

# Comportamento Desviante: Relações entre Violação do Contrato Psicológico e a Cultura Organizacional

João Cesar de Souza Ferreira<sup>1</sup>, Edson Keyso de Miranda Kubo<sup>1</sup>,  
Milton Carlos Farina<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3705-8746> / Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Brasil

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9017-2487> / Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Brasil

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0551-8282> / Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Brasil

## Resumo

Esse artigo investiga o papel da violação do contrato psicológico mediado pela cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante no ambiente de trabalho. Não havia até o momento um modelo que evidenciasse como a relação entre esses três construtos ocorrem de maneira conjunta. Participaram dessa pesquisa 165 colaboradores do varejo farmacêutico por meio de pesquisa exploratória descritiva. O modelo foi testado mediante o uso de equações estruturais. Observou-se que determinados tipos de cultura organizacional medeiam a relação entre violação do contrato psicológico e comportamento desviante no trabalho. Conclui-se que a cultura organizacional de mercado e adhocrática não medeiam a relação entre violação do contrato psicológico e comportamento desviante no trabalho. Não obstante, a cultura organizacional hierárquica tem efeito inibidor do comportamento desviante no trabalho, devido ao rígido controle das pessoas, o que se mostrou diferente da cultura clã.

**Palavras-chave:** comportamento desviante no local de trabalho, cultura organizacional, sentimentos de violação.

## Deviant Behavior: Relationships Between Breach of Psychological Contract and Organizational Culture

### Abstract

This article investigates the role of psychological contract breach mediated by organizational culture in the propensity for deviant behavior in the work environment. Until now, there was no model that evidenced how the relationship between these three constructs occur together. One hundred and sixty five pharmaceutical retail employees participated in this research, through exploratory descriptive research. The model was tested using structural equations. It was observed that certain types of organizational culture mediate the relationship between breach of psychological contract and deviant behavior at work. It is concluded that the market and adhocratic organizational culture do not mediate the relationship between breach of psychological contract and deviant behavior at work. Nevertheless, the hierarchical organizational culture has an inhibiting effect on deviant behavior at work, due to the rigid control of people, which proved to be different from the clan culture.

**Keywords:** workplace deviant behavior, organizational culture, feelings of violation.

## Comportamiento Desviado: Relaciones entre el Incumplimiento del Contrato Psicológico y la Cultura Organizacional

### Resumen

Este artículo investiga el papel de la violación del contrato Psicológico mediado por la cultura organizacional en la propensión a conductas desviadas en el ambiente laboral. Hasta ahora, no había un modelo que evidenciara cómo se da la relación entre estos tres constructos juntos. Participaron de esta investigación 165 empleados de minoristas farmacéuticos a través de una investigación descriptiva exploratoria. Este modelo fue probado mediante el uso de ecuaciones estructurales. Se observó que ciertos tipos de cultura organizacional median la relación entre el incumplimiento del contrato psicológico y el comportamiento desviado en el trabajo. Se concluye que el mercado y la cultura organizacional adhocrática no median la relación entre el incumplimiento del contrato psicológico y el comportamiento desviado en el trabajo. Sin embargo, la cultura organizacional jerárquica tiene un efecto inibidor sobre el comportamiento desviado en el trabajo, debido al control rígido de las personas, que resultó ser diferente de la cultura del clan.

**Palabras clave:** conducta desviada en el lugar de trabajo, cultura organizacional, sentimientos de violación.

Compreender a relação entre empregado e organização tornou-se fundamental, principalmente para as organizações que pretendem expandir seus negócios e se adaptar às condições econômicas do país (Bennett & Robinson, 2000). A competitividade do mundo moderno e o complexo contexto das relações de trabalho impõem mudanças necessárias nas estruturas organizacionais. Esse contexto culmina no estabelecimento de contratos psicológicos derivados das expectativas face às promessas feitas pela organização. Essas expectativas podem ser *explícitas*, p. ex.: bonificações, desenvolvimento de carreira e condições de trabalho; ou *implícitas*, p. ex.: ambiente de trabalho agradável, relações de amizade e coleguismo, ganho material e ascensão social, que podem gerar o comportamento desviante no trabalho (CDT) (Bennett & Robinson, 2000; Stefano et al., 2019).

O comportamento desviante refere-se a um fenômeno complexo que inclui a inter-relação entre funcionários e organizações, em que comportamentos que prejudicam a organização e seus legítimos interesses são definidos como comportamentos desviantes no ambiente de trabalho. São estruturados em duas dimensões: *organizacional* e *interpessoal*, que se subdividem em dois grupos: *leve* e *grave*. Na dimensão organizacional, o desvio de produção considerado como desvio de menor grau e o de propriedade como maior grau. Na dimensão interpessoal, o desvio político é considerado mais leve e o desvio de agressão pessoal mais grave (Bennett & Robinson, 2000; Stefano et al., 2017; Stefano et al., 2019). A violação do contrato psicológico se configura no estado emocional ou afetivo, podendo resultar em sentimentos que podem levar à manifestação do CDT, a depender do perfil da cultura organizacional percebido pelo empregado (Cameron & Quinn, 2006; Di Carlo, 2021; Stefano et al., 2019).

A inter-relação entre comportamento desviante, cultura organizacional e violação do contrato psicológico foi verificada em estudos anteriores, assim como a violação de contratos psicológicos em organizações com culturas orientadas para controle e competição (Dobrin et al., 2021). Cultura hierárquica e a relação negativa com o comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento no trabalho foram pesquisados em Stefano et al. (2017). A Cultura clã e o engajamento e compromisso dos empregados também já foram mencionados na literatura científica (Hartnell & Kinicki, 2011). Entretanto, não se evidenciou um modelo que identifique como essas relações ocorrem de forma conjunta (Bennett et al., 2018; Stefano et al., 2019).

Esse estudo tem por finalidade responder, por meio de um modelo teórico-empírico, à seguinte pergunta de pesquisa: como a violação do contrato psicológico (VCP) mediada pela Cultura Organizacional (CO) pode influenciar o Comportamento Desviante no Trabalho (CDT)? Ainda, outro objetivo dessa pesquisa é identificar os perfis de cultura organizacional e a violação do contrato psicológico e como se relacionam ao CDT por meio da análise da interrelação estrutural entre CO, VCP e CDT. Almeja-se também contribuir com os campos de estudos organizacionais no âmbito das interações entre indivíduo e a organização, por meio da análise da influência da organização, por meio da CO e a VCP, na forma como os empregados se comportam. Para isso, consideraram-se como pesquisas norteadoras, além de Stefano et al. (2019), estudos sobre a VCP (Robinson & Morrison, 2000), sobre O CO (Cameron & Quinn, 1999) e sobre o CDT (Robinson & Bennett, 1995).

## Comportamento Desviante no Trabalho

Comportamento desviante no trabalho está relacionado a fatos negativos, tais como comportamentos que infringem as regras e normas organizacionais com a finalidade de causar danos à organização, afetando a finalidade dela. Os empregados podem exibir CDT envolvendo roubo, sabotagem e uso indevido de recursos, absenteísmo, além de posicionamentos e manifestações negativas em relação à organização (Akkerman et al., 2020; Javed et al., 2019).

A interação nos níveis organizacional e interpessoal registrou evidências de que a satisfação no trabalho pode mediar o CDT. Se a satisfação é positiva, tem um efeito mediador negativo no CDT; ou seja, o empregado tende a apresentar um comportamento desejado ou esperado pela organização. Por outro lado, caso seja negativa, tem um efeito mediador positivo com o CDT. Nesse caso, o empregado insatisfeito fica mais propenso ao CDT.

O efeito da incivilidade na propensão ao desvio interpessoal se caracteriza desde por comportamentos mais leves (p. ex.: falar mal do colega) até por aqueles mais graves (p. ex.: agressão física). Resultados de pesquisas sobre CDT evidenciam que esse fenômeno impacta na rotatividade e no desempenho, uma vez que o conflito na relação interpessoal gera insatisfação e leva à diminuição no desempenho ou mesmo ao desligamento da organização (Akkerman et al., 2020; Faheem et al., 2022).

O desvio de comportamento na organização também foi definido como: comportamento disfuncional (Griffin et al., 1998), comportamento contraproducente (Spector e Fox, 2002) e mau comportamento organizacional (Vardi & Weitz, 2004). Entretanto, nenhum deles estratificou o comportamento desviante em gradações de leve a grave nas dimensões organizacional e interpessoal (Stefano et al., 2017).

A propensão ao desvio pode ocorrer tanto na dimensão individual, em que os comportamentos de desvios afetam diretamente os colegas de trabalho (CDI), quanto na dimensão organizacional (CDO), quando afeta diretamente a organização (Stefano et al., 2017). Essas relações, tanto no nível individual, em termos de comportamento desviante interpessoal (CDI) quanto no nível organizacional, intitulado de comportamento desviante organizacional (CDO), podem ser positivas ou negativas e ter diversos antecedentes. Dentre eles: ambiente de trabalho, supervisão abusiva e práticas organizacionais relacionadas ao suporte organizacional (Javed et al., 2019; Malik et al., 2021).

## Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de normas sociais, crenças e valores que influenciam o comportamento dos membros da organização. É compreendida como o modo pelo qual são delineadas as práticas, rotinas, crenças e valores no ambiente organizacional, em que um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, advindos das influências externas e internas forma a estrutura da organização (Romano et al., 2018; Shafiq et al., 2019).

As características culturais e a incompatibilidade entre as estratégias da empresa levam a disfunções, incluindo: dificuldade em atrair e reter funcionários, aumento dos custos trabalhistas, problemas interpessoais no trabalho e violação de normas pessoais. Esses problemas resultam em sentimentos negativos do funcionário e possível comportamento destrutivo (Verma & Sharma, 2019). Ainda, reflète o nível de conhecimento que uma organização utiliza para gerar comportamento social em torno de um significado comum entre os funcionários e que

foi construído por meio de inúmeras interações (Načinović Braje et al., 2020).

Alguns autores afirmam que a cultura organizacional e suas manifestações no nível mais básico podem se refletir em diferentes categorias culturais, que surgem de diferentes dimensões, tais como: estrutura organizacional, interação social meios e objetivos organizacionais (Adeinat & Abdulfatah, 2019; Porter, 2019; Rus et al., 2018). Entre os estudos sobre CO, encontra-se a pesquisa desenvolvida por Cameron e Quinn (1999), em que um conjunto de padrões de CO foram definidos e divididos em dimensões intituladas de:

- a) características dominantes,
- b) liderança,
- c) gerenciamento de pessoas e de equipe,
- d) coletividade,
- e) ênfase estratégica e
- f) critério de sucesso

Essas dimensões associadas determinam a CO dominante na organização, que pode ser denominada de: a) *Clã* – orientação de valor colaborativo e solidário, com ênfase no trabalho em equipe; b) *Adhocracia* – que tem por base um sistema aberto porque se concentra na flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo; c) *Mercado* – associada à competição e d) *Hierárquica* – Associada à estabilidade e controle organizacional, com o foco interno e voltado para as pessoas, com ênfase nos processos. Entretanto, os autores advertem que uma organização pode apresentar mais de um tipo da CO, sendo um desses tipos normalmente mais dominante e, conseqüentemente, ser determinante na maneira como os empregado se comportam.

A cultura organizacional pode ser formada por meio de influências internas e externas na organização, bem como por meio da interação entre a organização e seus funcionários. Nessa última situação, a CO pode influenciar a quebra do contrato psicológico em nível individual, o que possivelmente determinará como seu comportamento se manifestaria mediante ao tipo de cultura organizacional.

### Ruptura e Violação do Contrato Psicológico

A pesquisa do contrato psicológico (CP) iniciou-se com o trabalho de Argyris (1960), inicialmente definido como um conjunto de expectativas estabelecidas entre a empresa e seus funcionários, incluindo obrigações, crenças, valores e expectativas mútuas, o que foi formalizado e o não formalizado. O contrato psicológico refere-se às promessas feitas pelos representantes das organizações que descrevem metas para o futuro por meio de vários fatores organizacionais (Rousseau, 1995). Cita-se, como exemplo de fatores organizacionais, a *socialização (integração)* adotada pela organização (Coyle-Shapiro et al., 2019)

A organização nem sempre atende às perspectivas dos empregados. Nessas situações, o trabalhador pode avaliar que o empregador não cumpriu satisfatoriamente o contrato psicológico, o que resulta em uma quebra desse contrato. A ruptura do contrato psicológico se caracteriza como a percepção de que o contrato psicológico não foi cumprido. Essa percepção no que lhe concerne, converte-se em um sentimento de violação do contrato psicológico, afetando o estado emocional e/ou afetivo (Robinson & Morrison, 2000). Nesse caso, respostas potenciais incluem manifestações de sentimento em relação a essa ruptura, culminando na violação do contrato psicológico e possivelmente em CDT (Robinson et al., 1994).

A VCP geralmente está associada ao ódio, à injustiça e à desconfiança. Essas emoções se manifestam após a percepção de não cumprimento do contrato psicológico (Liang, 2022; Rajalakshmi & Naresh, 2018). As mudanças que decorrem dessa esfera podem repercutir tanto no dia a dia ocupacional quanto fora do local de trabalho, já que os empregados constroem suas vidas conforme as condições econômicas e sociais, interesses, paixões e objetivos; sendo que muitos desses sucessos advêm do resultado individual de seu trabalho e do ambiente de trabalho (Coyle-Shapiro et al., 2019).

Desse modo, espera-se que a VCP em organizações com culturas orientadas para a estabilidade, controle e competição apresente uma relação direta e positiva com o CDT (Aleksić et al., 2019; Dobrin, Dinulescu, & Dima, 2021). Assim, elencam-se as seguintes hipóteses: **H1** – A VCP mediada pela cultura de mercado está positivamente relacionada ao CDT e **H1a** – A VCP está positivamente relacionada ao CDT.

A cultura organizacional de mercado pode estar associada à competição e relacionada positivamente a conflitos e constrangimento com os colegas de trabalho (Dobrin et al., 2021). Assim, foram estabelecidas as seguintes hipóteses: **H2** – Cultura de mercado está positivamente relacionada ao CDT e **H2a** – A VCP mediada pela cultura de mercado está positivamente relacionada ao CDT.

A cultura hierárquica apresenta uma relação direta e positiva com a VCP (Stefano et al., 2017). A cultura hierárquica apresenta uma relação direta e negativa com comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento no trabalho (Stefano et al., 2019). Esses estudos nortearam a proposição da seguinte hipótese: **H3** – A VCP mediada pela cultura hierárquica está positivamente relacionada ao CDT.

As respostas à VCP, dentre elas o CDT, têm relação com o estresse e a fadiga, desempenho e comportamento contraproducente no ambiente de trabalho (Achnak et al., 2018; Schalk et al., 2018). Há evidências de relação direta e positiva entre a cultura do tipo hierárquica e conflito e resistência à mudança, manifestando CDT como oposição à autoridade organizacional (Aleksić et al., 2019). Logo, elenca-se a seguinte hipótese: **H3a** – Cultura hierárquica está positivamente relacionada ao CDT.

Por outro lado, a VCP em organizações com tipos de culturas orientadas para a flexibilidade, cooperação e inovação, possuem uma relação negativa com o CDT (Jin & Drozdenko, 2010). Desse modo, propõe-se a seguinte hipótese: **H4** – A VCP mediada pela cultura adhocrática está negativamente relacionada ao CDT.

Organizações com cultura do tipo adhocrática têm por base um modelo orientado pelo sistema aberto e se caracteriza pela flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo como modo de obter crescimento, bem como uma meta e um meio de obter recursos (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Assim tem-se a hipótese de que: **H4a** – Cultura adhocrática está negativamente relacionada ao CDT.

A cultura clã está relacionada ao modelo que valoriza a integração e o trabalho em equipe para realizar o desenvolvimento de recursos humanos (Dobrin et al., 2021). Espera-se que esse tipo de cultura seja negativamente relacionada ao CDT. Desse modo, propõe-se que: **H5** – A VCP mediada pela cultura clã está negativamente relacionada ao CDT.

A comunicação, participação e coesão também são meios para ampliar o engajamento dos empregados. Essas características estão presentes em organizações que têm como predominante a cultura clã. Ressalta-se que essa cultura

tem por base valores e metas comuns, estímulo ao senso de pertencimento, trabalho em equipe e o compromisso com os empregados (Hartnell & Kinicki, 2011). Assim, estabelece-se a hipótese de que: **H5a** – Cultura clã está negativamente relacionada ao CDT. Assim, pelas hipóteses de mediação estabelecidas, espera-se que a cultura organizacional seja mediadora da relação entre a violação do contrato psicológico e a propensão ao comportamento desviante no trabalho.

## Método

### Participantes

A população deste estudo foi constituída de cerca de 3000 empregados que trabalham em uma empresa no ramo farmacêutico. Essa empresa é composta por cerca de 100 lojas, distribuídas em três estados brasileiros, e está entre as 20 maiores redes de farmácias no Brasil. A técnica empregada foi a amostragem não probabilística e o tipo de amostragem foi por conveniência.

No presente estudo, para o cálculo amostral utilizou-se o *software* gratuito G\*Power 3.1.9.4 (Faul et al., 2009). Para a diversificação dos respondentes contemplou-se a faixa etária, o nível de escolaridade, o cargo ocupado na empresa e a região. Para o tratamento dos dados qualitativos foram obedecidas as seguintes fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos dados, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 1977).

### Instrumentos

Elaborou-se um questionário com base nas escalas: 1) *comportamento desviante* (Bennett & Robinson, 2000), 2) *cultura organizacional* (Cameron & Quinn, 2006) e 3) *violação do contrato psicológico* (Robinson & Morrison, 2000).

### Escala de Comportamento Desviante (Bennett & Robinson, 2000)

Essa escala duas dimensões: desvio organizacional (CDO) (13 itens, por exemplo ‘quebrar equipamento de trabalho’); e desvio interpessoal (CDI) (sete itens, como ‘falar mal dos colegas’). Essa escala tem uma versão adaptada por Jorge (2016) para a língua portuguesa e demonstrou resultados consistentes em relação à escala original bidimensional no que tange a confiabilidade (CDO,  $\alpha = 0,95$ , CDI,  $\alpha = 0,96$ ), e, neste estudo (CDO,  $\alpha = 0,767$ , CDI,  $\alpha = 0,948$ ).

### Escala de Cultura Organizacional (Cameron & Quinn, 2006)

Foi utilizada a escala normativa do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006), que foi traduzida e teve indícios de validade na língua portuguesa por Silva (2007) com seis itens em cada construto da cultura organizacional. Essa escala apresentou índice de confiabilidade satisfatório (cultura: Clã,  $\alpha = 0,87$ , Adhocracia,  $\alpha = 0,83$ , Mercado,  $\alpha = 0,85$ , Hierarquia,  $\alpha = 0,80$ ). Nesse estudo, foi adequado (cultura: Clã,  $\alpha = 0,766$ , Adhocracia,  $\alpha = 0,737$ , Mercado,  $\alpha = 0,833$ , Hierarquia,  $\alpha = 0,784$ ),

### Violação do Contrato Psicológico (Robinson & Morrison, 2000)

Essa escala é composta por quatro itens, sendo dois itens relativo à violação por parte do empregado e dois itens em relação à violação por parte da empresa. Essa escala foi adaptada para a língua portuguesa por Santos e Gonçalves (2010), com propriedade psicométrica satisfatória (VCP- Empregado,  $\alpha = 0,932$ ) e (VCP-Empresa,  $\alpha = 0,864$ ). Nesse estudo, foi (VCP-Empregado,  $\alpha = 0,814$  e VCP-Empresa,  $\alpha = 0,765$ ).

### Procedimentos de Coleta dos Dados e Cuidados Éticos

O estudo teve como base a pesquisa de campo, para a qual se utilizou o método *survey* (Vergara, 2007). Como instrumento de coleta de dados, foi empregado um questionário estruturado diretamente aplicado à amostra selecionada, constituído por questões fechadas com escalas tipo Likert com pontuações de 0 a 10 que variam de (0) discordo totalmente a (10) concordo totalmente. Todos os participantes assinaram o termo de consentimento da pesquisa nas duas etapas.

Na fase de pré-teste foram aplicados 70 questionários e após verificados os ajustes e adequabilidade das escalas, procedeu-se com a segunda fase da coleta de dados em que 178 questionários foram aplicados, sendo considerados válidos 165. Verificou-se que 7,9% dos empregados optaram por responder ao questionário. Se considerados apenas os questionários eletrônicos, excluídos os de pré-teste, a taxa de retorno é de 5,9%, superior aos 5% considerados como satisfatórios, para pesquisas aplicadas na área de Ciências Sociais, por meio formulários on-line (Cristofoli, 2011). Ressalta-se que os dados foram coletados durante a pandemia, o que prejudicou o tamanho da amostra.

Para a verificação dos outliers multivariados foi empregada a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ). O critério adotado foi valores de  $D^2$  com nível de significância  $p < 0,001$  (Kline, 2015). Como resultado, houve 165 questionários válidos.

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) em 12 de novembro de 2020 e aprovada em 6 de dezembro de 2020 sob o número 4.441.751. Os participantes preencheram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

### Procedimento de Análise dos Dados

Para análise dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais (MEE; Hair, 2019). Utilizou-se como método de estimação os Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*; Hair, 2018) por se demonstrar mais apropriado em casos em que os dados não apresentam uma distribuição normal e o número de casos não é elevado (Prearo, 2013).

Foram considerados os índices de ajustes: AVE  $> 0,50$  (Henseler et al., 2009), validade discriminante, em que as raízes quadradas das AVEs devem apresentar valores superiores em relação às correlações dos constructos; confiabilidade do modelo denominada de Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta com valores de referência  $> 0,70$  e Teste *t* de Student  $t > 1,96$  (Hair, 2019).

Foram avaliados os coeficientes de determinação em que  $R^2 = 2\%$ , é classificado como efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  como efeito moderado e  $R^2 = 26\%$  como efeito grande, considerando-se esses valores considerados como referência nos estudos relativos às ciências sociais e comportamentais. Na sequência, foi avaliado o tamanho do efeito com valores de referência 0,02,

0,15 e 0,35; que são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Cohen, 1988). Avaliou-se, ainda, a validade preditiva  $Q^2 > 0$  e os coeficientes dos caminhos ( $\Gamma$ ).

Para avaliar a significância das relações estruturais, foi utilizada a técnica de *Bootstrapping* (10.000 novas amostragens). Os critérios de análise consideraram a ausência de mediação se  $p > 0,05$  e presença da mediação se  $p < 0,05$ , tanto para o efeito direto quanto indireto.

## Resultados

Os índices de qualidade do modelo mostraram-se adequados após a 5ª modelagem (Tabela 1) com a exclusão das variáveis com cargas fatoriais com índices abaixo de 0,50.

**Tabela 1**

Índices de Qualidade do modelo

Escala/ Dimensão	Alfa de Cronbach	RHO_A	Confiabilidade Composta	(AVE)	√AVE
CDO	0,767	0,774	0,850	0,587	0,768
CDI	0,948	0,953	0,957	0,763	0,873
ADH	0,737	0,738	0,851	0,656	0,810
CLA	0,766	0,768	0,866	0,685	0,827
HIE	0,784	0,787	0,861	0,608	0,780
MER	0,833	0,833	0,889	0,666	0,816
VCP_1	0,765	0,765	0,895	0,810	0,900
VCP_2	0,814	0,814	0,915	0,843	0,918

Nota. ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado. (Alfa de Cronbach > 0,70, Confiabilidade Composta > 0,70, AVE > 0,50).

Observou-se que todos os índices estavam dentro dos padrões aceitáveis (Alfa de Cronbach > 0,70, Confiabilidade Composta > 0,70, AVE > 0,50 e Validade Discriminante com valores das cargas maiores nas VLs originais que nas outras variáveis. Na sequência, foi realizada a análise dos coeficientes de determinação Pearson  $R^2$  e a validade preditiva ( $Q^2$ ) (Tabela 2), o tamanho do efeito ( $f^2$ ) (Tabela 3) e posteriormente o coeficiente dos caminhos( $\Gamma$ ) por meio do Teste  $t$  (Tabela 3) (Ringle et al., 2014).

Observa-se que o coeficiente de explicação (Tabela 2) da VCP como preditor da CO variaram de pequeno a grande ( $t > 1,96$  e  $p$ -valor < 0,05) e o coeficiente de explicação da VCP e a CO como preditores da CDT apresentaram valores classificados como grande (CDI e CDO ( $R^2 = 25\%$ ,  $t > 1,96$  e

**Tabela 2**

Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ )

Escala	$R^2$	Coeficiente de Explicação		Validade preditiva
		-Estatística $t$	Valores de $p$	$Q^2$ (=1-SSE/SSO)
Comp. Desviante Interpessoal	0,258	3,168	0,002**	0,678
Comp. Desviante Organizacional	0,251	3,350	0,001**	0,297
Cultura Adhocrática	0,098	2,026	0,043*	0,311
Cultura Clã	0,291	4,545	0,000***	0,355
Cultura Hierárquica	0,245	4,451	0,000***	0,349
Cultura Mercado	0,173	2,438	0,015*	0,436
Violação do Contrato Psicológico_1	-	-	-	0,378
Violação do Contrato Psicológico_2	-	-	-	0,457

Nota. Relações significativas ( $p$ -value) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ , Valores de referência -  $Q^2 > 0$ .

$p$ -valor < 0,05). Isso evidencia que tanto a VCP quanto a CO atuam como preditores e podem desencadear o CDT, tanto no nível individual quanto no nível organizacional (Ringle et al., 2014). Observa-se, também, em relação ao  $Q^2$ , que todos os construtos apresentam valores superiores a zero, o que indica que medem fenômenos com base na realidade, com destaque para o construto CDI ( $Q^2=0,678$ ).

O tamanho de efeito foi avaliado e apresentou variação de pequeno a grande, contudo, somente a relação HIE -> CDO se mostrou estatisticamente significativa ( $f^2 = 0,24$ ,  $p$ -valor = 0,010). Embora alguns indicadores de  $Q^2$  e  $f^2$  tenham apresentado índices pequenos, as alterações no coeficiente beta se apresentem estatisticamente significativas, nesse sentido, deve-se considerar esses determinantes para avaliar a importância da relação estrutural (Ali & Park, 2016).

Alternativamente, utilizou-se a medida de (*goodness of Fit* (GoF) que considera valor acima de 0,36, para a área de ciências sociais, como adequado (Wetzels et al., 2009). Obteve-se um índice de 0,38 indicando que o modelo tem um ajuste adequado.

Os coeficientes dos caminhos foram avaliados por meio do modelo estrutural com a utilização da reamostragem por *Bootstrapping*- 10.000 amostras conforme apresenta a Figura 1. Na discussão dos resultados, fez-se a análise das relações estruturais no modelo das variáveis latentes para verificar as hipóteses H1 a H4b a partir dos coeficientes  $\beta$  e as relações diretas e indiretas.

## Discussão

Verifica-se que a hipótese H1, em relação à mediação da cultura de mercado e a VCP como preditores do CDT, não é suportada para essa amostra. Essa relação não foi estatisticamente significativa nessa pesquisa.

Cameron e Quinn (2006) e Hartnell et al. (2011) mostraram que a cultura de mercado tem como foco o ambiente externo e a competitividade. Ao contrário do esperado para esse estudo, relativo ao mercado de varejo farmacêutico, que é demarcado por uma concorrência acirrada, o perfil de cultura de mercado não foi predominante. Um dos elementos, que talvez justifique esse resultado, seja a predominância de liderança da rede estudada, nas regiões em que atua. Essa característica possivelmente promova a sensação, nos empregados, de que não há uma concorrência que aponte risco à competitividade da empresa.

Já a VCP na relação direta com a propensão ao CDT referente à hipótese H1a é suportada parcialmente, uma

Tabela 3

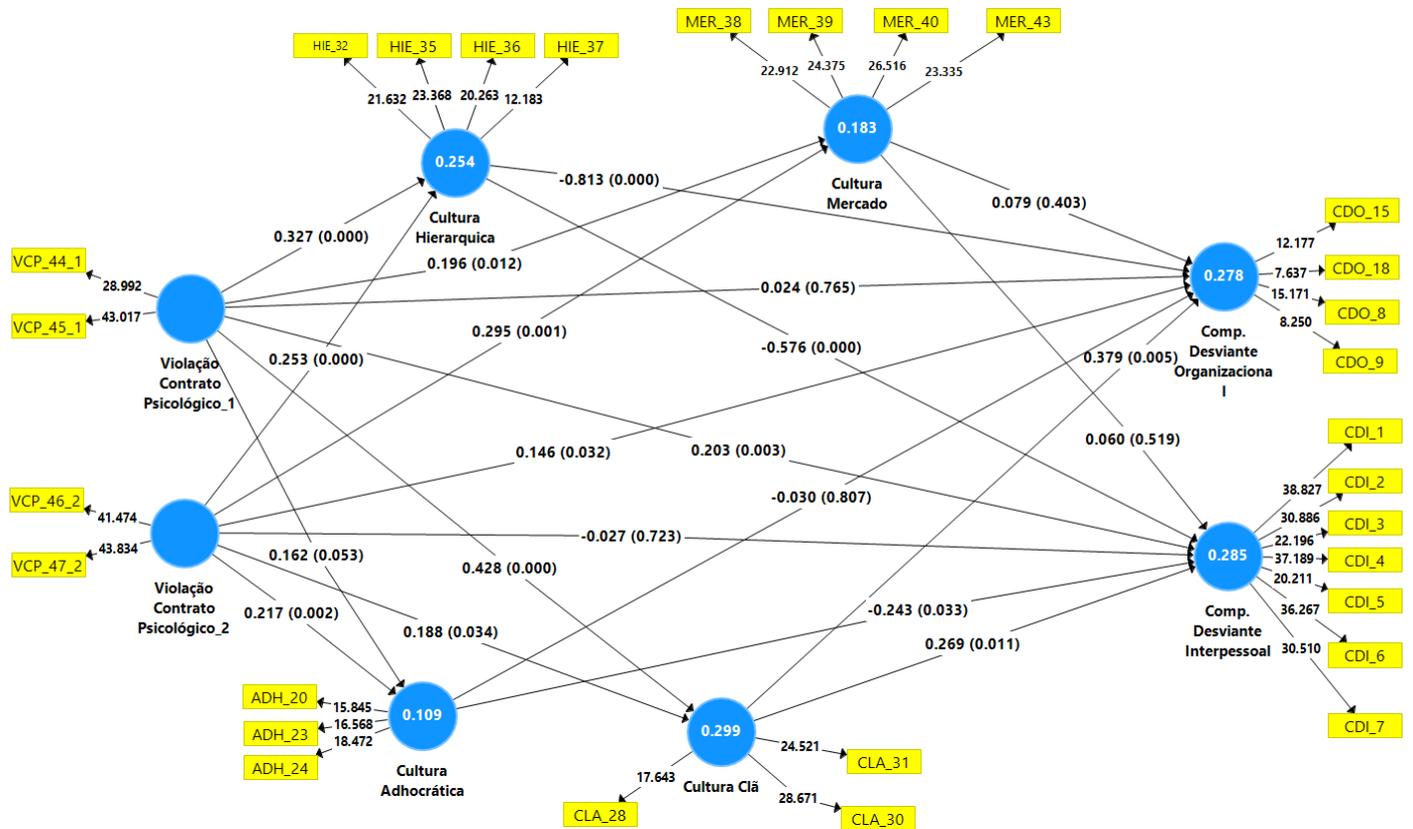
Tamanho do efeito ( $f^2$ )

$\Gamma$	Amostra Original	$p$ Valor	$\Gamma$	Amostra Original	Valores de $p$
VCP_2 -> CDO	0,021	0,290	HIE -> CDO	0,240	0,010
VCP_2 -> CDI	0,001	0,940	HIE -> CDI	0,122	0,112
VCP_1 -> CDO	0,001	0,952	CLA -> CDO	0,075	0,227
VCP_1 -> CDI	0,036	0,169	CLA -> CDI	0,038	0,249
MER -> CDO	0,003	0,770	ADH -> CDO	0,001	0,969
MER -> CDI	0,002	0,814	ADH -> CDI	0,042	0,355

Nota. ADH- Cultura Adhocrática, CDI- Comportamento Desviante Interpessoal, CDO- Comportamento Desviante Organizacional, CLA- Cultura Clã, HIE- Cultura Hierárquica, MER- Cultura de Mercado e VCP\_1- Violação do Contrato Psicológico Organização, VCP\_2- Violação do Contrato Psicológico Empregado. Relações significativas ( $p$ -value) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Figura 1

Modelo estrutural



vez que a relação VCP\_1 -> CDI e VCP\_2 -> CDO foram estatisticamente significativas e VCP\_1 -> CDO e VCP\_2 -> CDI não foram estatisticamente significativas. Circunscrito à amostra estudada, percebeu-se que a VCP em relação ao não cumprimento das promessas pela empresa (VCP\_1), sejam elas explícitas ou implícitas, apresentaram uma relação estatisticamente significativa na propensão ao CDI, ou seja, comportamentos desviantes para com os colegas de trabalho.

Essa constatação corrobora com os estudos que apontam que o contrato psicológico, ao não ser cumprido, ocasiona a VCP, podendo gerar percepção de injustiça, perda de credibilidade na organização e sentimentos de ódio que podem levar ao CDT (Bennett & Robinson, 2000; Stefano et al., 2019).

Quando a VCP é decorrente da percepção do próprio empregado sobre ele não cumprir com as promessas para com a empresa, a hipótese H1a é parcialmente suportada. Houve relação estatística significativa entre VCP1 no nível

organizacional (percepção por parte do empregado de que a empresa não cumpriu com contrato psicológico) e VCP 2 no nível individual (percepção por parte do empregado de que ele não cumpriu com o contrato psicológico). Esse é um aspecto que merece destaque, pois parece indicar que o sentimento gerado no empregado (VCP\_2) pela ruptura de sua promessa possivelmente não levará a um CDT. Entretanto, os resultados indicaram que possivelmente levará ao CDO, ou seja, condutas que prejudicam a organização.

Esses resultados corroboram em parte os termos de troca no contrato psicológico (Rousseau, 1995; Rousseau et al., 2018). Essa constatação pode estar associada aos fatores individuais, tais como processos de codificação e decodificação de mensagens organizacionais e práticas organizacionais na formação e na significação do contrato psicológico (Thomas et al., 2010). Nesse sentido, a rede de varejo farmacêutico, face às suas especificidades, combinadas com as interpretações

individuais dos empregados, produziu um resultado diferente do constatado até o momento pela literatura. A predominância e a liderança de mercado da rede estudada nas regiões em que atua possivelmente promove a sensação, nos empregados, de que não há uma concorrência que indique risco para a competitividade da empresa.

As hipóteses H2 e H2a também não foram suportadas. Embora a cultura de mercado tenha apresentado uma relação positiva na propensão ao CDT tanto na relação direta como na indireta, não foram estatisticamente significativas. Contudo, observa-se que, ainda que os coeficientes não sejam estatisticamente significativos, essa relação positiva corroborou a literatura. Cameron e Quinn (2006) e Dobrin et al., (2021) apontaram que, na cultura de mercado, o foco é a competição e tem o objetivo de superar metas. Assim, a cultura de mercado demonstrou uma relação positiva com conflitos e exposição de colegas de trabalho

Ao analisar a H3, que se refere à mediação da cultura hierárquica na relação positiva entre a VCP e o CDT, evidenciou-se que, na amostra estudada, não foi suportada. No entanto, apresentou uma relação negativa estatisticamente significativa, contrária ao proposto pela literatura que demonstrou que a cultura hierárquica tem relação positiva com o CDT (Cameron & Quinn, 2006; Dobrin et al., 2021).

A relação direta e positiva entre cultura hierárquica e o CDT também não foi suportada para a hipótese H3a. A rejeição das duas hipóteses não se deu em decorrência da ausência de significância estatística, mas sim em função de uma relação com sinal negativo. Embora essa relação seja estatisticamente significativa, apresentou sinal diferente do pressuposto para as hipóteses teóricas. Possivelmente, o fato de a empresa estudada apresentar uma estrutura mais rígida (em termos de legislação) contribuiu para que a estrutura hierárquica frente à violação do contrato psicológico atuasse de forma a mitigar o CDT, o que talvez justifique a relação negativa e estatisticamente significativa encontrada nesse estudo.

Contudo, esses resultados corroboram os achados de outros estudos que identificaram que a cultura do tipo hierárquica não se associou a uma forte CDT. Isso pode ter a ver com a função de controle que a hierarquia traz. Uma vez que os procedimentos e a estrutura podem levar à percepção de senso de justiça e à clareza nas atribuições e nos papéis, há tendência para que o empregado se envolva menos em CDT (Stefano et al., 2017; Stefano et al., 2019).

Os resultados encontrados na pesquisa mostraram-se contrários ao que foi encontrado em parte de outros estudos que demonstraram que organizações com culturas voltadas para a estabilidade, controle e competitividade têm maior propensão a desenvolver o sentimento gerado pela VCP e possivelmente manifestar CDT (Aleksić et al., 2019; Dobrin et al., 2021). Foi observado também que a cultura hierárquica tem uma relação positiva com CDT, como conflito e resistência à mudança nas organizações. A empresa estudada tem sistema de regras rígidas, e supõe-se que a combinação dessas com o perfil de cultura hierárquica explique a contradição entre os achados em parte dos estudos anteriores e os resultados encontrados nessa pesquisa.

Na hipótese H4, verificou-se se a VCP mediada pela cultura adhocrática está negativamente relacionada ao CDT. Contudo, essa relação não foi estatisticamente significativa e a hipótese não foi suportada. Essa relação estrutural do sinal negativo, embora sem significância estatística, alinha-se aos estudos sobre a VCP que demonstram que existe uma relação negativa entre o comportamento desviante e contextos de

culturas orientadas para flexibilidade, cooperação e inovação - como é o caso de organizações onde se destaca a cultura do tipo adhocrática (Jin & Drozdenko, 2010; Stefano et al., 2019). Nesse estudo, a cultura adhocrática não foi percebida como predominante pelos empregados. Isso pode ser explicado devido à empresa ser uma rede de varejo farmacêutico com foco em vendas, cujo ambiente organizacional é constituído de normas e regras específicas. Isso provavelmente implica em não se propiciar aos empregados da rede de varejo um ambiente de estímulo à inovação.

A hipótese H4a foi suportada parcialmente. Foram constatadas uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a cultura adhocrática e a propensão ao CDI; e uma relação negativa, porém sem significância estatística, na propensão ao CDO. Esses indicativos são condizentes com os estudos relativos à cultura adhocrática, que apontaram que organizações com culturas adhocráticas demonstraram uma redução na propensão ao CDT (Stefano et al., 2019). Essas organizações têm como base um modelo de sistema aberto e estão focadas na adaptabilidade ao ambiente externo como meios para atingir os fins de crescimento e obtenção de recursos (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

A hipótese H5 de que a violação do contrato psicológico mediada pela cultura clã está negativamente relacionada ao CDT não produziu resultados estatisticamente significativos. Logo, essa hipótese não foi suportada. Contudo, a VCP mediada pela cultura clã na propensão ao CDT apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa com o CDT tanto no nível CDI quanto no CDO, quando o empregado percebeu a VCP\_1, ou seja, violação por parte da empresa. Já quando o empregado percebeu a VCP\_2, violação por parte do próprio empregado para com a empresa, essa relação, embora tenha mantido o sinal do coeficiente positivo, não foi estatisticamente significativa.

Esses resultados contrariam os estudos em que organizações com culturas do tipo clã apresentaram uma associação com relacionamento interpessoal, em que a integração, a valorização e o trabalho em equipe têm centralidade para o desenvolvimento dos recursos humanos, apresentando uma relação direta e negativa com CDT (Dobrin et al., 2021; Stefano et al., 2017; Stefano et al., 2019). Por outro lado, apresentou uma relação positiva da cultura clã mediando a violação do contrato psicológico na propensão ao CDT. Esse fenômeno pode decorrer da flexibilidade, característica desse tipo de cultura. No nível cognitivo, a flexibilidade pode ser interpretada como promessas subjetivas e incertas, o que leva à percepção da ruptura do contrato psicológico e gera sentimentos relativos à VCP (Rousseau et al., 2018). Contudo, é compreensível que emergam resultados diferentes em contextos de culturas organizacionais.

Já a hipótese H5a, de que a Cultura clã está negativamente relacionada ao CDT, não foi suportada; pois apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa tanto para o CDI quanto para o CDO. Esse resultado também contraria os estudos que evidenciaram que comunicação, participação e coesão aumentam o engajamento dos empregados. Esses fatores estimulariam o senso de pertencimento, o trabalho em equipe, a propensão a adotar valores e metas comuns, assim como o compromisso da empresa com os empregados. Logo, reduziriam a propensão ao CDT (Hartnell et al., 2011; Stefano et al., 2017; Stefano et al., 2019). Cameron e Quinn (1999) já haviam exposto que as dimensões combinadas definem a CO dominante na organização, que pode ser clã, adhocrática, de mercado ou hierárquica. Porém, também ressaltaram que uma

mesma organização pode apresentar tipologias diferentes de CO.

## Conclusão

A partir dos resultados da pesquisa e analisando o que foi proposto por Cameron e Quinn (1999), os achados mostram que, sendo um desses tipos de cultura normalmente mais prevalente, ele pode ser determinante na maneira como se comportam os empregados a partir da relação com a organização. Ressalta-se que são recentes os estudos no contexto da CO relativos à resistência à autoridade e a sabotagem, que correspondem às formas de CDT (Achnak et al., 2018; Schalk et al., 2018; Stefano et al., 2017; Stefano et al., 2019).

No presente estudo, foi adicionado ao modelo a dimensão da VCP, que é uma contribuição teórica e aplicada frente aos resultados no sentido de contribuir na compreensão dessa complexa relação no ambiente organizacional. Ressalta-se, ainda, que esses resultados divergem dos estudos que evidenciaram a relação dos construtos referentes à CO e à VCP separadamente, contribuindo para compreender seus respectivos efeitos no CDT em diferentes setores (Schalk et al., 2018). Os estudos sobre a cultura organizacional, dada a amplitude dessa dimensão, ainda necessitam de pesquisas para que se possa chegar a uma estrutura mais definitiva (Stefano et al., 2019).

Constata-se que existe uma relação entre a violação do contrato psicológico mediado pela cultura organizacional na propensão ao comportamento desviante. Foi possível identificar que, a partir da percepção da ruptura do contrato psicológico, o sentimento gerado em termos de VCP, quando relacionada à cultura organizacional mais rígida (p. ex.: a hierárquica), tende a mitigar a propensão ao CDT. Por outro lado, culturas organizacionais mais flexíveis, como a clã, quando atuam mediando a VCP, tendem a provocar aumento da propensão ao CDT. Essa constatação vai de encontro à literatura em relação aos estudos realizados dos construtos em separado, haja vista que eles apontaram que culturas mais rígidas tendem a desencadear CDT, ao passo que culturas mais flexíveis reduzem a propensão ao CDT.

Nesse sentido, no presente estudo, a cultura organizacional do tipo hierárquica foi a mais prevalente e a cultura clã a segunda mais percebida pelos funcionários. Em função da combinação entre a cultura hierárquica e a cultura clã, observou-se que a propensão ao CDT, em termos de VCP, tende a ser amenizada ou potencializada, quando o funcionário tem o sentimento originado a partir da percepção da ruptura do contrato psicológico.

Enfatiza-se que não há um tipo de cultura melhor que o outro. Portanto, o efeito direto da VCP na organização farmacêutica estudada, que apresenta como características regras e regulamentos rígidos, em decorrência de atuar na área de saúde, quando combinadas com características organizacionais mais familiares, mostrou atenuar o CDT, mesmo estando em um mercado caracterizado pela forte concorrência. Embora a cultura clã tenha apresentado uma relação positiva com o CDT, isso pode ter sido amenizado também pela presença do perfil de cultura hierárquica.

Esse é um importante indicativo no sentido de melhor compreender os processos de interações entre os atores organizacionais e como reagem a esses processos. Conclui-se que a cultura organizacional hierárquica tende a reduzir a propensão ao CDT, devido ao provável controle rígido do comportamento dos funcionários. Já a cultura organizacional

adhocrática tende a facilitar a propensão ao CDT, devido ao ambiente flexível e de geração de expectativas em relação à organização, que podem ser rompidas.

Conclui-se que a cultura organizacional de mercado e adhocrática não medeiam a relação entre violação do contrato psicológico e comportamento desviante no trabalho. Não obstante, a cultura organizacional hierárquica tem efeito inibidor do comportamento desviante no trabalho, devido ao rígido controle das pessoas, o que se mostrou diferente da cultura clã.

Com base na maior compreensão acerca desse complexo processo de expectativas entre o empregado e a organização, pode haver avanços gerenciais. Foi verificado que um conjunto de expectativas estabelecidas entre a empresa e seus funcionários, incluindo obrigações, crenças, valores e expectativas mútuas, entre o que foi formalizado e o não formalizado, tem influência no comportamento dos funcionários (Argyris, 1960). Com esse conhecimento, será possível incentivar a concepção e a implementação de programas organizacionais no estabelecimento de políticas de pessoal bem definidas sobre o processo de seleção, propiciando a redução dos ruídos e da violação do contrato psicológico.

O tamanho amostral foi uma limitação do estudo face ao momento pandêmico na fase da aplicação do instrumento. Sugere-se para estudos futuros a aplicação com uma amostra maior e em múltiplas empresas do varejo farmacêutico.

## Referências

- Achnak, S., Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). I Am So Tired. How Fatigue May Exacerbate Stress Reactions to Psychological Contract Breach. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00231>
- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>
- Akkerman, A., Sluiter, R., & Jansen, G. (2020). Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. *The Sociological Quarterly*, 61(4), 678–702. <https://doi.org/10.1080/00380253.2019.1711267>
- Aleksić, A., Načinović Braje, I., & Rašić Jelavić, S. (2019). Creating Sustainable Work Environments by Developing Cultures that Diminish Deviance. *Sustainability*, 11(24), 7031. <https://doi.org/10.3390/su11247031>
- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669–1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Trad. L. A. Reto & A. Pinheiro). Edições 70
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal Of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2018). Workplace Deviance. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.111>
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755–757. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052\\_5.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.). Erlbaum Associates.
- Coyle-Shapiro, J. A., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. Em F. Morgeson, S. J. Ashford, & H. Aguinis (Orgs.), *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol 6, pp. 145–169). Annual Reviews. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>

- Cristofoli, F. (2011). *Um estudo sobre a gestão da terceirização de serviços de tecnologia da informação baseados em modelos de governança* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo.
- Di Carlo, E. (2021). Antecedents of Deviant Behavior: Psychological and Non-Psychological Factors and Ethical Justifications. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09387-x>
- Dobrin, C., Dinulescu, R., & Dima, C. (2021). Evaluating the Organizational Culture from Romanian Private Companies Using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Studies in Business and Economics*, 16(3), 60–71. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0045>
- Faheem, M. A., Ali, H. Y., Akhtar, M. W., & Asrar-ul-Haq, M. (2022). Turn the table around: Workplace incivility, coworker deviance, turnover intentions and nurses' job performance. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-09-2021-0837>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. M. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*. Elsevier Science/JAI Press.
- Hair, J. F. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE.
- Hair, J. F. (2019). *Multivariate data analysis* (8a ed.). Cengage.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Javed, B., Fatima, T., Yasin, R. M., Jahanzeb, S., & Rawwas, M. Y. A. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 221–233. <https://doi.org/10.1111/beer.12212>
- Jin, K. G., & Drozdenko, R. G. (2010). Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 341–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0158-1>
- Jorge, D. C. S. (2016). *A Motivação para o Trabalho e os Comportamentos Desviantes* (Dissertação de Mestrado). ISPA – Instituto Universitário.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4a ed.). The Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2015-56948-000>
- Liang, H. (2022). Façade creation as a mediator of the influence of psychological contract breach on employee behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), 614–624. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12379>
- Malik, A., Sinha, S., & Goel, S. (2021). A Qualitative Review of 18 Years of Research on Workplace Deviance: New Vectors and Future Research Directions. *Human Performance*, 34(4), 271–297. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1948548>
- Načinović Braje, I., Aleksić, A., & Rašić Jelavić, S. (2020). Blame It on Individual or Organization Environment: What Predicts Workplace Deviance More? *Social Sciences*, 9(6), 99. <https://doi.org/10.3390/socsci9060099>
- Porter, M. G. (2019). Supply Chain Integration: Does Organizational Culture Matter? *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.31387/oscm0360222>
- Prearo, L. C. (2013). *Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). <https://doi.org/10.11606/T.12.2013.tde-12022014-163743>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rajalakshmi, M., & Naresh, B. (2018). Influence of psychological contract on workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 41, 90–97. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.05.001>
- Ringle, Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- 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. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract - A Longitudinal-Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Robinson, S. L., & Morrison R. J. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Romano, A. L., Teixeira, I. T., Alves Filho, A. G., & Helleno, A. L. (2018). Um Estudo sobre a Cultura Organizacional no Setor de Cosmético Brasileiro. *Revista de Administração da UFSP*, 11(5), 1305–1323. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52836/um-estudo-sobre-a-cultura-organizacional-no-setor-de-cosmetico-brasileiro/pt-br>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rus, C., Chirica, S., Chiribucă, D., & Malaescu, S. (2018). University Culture: An Analysis at the Level of Research and Educational units (using the Competing Values Framework). *Journal of Research in Higher Education*, 1, 51–84. <https://doi.org/10.24193/JRHE.2017.2.3>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). O incumprimento do contrato psicológico: Contributo para a adaptação de escalas de violação e ruptura. *Psico*, 41(2). Activos humanos de instituições de ensino superior. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6224>
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: Empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1–2), 31–52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Schalk, R., De Ruitter, M., Van Loon, J., Kuijpers, E., & Van Regenmortel, T. (2018). Actively Coping with Violation: Exploring Upward Dissent Patterns in Functional, Dysfunctional, and Deserted Psychological Contract End States. *Frontiers in Psychology*, 9, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00054>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Stefano, G. D., Scrima, F., & Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Stefano, G. D., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C., Au, K. Y., Ekelund, B. Z., & Barzantny, C. (2010). Psychological Contracts across Cultures. *Organization Studies*, 31(11), 1437–1458. <https://doi.org/10.1177/0170840610380811>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Vergara, S. C. (2007). *Métodos de coleta de dados no campo*. Atlas.
- Verma, P., & Sharma, R. R. K. (2019). The linkages between business strategies, culture, and compensation using Miles & Snow's and Hofstede culture framework in conglomerate firms. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1132–1160. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0153>
- Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177. <https://doi.org/10.2307/20650284>

**Informações sobre os autores****João Cesar de Souza Ferreira**

Universidade Federal dos Vales do Jequitinho e Mucuri  
(UFVJM)

Rua do Cruzeiro, nº 01, Bairro Jardim São Paulo

39803-371 Teófilo Otoni, MG, Brasil

E-mail: joao.cesar@ufvjm.edu.br

**Edson Keyso de Miranda Kubo**

E-mail: edson.kubo@online.uscs.edu.br

**Milton Carlos Farina**

E-mail: milton.farina@online.uscs.edu.br