

Universidade do Minho  
Escola de Economia e  
Gestão

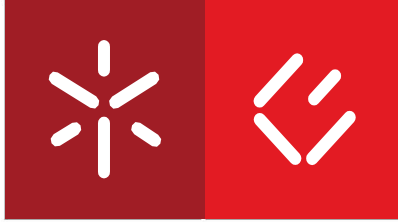
Comportamentos desviantes no contexto empresarial: estudo de caso

Débora Ramos Pereira

Débora Ramos Pereira

**Comportamentos desviantes no  
contexto empresarial: estudo de caso**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e  
Gestão

Débora Ramos Pereira

**Comportamentos desviantes no  
contexto empresarial: estudo de caso**

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos  
Humanos

Trabalho realizado sob orientação de:  
**Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# Agradecimentos

O desenvolvimento deste projeto contou com importantes apoios e auxílios sem os quais, o caminho percorrido, teria sido mais árduo. Assim, pretendo agradecer a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para o meu percurso acadêmico e profissional.

Agradeço à Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira por todo o conhecimento transmitido, por todos os comentários construtivos, pela total disponibilidade demonstrada, pela orientação fornecida ao longo deste percurso, e também por todo apoio manifestado.

Agradeço à empresa, onde este projeto foi desenvolvido, assim como, a todos os profissionais que a constituem, especialmente os de Recursos Humanos, por todo o apoio prestado, pela constante disponibilidade oferecida, e por todo o saber passado ao longo destes meses.

Agradeço aos participantes deste trabalho, uma vez que, sem os seus contributos, sem as suas partilhas não seria possível a recolha desta informação.

Agradeço aos meus pais e irmã, por sempre me motivarem a ser melhor, por sempre me ajudarem a conseguir chegar mais longe, pela paciência, pelo auxílio e sobretudo pelo carinho.

Finalmente, agradeço ao Diogo por ser o meu pilar, por toda a motivação, por todas as palavras de incentivo, por todo apoio incondicional, por todas as críticas construtivas, por toda a ajuda facultada, por estar sempre presente quer nos momentos mais fáceis, como nos mais difíceis.

**A todos, muito obrigada.**

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# Resumo

O presente estudo de caso, visa analisar os comportamentos desviantes no local de trabalho, tal como, pretende descortinar quais as principais causas, entre elas a motivação, perceções de justiça e quebra do contrato psicológico, associadas a estes tipos de comportamentos. A investigação foi desenvolvida numa empresa, que por motivos de anonimato irá ser identificada como VentosNortee. Por meio de um inquérito por questionário, foram selecionadas questões que visam a obtenção de dados, para uma posterior resposta aos objetivos enunciados. A partir dos dados recolhidos foram realizadas análises e associações que pretenderam contribuir para a explicação do fenómeno e possível mitigação do mesmo na empresa selecionada.

**Palavras-Chave:** Comportamentos desviantes. Motivação. Quebra do contrato psicológico. Justiça organizacional. Estudo de caso.

# Abstract

The current study case aims to analyze deviant workplace behaviors to identify the causes such as motivation, justice perception, and breach of psychological contract aliased to these behaviors. The investigation performs over a company that identifies as VentosNortee for anonymous concerns. A set of questions were selected to be presented on a questionnaire aiming to answer the outlined objectives. From the collected data it was done an analysis and associations that target to explain the phenomenon and possible its possible mitigation in the company.

**Keywords:** Deviant workplace behaviors. Motivation. Breach of psychological contract. Organizational justice. Case study.



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xiv
Capítulo 1 Introdução .....	1
Capítulo 2 Revisão da literatura .....	3
2.1 Comportamentos desviantes e contraproducentes: o conceito .....	3
2.2 Comportamentos desviantes nas organizações .....	4
2.3 Causas e consequências dos comportamentos desviantes .....	6
2.3.1 Percepções de justiça organizacional.....	6
2.3.2 Falta de motivação.....	6
2.3.3 Quebra do contrato psicológico .....	7
2.3.4 Nível 1: interno .....	8
2.3.5 Nível 2: Diferenças individuais.....	9
2.3.6 Nível 3: Interpessoal.....	9
2.3.7 Nível 4: Grupo .....	10
2.3.8 Nível 5: Organização.....	10
2.4 Tipologias de comportamentos desviantes .....	11
2.4.1 Comportamentos desviantes na produção .....	13
2.4.2 Comportamentos desviantes na propriedade.....	13
2.4.3 Comportamentos políticos.....	14
2.4.4 Agressão pessoal.....	14
Capítulo 3 Caracterização da organização em estudo .....	17
Capítulo 4 Metodologia.....	21
4.1 Escolha metodológica .....	21
4.2 Recolha e análise de informação.....	21
4.3 Caracterização da amostra.....	24
4.4 Procedimentos .....	25
Capítulo 5 Análise e discussão de resultados.....	27
Capítulo 6 Conclusões .....	37
6.1 Principais conclusões .....	37
6.2 Propostas .....	39
6.3 Limitações e sugestões para investigações futuras.....	40
Referências bibliográficas .....	43

Apêndice A .....	47
Apêndice B .....	55
Apêndice C.....	57

# Índice de Figuras

Figura 1: Tipologias de comportamentos desviantes .....	12
Figura 2: Organigrama do Departamento de Produção.....	19
Figura 3. Negligência.....	57
Figura 4. Atitudes Repulsivas.....	58
Figura 5. Redução da produtividade .....	59
Figura 6. Abusos e mentiras .....	60

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Comportamentos desviantes .....	27
Tabela 2: Motivação.....	29
Tabela 3: Quebra do contrato psicológico .....	30
Tabela 4: Justiça organizacional .....	31
Tabela 5: Resultados da análise da correlação R de Pearson relativamente aos fatores da Motivação e aos fatores dos Comportamentos Desviantes .....	33
Tabela 6: Resultados da análise da correlação R de Pearson relativamente aos fatores da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico e aos fatores dos Comportamentos Desviantes .....	34
Tabela 7: Resultados da análise da correlação R de Pearson relativamente aos fatores de Justiça Organizacional e aos fatores dos Comportamentos Desviantes.....	35
Tabela 8. Tabela de frequências da pergunta 1 parte B .....	55

# Capítulo 1

## Introdução

O tema deste projeto está relacionado com o estudo sobre os comportamentos desviantes praticados pelos colaboradores no local de trabalho.

O interesse no tema advém da constatação de um problema existente numa linha de produção numa empresa do sector de energias renováveis, a VentosNortee, onde existe um historial de incumprimento de normas e regras organizacionais por parte de alguns colaboradores. A VentosNortee relata que em algumas das suas linhas de produção os colaboradores tendem a optar por comportamentos não adequados ao contexto organizacional e laboral em que se enquadram, desrespeitando regras, ordens e condutas que lhes foram apresentadas desde o início da sua colaboração com a empresa. Para além dos problemas supramencionados, a empresa tem registado alguns relatórios de ocorrências que parecem indicar a existência de diversos comportamentos desviantes e contraproducentes.

Assim, pretende-se desenvolver um estudo que identifique os principais tipos de comportamentos desviantes, tal como, as eventuais causas desses comportamentos apresentados na VentosNortee.

Assume-se que, ao identificar e explorar os comportamentos exercidos pelos colaboradores no seu local de trabalho através desta abordagem, iremos conseguir identificar as razões dos mesmos e, uma vez identificadas, contribuir com possíveis soluções para a resolução do problema.

Deste modo, tem-se como objetivos principais:

1. identificar a existência dos principais tipos de comportamentos desviantes;
2. identificar as principais causas dos comportamentos desviantes mais incidentes;
3. sugerir possíveis soluções para a diminuição/mitigação desses comportamentos.

Num primeiro momento vamos explorar os conceitos associados aos comportamentos desviantes/contraproducentes, tal como, algumas das teorias e autores que sustentam os mesmos.

Existindo, na investigação feita na área, um leque diversificado de causas para os comportamentos desviantes segue-se, uma exploração da literatura que visa explicar e compreender os problemas da empresa.

A secção seguinte descreve a empresa em causa e posteriormente explica-se qual a metodologia eleita para a realização deste estudo.

Finalmente serão analisados e discutidos os resultados obtidos e sugeridas soluções.

## Capítulo 2

### Revisão da literatura

#### 2.1 Comportamentos desviantes e contraproducentes: o conceito

As empresas, na sua generalidade, são espaços económico-sociais, onde se reúnem grupos de pessoas com finalidades laborais. No entanto, a constituição destes grupos, implica interações, que a curto, médio e longo prazo, podem ser alvo de dissabores, pelos mais diversos motivos. A forma como é percebida a sociedade e as interações que cada indivíduo, enquanto ser social, desenvolve é um ponto fulcral para o desenvolvimento de comportamentos não comuns, ou, desviantes. “As pessoas agem com base na sua compreensão no mundo e do que há nele” (Becker, 2008, p.12).

O comportamento desviante é um conceito que pode ser descrito como uma ação intencional de um indivíduo se desviar das regras e normas que a sociedade espera e impõem (Becker, 1963). Deste modo, o desvio implica, que haja uma prévia delimitação de normas e comportamentos, sejam eles de tradição ou (i)legais, por parte de outros indivíduos ou grupos sociais. “Todos os grupos sociais fazem regras (...) Regras sociais definem situações e tipos de comportamentos a elas apropriados, especificando algumas ações como ‘certas’ e proibindo outras como ‘erradas’”. (Becker, 2008, p.14). Isto significa que a classificação de um comportamento como sendo desviante, é resultado de um conjunto de ações, que, aos olhos do senso comum, são determinadas como erradas e incomuns. Como Becker refere, “o desvio é, entre outras coisas, uma consequência das reações dos outros ao ato de uma pessoa.” (Becker, 2008, p.22).

Tendo em consideração o conceito descrito anteriormente, é perceptível que o desvio como “um ato que infringe algum conjunto particular de regras” (Becker, 2008, p.36) que pode ser extensível às mais diversas áreas da vida social. São diversos os comportamentos que se encaixam nesta categoria, sendo que, o impacto dos mesmos podem ser de moderados a

graves. Dependendo do tipo de gravidade, podem até ser considerados ilegais e serem alvo de intervenção judicial.

## **2.2 Comportamentos desviantes nas organizações**

Nas organizações, os comportamentos desviantes revelam ser uma grande preocupação, uma vez que, dentro dos comportamentos organizacionais, são aqueles que mais causam impacto na estrutura organizacional precisamente por se revelarem ser “um problema generalizado e caro para as organizações” (Bennett e Robinson, 2000, p.349), na medida em que podem afetar a organização em todos os seus domínios, tendo já sido considerados como o “lado negro” do comportamento organizacional. (Furnham e Taylor, em Elias, 2013).

Segundo os investigadores, existe uma grande variedade de terminologias emergentes dos comportamentos considerados como desviantes. Robinson e Greenberg (1998), identificaram seis termos distintos, de diferentes investigações, com definições distintas, para referir ao mesmo domínio de comportamentos: comportamentos antissociais, comportamentos desviantes no local de trabalho, comportamentos agressivos, comportamentos retaliatórios, mau comportamento organizacional, agressão de motivação organizacional. (Bennett e Robsion, 2003, p. 247) Todos estes termos descrevem comportamentos desviantes organizacionais e qualquer um destes pode ser encontrado num ambiente organizacional. “Mais recentemente outros investigadores ampliaram o conceito e, atualmente, uma larga escala de comportamentos, podem ser encaixados na categoria geral de perturbadores, disfuncionais, ou comportamentos desviantes no local de trabalho.” (Elias, 2013, p.128)

Estes conceitos, independentemente da terminologia utilizada, sugerem que dentro das organizações, existem padrões de comportamentos que são negativos, apesar de distintos, e que, quer de uma forma direta, ou indireta, prejudicam a organização e a sua produtividade.

Para Bennet e Robsion (2003), o conceito de comportamento desviante ou contraproducente enquadrado num contexto organizacional, implica que os colaboradores voluntariamente quebrem as normas e as políticas, formais ou informais, impostas pela empresa à qual estão afetos através de um vínculo laboral contratual. “O comportamento desviante do colaborador é definido aqui como um comportamento que viola



significativamente as normas organizacionais e que ao fazê-lo, ameaça o bem-estar da empresa, dos seus membros, ou dos dois” (Robinson e Bennett, 1995, p.556).

Os investigadores que se debruçam sobre este género de comportamentos, chegam ao perfazimento geral que, “o que concordam sobre estes comportamentos é que estes indicam hostilidade perante a autoridade, são intencionais, são contrários ao interesse da organização empregadora, e conduzem à contra produtividade nas organizações em que ocorrem.” (Elias, 2013, p.131).

O facto de haver uma quebra consecutiva e persistente das normas ou regras impostas pela organização, significa que o colaborador está a apresentar comportamentos fora dos normais. No entanto, é necessário proceder a uma análise cuidada destes comportamentos, pois alguns deles são particulares e referentes a cada organização.

De acordo com Kaplan (1975), o comportamento desviante ou contraproducente dos colaboradores é intencional e é derivado de uma falta de motivação por parte do indivíduo em aceitar as normas organizacionais ou há um intuito pessoal para violar essas mesmas regras.

As normas organizacionais são geridas por cada organização, sendo que, apesar de algumas diretrizes serem transversais e obrigatórias para todas as organizações, algumas são específicas e particulares dependendo da organização em causa. Assim, aquilo que é definido como comportamento desviante, ou a gravidade do mesmo, também está interligado com a cultura organizacional da empresa e com o facto de a mesma ser mais ou menos tolerante na implementação das suas políticas e da sua visão. “As normas organizacionais consistem em padrões morais *standard*, assim como, outros padrões tradicionais da comunidade incluindo aqueles prescritos pelas políticas, regras e procedimentos formais e informais das organizações”. (Feldman citado por Bennett e Robinson, 2000, p.349)

O interesse em estudar os comportamentos desviantes tem-se revelado um dos tópicos mais importantes de serem analisados para as organizações, na medida em que, “os gestores querem compreender qual a fonte dos comportamentos desviantes para que possam evitar um ambiente de trabalho caótico” (Muafi, 2011, p.124) Para além disso, “é um conceito importante porque é uma resposta à insatisfação e o colaborador expressa essa insatisfação de várias maneiras.” (Muafi, 2011, p.124)

## **2.3 Causas e consequências dos comportamentos desviantes**

Comportamentos como roubo, sabotagem, atrasos, mau desempenho intencional e absentismo revelam a insatisfação do colaborador em relação à organização e sugere que existe uma ligação entre estes comportamentos e o desempenho individual. (Muafi, 2011) Estes comportamentos podem ainda “ter um impacto financeiro considerável” (Muafi, 2011, p.124) para a organização.

As insatisfações que o colaborador expressa e que, quiçá, canaliza para enveredar por comportamentos desviantes e/ou contraprodutivos, podem ter como causas:

### **2.3.1 Perceções de justiça organizacional**

As perceções de justiça podem ser descritas como “ações voluntárias de indivíduos que são motivadas pelo retorno que estes esperam ter e que tipicamente têm dos outros” (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves, 2016, p.230). Quando o individuo desempenha uma ação pela organização, mas sente que não teve retorno, pode gerar sentimentos de insatisfação, de stresse, de intenções de turnover, e ainda provocar quebras intencionais na produtividade, maior absentismo e menor assiduidade. (Cunha et.al, 2016). A teoria, no campo das perceções da justiça organizacional, tem vindo a indicar que “dos muitos preditores de desvio, a investigação encontra constantemente suporte para a perceção de injustiça ou injustiça organizacional.” (Michel e Hargis, 2017, p.1) Também Jones enuncia que, “os estudos demonstram que os indivíduos que percecionam grandes injustiças, tendem a desenvolver mais comportamentos contraprodutivos” (Jones, 2009, p.526). Assim, é possível constatar que as perceções de justiça organizacional podem ser preditoras dos comportamentos desviantes.

### **2.3.2 Falta de motivação**

A motivação pode ser descrita como um sentimento interno que direciona as ações e os pensamentos de cada individuo (Shkoler, e Kimura, 2020). Apesar de não ser um conceito fácil de se descrever podemos afirmar que a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.” (Pinder, 1998 citado por Cunha et.al, 2016, p.119) Assim a motivação subdivide-se em dois aspetos: intrínseca e extrínseca. “A motivação intrínseca é uma força interna. Os empregados trabalham com base

no sentimento de felicidade, realização, alegria e satisfação pessoal, que deveria tanto do processo de trabalho como está relacionada com os próprios resultados.” (Deci e Ryan, Bauer et.al, e Legault citados por Shkoler, e Kimura, 2020, p. 2). A motivação extrínseca, afirma que “os indivíduos são influenciados pela organização, pelo tipo de trabalho e pelo ambiente” (Shkoler, e Kimura, 2020, p. 2) em que estão inseridos. Isto significa que a motivação pode ser afetada por ambos os fatores, ou por apenas um. No entanto, quando o indivíduo percebe que já não se sente motivado para o desempenho das suas funções, este pode demonstrar atitudes de negligência, isto é, o indivíduo permanece na organização, mas com um desinteresse geral o seu local de trabalho. (Cunha et.al, 2016)

Deste modo, a falta de motivação pode ser um componente muito forte, na hora da adoção por comportamentos desviantes.

### **2.3.3 Quebra do contrato psicológico**

O contrato psicológico pode ser descrito como sendo as expectativas que os indivíduos detêm da organização a que pertencem. São “percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização” (Cunha et.al, 2016, p.197)

Os colaboradores esperam que a organização proceda corretamente e com justiça. Quando os mesmos sentem que as suas expectativas foram, de alguma forma, defraudadas alteram a sua postura e a suas crenças perante a organização. “Quaisquer que sejam os contratos que os membros forjam nas suas mentes, e quaisquer que sejam os fatores que os influenciam, as percepções de cumprimento ou violação do contrato psicológico têm implicações nos comportamentos dos indivíduos e no modo como passam a relacionar-se com a organização.” (Cunha et.al, 2016, p.203)

No geral, todas as possíveis causas apresentadas, estão relacionadas com as emoções individuais e coletivas, que podem representar um peso muito grande no processo de tomada de decisão dos indivíduos. As emoções são descritas por Fischer, Shaver e Carnochan como ações “discretas, inatas, operacionais e biossociais” (citado por Elias, 2013, p.20), que, de acordo com a Teoria dos Eventos Afetivos, podem moldar, dentro das organizações, os comportamentos e as atitudes dos seus membros. As emoções podem estar ligadas às

atividades que os indivíduos desempenham na sua vida social e profissional, sendo que, estão sempre relacionadas com algum aspeto da vida do individuo. (Elias, 2013)

Seguindo a lógica do modelo das emoções de cinco níveis, aplicado no contexto organizacional, conclui-se que o mesmo recorre a cinco níveis de análise “(1) interno, (2) diferenças individuais, (3) relações interpessoais, (4) grupos, e (5) em redor da organização.” (Elias, 2013, p.21)

### **2.3.4 Nível 1: interno**

Através do primeiro nível, a teoria dos eventos afetivos, permite associar a existência de uma perspetiva teórica sobre a ligação dos indivíduos ao ambiente vivenciado no trabalho, assim como, as emoções individuais de cada um e a sua propensão para comportamentos desviantes no local de trabalho. (Elias, 2013) Bayram, Gursakal e Bigel em 2009, “descobriam que a perceção dos colaboradores do seu ambiente de trabalho, resultante de respostas afetivas negativas, como a frustração, pode conduzir a comportamentos contraproduativos, incluindo agressão pessoal e organizacional” (Bayram, Gursakal e Bigel citador por Elias, 2013, p.133) Isto é, a forma como o individuo concebe o seu ambiente, pode influenciar na maneira como age nele. Na ótica dos investigadores, a perspetiva de um mau ambiente pode enviesar os comportamentos daqueles que neles interagem, induzindo o grupo ou o individuo, a diligências de agressões verbais ou físicas. Mais se acrescenta, as emoções negativas provenientes de situações pessoais ou vivenciadas no trabalho, como por exemplo insultos, agressões verbais ou revolta, frequentemente orientam o individuo a respostas negativas como a procura de retaliação ou vingança, contra a organização ou contra os colegas de grupo. (Elias, 2013)

Ainda dentro do primeiro nível de análise, a teoria dos eventos afetivos, evidencia que, dentro das motivações, que podem estar relacionadas com os comportamentos desviantes em contexto organizacional, as perceções de injustiça e a quebra do contrato psicológico são dois aspetos de grande saliência. (Elias, 2013)

A injustiça funciona como um fator de influência na adesão (in)consciente aos comportamentos desviantes. Autores como “Kelloway, Francis, Prosser e Cameron (2010), apontam que a injustiça é uma das chaves antecedentes aos comportamentos desviantes no trabalho” (Elias, 2013, p.25). Portanto, práticas como roubo e sabotagem, têm sido cada vez

mais descritas como causas do sentimento de injustiça que os indivíduos vivenciam por parte, especialmente, dos seus supervisores. (Elias, 2013).

O contrato psicológico é definido por Rousseau (Elias, 2013) como sendo um contrato moral, onde as crenças individuais são acordadas entre as partes, sendo que, os termos podem não ser iguais e partilhados por ambas as partes. Quando este contrato é quebrado, ou seja, quando umas das partes sente que a sua crença foi defraudada, a confiança é quebrada, o que pode desencadear comportamentos desviantes.

A “injustiça e a quebra do contrato psicológico estão relacionados com os vários tipos de comportamentos desviantes.” (Elias, 2013, p.26)

### **2.3.5 Nível 2: Diferenças individuais**

As emoções representam um papel muito relevante no modo como as pessoas pensam e agem. A forma como reagem quando se sentem ameaçadas, traídas ou mesmo desiludidas, quer seja pelas expectativas ou por aquilo que esperam da empresa e do seu percurso profissional, podem ativar um desencadeamento de emoções e atos que as levem a optar por caminhos desviantes. Assim, pressupõem-se que as emoções negativas, podem ser uma das causas dos comportamentos desviantes. (Elias, 2013)

### **2.3.6 Nível 3: Interpessoal**

Através do terceiro nível é possível constatar que a supervisão abusiva pode estar relacionada com os comportamentos desviantes no local de trabalho. Por supervisão abusiva entende-se “um comportamento promulgado por indivíduos que desempenham papéis de gestão na administração, liderança ou supervisores.” (Elias, 2013, p.31).

Neste seguimento, comportamentos, verbais ou não verbais, como *bullying*, desvalorização, agressividade e tirania, praticados pelos superiores, estimulam os subordinados a optarem por comportamentos desviantes, como resposta à situação a que foram expostos. “A supervisão abusiva também conduz aos comportamentos desviantes nos subordinados.” (Elias, 2013, p.31)

Para além disso, este tipo de supervisão, afeta o desempenho laboral dos colaboradores, a satisfação e a motivação pelo trabalho que cada indivíduo nutre pelas suas funções. “Por

exemplo, Kim e Shapiro (2008) denotaram que a rispidez dos supervisores durante a explicação de decisões organizacionais conduz a emoções negativas.” (Kim e Shapiro, citado por Elias, 2013, p.31) As percepções de injustiça também entram para a equação, pelo que, a literatura indica que atitude demonstrada pelos supervisores, gera sentimentos de revolta e insatisfação. (Elias, 2013) “Concluimos que experienciar um desvio interpessoal pode representar um stress grande que resulta em emoções negativas.” (Elias, 2013, p.30).

### **2.3.7 Nível 4: Grupo**

Os grupos, ou as equipas, nas organizações, têm sido alvo de estudo no que concerne ao impacto que têm na orientação dos membros para os comportamentos desviantes. Os resultados demonstram que quando os grupos experienciam, por exemplo, uma liderança abusiva, todo o grupo é afetado por emoções negativas. Pelo contrário, quando o *feedback* é positivo, presume-se mais uma vez que, todo o grupo é afetado, porém, positivamente. No que diz respeito às emoções negativas, vários autores como Aryee, Chen & Debrah (2007), e Zellars, Tepper e Duffy (2002), indicaram que a supervisão abusiva dos líderes sobre os subordinados, tem influência nas percepções de injustiça e no desempenho dos colaboradores. “Parece ser razoável concluir, portanto, que se o clima da equipa tem impacto nas normas do comportamento dentro da equipa, se uma pessoa é desviante, toda a equipa também o pode ser.” (Elias, 2013, p.36).

### **2.3.8 Nível 5: Organização**

A elucidação sobre os comportamentos desviantes incidentes numa organização, poderá estar fortemente relacionada com a organização em si. A literatura tem vindo a revelar que o clima organizacional é um dos aspetos que mais contribui para a ocorrência destes comportamentos. Caso o clima organizacional e a própria organização incite a emoções negativas, então pode-se esperar que os colaboradores ajam em conformidade. Neste cenário, a literatura alude, então, as organizações desviantes. “Uma organização desviante será caracterizada pelo clima de medo, injustiça e comportamentos não éticos, onde os colaboradores têm medo de expressar a sua opinião.” (Elias, 2013, p.36)

Rodeados por emoções negativas, os colaboradores alimentam percepções de injustiça que podem conduzir aos comportamentos desviantes. “Greenberg (1993) percebeu que as percepções de injustiça (iniquidade salarial) resultaram em comportamentos desviantes por

parte dos colaboradores (roubo). Latham (2001) descobriu posteriormente que as tentativas da administração em reduzir os comportamentos desviantes (neste caso roubo) através do aumento da vigilância mais apertada, resultou no aumento dos roubos.” (Elias, 2013, p.36)

Quanto mais repressiva for a organização, mais os colaboradores poderão sentir incentivados à retaliação. Pode-se, deste modo, deduzir que nas organizações onde o clima é saudável, os comportamentos desviantes não têm tendência a serem tão persistentes.

Ademais, o modelo das emoções dos cinco níveis, convoca diretrizes indispensáveis para a análise dos comportamentos desviantes, todavia, variáveis como o sexo, a idade, as habilitações escolares e a antiguidade na empresa, assumem, igualmente, um papel importante na análise deste fenómeno, dado que, podem ser indicadores explicativos da forma como os indivíduos regem perante um ambiente diferente do da sua esfera social ou pessoal. “Fatores relacionados com o individuo, nomeadamente, idade e género, assim como, traços de personalidade, são bons indicadores de desvio individual e organizacional” (Braje, Aleksić, Jelavi, 2020, p.1).

Alguns estudos demonstram que existe uma maior tendência ao desenvolvimento de comportamentos desviantes entre homens, do que, entre mulheres. (Chernyak-Hai, Kim, e Tziner, 2018) “Pesquisas prévias têm indicado expectativas sociais diferentes entre homens e mulheres, de modo que se espera que os homens exibam mais comportamentos antissociais do que as mulheres.” (Chernyak-Hai et al., 2018, p.2) Uma das explicações para este fenómeno são estereótipos em relação os papeis sociais atribuídos aos diferentes géneros. Enquanto que à mulher está associado o papel de um ser cuidador, protetor, amável e dependente, à figura do homem está agregado um papel de frieza, arrogância, autoridade e competitividade. (Chernyak-Hai et al., 2018).

## **2.4 Tipologias de comportamentos desviantes**

Os comportamentos desviantes são cada vez mais percecionados como um problema a ser solucionado, dado que afetam a produtividade e o ambiente organizacional. “Esses comportamentos são um conjunto de atos distintos que compartilham as características de que são volitivos (em oposição a acidentais ou forçados) e prejudicam ou pretendem prejudicar organizações e / ou partes interessadas da organização, como clientes, colegas de

trabalho, clientes e supervisores” (Spector e Fox citado por Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, Kessler, 2005, p.447).

Sackett (2002) numa das suas investigações, criou uma tipologia dos comportamentos contraprodutivos, onde os encaixou em onze categorias de conduta. Mencionou então os seguintes comportamentos: roubo, destruição de propriedade, uso indevido de informações, utilização de recursos e tempo indevidos, atividades não seguras, problemas relacionados com faltas e atrasos, desenvolvimento intencional de uma atividade de laboral fraca, uso de álcool, consumo de drogas, ofensa verbal e ações físicas inapropriadas. (Sackett em Elias, 2013)

As investigadoras Bennett e Robinson (1995) foram mais longe afirmando que o comportamento desviante pode ser dividido em duas vertentes: “a) desvio interpessoal (e.g., embaraçar publicamente alguém ou dizer algo que magoe outro no local de trabalho), e (b) desvio organizacional (e.g., chegar atrasado sem permissão ou dedicar intencionalmente pouco esforço ao trabalho).” (Freire, Ribeiro, Gomes, Rego, 2011, p.2)

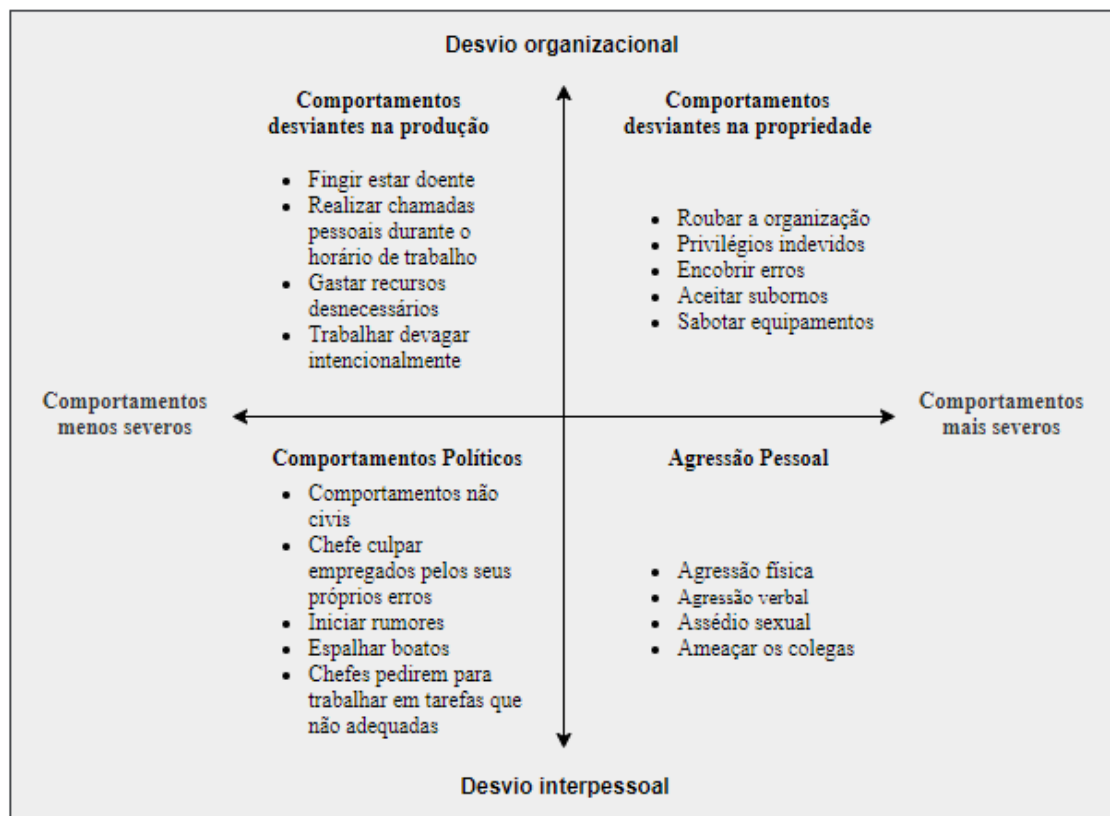


Figura 1: Tipologias de comportamentos desviantes

Fonte: Everton et al., 2007 - Adaptado de Robinson e Bennett (1995).



Em ambos os casos, existem prejuízos para os próprios indivíduos, mas também para a organização no seu funcionamento produtivo ou ambiental.

As autoras supramencionadas, Bennett e Robinson (1995), decidiram classificar os comportamentos desviantes em quatro quadrantes: Comportamentos desviantes na produção, na propriedade, comportamentos políticos, e agressão pessoal.

Estas quatro categorias são formadas de acordo com 2 dimensões: desvio organizacional/interpessoal e severidade dos comportamentos (ver figura 1).

#### **2.4.1 Comportamentos desviantes na produção**

Os comportamentos desviantes na produção, são comportamentos disfuncionais que prejudicam a produtividade da organização e que são considerados como menos graves. São muito comuns nas organizações pois, são aqueles que estão relacionados, por exemplo, com as faltas ou atrasos. Apesar de parte dos colaboradores terem justificações válidas, alguns concretizam estas práticas recorrentemente e de propósito. “Alguns colaboradores comportam-se mal ao chegarem propositadamente tarde ao trabalho, saírem mais cedo, ou dizerem que estão doentes quando na verdade não o estão, sendo que estes comportamentos podem afetar a produtividade da organização” (Everton, Jolton, Mastrangelo, 2007, p.120).

Alguns estudos demonstram que quando os colaboradores percecionam a organização como um local de frustração ou de desagrado, têm tendência por optar por este género de comportamentos, mesmo que não gostem ou gostem do seu trabalho. Os fatores para o desenvolvimento de comportamentos desviantes deste tipo estão fortemente relacionados com a forma de como o individuo vê a organização. Adicionalmente as perceções de justiça organizacional também aqui representam um grande peso. (Everton et al., 2007)

#### **2.4.2 Comportamentos desviantes na propriedade**

Estes são os que são realizados intencionalmente dentro da propriedade organizacional, são considerados prejudiciais para a organização e, ao contrário dos anteriores, são relativamente graves. “Estes comportamentos podem incluir roubo, sabotagem, erros intencionais no trabalho, uso indevido de contas para despesas, etc.” (Everton et al., 2007, p.121). Claramente, estas práticas comportamentais quando exercidas pelos colaboradores,

representam um grande peso para a empresa, na medida em que, têm de reparar os danos causados, o que pode provocar atrasos e perdas financeiras.

Mais uma vez, a literatura afirma que também o roubo ou a sabotagem podem estar relacionados com a percepção de justiça organizacional que o indivíduo incorpora. “O roubo, uma forma não violenta do desvio na propriedade, tem vindo a ser concebido como um meio para lidar com a injustiça distributiva.” (Greenberg e Scott, 1996 citado por Elias, 2013, p.25). No entanto, também nos diz que os colaboradores que não recorrem a estas práticas, não o fazem porque: não é comum para eles cometerem este género de infrações; podem ser apanhados; e são honestos com eles próprios e com a organização (Everton et al., 2007).

### **2.4.3 Comportamentos políticos**

Nesta classificação, estes comportamentos são considerados pelos autores como menos graves. Alguns exemplos destes comportamentos são “ser interrompido enquanto estão a falar, receber uma nota exigente, não ser agradecido quando ajudas um colega de trabalho” (Pearson et al., citado por Everton et al., 2007, p.122), tal como, espalhar boatos sobre os colegas ou percepções de favoritismo vindas das chefias ou da administração.

### **2.4.4 Agressão pessoal**

Os comportamentos de agressão pessoal podem ser encontrados nas organizações e são de carácter muito grave. Entre eles podemos mencionar agressão psicológica, agressão verbal, assédio sexual, violência física, etc.

Os estudos demonstram que os vários tipos de agressões podem acontecer mais entre um indivíduo que ocupe uma posição mais alta e outro numa posição mais baixa. As pessoas mais propícias a este tipo de comportamento podem fazê-lo por adquirirem uma frustração à empresa ou aos seus superiores. Conjuntamente é ainda demonstrado que há certas posições mais vulneráveis a terem contacto com indivíduos que desenvolvam estes comportamentos como cuidadores de saúde ou atendimento/ aconselhamento ao público. (Everton et al., 2007, p.124)

Resumidamente, comportamentos como roubo seja da organização ou dos colegas, autossabotagem, atrasos no horário de trabalho, sabotagem da produção, boatos, comportamentos violentos, uso de drogas no trabalho e assédio sexual são alguns dos

comportamentos, que também outros autores como Giacalone e Greenberg (1997), identificam como desviantes e contraproducentes. “Os maus comportamentos dos colaboradores podem ser bastante generalizados e podem custar à organização grandes quantidades de dinheiro” (Everton et al., 2007, p.117)

## Capítulo 3

### Caracterização da organização em estudo

A organização em estudo é uma empresa que opera no setor de produção de energia e que se destaca na produção, montagem e manutenção de sistemas de energias renováveis. O objetivo principal desta empresa é apresentar soluções sustentáveis que contribuam significativamente para as crescentes necessidades energéticas do planeta. A empresa com sede no estrangeiro e com sucursais um pouco por todo o mundo instalou-se em Portugal, onde foi crescendo e marcando a sua presença ilustre até aos dias de hoje. Como a própria enuncia no seu site, o princípio orientador e a visão da organização baseia-se em criar conceitos sustentáveis, pioneiros e inovadores na produção e distribuição de energia elétrica.

Esta organização, em Portugal, divide-se em três grandes presenças:

- VentosNortee A – subdivide-se em duas fábricas de produção: a primeira especializada na produção da peça inicial para vários modelos; e a segunda onde são produzidos os diferentes módulos de sistema.
- VentosNortee B– onde estão presentes as diversas áreas de trabalho dos serviços administrativos como finanças, recursos humanos, etc;
- VentosNortee C– empresa responsável pelos serviços de montagem e manutenção.

É importante realçar que todas as fases do produto são construídas pela própria empresa e esta destaca-se no mercado por ter uma tecnologia exclusiva e patenteada, assim como pela variedade de modelos. Esta apresenta então um produto diferenciado, único e exclusivo no mercado das energias renováveis.

O Grupo tem como princípios a responsabilidade, independência e longevidade (VentosNortee, 2020)<sup>1</sup>. É uma empresa que não depende de investidores externos, o que a

---

<sup>1</sup> A informação descrita foi baseada do *website* e em documentos internos da empresa, porém, a identificação da fonte não é possível, dado o anonimato previamente solicitado pela empresa onde este projeto decorreu.

torna mais estável perante as flutuações do mercado oferecendo respostas mais rápidas e eficazes aos seus clientes. Assim sendo, ostenta um potencial a longo prazo devido à aposta de profissionais qualificados, à proximidade com que tratam os seus clientes, e à aposta no desenvolvimento das energias renováveis. O produto que coloca no mercado é resultado da qualidade e da tecnologia exclusiva da empresa.

Para além do mencionado, o Grupo prevê e promove o bem-estar dos seus colaboradores em todas as divisões da empresa através de boas condições salariais, espaços físicos adequados, assim como, um leque de benefícios extra extensíveis e pensados para todos os colaboradores. Inspirada no princípio orientador do fundador da empresa, a visão desta molda o desenvolvimento e a maneira como a organização pensa e age.

Esta é uma empresa constituída por algumas centenas de colaboradores onde se incluem e distinguem pessoas com um vínculo laboral direto e indireto. Tendo em conta o tipo de produção a que nos referimos, é imprescindível a realização de parcerias com empresas externas de trabalho temporário, com o intuito de satisfazer estrategicamente a necessidade de recursos humanos para cargos de produção.

Associada ao mercado nacional e internacional, a empresa apresenta grandes volumes de negócios devido aos seus fatores de diferenciação no mercado onde atua, tais como a qualidade e a capacidade de resposta eficaz.

Devido à grande dimensão da empresa, o foco deste estudo centra-se na VentosNortee A, mais concretamente no departamento da produção da fábrica responsável pela produção da peça especial. Através do organigrama do departamento (ver figura 2), consegue-se perceber como é feita a hierarquização dos cargos no departamento. Esta repartição é justificada pela quantidade de pessoas que o departamento aloca- 300 pessoas. Estas 300 pessoas estão distribuídas de forma não uniforme pelos diversos departamentos, uma vez que, também a dimensão dos mesmos é dispare. A necessidade de recursos humanos em cada departamento é determinada pelo tipo de tarefa que desempenham, sendo este o principal motivo da distribuição não uniforme.

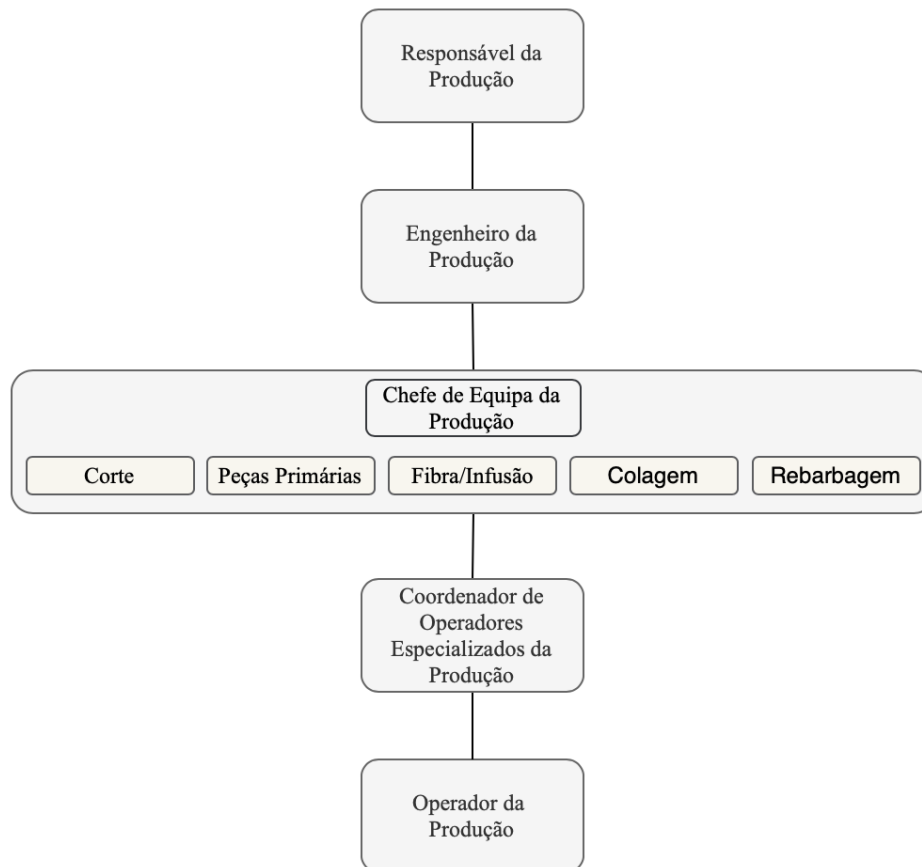


Figura 2: Organograma do Departamento de Produção

A cada cargo é atribuído uma ou mais pessoas responsáveis, sendo que, nas caixas mais claras, estão identificadas as áreas em que o departamento se subdivide, correspondendo a cada uma, vários chefes de equipa. Na parte superior do organograma apresentam-se os cargos superiores. Do meio para o fim estão representadas as áreas, e é possível visualizar níveis hierárquicos intermédios e baixos.

A VentoNortee A trabalha com dois tipos de turnos, fixos e rotativos, porém a maioria dos colaboradores estão predominantemente alocados aos turnos rotativos, diurnos e noturnos, que se alternam semanalmente.

Ressalva-se que apesar de esta empresa servir de palco para o desenvolvimento deste projeto, a mesma prefere manter o seu anonimato tendo-lhe sido atribuído o nome fictício de: VentosNortee. De acordo com os seus princípios esta pretende preservar a identidade dos seus colaboradores dado o tema que vai ser estudado e analisado.

## Capítulo 4

### Metodologia

#### 4.1 Escolha metodológica

Para o estudo dos comportamentos desviantes e das respetivas causas na VentosNortee propõe-se usar a metodologia referente ao estudo de caso.

O estudo de caso, consiste numa investigação centrada num único caso, sendo que, “dá a oportunidade para que um aspeto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado” (Ventura, 2007, p.384). Assim sendo, através desta metodologia conseguimos pesquisar um caso em específico atendendo às suas especificações e particularidades, centrando-nos nas características mais importantes. “A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica, é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso.” (Coutinho, 2016, p.335)

A recolha de dados e a análise dos mesmos torna-se, deste modo, mais direcionada para o que o investigador realmente pretende investigar. (Ventura, 2007). “O estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu carácter unitário” (Ventura, 2007, p.384).

O objetivo de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” (Coutinho, 2016, p.337)

#### 4.2 Recolha e análise de informação

Recolheu-se a informação pela análise de documentos internos (análise documental) sobretudo para a caracterização da empresa e, pela administração de questionário distribuídos aos colaboradores da produção. O método utilizado para a recolha de informação sobre os comportamentos desviantes que mais frequentemente são adotados na empresa em

causa, sobre a avaliação das percepções de justiça organizacional, motivação e quebra do contrato psicológico foi um inquérito por questionário.

O inquérito “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente, representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções (...), às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema.” (Quivy, e Campenhoudt, 2008, p.188)

A escolha deste instrumento deve-se ao facto de se considerar que através da aplicação de um inquérito direto e, neste caso, em papel, o número de respostas para além de ser mais elevado, também asseguraria aos colaboradores o anonimato das suas respostas, proporcionando uma posição mais segura para a obtenção de respostas mais fidedignas, dado que, o risco da identificação é, deste modo, descartado. Dada a reduzida possibilidade de identificação, assume-se que existe uma maior fiabilidade dos dados recolhidos da amostra. A opção de a distribuição do inquérito ser realizada em papel e não através de uma plataforma online, justifica-se pela facilidade com que se consegue alcançar o público-alvo e pela forma de como a recolha da informação foi idealizada: aplicação em ações de formação presenciais. Optar por um inquérito online, apesar das vantagens, iria exigir recursos que não eram viáveis para o contexto empresarial vivenciado.

O inquérito concebido para a análise deste projeto (Apêndice A), foi resultado da compilação de quatro escalas previamente já elaboradas e validadas pelos respetivos autores. Para a avaliação dos comportamentos desviantes, recorreu-se à escala produzida por Robinson e Bennett (2000), uma vez que, foi a escala que melhor se adequava à identificação dos objetivos, e também, por reunir os comportamentos desviantes que se pretendiam explorar e identificar na temática estudada. A motivação foi avaliada pela escala de Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006), cuja constituição, já compilada pelos autores, correspondia à investigação pretendida, na medida em que, se revela ser uma escala bastante objetiva e de compreensão linguística simples, fácil de ser aplicada ao público-alvo. No que diz respeito à avaliação da justiça organizacional, foi utilizada a escala de Rego (2001), onde os itens foram ajustados de maneira que, os mesmos se adaptassem à realidade laboral. Ainda relativamente à escala de justiça organizacional utilizada, a mesma é composta pelos fatores que se pretendiam analisar e posteriormente descortinar, pelo que, corresponde ao intuito do estudo. A escala da quebra do contrato psicológico que integra o inquérito está em



consonância com a escala utilizada por Robinson e Morrison (2000), e foi retirada de um estudo longitudinal sobre o desenvolvimento da quebra e da violação do contacto psicológico. Esta escala avalia fundamentalmente a quebra do contrato psicológico, sendo que, se revelou ser adequada ao propósito do estudo.

Da coletânea das escalas mencionadas resultou o inquérito aplicado, formado por 3 secções identificadas de A a C, respetivamente: (a) dados pessoais; (b) comportamentos desviantes; (c) motivação, quebra do contrato psicológico e perceções de justiça organizacional. Para a uniformização do inquérito foram aplicadas a todas as secções uma escala de *Likert* com cinco opções. Na secção B, as cinco opções variavam entre (1) que correspondia à afirmação “Nunca” e (5) que correspondia à afirmação “Diariamente”. Analogamente à secção C, as cinco opções tinham uma consideração distinta onde (1) significava “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. Vale ainda a pena mencionar que as perguntas que constituem as secções são fechadas, não existindo assim, outra possibilidade de resposta fora das opções eleitas. “Dado o grande número de pessoas interrogadas (...), as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas”. (Quivy e Campenhoudt, 2008 p.188).

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste, de modo a testar as perguntas inquiridas e a perceber se as mesmas estariam a ser interpretadas da forma correta. Assim, o pré-teste foi aplicado a um grupo de oito colaboradores externos à população alvo, porém, num contexto laboral idêntico, isto é, operadores de produção, temporários ou internos numa indústria semelhante, num ambiente supervisionado, de modo que, fosse viável a colocação de dúvidas.

Após a aplicação do pré-teste decidiu-se ainda adicionar a questão relativamente aos comportamentos desviantes: “Face à escala anterior, com que frequência já adquiriu alguns dos comportamentos anteriormente descritos”(Apêndice A), de forma que, fosse possível obter uma autoanálise sobre a frequência que o inquirido adota os comportamentos mencionados na escala de Robison e Bennet (2000), permitindo não só a perceção do indivíduo sobre o grupo, como também uma reflexão sobre si próprio.

A técnica de seleção da amostragem utilizada é discricionária. Na amostra discricionária “o investigador baseia a seleção da amostra no conhecimento ou no julgamento das

características da população" (GAO, 1992, p.36) Este conhecimento tem por base a experiência que o investigador detém sobre a amostra selecionada.

Assim, o inquérito foi distribuído em papel no final das ações de formação administradas pela empresa nas duas semanas em que se programou a recolha da informação, ou ainda no espaço de atendimento que a empresa dispõe para os colaboradores, no mesmo período temporal. Com vista a reforçar o anonimato das respostas, foi construída uma caixa fechada onde os colaboradores depositaram as suas respostas no final do preenchimento do inquérito. Assim os dados foram recolhidos nas semanas compreendidas entre os dias 3 a 15 de Maio.

Os dados recolhidos no inquérito serão analisados através do programa de computador IBM SPSS *Statistics*, uma das ferramentas mais utilizadas nas investigações, no que concerne a análise de dados.

### **4.3 Caracterização da amostra**

A população alvo da investigação foram os 300 colaboradores do sexo masculino e feminino do departamento da produção da VentosNortee A.

Devido à grande dimensão deste departamento, considerou-se essencial aplicar uma restrição à recolha da informação que se pretendeu obter. O grupo que constitui a produção do departamento desta empresa, conjuga colaboradores internos e temporários, e, por isso, considera-se que apenas irão responder ao inquérito colaboradores que estejam na empresa à pelo menos mais de 3 meses, ou 3 meses inclusive, independentemente de serem temporários ou internos. Esta condição é explicada pelo conhecimento insipiente que os novos colaboradores reúnem sobre o seu local de trabalho e também sobre o ambiente empresarial em que estão inseridos. Com uma permanência superior a 3 meses na empresa, os colaboradores já se vão apercebendo de determinados comportamentos e vão executar ou seguir alguns dos paradigmas por eles observados. Considera-se assim que, após o tempo definido, a experiência que adquirem sobre o local onde se encontram já é suficiente para atenderem às questões aplicadas no inquérito por questionário.

Apresentadas estas características, numa população de 300 colaboradores, atingiu-se um número de 176 respostas aos inquéritos aplicados. No entanto, dado que algumas destas respostas não eram válidas, permanecemos com uma amostra final de 163 respostas.

Destaca-se ainda que a taxa de resposta ao inquérito foi de 54,3%, representando assim, mais de metade da população alvo.

Da amostra final verifica-se que 59,6% dos participantes são do sexo masculino e que apenas 40,4% são do sexo feminino. Relativamente à idade dos participantes, percebemos que a maioria da amostra, mais especificamente 75,2%, têm idades compreendida entre os 26 e os 50 anos. 12,4 % da amostra são colaboradores que têm entre 18 e 25 anos, e ainda, 12,4% dos inquiridos têm uma idade superior a 50 anos.

No que diz respeito ao grau das habilitações literárias, concluímos que mais de metade da amostra, 54,1%, tem o ensino secundário. Todavia, verifica-se que o 3º ciclo de escolaridade também representa um valor representativo com 28.3%. Da restante amostra, 9,4% detém o grau do ensino superior e 6,9% apenas concluiu o 2º ciclo de escolaridade. Com o valor mais baixo, apresentamos o 1º ciclo de escolaridade, que representa 1,3% dos inquiridos.

Em relação ao tempo de permanência na empresa, grande parte dos inquiridos encontra-se na empresa há mais de 5 anos, correspondendo este dado a um valor de 68.1%. Revela-se também 19,4% dos inquiridos está na empresa há mais de 4 meses, mas à menos de 1 ano. Relacionando estes dados com a situação laboral, é perceptível que a grande maioria dos colaboradores são internos representando assim, 70.2% da população inquirida. Os inquiridos com um vínculo contratual mais frágil, isto é, colaboradores de trabalho temporário, representam 29,8% da amostra.

#### **4.4 Procedimentos**

No sentido de responder aos objetivos deste projeto, a saber:

1. identificar a existência dos principais tipos de comportamentos desviantes;
2. identificar as principais causas dos comportamentos desviantes mais incidentes;
3. sugerir possíveis soluções para a diminuição/mitigação desses comportamentos,

começou-se por reduzir o número de variáveis em estudo, advindas do inquérito aplicado, através dos procedimentos de análise de componentes principais relativos a cada dimensão a ser estudada. Essa análise foi feita de acordo com o método de variação Varimax, e seguindo

os valores fornecidos pelo índice de KMO. “O método Varimax pretende minizar o número de variáveis que tenham *loadings* altos em cada fator”. (Pallant, 2010, 185) O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mede a adequação da amostragem, sendo que “o índice KMO varia de 0 a 1, sugerindo .6 como o valor mínimo para uma boa análise fatorial”. (Pallant, 2010, p.183)

Para verificar a confiabilidade de cada fator recorreu-se ao coeficiente do Alpha de Cronbach. “Um dos indicadores mais utilizados para a verificação da confiabilidade interna é o coeficiente Alpha Cronbach” (Pallant, 2010, p.97) De acordo com a autora, o coeficiente ideal do Alpha de Cronbach seria superior a .7, porém, uma vez que os valores obtidos pelo alpha dependem muito do número de itens inseridos, é aceitável que, escalas mais pequenas, com menos de 10 itens, possam ter valores de alpha mais baixos, propondo assim, um valor mínimo de .5 (Pallant, 2010). De forma que o valor do alpha produzisse resultados corretos, para alguns itens das escalas utilizadas tornou-se necessário proceder ao *recode* das variáveis. “A confiabilidade de uma escala pode variar, dependendo da amostra. Portanto, é necessário verificar se cada uma das escalas é confiável com a sua amostra em particular. Se a escala contém alguns itens com palavras negativas (comum em escalas psicológicas), estes precisam de ser ‘invertidos’ antes de se verificar a confiabilidade.” (Pallant, 2010, p.97)

Após a verificação dos dados obtidos e depois de se verificar se os métodos utilizados eram adequados, atribuíram-se novos títulos aos fatores extraídos. De modo a ser possível averiguar qual a magnitude de associação entre as variáveis, recorreu-se ao método da correlação de R de *Pearson*. “Os coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) podem variar de -1 a +1. O sinal na frente indica se há uma correlação positiva (conforme uma variável aumenta, a outra também aumenta) ou uma correlação negativa (conforme uma variável aumenta, a outra diminui). O tamanho do valor absoluto (ignorando o sinal) fornece informações sobre a força da relação. Uma correlação perfeita de 1 ou -1 indica que o valor de uma variável pode ser determinado exatamente sabendo o valor da outra variável. Por outro lado, uma correlação de 0 indica que não há relação entre as duas variáveis.” (Pallant, 2010, p.123)

## Capítulo 5

### Análise e discussão de resultados

Assim, pretendemos identificar quais os comportamentos desviantes presentes na empresa, bem como quais as causas associadas aos mesmos. Os resultados recolhidos dos dados serão, assim, analisados e discutidos.

Relativamente aos comportamentos desviantes, a análise de componentes principais pode ser analisada na tabela 1.

Tabela 1: Comportamentos desviantes

Escala de Itens*	Loadings			
	1	2	1	4
<b>Negligência</b>				
09. Chegar atrasado ao trabalho.	.670			
11. Repreender alguém no local de trabalho.	.645			
10. Deixar sujo ou desarrumado o seu local de trabalho.	.639			
03. Passar demasiado tempo a pensar em assuntos pessoais em vez de trabalhar.	.624			
13. Fazer comentários negativos a cerca do seu local de trabalho com alguém.	.602			
01. Realizar tarefas de carácter pessoal no local de trabalho, em vez das funções atribuídas.	.596			
07. Propagar rumores ou boatos a cerca da empresa.	.592			
02. Retirar propriedades da empresa sem permissão (ex: materiais ou objetos).	.575			
22. Repetir um rumor ou um “mexerico” que ouviu sobre a empresa ou sobre os seus colegas de trabalho	.520			
<b>Atitudes repulsivas</b>				
08. Fazer comentários ou contar piadas de carácter racial, étnico e religioso.		.713		
27. Arrastar/ atrasar o trabalho com o intuito de fazer horas extra.		.710		
19. Pregar partidas mal-intencionadas aos colegas de trabalho.		.705		
26. Envergonhar publicamente os seus colegas.		.704		
23. Fazer comentários obscenos durante o período de trabalho.		.619		
04. Ridicularizar alguém no local de trabalho.		.606		
05. Ofender colegas de trabalho.		.562		
<b>Redução da produtividade</b>				
15. Negar seguir as regras que o superior ordenou.			.769	

16. Trabalhar intencionalmente mais devagar do que aquilo que é pretendido.			.750	
25. Não se esforçar muito no desempenho das suas funções.			.654	
18. Sair do trabalho mais cedo sem permissão.			.595	
14. Perder a postura no meio de uma discussão.			.584	
20. Deixar o seu trabalho para outra pessoa terminar.			.577	
21. Agir ou falar de uma forma rude para outros colegas ou superiores			.568	
17. Discutir informações pessoais da empresa com uma pessoa não autorizada.			.559	
<b>Abusos e mentiras</b>				
12. Dizer que está doente só para ficar em casa.				.779
24. Consumir drogas ou álcool no local de trabalho.				.754
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.911</b>	<b>.923</b>	<b>.916</b>	<b>.735</b>

Os fatores que se apresentam na tabela 1, exibem os resultados da adoção de comportamentos desviantes que são praticados com alguma frequência no contexto dos participantes deste estudo, podendo representar quebras na produção ou, interferir no normal funcionamento de uma empresa. Os fatores que surgiram da análise dos componentes principais, explicam, 68,9% da variância explicada, sendo que, o valor do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0.923.

O primeiro fator que foi extraído dos dados, composto por nove itens, está relacionado com os comportamentos de **negligência** ( $\alpha = 0,911$ ), que retrata a adoção de comportamentos que interferem no ambiente laboral, quer seja de uma forma direta, afetando primordialmente a produção do produto comercializado pela empresa, ou, indireta, estando mais relacionados com a forma como a pessoa pode afetar a capacidade produtiva dos colegas. O segundo fator extraído, com sete itens, foi intitulado de **atitudes repulsivas** ( $\alpha = 0,923$ ) refletindo os comportamentos que prejudicam intencionalmente os colegas através de atitudes não adequadas ao contexto laboral. O terceiro fator, com oito itens, denominados **redução da produtividade** ( $\alpha = 0,916$ ), demonstra comportamentos que afetam a organização uma vez que, os mesmos implicam que o colaborador esteja ausente do seu posto de trabalho quando lá é necessário. O último fator, **abusos e mentiras** ( $\alpha = 0,735$ ), com dois itens, favorece os interesses e as vontades do colaborador, em detrimento das necessidades da empresa.

Os fatores extraídos nesta análise são mais do que aqueles que estão presentes na escala original de Robinson e Bennett, uma vez que, as autoras utilizaram apenas dois fatores, nomeadamente “desvio interpessoal” e “desvio organizacional”. Optou-se por extrair os quatro fatores presentes na tabela, pois, dado as respostas obtidas no inquérito aplicado, e

considerando a realidade empresarial, as mesmas não se encaixavam na totalidade nas categorias definidas originalmente. Para além do mencionado e tendo em vista o aumento do alpha de cronbach foi retirado do primeiro fator o item “Retirar pausas adicionais ou alongar a pausa mais do que estipulado”, dado que, não tinha grande representatividade comparando com os outros itens em causa.

Ainda no que diz respeito à análise dos comportamentos desviantes no local de trabalho, é perceptível através da tabela 8 do apêndice B, que os 44% dos inquiridos respondeu que nunca praticava comportamentos desviantes, à pergunta “Com que frequência já adquiriu alguns dos comportamentos anteriormente descritos”, presente no inquérito exposto no apêndice A. Apenas 16% da população inquirida revela praticar alguns destes comportamentos algumas vezes. Tendo em consideração que para a obtenção de dados para esta pergunta, foi solicitado que os inquiridos recorressem à escala utilizada na secção B, I do inquérito, cujas opções correspondem a: 1- Nunca; 2- Quase nunca; 3- Algumas vezes; 4- Frequentemente; 5- Diariamente, a média de respostas foi 1,93 – apêndice B. Isto significa que, em média, os inquiridos asseguram “quase nunca” adotam comportamentos desviantes.

Tabela 2: Motivação

Escala de Itens	Loadings		
	1	2	3
<b>Organização no trabalho</b>			
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	.781		
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	.743		
3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	.710		
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	.668		
4. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	.660		
10. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	.516		
<b>Desempenho</b>			
13. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.		.743	
15. Identifico-me com a função que desempenho.		.736	
9. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.		.720	
8. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.		.709	
7. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.		.602	
<b>Realização</b>			
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.			.822
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.			.627
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.851</b>	<b>.793</b>	<b>.667</b>

Através da tabela 2, cuja informação é referente à motivação, conseguimos perceber quais os fatores que foram extraídos da análise, sendo que, os mesmos explicam 60,4% da

variância explicada. O valor retirado do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0.857, representando uma boa adequação amostragem.

Assim, o primeiro fator extraído, que reúne cinco *itens*, é relativo à **Organização no trabalho** ( $\alpha = 0,851$ ) onde os componentes refletem a motivação do indivíduo acerca da sua situação laboral sobre os mais diversos fatores, ou seja, desde o ambiente no qual está inserido até ao patamar económico onde se encontra. O segundo fator, com cinco itens, está mais relacionado com as tarefas que o indivíduo desempenha no seu local de trabalho, pelo que, este fator foi identificado como **Desempenho** ( $\alpha = 0,793$ ). No que diz respeito ao terceiro fator extraído com dois *itens*, cujo título é **Realização** ( $\alpha = 0,667$ ), analisa-se a motivação existente para com a organização e a situação laboral onde o indivíduo se encontra.

Relativamente ao número de dimensões que compõem este ponto, as mesmas não correspondem à escala original, devido à inadequação de um quarto fator. Por representar um alpha de cronbach muito baixo ( $\alpha = 0,370$ ) tanto os itens que o compunham, “Considero o meu trabalho monótono” e “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, como o fator número quarto, foram retirados. No que concerne ao número de itens da escala original, vinte e oito, foram apenas utilizados dezasseis por motivo de melhor adequação à realidade empresarial no qual o projeto foi desenvolvido. Pelos motivos enunciados, considerou-se pertinente manter os títulos utilizados na escala original, fazendo apenas uma adaptação dos mesmos para as dimensões apresentadas.

Tabela 3: Quebra do contrato psicológico

Escala de Itens	Loading
<b>Perceção de Incumprimento</b>	
6. Eu sinto-me revoltado com a minha organização.	.822
2. Sinto que a minha organização tem cumprido as promessas que me fez quando eu fui contratado(a).	.804
3. Até agora a minha organização tem feito um excelente trabalho em cumprir as promessas que me fez.	.787
7. Eu sinto-me traído pela minha organização.	.780
1. Quase todas as promessas feitas pela minha organização durante o recrutamento têm sido mantidas até agora.	.769
8. Eu sinto que a minha organização violou o contrato entre nós.	.754
9. Eu sinto-me extramente frustrado(a) da maneira como a minha organização me tem tratado.	.737
5. A minha organização quebrou muitas das promessas que me foram feitas, mesmo sabendo que eu mantive a minha parte do acordo.	.568
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.848</b>



A tabela 3 está diretamente relacionada com a análise aos sentimentos de quebra do contrato psicológico, pelo que, o objetivo é interpretar se existe, ou não, estes sentimentos nos indivíduos inquiridos. Após a análise elaborada, conclui-se que o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verificou um valor de 0.820.

O fator extraído, **Percepções de incumprimento** ( $\alpha = 0,848$ ), representa os resultados obtidos a cerca daquilo que os inquiridos consideram que a organização prometeu, mas que não está a fazer jus. Demonstram ainda, algumas das situações podem ser percecionadas como negligenciadas pela organização, sendo que indica, igualmente os resultados que se obtiveram na análise dos oito itens que compõem este fator. Estes itens, revelam em muito estar relacionados com tudo aquilo que os indivíduos pretendiam obter por parte da organização, mas que atentam na existência de uma disparidade entre as expectativas e a realidade vivenciada.

A presença de apenas um fator, é justificada pela análise dos resultados obtidos, e pelo facto de se pretender apenas descortinar a existência de percepção de quebra do contrato psicológico, não indo, assim, de encontro com a escala original. Os itens 1, 2 e 3 passaram por um processo de recodificação, na medida em que, estavam orientados para um sentido positivo. Percecionando que os restantes itens seguiam um sentido negativo, houve a necessidade de inverter a escala, passando a afirmação (1) a ser “concordo totalmente” e a (5) “discordo totalmente”. O item “Eu não recebi tudo aquilo que me foi prometido em troca das minhas contribuições”, foi afastado da análise, pois não atingia o valor mínimo de confiabilidade.

Tabela 4: Justiça organizacional

Escala de Itens	Loadings		
	1	2	3
<b>Recompensas</b>			
14. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	.909		
11. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	.904		
13. Tendo em conta a precisão com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	.900		
10. Tenho em conta a minha experiência, consigo que as recompensas que recebo são justas.	.885		
12. Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	.884		
7. Os critérios usados para as promoções são justos.	.738		
9. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os colaboradores.	.618		

8. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	.590		
<b>Comunicação com os superiores</b>			
2. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.		.877	
1. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.		.860	
3. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.		.860	
5. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações.		.851	
4. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.		.846	
6. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.		.785	
15. As tarefas que me são atribuídas são justas.		.615	
<b>Tarefas</b>			
16. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero justas as tarefas que me são exigidas.			.991
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.966</b>	<b>.955</b>	<b>.991</b>

De acordo com a informação na tabela 4, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ostenta um valor de 0.935. Temos assim presente os resultados relativos às perceções de justiça organizacional, ou seja, a forma como as pessoas percecionam algumas situações recorrentes na organização e no ambiente organizacional. Tendo em conta a análise realizada a este ponto, foram extraídos 3 fatores, que explicam 82.3% da variância total explicada.

O primeiro fator extraído, relativo a **recompensas** ( $\alpha = 0,966$ ) está relacionado com a forma como os inquiridos percecionam as recompensas que recebem, avaliando se as mesmas, na sua perspetiva, serão ou não justas. Em seguida, o segundo fator, **comunicação com os superiores** ( $\alpha = 0,955$ ), enuncia a forma como os inquiridos percecionam a comunicação existente com os superiores em todo o processo laboral. Por fim, o terceiro fator que contém apenas um item, **a dimensão tarefas**, constituída apenas por um item, analisa mais uma vez, a perspetiva sobre o local de trabalho e aquilo que o mesmo oferece, com aquilo que é esperado do colaborador. Esta junção de fatores pode ser vista de duas formas diferentes, ou seja, pela ótica do colaborador ou pela ótica da empresa.

As variáveis apresentadas nesta tabela foram adaptadas da escala original, porém, os números de dimensões não correspondem ao que é demonstrado pela escala de origem, constituída por quatro fatores. Em relação ao nome das dimensões, estes foram adaptados aos da escala original, à exceção do título “Comunicação com os superiores”, uma vez que este fator não se ajustava às categorias criadas originalmente.

Reduzidas as dimensões, procedeu-se à análise de uma possível associação entre os comportamentos desviantes e as causas procedendo, para tal, à realização de correlações entre as dimensões dos comportamentos desviantes e a: motivação, perceção de quebra do contrato psicológico e justiça organizacional. Para esta associação foi usado o teste da correlação *R* de *Pearson* analisando cada comportamento desviante com cada causa.

Tabela 5: Resultados da análise da correlação *R* de *Pearson* relativamente aos fatores da Motivação e aos fatores dos Comportamentos Desviantes

CD \ Motivação	Organização no trabalho	Desempenho	Realização
<b>Negligência</b>	<b>-0,294**</b>	0,087	-0,106
<b>Atitudes repulsivas</b>	-0,066	<b>-0,234**</b>	0,03
<b>Redução da produtividade</b>	<b>-0,178*</b>	-0,106	<b>-0,241**</b>
<b>Abusos e mentiras</b>	0,044	0,063	0,008

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Na tabela 5, apresentam-se os resultados do teste da correlação *R* de *Pearson*, entre as dimensões dos Comportamentos Desviantes e os da Motivação. Deste modo, é possível analisar que as associações significativas são maioritariamente negativas. Efetivamente pode-se observar que o aparecimento de atitudes repulsivas parece diminuir se houver maior desempenho ( $R = -0,234$ ,  $p < 0,01$ ) e vice-versa, ainda que seja uma relação de associação fraca.

Igualmente se verifica que quanto mais os colaboradores se sentirem realizados menor tendência demonstram para enveredarem por comportamentos de redução da produtividade ( $R = -0,241$ ,  $p < 0,01$ ).

Ainda se destaca também, a associação negativa entre a exibição de comportamentos de redução da produtividade e a organização no trabalho ( $R = -0,178$ ,  $p < 0,05$ ), em que há mais comportamentos de redução de produtividade há medida que a motivação organizacional é menor.

A última associação negativa e significativa é entre a negligência e a organização no trabalho ( $R = -0,294$ ,  $p < 0,01$ ), indicando que há mais comportamentos negligentes quando há menos organização no trabalho.

Estudos anteriores demonstram o papel da motivação no desempenho, indicando que colaboradores motivados são capazes de atingir uma melhor performance. Quanto mais

os colaboradores sentirem que trabalham num espaço que é favorável e que lhes proporciona boas condições de trabalho, mais motivados podem demonstrar estar. (Shkoler, e Kimura, 2020). Pelo contrário, quando os colaboradores não demonstram motivação, podem mais facilmente ocorrer em comportamentos desviantes, sendo que, quanto maior for a falta de motivação, maior serão os comportamentos desviantes associados. (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, e Villeneuve, M, 2009)

Tabela 6: Resultados da análise da correlação R de Pearson relativamente aos fatores da Perceção de Quebra do Contrato Psicológico e aos fatores dos Comportamentos Desviantes

CD \ QCP	Perceções de incumprimento
Negligência	0,170
Atitudes repulsivas	0,104
Redução da produtividade	<b>0,264**</b>
Abusos e mentiras	<b>0,228**</b>

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

A tabela 6 é relativa aos resultados obtidos das associações entre a Perceção de Quebra do Contrato Psicológico e os Comportamentos Desviantes. Neste caso existe uma relação positiva significativa entre a perceção de incumprimento e as dimensões de redução da produtividade ( $R = 0,264$ ,  $p < 0,01$ ) e de abusos e mentiras ( $R = 0,228$ ,  $p < 0,01$ ). Assim quanto maior (menor) forem as perceções de incumprimento por parte dos colaboradores, maior (menor) será a adoção de comportamentos de redução de produtividade e de abuso e mentiras.

Estes dados revelam que quanto mais os colaboradores se sentirem traídos pela sua empresa, maior tendência existe para que optem por comportamentos desviantes, precisamente por percecionarem que a empresa não está a cumprir parte do acordo psicológico a que se comprometeram. “Quando um empregado(a) experiencia uma quebra no contrato psicológico, ele ou ela reconhecem que qualquer coisa esperada não foi recebida, o que por sua vez leva a reduzir a contribuição dela ou dele para a organização” (Robinson, 1996, p.578)

Segundo DelCampo (2007), o contrato psicológico é um instrumento essencial na gestão de pessoas, dado que, ajuda a compreender aquilo que os colaboradores e a empresa podem esperar de ambas as posições. Na perspetiva do colaborador, quando é percecionada uma quebra, o mesmo pode reagir negativamente.

Chiu e Peng (2008) afirmam que “muitas pesquisas têm demonstrado que a quebra do contrato psicológico pode conduzir os colaboradores a reações cognitivas ou emocionais negativas (...) o que por sua vez pode acionar demonstrações de comportamentos negativos por parte dos colaboradores.” (Chiu e Peng, 2008, p.426) Estas ações representam grandes custos para a empresa, pois, estão relacionadas com redução de produtividade e com a negligência no trabalho. (Chiu e Peng, 2008) O colaborador deixa intencionalmente de agir consoante as normas organizacionais, podendo optar por comportamentos desviantes.

De forma a ser perceptível a existência, ou não, de percepções de incumprimento, foi realizada uma média deste fator, que tem como resultado um valor de 2,42. Tendo em consideração que a escala utilizada para a obtenção de dados desta questão corresponde a: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente, sendo que 5 equivale à existência de incumprimento e 1 equivale à percepção de que não existe incumprimento, a média situa-se mais perto do meio, pelo que não é possível afirmar a total existência de percepções de incumprimento.

Tabela 7: Resultados da análise da correlação R de Pearson relativamente aos fatores de Justiça Organizacional e aos fatores dos Comportamentos Desviantes.

JO CD	Recompensas	Comunicação com os superiores	Desempenho de tarefas
<b>Negligência</b>	<b>-0,190*</b>	<b>-0,180*</b>	-0,113
<b>Atitudes repulsivas</b>	0,001	-0,165	0,065
<b>Redução da produtividade</b>	<b>-0,222**</b>	-0,141	-0,067
<b>Abusos e mentiras</b>	0,009	0,163	-0,071

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Através da tabela 7, percebe-se que as associações significativas são negativas e fracas. Os fatores das percepções sobre a justiça relacionadas com as recompensas associam-se a comportamentos de à redução da produtividade ( $R = -0,222$ ,  $p < 0,01$ ) e de negligências ( $R = -0,190$ ,  $p < 0,05$ ). Efetivamente, quanto maior a percepção de que as recompensas são justas, menos o colaborador sentirá necessidade de exibir comportamentos de redução de produtividade e de negligência.

Também se pode observar uma relação entre a percepção da justiça na comunicação com os superiores e a negligência ( $R = -0,180$ ,  $p < 0,05$ ), tal como, a associação entre as

recompensas e a negligência ( $R = -0,190$ ,  $p < 0,05$ ), indicando que quanto maior for a percepção de justiça na comunicação com os superiores, menor a negligência dos colaboradores para com o seu trabalho.

Não há nenhuma associação, nesta amostra, entre comportamentos desviantes e percepção de justiça face ao desempenho das tarefas atribuídas.

A literatura “sugere que as pessoas direcionam as suas respostas para a percepção da fonte da justiça, independentemente do tipo de justiça.” (Jones, 2009, p.535). Estes resultados parecem estar em linha com o estudo de Jones (2009) onde o autor refere que “indivíduos que acreditem que estão a ser tratados com justiça pelos superiores, por exemplo, podem ser recíprocos através de comportamentos que beneficiem os seus superiores” (Jones, 2009, p.527) e vice-versa. Também Fox, Spector e Miles (2001) referem que vários estudos têm associado as percepções de justiça dos colaboradores, ao comportamento contraprodutivo organizacional.

Os autores Michel e Hargis (2017) afirmam que as percepções de justiça afetam a forma como o colaborador desempenha as suas funções. Um dos aspetos que também são mencionados pelos mesmos autores, é que, a comunicação com os superiores e o *feedback* que os colaboradores recebem, são aspetos importantes no que toca à forma como os indivíduos percebem a justiça organizacional.

Jones (2009) corrobora estas afirmações. “A percepção de injustiça de qualquer tipo, pode ser relacionada com os comportamentos contraprodutivos porque os colaboradores que se sentem injustiçados podem reduzir os seus comportamentos cooperativos.” (Lind, 2001 citado por Jones, 2009).

## Capítulo 6

### Conclusões

#### 6.1 Principais conclusões

Este projeto tem como propósito descortinar os dos comportamentos desviantes, e as suas principais causas, no local de trabalho, mais especificamente, numa empresa com sucursais em Portugal, na qual foi previamente identificado um problema relacionado com as situações comportamentais dos colaboradores da produção. Desta forma, pretendeu-se aprofundar o problema apresentado pela empresa, para que, fosse possível contribuir para a compreensão e análise do fenómeno vivenciado.

Após a verificação e a análise dos dados recolhidos (tabela 1), foi possível constatar a adoção de alguns comportamentos considerados desviantes e contraprodutivos, por parte dos colaboradores da VentosNortee. Apesar da adoção destes comportamentos não se verificar muito habitual, na ótica dos colaboradores, é possível ainda identificar alguns daqueles que se apresentam como frequentes (ver apêndice B). Efetivamente, surgiram neste estudo 4 formas de comportamentos desviantes. A negligência, define-se pela exibição de comportamentos que influenciam o ambiente laboral como: “repreender alguém no local de trabalho”, “deixar sujo ou desarrumado o local de trabalho, ou “fazer comentários negativos a cerca do seu local de trabalho com alguém” e são identificados por alguns colaboradores como práticas diárias ou frequentes. As atitudes repulsivas, que representam ações onde os colaboradores intencionalmente prejudicam os colegas, sendo que, para além da grande parte dos colaboradores mencionarem que estes comportamentos nunca são adotados, alguns identificam que apesar de não serem recorrentes, ainda acontecem. A redução da produtividade reúne comportamentos que colocam em causa o normal funcionamento da produção, todavia, não se demonstram ser comportamentos com frequências elevadas, aliás, muitos poucos foram os inquiridos que mencionaram que verificam esses comportamentos algumas vezes; por fim, os abusos e mentiras agrupam comportamentos que não são

toleráveis de serem verificados, contudo, os dados recolhidos demonstram que não são comportamentos adotados nesta empresa, ainda que, haja uma parte não representativa de inquiridos que responderam presenciar, pontualmente, a adoção destes comportamentos. (ver apêndice C para as conclusões apresentadas).

Adicionalmente é importante ainda referir que na questão um da parte B-II do inquérito (ver apêndice B), foi colocada uma questão que requeria uma autoanálise por parte dos inquiridos, na qual parte dos colaboradores, 44%, respondeu que nunca praticava os comportamentos enunciados. Isto significa que mais de metade dos restantes colaboradores inquiridos, admitiu já ter adotado, ainda que, com baixa regularidade, comportamentos desviantes independentemente da sua natureza. No que concerne às causas, apesar de todas as associações apresentadas serem fracas, verifica-se que existem algumas ligações entre os comportamentos desviantes e a motivação, a quebra do contrato psicológico, e as perceções de justiça.

Mais sinteticamente, existem associações negativas, entre a motivação e os comportamentos desviantes. Isto significa que quanto mais os colaboradores se demonstrarem motivados, menor será a tendência para adoção de comportamentos relacionados com a negligência, as atitudes repulsivas e a redução da produtividade.

Em relação há quebra do contrato psicológico, os dados demonstram associações positivas, entre as perceções de incumprimento e a redução de produtividade, tal como, entre as perceções de incumprimento e os abusos e mentiras. Não é assim correto afirmar que há na totalidade dos inquiridos perceções de incumprimento, uma vez que, a média corresponde a 2,42, porém, existe uma ligação destas perceções com comportamentos que prejudicam a organização.

As perceções de justiça demonstram uma associação negativa fraca com alguns dos comportamentos desviantes detetados. Efetivamente, perceber justiça relativamente aos procedimentos relacionados com as recompensas, e justiça na comunicação com os supervisores, implica uma menor propensão dos indivíduos à adoção de comportamentos desviantes e contraprodutivos.

Em suma, todos os resultados previamente demonstrados e analisados, revelam que a adoção de comportamentos desviantes na VentosNortee, não são muito frequentes, no entanto, não deixam também de demonstrar que apesar de a reduzida taxa de recorrência, a



adoção por estes comportamentos não é inexistente. Como possíveis motivos explicativos da adoção destes comportamentos, encontramos as causas apresentadas, mesmo que, não tenham impactos associativos muito grandes.

## 6.2 Propostas

De modo que seja possível mitigar os comportamentos desviantes que ainda persistem, e que contribuem essencialmente para uma redução de produtividade, o que representa por sua vez, custos para empresa que podem ser evitados, propõem-se à VentosNortee que fomentem a motivação nos seus colaboradores, pois parece ser este o fator que mais relação estabelece com os comportamentos desviantes nesta empresa.

A motivação pode ser desenvolvida através de recompensas, quer sejam elas monetárias ou de reconhecimento social, por exemplo, mas que tenham por base o incentivo. Ao longo do estudo é possível observar que os inquiridos apreciam o *feedback* que os superiores lhes transmitem, sendo que, nem sempre sentem um acompanhamento neste sentido. Melhorar os meios de comunicação entre as posições mais altas e os colaboradores da produção associando este aspeto a uma transparência entre posições, pode ser uma medida que afetará positivamente a maneira como as tarefas serão desempenhadas, assim como, poderá vir a reduzir os rumores vivenciados que causam distrações e sentimentos de incerteza nos colaboradores. Estes objetivos podem vir a ser atingidos através da implementação das políticas de práticas de gestão de pessoas já mencionadas, como por exemplo, o desenvolvimento de novas formas de incentivos e de reconhecimento, a opção pela implementação de meios de comunicação mais simples, uma maior aposta em formações de soft skills, e uma adaptação da avaliação de desempenho.

Como sugestão para os aspetos aludidos a VentosNortee pode investir em ações de formação internas ou externas, para os supervisores, no âmbito da comunicação entre pessoas. Para além de oferecerem ferramentas para uma melhor comunicação entre os colaboradores, estão a fomentar aprendizagens contínuas que contribuem para a formação dos indivíduos. Outra abordagem poderá passar por uma aproximação entre os cargos superiores e os de produção, através de reuniões mensais onde os colaboradores possam transmitir as suas dúvidas por um representante eleito de cada área ou turno. Esta última sugestão, poderá ser uma opção viável para a diminuição de rumores dentro do horário expediente, uma vez que, a informação recebida vem de uma fonte fidedigna, neste caso da

própria empresa. Tendo em consideração que o *feedback* se demonstra ser um aspeto importante para os colaboradores, considera-se pertinente a proposta de uma adaptação do processo de avaliação de desempenho, no que toca aos momentos de apreciações individuais. Assim poderia existir um momento intermédio de *feedback* dos superiores para com os colaboradores de produção, sendo que, este aspeto poderia conduzir a uma maior motivação.

### **6.3 Limitações e sugestões para investigações futuras**

O tema deste estudo, apesar de ser considerado de extrema importância para qualquer empresa, organização, ou gestores, acarreta desde logo algumas limitações. Numa primeira estância, ambiciona-se estudar comportamentos de indivíduos. Sabendo à priori que não existem comportamentos lineares, ou que a cada resultado corresponde obrigatoriamente, uma causa e uma solução, espera-se apenas contribuir com informação que possa proporcionar algum entendimento sobre parte do problema.

Depois, a segunda estância, está associada com a percepção de que cada individuo nutre a cerca do local onde labora. Se o colaborador não estiver consciencializado dos comportamentos que desenvolve ou que pensa que os outros desenvolvem erradamente, o mesmo pode não compreender que incorre numa prática não expectável no local de trabalho. Tendo isto em conta, é possível que os resultados possam ser enviesados, ainda que inconscientemente, pela percepção do erro. No entanto, reforça-se que os resultados obtidos são circundantes apenas à população inquirida.

Seguidamente, a forma como foi aplicado o inquérito, pode levantar algumas questões em relação à fiabilidade dos resultados. Apesar do inquérito não ser de carácter obrigatório e de os colaboradores terem feito o seu preenchimento de forma anónima e sem supervisão direta, o facto de terem sido distribuídos nas ações internas de formação pode ter conduzido em alguns casos a uma participação não espontânea. Para investigações futuras, seria importante ter em consideração um período maior de aplicação do questionário, contactar diretamente com os colaboradores e disponibilizar o preenchimento do inquérito fora do horário de trabalho.

Em relação à constituição do inquérito seria importante rever a secção relativa aos dados pessoais, formando mais intervalos de idades, de modo que fosse possível extrair

alguma informação mais específica da influência da idade na adoção dos comportamentos desviantes.

Considera-se ainda pertinente a exploração futura de outras associações aos comportamentos desviantes, como por exemplo, a influência da situação laboral sobre a adoção destes comportamentos, ou se o tempo de permanência da empresa revela ter algum impacto na adoção dos comportamentos supramencionados por parte dos colaboradores.

## Referências bibliográficas

- Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Free Press Glencoe.
- Becker, H. S. (2008). *Outsiders. Estudos de sociologia do desvio*. Rio de Janeiro: Zahar.
- 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., & Robinson, S. L. (2003). *The past, present, and future of workplace deviance research*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, 247–281. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Braje, I.N., Aleksić, A. & Jelavić. S.R. (2020). Blame It on Individual or Organization Environment: What Predicts Workplace Deviance More?. *Social Sciences, MDPI, Open Access Journal, 9*(6), 1-12. <https://doi.org/10.3390/socsci9060099>
- Chernyak-Hai, L., Kim, S. & Tziner, A. (2018). Relationships Between Workplace Deviance Interacted With Gender and Marital Status: The Correspondence Analysis Approach. *Psychological Reports, 122*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/0033294118783500>
- Chiu, S.-F., & Peng, J.-C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 426–433. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.006>
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News, 30*(6), 432–440. doi:10.1108/01409170710751926
- Elias, S. M. (2013). *Deviant and criminal behavior in the workplace / edited by Steven M. Elias*. New York University Press.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development, 26*(2), 117–131. <https://doi.org/10.1108/02621710710726035>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., Valente, A. C. (2006). Construção e Validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão, 12*(2), 187-198.
- Freire, M., Ribeiro, N., Rego, A. & Gomes, D. (2011). Os comportamentos contra produtivos (CP) como resposta às perceções de justiça organizacional e ao stresse. (Publicação em Actas da III Conferência Intervenção e Investigação em Recursos Humanos) 27 e 28 de outubro de 2011, ESEIG-IPP.
- Fox, S., Spector, P. E., & 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*(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Giacalone, R. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage, London.

- Jones, David 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(4), 525–542. doi:10.1002/job.563
- Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and deviant behavior*. Goodyear.
- Michel, Jesse S., & Hargis, Michael B. (2017). What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance. *Motivation and Emotion*, 41(1), 51–68. doi:10.1007/s11031-016-9584-4
- Muafi. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5a Edição). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119–131. doi:10.1590/S0102-37722001000200004
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. doi:10.2307/2393868
- 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 & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: dimension, determination and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in Organization Behavior*, 5, 1-30.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525- 546.
- Shkoler, Or. & Kimura, Takuma. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Frontiers in Psychology*, 11(38), 1–16. doi:10.3389/fpsyg.2020.00038
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2005). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb>
- 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 / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- GAO, United States. (1992). Program Evaluation and Methodology Division. *Case study evaluations*. Washington, D.C.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista SOCERJ*, 20(5), 383-386.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., 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. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

## Apêndice A

<b>SECÇÃO A</b>
-----------------

Esta secção é relativa a dados pessoais. Por favor, assinale a opção que corresponde melhor à sua situação.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 50 anos

Superior a 50 anos

3. Habilitações literárias:

1º Ciclo (4º ano)

2º Ciclo (6º ano)

3º Ciclo (9º ano)

Ensino Secundário

Ensino Superior

Outro: \_\_\_\_\_

4. Situação laboral:

Colaborador(a) interno

Colaborador(a) de trabalho temporário

5. Tempo de permanência nesta empresa:

Superior a 3 meses ou 3 meses inclusive

Entre 4 meses e 11 meses

Superior a 1 ano

Superior a 5 anos

**SECÇÃO B**

Nesta secção estão exemplos de situações e de comportamentos que frequentemente ocorrem nos espaços de trabalho das empresas. Assim, gostaríamos de saber com que frequência assistiu a alguns destes atos. Relembramos que as respostas são totalmente **anónimas e confidenciais**, assim, apelamos à sua honestidade na resposta às questões.

**Parte I**

Por favor, coloque um X na coluna que melhor corresponder à sua situação, considerando a seguinte escala:

1                      2                      3                      4                      5  
 Nunca              Quase nunca      Algumas vezes      Frequentemente      Diariamente

		1	2	3	4	5
1	Realizar tarefas de carácter pessoal no local de trabalho, em vez das funções atribuídas					
2	Retirar propriedades da empresa sem permissão (ex: materiais ou objetos)					
3	Passar demasiado tempo a pensar em assuntos pessoais em vez de trabalhar					
4	Ridicularizar alguém no local de trabalho					
5	Ofender colegas de trabalho					
6	Retirar pausas adicionais ou alongar a pausa mais do que estipulado					
7	Propagar rumores ou boatos a cerca da empresa					
8	Fazer comentários ou contar piadas de caracter racial, étnico e religioso					
9	Chegar atrasado ao trabalho					
10	Deixar sujo ou desarrumado o seu local de trabalho					
11	Repreender alguém no local de trabalho					
12	Dizer que está doente só para ficar em casa					



13	Fazer comentários negativos a cerca do seu local de trabalho com alguém					
14	Perder a postura no meio de uma discussão					
15	Negar seguir as regras que o superior ordenou					
16	Trabalhar intencionalmente mais devagar do que aquilo que é pretendido					
17	Discutir informações pessoais da empresa com uma pessoa não autorizada					
18	Sair do trabalho mais cedo sem permissão.					
19	Pregar partidas mal-intencionadas aos colegas de trabalho					
20	Deixar o seu trabalho para outra pessoa terminar					
21	Agir ou falar de uma forma rude para outros colegas ou superiores					
22	Repetir um rumor ou um “mexerico” que ouviu sobre a empresa ou sobre os seus colegas de trabalho					
23	Fazer comentários obscenos durante o período de trabalho					
24	Consumir drogas ou álcool no local de trabalho					
25	Não se esforçar muito no desempenho das suas funções					
26	Envergonhar publicamente os seus colegas					
27	Arrastar/ atrasar o trabalho com o intuito de fazer horas extra.					

**Parte II**

**1 2 3 4 5**

1	Face á escala anterior, com que frequência já adquiriu alguns dos comportamentos anteriormente descritos					
---	--	--	--	--	--	--

<b>SECÇÃO C</b>
-----------------

Esta secção está dividida em três partes sendo estas focadas na opinião e nas percepções que detém sobre o seu percurso profissional nesta empresa. Novamente relembramos que as respostas são **anónimas e confidenciais**, de forma que se sinta seguro e confortável no preenchimento das perguntas.

Por favor, coloque um X na coluna que melhor corresponder à sua situação, considerando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

### Parte I

De acordo com o seu entendimento, como avalia as seguintes informações:

		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.					
<b>2</b>	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização					
<b>3</b>	Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.					
<b>4</b>	O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.					
<b>5</b>	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
<b>6</b>	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
<b>7</b>	No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					
<b>8</b>	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
<b>9</b>	Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
<b>10</b>	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					

<b>11</b>	Considero o meu trabalho monótono.					
<b>12</b>	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.					
<b>13</b>	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
<b>14</b>	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
<b>15</b>	Identifico-me com a função que desempenho					
<b>16</b>	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

**Parte II**

Tendo em conta a sua perceção sobre a empresa, e usando a mesma escala, como se sente em relação às seguintes situações:

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Quase todas as promessas feitas pela minha organização durante o recrutamento têm sido mantidas até agora;					
<b>2</b>	Sinto que a minha organização tem cumprido as promessas que me fez quando eu fui contratado(a).					
<b>3</b>	Até agora a minha organização tem feito um excelente trabalho em cumprir as promessas que me fez.					
<b>4</b>	Eu não recebi tudo aquilo que me foi prometido em troca das minhas contribuições.					
<b>5</b>	A minha organização quebrou muitas das promessas que me foram feitas, mesmo sabendo que eu mantive a minha parte do acordo.					
<b>6</b>	Eu sinto-me revoltado com a minha organização					
<b>7</b>	Eu sinto-me traído pela minha organização					
<b>8</b>	Eu sinto que a minha organização violou o contrato entre nós.					
<b>9</b>	Eu sinto-me extramente frustrado(a) da maneira como a minha organização me tem tratado.					

**Parte III**

Pensando agora no seu percurso laboral e na sua empresa, como avalia as seguintes afirmações:

**1 2 3 4 5**

<b>1</b>	Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.					
<b>2</b>	Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.					
<b>3</b>	Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.					
<b>4</b>	Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.					
<b>5</b>	Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações.					
<b>6</b>	Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.					
<b>7</b>	Os critérios usados para as promoções são justos.					
<b>8</b>	Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.					
<b>9</b>	As decisões são tomadas de modo consistente para todos os colaboradores.					
<b>10</b>	Tenho em conta a minha experiência, consigo que as recompensas que recebo são justas.					
<b>11</b>	Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas					
<b>12</b>	Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.					
<b>13</b>	Tendo em conta a precisão com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.					
<b>14</b>	Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas					

15	O serviço docente que me tem sido distribuído é justo.					
16	As tarefas que me são atribuídas são justas.					
17	Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.					

## Apêndice B

Tabela 8. Tabela de frequências da pergunta 1 parte B

*Face à escala anterior, com que frequência já adquiriu alguns dos comportamentos anteriormente descritos?*

	Frequência	Porcentagem válida
<i>Nunca</i>	62	44.0
<i>Quase nunca</i>	44	31.2
<i>Algumas vezes</i>	23	16.3
<i>Frequentemente</i>	7	5.0
<i>Diariamente</i>	5	3.5
<i>Total</i>	141	100.0
<i>Sem resposta</i>	25	
<i>Total</i>	166	

# Apêndice C

Figura 3. Negligência

Frequência	Questão									
	9. Chegar	11. Repr	10. Deixa	3. Passar	13. Fazer	1. Realiza	7. Propag	2. Retirar	22. Repet	
(1) Nunca	82	54	57	56	59	78	94	129	82	
(2) Quase nunca	53	38	59	59	51	38	27	20	46	
(3) Algumas vezes	25	48	25	38	35	35	28	11	17	
(4) Frequentemente	4	18	13	5	10	7	5	4	8	
(5) Diariamente	0	8	10	7	9	6	11	1	11	

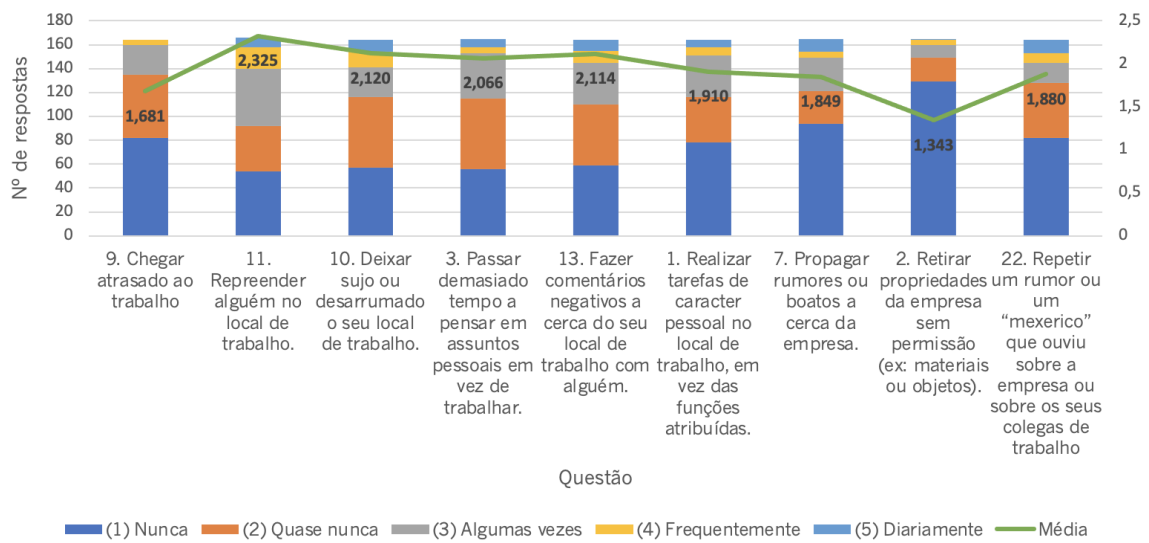


Figura 4. Atitudes Repulsivas

Frequência	Questão						
	8. Fazer comentários ou contar piadas de caracter racial, étnico e religioso.	27. Arrastar/ atrasar o trabalho com o intuito de fazer horas extra.	19. Pregar partidas mal-intencionadas aos colegas de trabalho.	26. Envergonhar publicamente os seus colegas.	23. Fazer comentários obscenos durante o período de trabalho.	4. Ridicularizar alguém no local de trabalho.	5. Ofender colegas de trabalho
(1) Nunca	105	134	116	133	109	104	109
(2) Quase nunca	32	12	26	13	31	27	26
(3) Algumas vezes	16	12	16	7	16	21	20
(4) Frequentemente	8	4	3	9	6	5	4
(5) Diariamente	2	3	2	3	2	7	6

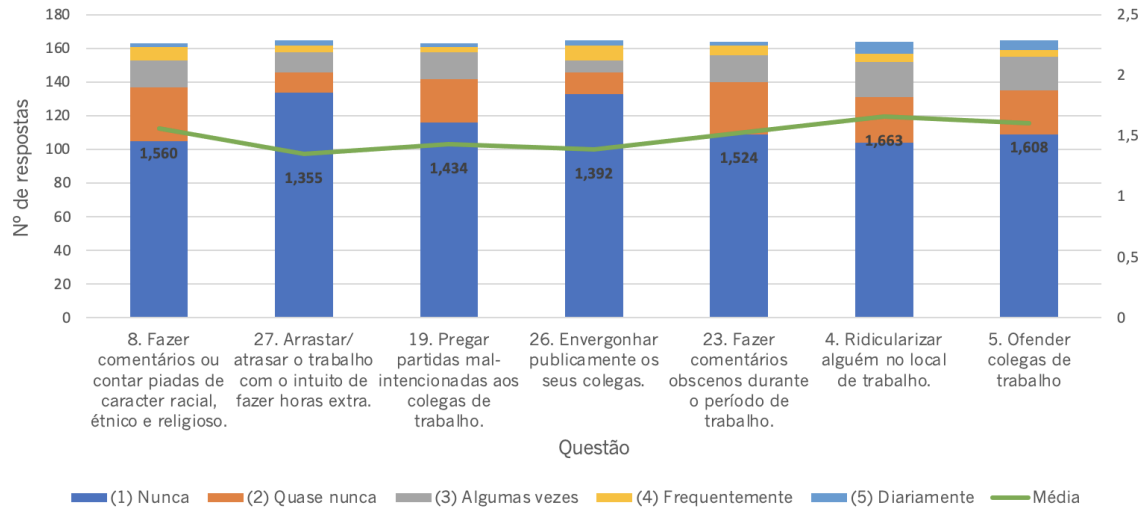




Figura 5. Redução da produtividade

Frequência	Questão							
	15. Negar	16. Traba	25. Não s	18. Sair d	14. Perde	20. Deixa	21. Agir o	17. Discu
(1) Nunca	90	85	90	143	73	72	83	121
(2) Quase nunca	42	36	43	15	51	43	44	29
(3) Algumas vezes	24	32	20	6	31	34	20	8
(4) Frequentemen	5	8	7	0	9	7	11	5
(5) Diariamente	3	4	2	0	1	8	6	1

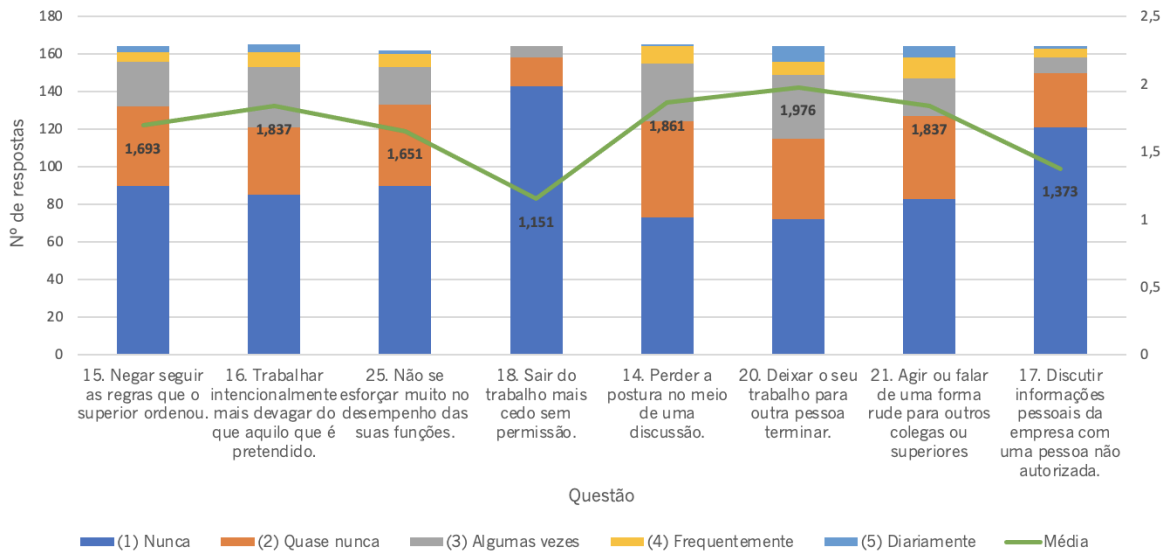


Figura 6. Abusos e mentiras

Frequência	Questão	
	12. Dizer que	24. Consumir
(1) Nunca	127	154
(2) Quase nunca	22	7
(3) Algumas vezes	7	0
(4) Frequentemen	4	3
(5) Diariamente	0	0

