* (pp. 204-211). United Kingdom: Palgrave Macmillian.

- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Krieger, L. S., & Sheldon, K. M. (2015). What makes lawyers happy? A data-driven prescription to redefine professional success. *The George Washington Law Review*, 83 (2), 554-627.
- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehaving: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.
- Lopes, S., & Chambel, M. (2013). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the self determination theory. *Soc Indic Res*, 116, 137-152.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., & Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 18-35.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS statistics* (6^a ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive workplace behaviors. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 127 (3), 279-300.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159-1168.
- Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding workplace deviant behavior in nonprofit organizations: Toward an integrative conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 21, 289-309.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocation Behavior, 79*, 528-537.
- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. (1984). Organization tenure as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *Journal of Vocation Behavior, 24*, 169-178.
- Ntoumanis, N. (2002). Motivational clusters in a sample of British physical education classes. *Psychology of Sport and Exercise, 3*, 177-194.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion, 25* (4), 279-306.
- Posdakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Rahim, A. R., & Nasurdim, A. M. (2008). Trust in organizational and workplace deviant behavior: The moderating effect of locus of control. *Gadjah Mada International Journal of Business, 10* (2), 211-235.
- 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.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1999). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In D. M. Rousseau, & C. Cooper (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 1-23). New York: John Wiley.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal, 41* (6), 58-672.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological Association, 55* (1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management, 24* (13), 2608-2627.

- Spector, E., & Fox, S. (2002). An emotional-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship. *Human Resource Management Review, 12*, 269-292.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 446-460.
- Sudha, K. S., & Khan, W. (2013). Personality and motivational traits as correlates of workplace deviance among public and private sector employees. *J Psychology, 4* (1), 25-32.
- Thomson, L., Griffiths, A., & Davison, S. (2000). Employee absence, age and tenure: A study of nonlinear effects and trivariate models. *Work & Stress, 14* (1), 16-34.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science, 41* (4), 213-226.
- Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology, 34*, 349-360.
- Umphress, E., Tihanyi, L., Bierman, L., & Gogus, C. (2013). Personal lives? The effects of nonwork behaviors on organizational image. *Organizational Psychology Review, 3* (3), 199-221.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 251-277.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizations Science, 7* (2), 151-161.
- Wehmeyer, M. L. (1992). Self-determination and the education of students with mental retardation. *Education and Training in Mental Retardation, 27* (4), 302-314.
- Consultado em 19, dezembro, 2015 através da fonte <http://www.jstor.org/stable/23878861>
- Willness, C., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*, 127-162.

- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87* (6), 1183-1190.
- Yildiz, B., Alpan, L., Sezen, B., & Yildiz, H. (2015). A proposed conceptual model of destructive deviance: The mediator role of moral disengagement. *Procedia: Social and Behavioral Sciences, 0*, 000-000.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário sobre o Estudo dos Comportamentos no Trabalho

Apresentação do Inquérito

Sou estudante do ISPA - Instituto Universitário e no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, estou a efetuar um estudo acerca das atitudes e comportamentos em contexto de trabalho.

Neste sentido, solicito a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário, para o qual se garante o seu **total anonimato** bem como a **confidencialidade** das respostas.

A informação retirada será apenas sujeita a análise estatística e utilizada para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é dar a sua opinião sincera.

Importante: Não responda a este questionário caso trabalhe por conta própria ou a recibos verdes.

Muito obrigada pela colaboração!

Parte I: Dados Biográficos

Género:

Masculino

Feminino

Idade:

_____ anos

Há quanto tempo trabalha na sua atual organização?

Habilitações Literárias:

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Inferior a 12º ano |
| <input type="checkbox"/> | 12º ano |
| <input type="checkbox"/> | A frequentar o Ensino Superior |
| <input type="checkbox"/> | Licenciatura/Mestrado/Doutoramento |

Tipo de Contrato de Trabalho:

- Contrato Sem Termo (indeterminado)
- Contrato a Termo Certo
- Contrato a Termo Incerto

Parte II: Escala da Motivação

Tendo em conta a escala abaixo, refira o que significa para si ter o emprego que exerce, isto é, a razão pela qual você coloca esforços no seu trabalho.

Leia as frases que se seguem e consoante o que sentir, faça uma cruz num dos quadrados que melhor corresponda à sua situação.

Não há respostas certas nem erradas, apenas a sua opinião sobre o seu trabalho.

NÃO, DE TODO	MUITO POUCO	POUCO	MODERADAMENTE	BASTANTE	MUITO	TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6	7

1. Porque ter um emprego é enriquecedor.

1 2 3 4 5 6 7

2. Porque eu gosto de ter um emprego.

1 2 3 4 5 6 7

3. Porque ter um emprego está de acordo com os meus valores.

1 2 3 4 5 6 7

4. Porque ter um emprego diverte-me.

1 2 3 4 5 6 7

5. Porque ter um emprego dá-me prazer.

1 2 3 4 5 6 7

6. Porque ter um emprego ajuda a não ser criticado pelos outros.

1 2 3 4 5 6 7

7. Porque preciso de ter um salário.

1 2 3 4 5 6 7

8. Porque ter um emprego permite-me atingir os meus objetivos.

1 2 3 4 5 6 7

9. Porque ter um emprego é importante para mim.

1 2 3 4 5 6 7

10. Porque ter um emprego faz parte do meu plano de vida.

1 2 3 4 5 6 7

11. Porque ter um emprego permite-me provar a mim próprio que sou capaz.

1 2 3 4 5 6 7

12. Não estou à procura de emprego, porque sinto que é uma perda de tempo.

1 2 3 4 5 6 7

13. Porque ter um emprego é fundamental para não falhar.

1 2 3 4 5 6 7

14. Porque ter um emprego é essencial para não me sentir mal comigo próprio.

1 2 3 4 5 6 7

15. Eu não sei porque devo procurar emprego, porque acho que não vai servir para nada.

1 2 3 4 5 6 7

16. Porque a minha reputação depende de ter um emprego.

1 2 3 4 5 6 7

17. Porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros (família, amigos...).

1 2 3 4 5 6 7

18. Porque ter um emprego permite-me ter um certo nível de vida.

1 2 3 4 5 6 7

19. Porque tendo um emprego sou mais respeitado pelos outros.

1 2 3 4 5 6 7

20. Porque ter um emprego permite-me ganhar dinheiro.

1 2 3 4 5 6 7

21. Tenho-me esforçado pouco para procurar emprego porque acho desnecessário esse esforço.

1 2 3 4 5 6 7

Parte III: Escala dos Comportamentos Desviantes

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. Seja o mais sincero possível.

NUNCA	QUASE NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
1	2	3	4	5

1. Fazer pausas excessivas ou mais longas do que as aceitáveis no seu local do trabalho.

1 2 3 4 5

2. Gozar com um/vários colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

3. Trabalhar intencionalmente mais devagar do que poderia trabalhar.

1 2 3 4 5

4. Falar mal de colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

5. Desarrumar propositalmente o seu local de trabalho.

1 2 3 4 5

6. Fazer observações ou comentários desagradáveis no trabalho (exemplo: étnicos, religiosos ou raciais).

1 2 3 4 5

7. Fazer partidas ou brincadeiras maliciosas com colegas no trabalho.

1 2 3 4 5

8. Colocar algum colega de trabalho constrangido ou incomodado.

1 2 3 4 5

9. Ignorar as instruções dadas pelo meu chefe.

1 2 3 4 5

10. Retirar bens da empresa sem autorização (exemplo: blocos de papel, canetas, lápis ou borrachas).

1 2 3 4 5

11. Falsificar documentos de despesas para que seja reembolsado com mais dinheiro.

1 2 3 4 5

12. Ficar até mais tarde no trabalho para receber o pagamento das horas extraordinárias.

1 2 3 4 5

13. Chegar tarde ao trabalho sem autorização.

1 2 3 4 5

14. Comentar informações confidenciais da empresa com pessoas externas.

1 2 3 4 5

15. Consumir álcool e/ou drogas ilegais no trabalho.

1 2 3 4 5

16. Atuar de forma menos educada contra alguém no trabalho.

1 2 3 4 5

17. Esforçar-se pouco a executar o trabalho.

1 2 3 4 5

18. Dizer coisas que magoam os colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

19. Passar muito tempo a “sonhar-acordado”, em vez de trabalhar.

1 2 3 4 5

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Análise Descritiva do Gênero

Gênero					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	135	53,6	53,6	53,6
	Masculino	117	46,4	46,4	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Análise Descritiva da Idade

Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade		252	19,0	71,0	39,18	13,27
Valid N (listwise)		252				

Análise Descritiva da Antiguidade

Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade		252	,50	49,00	11,97	11,08
Valid N (listwise)		252				

Análise Descritiva das Habilitações Literárias

Hab. lit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual ou Inferior ao 12º ano	103	40,9	40,9	40,9
	Frequência Universitária	12	4,8	4,8	45,6
	Licenciatura ou Superior	137	54,4	54,4	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Análise Descritiva do Contrato de Trabalho

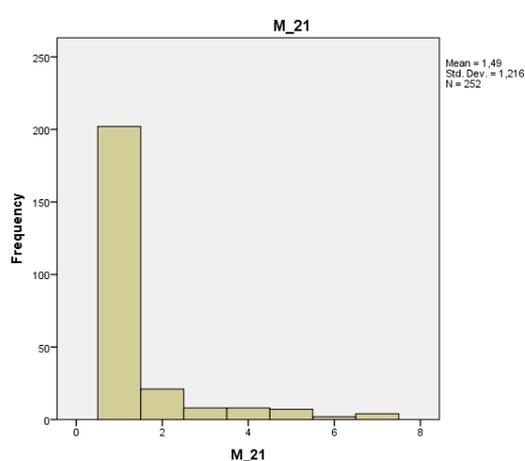
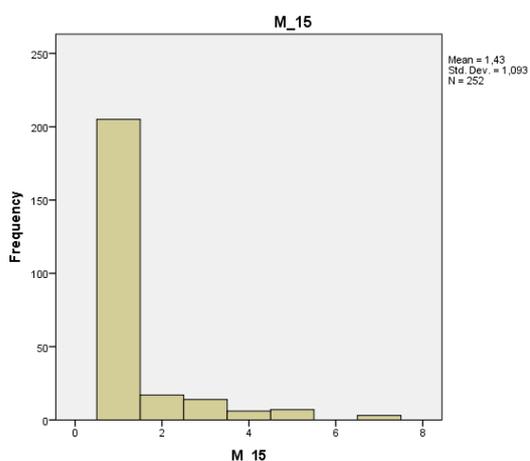
Contrato					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem Termo	144	57,1	57,1	57,1
	A Termo Certo	86	34,1	34,1	91,3
	A Termo Incerto	22	8,7	8,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades métricas da escala da Motivação para o Trabalho

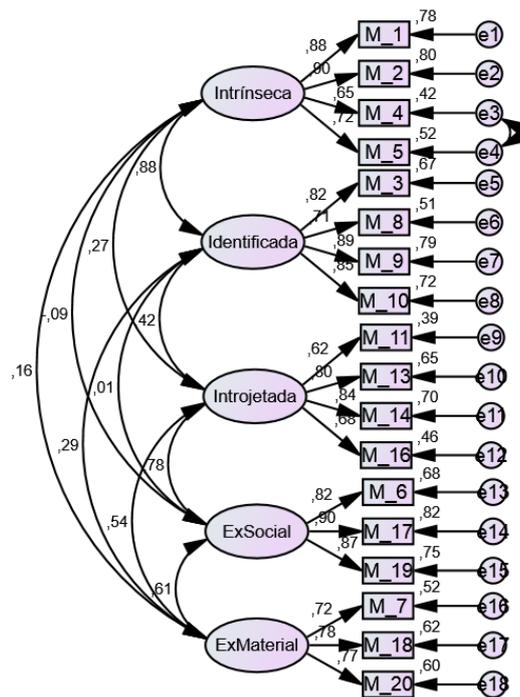
Sensibilidade dos Itens

	Statistics						
	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
M_1	252	0	6,00	-1,14	,96	1	7
M_2	252	0	6,00	-1,15	1,11	1	7
M_3	252	0	6,00	-1,49	2,28	1	7
M_4	252	0	5,00	-,53	,16	1	7
M_5	252	0	5,00	-,60	-,08	1	7
M_6	252	0	4,00	-,27	-1,05	1	7
M_7	252	0	7,00	-2,10	4,44	2	7
M_8	252	0	6,00	-,93	,62	1	7
M_9	252	0	6,00	-1,08	,52	2	7
M_10	252	0	6,00	-1,42	1,87	1	7
M_11	252	0	6,00	-1,13	,88	1	7
M_12	252	0	1,00	2,59	6,07	1	7
M_13	252	0	5,00	-,62	-,36	1	7
M_14	252	0	5,00	-1,00	,44	1	7
M_15	252	0	1,00	3,01	9,46	1	7
M_16	252	0	4,50	-,39	-,81	1	7
M_17	252	0	5,00	-,50	-,85	1	7
M_18	252	0	6,00	-1,37	2,04	1	7
M_19	252	0	5,00	-,63	-,46	1	7
M_20	252	0	7,00	-1,94	4,25	1	7
M_21	252	0	1,00	2,88	8,10	1	7

Histogramas representantes da violação da normalidade pelos itens 15 e 21

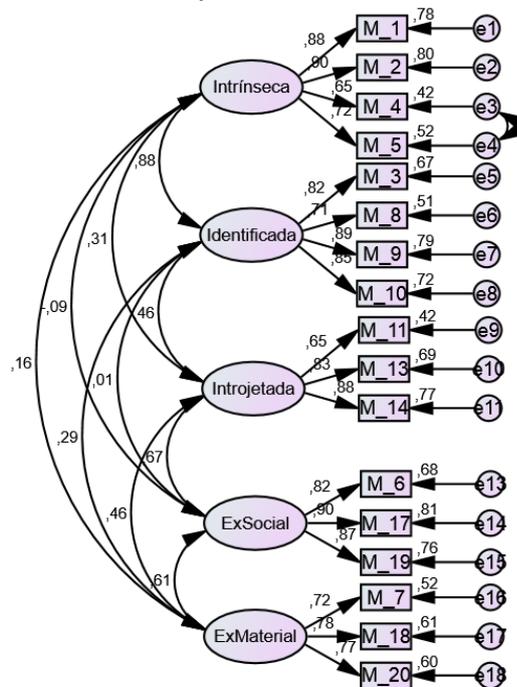


Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)



X²(124)=434,528; p=,000; X²df=3,504
 ;CFI=,904; GFI=,844; TLI=,882
 ;;PCFI=,733; PGFI=,612
 ;RMSEA=,100; p(rmsea<=0,05)=,000

Validade (AFC) - melhoria do Índice de Ajustamento com a eliminação do item 16



X²(108)=247,849; p=,000; X²df=2,295
 ;CFI=,953; GFI=,898; TLI=,940
 ;;PCFI=,757; PGFI=,634
 ;RMSEA=,072; p(rmsea<=0,05)=,002

Fiabilidade da Escala

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,89	17

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M_1	86,09	188,59	,46	,88
M_2	86,11	187,45	,49	,88
M_3	85,89	186,53	,54	,88
M_4	87,12	183,74	,54	,88
M_5	86,79	182,71	,58	,88
M_6	87,73	178,32	,45	,89
M_7	85,57	191,40	,41	,88
M_8	86,24	184,73	,56	,88
M_9	86,05	185,62	,56	,88
M_10	85,98	181,50	,63	,88
M_11	86,62	178,05	,62	,88
M_13	87,36	174,28	,64	,88
M_14	86,89	174,19	,66	,88
M_17	87,34	178,38	,46	,88
M_18	85,92	185,74	,56	,88
M_19	87,48	177,30	,54	,88
M_20	85,60	192,66	,38	,88

Fiabilidade da Motivação Intrínseca

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,89	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Alpha if Item
				Deleted
M_1	15,75	11,99	,73	,87
M_2	15,77	11,76	,76	,86
M_4	16,79	10,92	,76	,86
M_5	16,45	10,74	,81	,84

Fiabilidade da Motivação Identificada

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,89	4	

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Alpha if Item
				Deleted
M_3	17,50	10,70	,76	,85
M_8	17,85	10,95	,66	,89
M_9	17,66	10,32	,82	,83
M_10	17,59	9,80	,79	,84

Fiabilidade da Motivação Introjetada

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,82	3	

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M_11	9,60	9,46	,57	,85
M_13	10,33	7,66	,71	,72
M_14	9,87	7,50	,76	,66

Fiabilidade da Motivação Externa Social

Reliability Statistics	
Alpha	N of Items
,90	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M_6	9,03	11,72	,78	,87
M_17	8,64	11,51	,81	,84
M_19	8,78	12,64	,81	,85

Fiabilidade da Motivação Externa Material

Reliability Statistics	
Alpha	N of Items
,80	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M_7	12,33	4,03	,63	,75
M_18	12,68	3,76	,64	,74
M_20	12,35	4,03	,67	,71

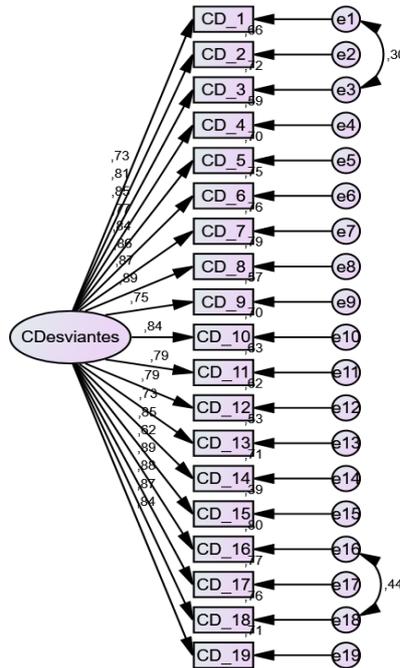
ANEXO D – Qualidades métricas da escala de Comportamentos Desviantes

Sensibilidade dos Itens

	Statistics						
	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
Valid	Missing						
CD_1	252	0	3,00	,14	-1,09	1	5
CD_2	252	0	2,00	,41	-1,08	1	5
CD_3	252	0	3,00	,24	-1,21	1	5
CD_4	252	0	2,00	,38	-,69	1	5
CD_5	252	0	1,00	1,20	,48	1	5
CD_6	252	0	2,00	,81	-,63	1	5
CD_7	252	0	2,00	,71	-,89	1	5
CD_8	252	0	2,00	,66	-,82	1	5
CD_9	252	0	2,00	,55	-,63	1	5
CD_10	252	0	2,00	,28	-1,29	1	5
CD_11	252	0	1,00	1,51	1,10	1	5
CD_12	252	0	1,00	,76	-1,01	1	5
CD_13	252	0	2,00	,55	-,95	1	5
CD_14	252	0	2,00	,37	-1,33	1	5
CD_15	252	0	1,00	2,07	3,69	1	4
CD_16	252	0	2,00	,59	-,96	1	5
CD_17	252	0	2,00	,50	-1,11	1	5
CD_18	252	0	2,00	,55	-,99	1	5
CD_19	252	0	2,00	,33	-1,14	1	5

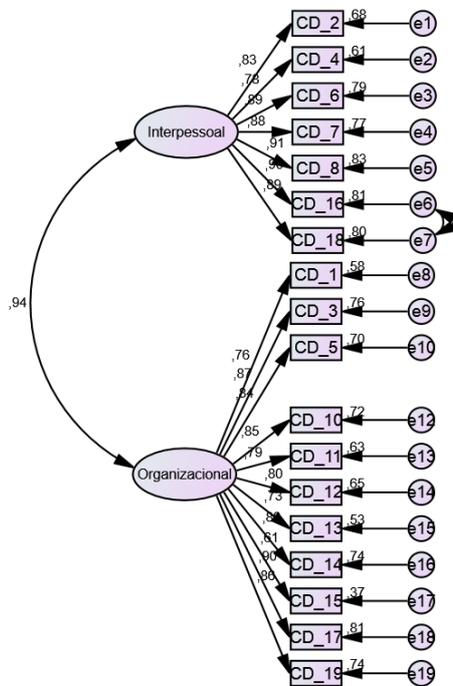
Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Modelo a Um Fator



$X^2(150)=422,579$; $p=,000$; $X^2df=2,817$
 ;CFI=,944; GFI=,838; TLI=,936
 ;;PCFI=,828; PGFI=,662
 ;RMSEA=,085; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

Modelo a Dois Fatores - Índices de Ajustamento mais adequados; eliminação do item 16



$X^2(133)=304,831$; $p=,000$; $X^2df=2,292$
 ;CFI=,963; GFI=,882; TLI=,958
 ;;PCFI=,837; PGFI=,686
 ;RMSEA=,072; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,001$

Fiabilidade da Escala

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,98	18

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CD_1	37,57	306,65	,74	,97
CD_2	37,93	303,19	,80	,97
CD_3	37,64	297,78	,85	,97
CD_4	37,76	306,99	,76	,97
CD_5	38,54	308,14	,82	,97
CD_6	38,23	302,24	,85	,97
CD_7	38,10	297,91	,85	,97
CD_8	38,09	299,31	,87	,97
CD_10	37,76	298,63	,83	,97
CD_11	38,76	313,38	,78	,97
CD_12	38,31	304,02	,78	,97
CD_13	38,09	308,16	,72	,97
CD_14	37,86	297,26	,84	,97
CD_15	38,98	324,86	,61	,97
CD_16	38,09	300,87	,88	,97
CD_17	37,72	294,52	,87	,97
CD_18	38,01	299,43	,86	,97
CD_19	37,68	298,92	,83	,97

Fiabilidade dos Comportamentos Desviantes Interpessoais

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,96	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Alpha if Item
				Deleted
CD_2	13,53	46,14	,80	,95
CD_4	13,36	47,61	,76	,96
CD_6	13,83	45,56	,87	,95
CD_7	13,69	44,40	,84	,95
CD_8	13,68	44,53	,89	,95
CD_16	13,69	45,42	,88	,95
CD_18	13,60	44,47	,88	,95

Fiabilidade dos Comportamentos Desviantes Organizacionais

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,95	11	

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Alpha if Item
				Deleted
CD_1	21,67	102,37	,75	,95
CD_3	21,75	97,34	,85	,95
CD_5	22,65	103,69	,81	,95
CD_10	21,86	98,10	,83	,95
CD_11	22,87	106,69	,77	,95
CD_12	22,41	100,70	,79	,95
CD_13	22,19	103,52	,71	,95
CD_14	21,96	97,12	,84	,95
CD_15	23,08	113,61	,59	,95
CD_17	21,82	95,46	,88	,94
CD_19	21,78	97,96	,84	,95

ANEXO E – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	252	,50	49,00	11,97	11,08
Motivação	252	2,35	7,00	5,41	,84
MIntrínseca	252	2,25	7,00	5,40	1,10
MIdentificada	252	2,25	7,00	5,88	1,06
MIntrojetada	252	1,00	7,00	4,97	1,37
MExSocial	252	1,00	7,00	4,407	1,69
MExMaterial	252	2,67	7,00	6,23	,95
CompDesviantes	252	1,00	4,56	2,24	1,02
DInterpessoal	252	1,00	4,71	2,27	1,12
DOrganizacional	252	1,00	4,55	2,22	1,01
Valid N (listwise)	252				

ANEXO F – Correlações entre as Variáveis em Estudo

	Correlations								
	1	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3	3.1	3.2
1. Antiguidade	1								
2.1. Motivação Intrínseca	,21**	1							
2.2. Motivação Identificada	,11	,76**	1						
2.3. Motivação Introjetada	,07	,37**	,47**	1					
2.4. Motivação Externa Social	,07	,01	,04	,57**	1				
2.5. Motivação Externa Material	,04	,12*	,26**	,39**	,51**	1			
3. Comportamentos Desviantes (CD)	,13*	-,08	-,13*	,21**	,61**	,27**	1		
3.1. CD Interpessoal	,11	-,05	-,11	,17**	,57**	,24**	,97**	1	
3.2. CD Organizacional	,14*	-,09	-,13*	,23**	,61**	,29**	,98**	,90**	1
	252	252	252	252	252	252	252	252	252

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

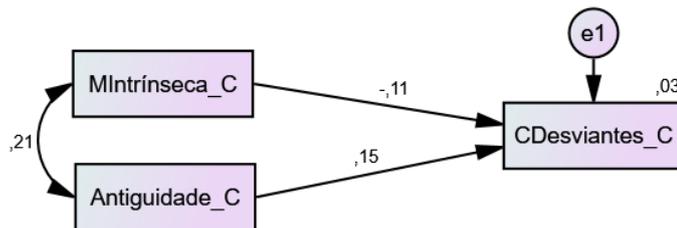
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO G – Teste de Hipóteses

Análise de Equações Estruturais com o uso do *Amos Graphics*

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Intrínseca e os Comportamentos Desviantes

Estimativa dos coeficientes de trajetória da Motivação Intrínseca e da Antiguidade nos Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MIIntrínseca_C	-,100	,059	-1,702	,089	par_1
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,014	,006	2,373	,018	par_2

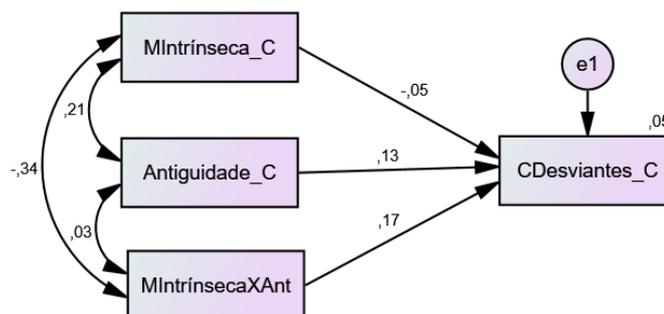
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
CDesviantes_C <---	MIIntrínseca_C	-,108
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,151

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,028

Estimativa dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da Motivação Intrínseca e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	Z	P	Label
CDesviantes_C <---	MIntrinseca_C	-,043	,062	-,689	,491	
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,012	,006	2,109	,035	
CDesviantes_C <---	MIntrinsecaXAnt	,016	,006	2,594	,009	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

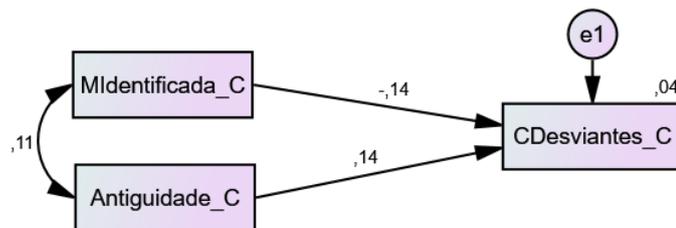
		Estimate
CDesviantes_C <---	MIntrinseca_C	-,046
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,133
CDesviantes_C <---	MIntrinsecaXAnt	,171

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,053

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Identificada e os Comportamentos Desviantes

Estimativa dos coeficientes de trajetória da Motivação Identificada e da Antiguidade nos Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MIidentificada_C	-,136	,060	-2,253	,024	par_1
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,013	,006	2,307	,021	par_2

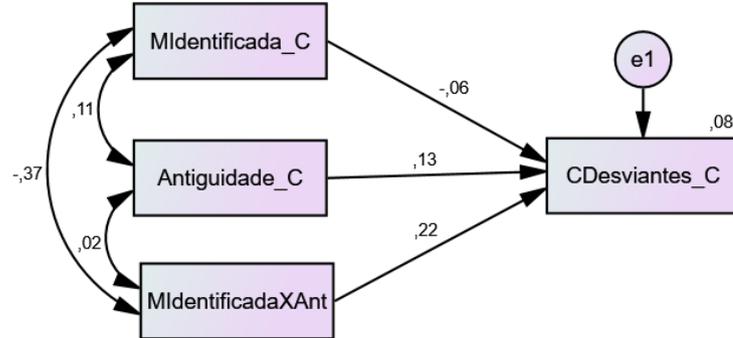
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
CDesviantes_C <---	MIidentificada_C	-,140
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,144

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,036

Estimativa dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da Motivação Identificada e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MIidentificada_C	-,053	,064	-,839	,401	
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,012	,006	2,138	,032	
CDesviantes_C <---	MIidentificadaXAnt	,020	,006	3,420	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

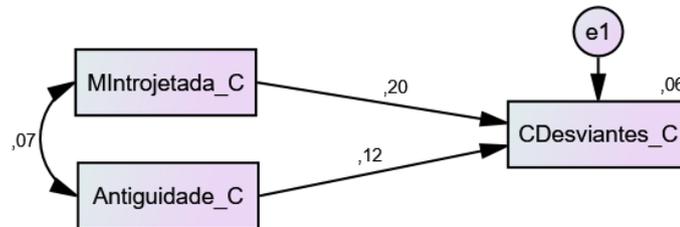
		Estimate
CDesviantes_C <---	MIidentificada_C	-,055
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,131
CDesviantes_C <---	MIidentificadaXAnt	,224

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,079

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Introjetada e os Comportamentos Desviantes

Estimativa dos coeficientes de trajetória da Motivação Introjetada e da Antiguidade nos Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MIntrojetada_C	,149	,046	3,243	,001	par_1
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,011	,006	1,876	,061	par_2

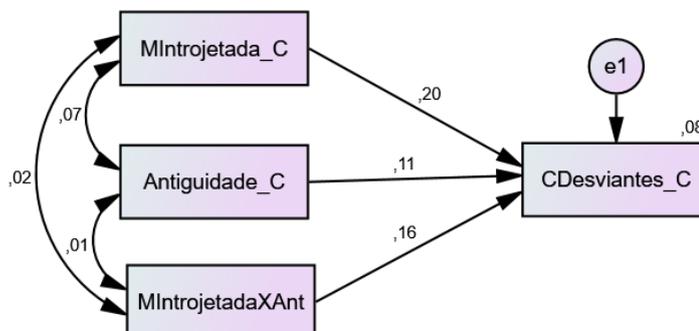
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
CDesviantes_C <---	MIntrojetada_C	,199
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,115

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,056

Estimativa dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da Motivação Introjetada e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MIntrojetada_C	,146	,045	3,228	,001	
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,011	,006	1,886	,059	
CDesviantes_C <---	MIntrojetadaXAnt	,010	,004	2,606	,009	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

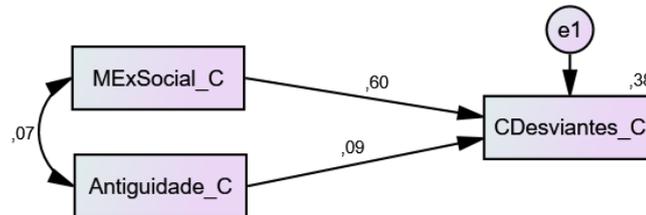
		Estimate
CDesviantes_C <---	MIntrojetada_C	,196
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,114
CDesviantes_C <---	MIntrojetadaXAnt	,158

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,081

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Externa Social e os Comportamentos Desviantes

Estimativa dos coeficientes de trajetória da Motivação Externa Social e da Antiguidade nos Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MExSocial_C	,366	,030	12,092	***	par_1
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,008	,005	1,782	,075	par_2

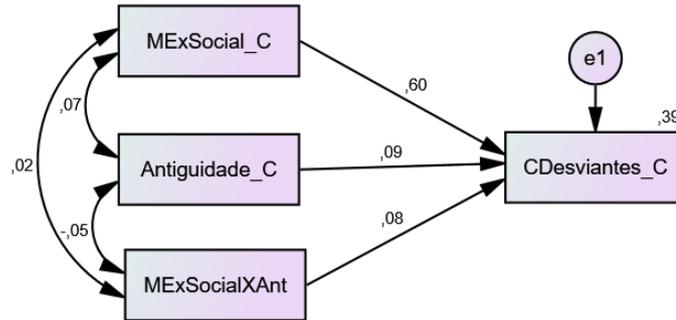
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
CDesviantes_C <---	MExSocial_C	,603
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,089

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,379

Estimativa dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da Motivação Externa Social e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MExSocial_C	,365	,030	12,115	***	
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,009	,005	1,868	,062	
CDesviantes_C <---	MExSocialXAnt	,005	,003	1,659	,097	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

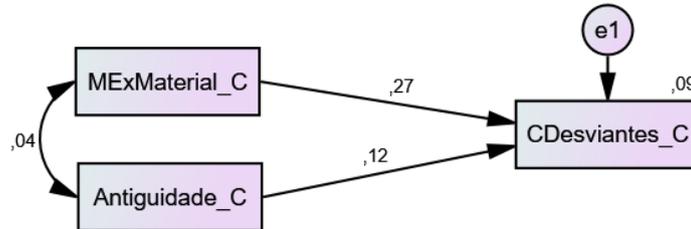
		Estimate
CDesviantes_C <---	MExSocial_C	,601
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,093
CDesviantes_C <---	MExSocialXAnt	,082

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,385

Efeito moderador da Antiguidade na relação entre a Motivação Externa Material e os Comportamentos Desviantes

Estimativa dos coeficientes de trajetória da Motivação Externa Material e da Antiguidade nos Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MExMaterial_C	,291	,065	4,459	***	par_1
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,011	,006	1,963	,050	par_2

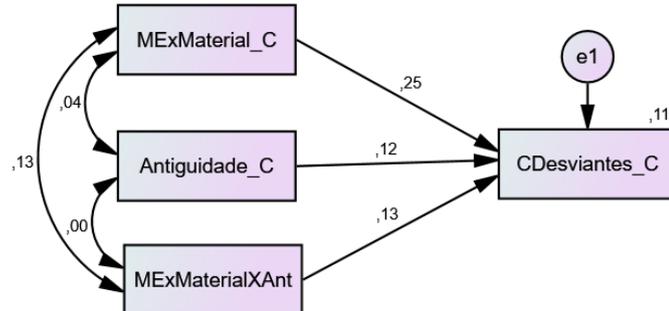
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
CDesviantes_C <---	MExMaterial_C	,269
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,118

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,089

Estimativa dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da Motivação Externa Material e Antiguidade sobre os Comportamentos Desviantes:



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CDesviantes_C <---	MExMaterial_C	,273	,065	4,193	***	
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,011	,006	1,984	,047	
CDesviantes_C <---	MExMaterialXAnt	,013	,006	2,153	,031	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
CDesviantes_C <---	MExMaterial_C	,253
CDesviantes_C <---	Antiguidade_C	,119
CDesviantes_C <---	MExMaterialXAnt	,130

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CDesviantes_C	,105