

# O efeito da justiça procedimental e do apoio do supervisor na relação entre insegurança no emprego e comportamento de cidadania organizacional

**Sergio Andrés López Bohle**

*Universidade de Santiago do Chile, Faculdade de Administração e Economia, Departamento de Administração, Santiago, Chile*

**Antonio Ramón Mladinic Alonso**

*Pontifícia Universidade Católica do Chile, Faculdade de Ciências Sociais, Escola de Psicologia, Santiago, Chile*

**Recebimento:**

24/02/2016

**Aprovação:**

05/12/2016

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – O objetivo deste trabalho é examinar se a percepção da insegurança no emprego afeta negativamente a justiça procedimental, que pode estar relacionada ao comportamento de cidadania organizacional (CCO). Finalmente, testamos se o apoio percebido do supervisor tem um efeito moderador na relação entre a justiça procedimental e o CCO.

**Projeto/metodologia/abordagem** – Os dados foram coletados de uma amostra de 707 funcionários de uma empresa metal-mecânica no Chile. A análise da regressão foi utilizada para analisar os efeitos de mediação e moderação.

**Resultados** – Descobriu-se que a justiça procedimental medeia inteiramente a relação entre insegurança no emprego e CCO, de tal modo que a insegurança no emprego está negativamente relacionada à justiça procedimental, que por sua vez está positivamente relacionada ao CCO. Além disso, o apoio percebido do supervisor modera a relação entre a justiça procedimental e o CCO.

**Originalidade/valor** – O trabalho oferece novos insights teóricos sobre os efeitos que a insegurança percebida no emprego exercem no CCO, oferecendo um insight empírico dos efeitos mediador e moderador que ajudam na compreensão desta relação.

**Palavras-chave** – Percepção da insegurança no emprego; comportamento de cidadania organizacional; justiça procedimental; apoio do supervisor.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3023

## I Introdução

As recentes recessões econômicas, a pressão competitiva e o drástico aumento das atividades de reestruturação tiveram um impacto global nas organizações, que estão cada vez mais utilizando a redução da mão de obra e as demissões em massa em resposta às circunstâncias economicamente difíceis (Coile & Levine, 2011; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010). Essas mudanças ambientais e organizacionais resultaram em um aumento da insegurança no emprego percebida pelos trabalhadores. Dada a sua importância na sociedade atual, é crucial realizar estudos empíricos que ofereçam uma compreensão aprofundada dos impactos da insegurança no emprego no interior das organizações.

As percepções de insegurança no emprego representam uma variável relevante para os acadêmicos e profissionais do comportamento organizacional, e foi definida como o sentimento de um funcionário ou uma preocupação global de que seu emprego está em risco involuntário no futuro próximo (Grunberg, Moore & Greenberg, 2006; Jacobson, 1991).

Um importante corpo de pesquisa mostrou que a insegurança no emprego leva a problemas de saúde mental e a questões de desempenho no emprego (Ashford, Lee & Bobko, 1989; De Cuyper & De Witte, 2006; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002).

Neste contexto, uma série de investigações destacou que a percepção da insegurança no emprego tem o potencial de afetar o desempenho no emprego (De Witte, 1999; Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008; LePine, Podsakoff & LePine, 2005; Probst, 2002). Pouca pesquisa, contudo, tem focado em expandir sua relação com a insegurança no emprego. Considerando as características inevitáveis da concorrência nas organizações e o valor do trabalho em equipe e da cooperação, assim como da iniciativa individual (Eatough, Chang, Miloslavic & Johnson, 2011), se torna necessário investigar mais aprofundadamente como os comportamentos de cidadania organizacional são afetados quando há uma maior percepção de insegurança no emprego entre os trabalhadores.

Com base no acima mencionado, este trabalho objetiva contribuir para a literatura por meio do estudo da relação entre percepção da insegurança no emprego e cidadania organizacional no contexto das teorias da troca social (Blau, 1964), uma relação que foi pouco examinada no passado (Cheng & Chan, 2008; Staufenbiel & König, 2010; Reisel, Probst, Chia, Maloles & König, 2010; Stynen, Forrier, Sels & De Witte, 2015). Tais comportamentos discricionários ajudam a desenvolver e manter um clima social e psicológico favorável e a eficiência e eficácia organizacional (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

Outra interessante linha de discussão que ainda não foi academicamente abordada está no estudo da percepção da insegurança no emprego como um fenômeno que pode ser transformado de acordo com um certo resultado, dependendo da avaliação que os trabalhadores fazem do valor da justiça e dos procedimentos consistentes dentro da organização. Em outras palavras, propomos as percepções da justiça procedimental como um mecanismo que explica por que a insegurança no emprego está associada aos comportamentos de cidadania organizacional. Nesse sentido, apenas algumas poucas investigações empíricas (Bernhard-Oettel, De Cuyper, Schreurs & De Witte, 2011; Ouyang, Sang, Li & Peng, 2015; Schumacher, Schreurs, Van Emmerik & De Witte, no prelo; Zhang, Lepine, Buckman & Wei, 2014) relacionaram a percepção da insegurança no emprego com a justiça.

No contexto da percepção da insegurança no emprego, os trabalhadores observam atentamente como a organização atua e o tratamento dado aos trabalhadores demitidos. Eles atribuem justiça ou injustiça a esses procedimentos, e esses sinais são importantes referências de como os trabalhadores que permanecem na organização podem ser tratados no futuro (Brockner et al., 1994; Kernan & Hanges, 2002; Van den Bos, Bruins, Wilke & Dronkert, 1999). Vivenciar a injustiça quando os funcionários têm um sentimento de insegurança no emprego contribui para resultados negativos, como no comportamento de cidadania organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Niehoff & Moorman, 1993).

Por outro lado, um fator moderador que despertou o interesse para o estudo da pesquisa organizacional é a percepção dos trabalhadores do apoio do supervisor. Um questionamento é como essa percepção de apoio pode alterar as respostas psicológicas e os comportamentos de trabalho dos funcionários (Bal, Chiaburu & Jansen, 2010; Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008; Robinson, 1996). Com base nisso, propôs-se que duas entidades ou indivíduos, tais como o supervisor e o subordinado, formam e mantêm uma relação interpessoal que implica recursos recíprocos valorizados por ambas as partes (Dulac et al., 2008; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Huy, 2002; Tepper & Taylor, 2003). Com relação a isso, os supervisores têm uma influência poderosa sobre a interpretação que os funcionários fazem de suas experiências de trabalho (Piccolo & Colquitt, 2006).

As investigações, entretanto, não estudaram em profundidade como o supervisor pode alterar a percepção da justiça procedimental. Esta pesquisa propõe avaliar como a percepção do apoio do supervisor pode moderar a magnitude e a gravidade da justiça procedimental, gerada pela percepção da insegurança entre os funcionários. Assim, a relação entre a justiça procedimental e o CCO será moderada pelo apoio percebido do supervisor e essa relação será mais forte para as pessoas que percebem um grande apoio do supervisor. Por meio disso, contribuimos para a pesquisa existente sobre trocas sociais por meio do foco nos fatores contextuais como moderadores nessas relações.

Finalmente, por meio dos resultados reunidos nesta pesquisa, será gerado um novo conhecimento sobre os efeitos que a percepção da insegurança no emprego têm sobre os trabalhadores, oferecendo uma ênfase mais aprofundada sobre como os efeitos da insegurança no emprego podem ser explicados e a compreensão dos mecanismos de mediação e moderação que estão por trás dessa relação. Além disso, será oferecida nova evidência sobre a compreensão de uma relação que foi pouco estudada: percepção da insegurança no emprego e justiça procedimental. Além disso, este estudo contribui para aumentar

nosso conhecimento sobre o papel do apoio do supervisor em uma importante relação, tal como aquela entre a justiça procedimental e o CCO. Isso nos permitirá criar uma base teórica mais aprofundada sobre as dimensões psicológicas que motivam o desempenho organizacional.

De um ponto de vista prático, essa investigação tenta contribuir com informações que ajudam o desenvolvimento de estratégias para minimizar os efeitos negativos da insegurança no emprego nos trabalhadores e na organização. Isso é alcançado pelo fornecimento de evidência que pode ser utilizada para planejar e efetivamente executar procedimentos para o ambiente de trabalho pós-demissão. Para evitar essas consequências negativas, a organização deve minimizar os problemas de justiça procedimental, oferecendo expectativas mais realistas para os trabalhadores e gerenciando aqueles assuntos sensíveis da justiça procedimental, como ter procedimentos justos. Finalmente, essa investigação pretende oferecer nova evidência que ajudará para uma melhor compreensão do valor dos funcionários dentro de uma organização, para que ela possa atingir os objetivos associados ao desempenho. Nesse sentido, é importante para as organizações concentrar seus esforços no estabelecimento de um sólido contrato psicológico com seus trabalhadores.

### **1.1 Insegurança no emprego e comportamento de cidadania organizacional**

Mudanças no ambiente de trabalho causadas por fatores como crise econômica, regressões do mercado, fusões, privatização e inovação tecnológica têm gerado uma série de mutações organizacionais e gerenciais (Cascio, 1993; Coile & Levine, 2011; Datta et al., 2010; Gandolfi, 2010). Uma dessas transformações é um número maior de trabalhadores demitidos, acompanhada da estratégia de obter maior eficiência, produtividade e competitividade por meio da redução da força de trabalho. Essas condições geram um maior senso de insegurança no emprego (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Lam, Liang, Ashford & Lee, 2015).

Uma das definições mais importantes de insegurança no emprego é proposta por Greenhalgh e Rosenblatt (1984), que a definem como “a impotência percebida em manter a continuidade desejada em uma situação de emprego ameaçado” (p. 438). Nessa conceitualização, a insegurança no emprego é considerada um fenômeno subjetivo baseado na avaliação da incerteza sobre seu atual emprego por parte de um indivíduo (De Cuyper & De Witte, 2007; Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999).

A insegurança no emprego corresponde a uma ameaça potencial crônica que foi analisada pelas teorias do estresse como um modo de compreender os vínculos entre a experiência e o resultado do funcionário (Lazarus & Folkman, 1984). Essa abordagem teórica propõe que a possibilidade de perder o emprego pode ser estressante, dependendo da avaliação cognitiva feita pelo indivíduo. Durante esse processo, o indivíduo avalia sua relevância pessoal na situação, e posteriormente analisa a concordância entre as demandas da situação e os recursos para enfrentá-la, o que finalmente permite a identificação das potenciais ameaças (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Sendo assim, o estresse psicológico é determinado pela avaliação do indivíduo como uma situação ameaçadora, destacando a falta de previsibilidade e controle como elementos fundamentais da experiência subjetiva da insegurança no emprego (De Witte, De Cuyper, Elst & Van den Broeck, 2012).

A pesquisa mostra que a insegurança no emprego, nesse sentido, produz resultados negativos para o trabalhador e para a organização (Sonnentag & Frese, 2003; Sverke et al., 2002). Nesse tema, a evidência mostra que a insegurança no emprego está correlacionada ao bem-estar mental e psicológico, bem como a alguns marcadores de saúde física (Gilboa et al., 2008; Cheng & Chan, 2008; Kinnunen, Mauno, Natti & Happonen, 1999; Sverke et al., 2002). Esses estudos mostram que a insegurança no emprego pode ter efeitos imediatos e de longo prazo nos custos da organização (Sverke et al., 2002). Efeitos como as atitudes e a satisfação no emprego são de curto prazo, ao passo que o desempenho no

trabalho e a cidadania organizacional são afetados no longo prazo.

Em nossa pesquisa, nós selecionamos o comportamento de cidadania organizacional (CCO) como um exemplo de comportamentos importantes valorizados, compreendidos como atos discricionários que não são diretamente reconhecidos pelo sistema de recompensas. Quando os funcionários como um grupo mostram CCO, eles melhoram o desempenho organizacional (Podsakoff et al., 2009).

De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964; Gouldner, 1960), a reciprocidade estimula um sentimento de obrigação em relação aos outros, principalmente porque eles exibiram comportamento anterior que se mostrou benéfico. O mesmo é verdadeiro para o CCO, considerando que se uma organização trata seus funcionários adequadamente, eles deveriam por sua vez responder da mesma maneira positiva em relação à instituição (Coyle-Shapiro, 2002; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003).

Por outro lado, os funcionários podem reduzir seu nível de CCO quando a organização viola essa relação de troca (De Cuyper & De Witte, 2006; Robinson & Morrison, 1995). De maneira similar, mostrou-se que quando os funcionários sentem que as organizações não mantiveram suas promessas ou cumpriram as obrigações, seu CCO é negativamente afetado (Robinson & Morrison, 1995; Turnley et al., 2003).

Sendo assim, a teoria da troca social pode ser utilizada para observar a relação negativa entre insegurança no emprego e CCO. Os trabalhadores que sentem que seu emprego não está em perigo deveriam responder favoravelmente à organização, ao passo que, quando sua posição está ameaçada, e isso causa sentimentos negativos, eles não perceberão a mesma obrigação em relação à organização, e assim eles exibem uma frequência menor de CCO. Portanto, podemos postular que a insegurança no emprego pode levar a níveis inferiores de CCO e isso nos leva a nossa primeira hipótese.

**H1:** *A insegurança no emprego tem uma relação negativa com o comportamento de cidadania organizacional.*

## 1.2 Mediação da percepção da insegurança no emprego, justiça procedimental e CCO

A teoria da justiça procedimental sustenta que os trabalhadores valorizam procedimentos justos e consistentes na organização. Isso porque eles esperam que procedimentos justos signifiquem resultados justos (Ambrose & Arnaud, 2005; Cohen-Charash & Spector, 2001; Lind & Van den Bos, 2002; Moorman et al., 1998).

No contexto da percepção da insegurança no emprego, os trabalhadores observam atentamente as ações da organização e o tratamento dado aos trabalhadores demitidos. Esses sinais são referências importantes de como os trabalhadores que permanecem na organização podem ser tratados no futuro (Brockner et al., 1994; Kernan & Hanges, 2002; Van den Bos et al., 1999). Em particular, há seis elementos-chave na teoria da justiça procedimental que são mais valiosos em um contexto de insegurança no emprego, isto é, que as decisões sejam consistentes, imparciais, precisas, corrigíveis e éticas (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975).

A avaliação da justiça procedimental é especialmente importante quando eventos ou ações estressantes, como a redução da mão de obra, ocorrem dentro de uma organização. Eles podem ser interpretados como injustos, já que os funcionários tendem a culpar a organização como a principal fonte de estresse. Essa situação resulta em uma severa avaliação cognitiva da relação geral do trabalhador com a organização, fazendo que essas expectativas não atingidas alterem aspectos da relação de emprego por meio da criação de obrigações percebidas como não cumpridas em tal relação; particularmente as expectativas de que o empregador dará segurança no emprego e condições de trabalho adequadas, como justiça dos procedimentos em um ambiente de trabalho pós-demissão (De Cuyper & De Witte, 2006).

Consequentemente, os trabalhadores equilibrarão as promessas não cumpridas do contrato psicológico, diminuindo suas obrigações em relação à organização de maneira comportamental ou psicológica (Bernhard-Oettel et al., 2011; Conway & Briner, 2005; Schumacher et al., no prelo). Um modo por meio do qual

os trabalhadores podem fazê-lo é reduzindo seu CCO (Turnley & Feldman, 1999).

Esse padrão pode ser explicado por meio da teoria da troca social (Blau, 1964). Como insinuamos anteriormente, a percepção de justiça pode ter um efeito nos comportamentos de cidadania organizacional, entre outros (Cropanzano & Byrne, 2000; Farh, Podsakoff & Organ, 1990; Messer & White, 2006; Niehoff & Moorman, 1993; Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995). Está bem documentado que os funcionários retribuirão o tratamento justo dado pela organização, especialmente quando reconhecem e apoiam as metas e os objetivos da instituição, relatando um forte vínculo entre a percepção da justiça procedimental por parte de um indivíduo e seu comportamento de cidadania organizacional (Cohen-Charash & Spector 2001; Cropanzano & Mitchell, 2005; Lavelle, Rupp & Brockner, 2007; Lind & Earley, 1991; Parzefall, 2008; Rupp & Cropanzano, 2002). Por outro lado, quando as organizações realizam práticas que prejudicam essa relação de troca, seguindo as normas de reciprocidade, os trabalhadores não mostrarão níveis elevados de CCO, sentindo-se menos condicionados a se comportar de maneira que mostre apoio à instituição. Outros autores concluem de maneira similar, mostrando como as organizações que não cumpriram suas promessas ou outras obrigações não exibem altos níveis de CCO (Coyle-Shapiro, 2002; Robinson & Morrison, 1995; Turnley et al., 2003; Zhang et al., 2014).

A segunda hipótese é, portanto:

**H2:** *A justiça procedimental mediará inteiramente a relação entre insegurança no emprego e o comportamento de cidadania organizacional (CCO), de tal modo que a insegurança no emprego estará negativamente relacionada à justiça procedimental, que por sua vez estará positivamente relacionada ao CCO.*

## 1.3 Moderação da percepção do apoio do supervisor na relação entre a justiça procedimental e o CCO

A percepção do apoio do supervisor é o grau no qual os funcionários percebem que

os supervisores valorizam sua contribuição e manifestam preocupação com seu bem-estar. Isso inclui a maneira pela qual eles se comunicam com os funcionários e os tratam com respeito e reconhecimento (Eisenberger et al., 2002).

Deste ponto de vista, os supervisores são considerados relevantes para o desenvolvimento e a manutenção das relações de trabalho (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Griffin, Patterson & West, 2001), assim como responsáveis por fornecer informações sobre os objetivos e os valores da organização, implementando políticas, gerenciando os trabalhadores, estabelecendo normas e avaliações de desempenho (Chen & Chiu, 2008; Vecchio & Bullis, 2001).

Por meio do supervisor, o funcionário recebe diferentes tipos de apoio. Isso pode incluir apoio emocional através da demonstração de empatia, aceitação e cuidado. Também pode incluir apoio informacional, relacionado ao recebimento de feedback, orientação e conselho sobre o conhecimento e as habilidades relacionadas ao trabalho (Griffin et al., 2001). Além disso, o apoio material é entendido como a assistência na preparação de propostas e a colaboração tangível relacionada, medida pelo desempenho no trabalho (Chen & Chiu, 2008; Eisenberger et al., 2002; Tepper & Taylor, 2003; Zagenczyk, Gibney, Kiewitz & Restubog, 2009).

Um dos aspectos que têm recebido menos atenção na pesquisa atual, contudo, é o estudo de como o supervisor pode ser um agente modificador das percepções dos trabalhadores e sua contribuição para a organização. Nesta pesquisa, sugerimos o estudo de como o supervisor pode alterar a relação justiça-injustiça procedimental e o CCO (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Weson, Porter & Yee, 2001).

Com relação ao acima mencionado, pesquisa anterior destacou que o supervisor pode ter um papel de apoio social que minimiza ou atenua as experiências negativas dos trabalhadores (Cohen & Wills, 1985). No entanto, pesquisa mais recente incorporou uma nova perspectiva chamada de estrutura de traição (Bordia, Restubog & Tang, 2008; Elangovan & Shapiro, 1998; Gillespie & Dietz, 2009; Zagenczyk et al., 2009), que argumenta que uma alta percepção

de apoio do supervisor poderia agravar os efeitos negativos que os trabalhadores têm em suas atitudes e comportamentos no trabalho (Kiewitz, Restubog, Zagenczyk & Hochwarter, 2009; Suazo & Stone-Romero, 2011). Sendo assim, relatou-se que o ato mais significativo de traição é aquele que envolve as relações mais importantes e próximas, entre as quais está aquela com o supervisor. Essa relação pode gerar expectativas maiores associadas a seu papel e maiores pressões e obrigações em um contexto de crescente insegurança no emprego (Morrison & Robinson, 1997).

Além disso, de acordo com a estrutura da perspectiva da traição (Bordia et al., 2008; Elangovan & Shapiro, 1998; Gillespie & Dietz, 2009; Zagenczyk et al., 2009), os funcionários que percebem um grande apoio do supervisor mostram uma queda brusca no desempenho quando as expectativas de trabalho em relação à organização decrescem, por exemplo, em termos de justiça procedimental. De fato, a falha do supervisor em evitar instâncias de menor justiça pode ser considerada como um ato de traição, produto da violação das regras e expectativas inerentes a uma boa relação entre os trabalhadores e seus supervisores (Elangovan & Shapiro, 1998; Jones & Burdette, 1994; Zagenczyk et al., 2009). Nesse sentido, os trabalhadores têm a expectativa de que seus supervisores darão apoio emocional e recursos, que levará a atitudes de respeito, confiança e obrigações mútuas (Lynch, Eisenberg & Armeli, 1999). A falha do supervisor em evitar instâncias de justiça reduzida, entretanto, pode ser considerada como um ato de traição no qual os trabalhadores responderão reduzindo seus comportamentos de trabalho, por exemplo, o CCO (Bordia et al., 2008; Coyle-Shapiro, 2002; Harris & Kacmar, 2006; Kobasa & Puccetti, 1983).

Por outro lado, a hipótese da violação da expectativa diz que as pessoas reagem mais fortemente a ações da outra parte, quando elas violam suas expectativas prévias sobre como os outros deveriam se comportar (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Restubog & Bordia, 2006). Sendo assim, os trabalhadores que reportaram altos níveis de apoio percebidos do supervisor tinham a expectativa de que

seriam ajudados a enfrentar uma experiência negativa de trabalho significativa, caracterizada por um nível maior de injustiça no processo. O supervisor de quem eles esperavam apoio e proteção falhou, contudo, em cumprir esse papel, e a relação de apoio se tornou parte de um contexto que agravou a experiência problemática de injustiça nos procedimentos (Anderson & Schalk, 1998; Eisenberger & Justin, 2003; Morrison & Robinson, 1997). Sendo assim, de acordo com essa estrutura, os funcionários não trabalhariam tão efetivamente e reduziram seus comportamentos extrafunção.

Finalmente, uma explanação teórica adicional para essa relação admitida como hipótese vem da teoria da dissonância cognitiva (Festinger, 1957), que declara ser altamente provável que cognições dissonantes ou incongruentes produzam estados de tensão e estresse. Quando os trabalhadores percebem o supervisor como a fonte de apoio e estresse, eles podem experimentar cognições conflitantes. Nesse sentido, a falha em cumprir a justiça dos procedimentos, em razão da discrepância entre o que foi prometido e o que realmente foi dado a eles, no contexto de uma relação de apoio, pode ficar mais evidente e, portanto, ter um impacto maior no comportamento de cidadania corporativa, por ser inesperado. (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Isso é exacerbado pela trivialização da experiência estressante do trabalhador pelo supervisor.

Por outro lado, em situações de pouco apoio do supervisor, a teoria sugere principalmente que a relação entre a justiça procedimental e os comportamentos do trabalhador não é significativa (Bal et al., 2010; Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2008), porque a redução na justiça procedimental é outro sinal que afirma que o supervisor não liga para o trabalhador como um membro da organização, não o valoriza e não dá a ele os recursos suficientes para enfrentar as condições adversas no trabalho (Aselage & Eisenberger, 2003). Portanto, a curva que representa os trabalhadores com baixa troca social com seu supervisor é essencialmente plana entre os níveis baixo e alto da justiça procedimental; sendo assim, o CCO permaneceria o mesmo e não seria afetado.

De acordo com os argumentos apresentados nesta seção, propõe-se que em condições de grande apoio percebido do supervisor, à medida que a justiça procedimental se reduz, os trabalhadores reduzem seu CCO. Além disso, em condições de pequeno apoio percebido do supervisor, à medida que a justiça procedimental se reduz, os trabalhadores não alteram seu CCO.

A terceira hipótese é, portanto:

**H3:** *A relação entre a justiça procedimental e o CCO será moderada pelo apoio percebido do supervisor, e tal relação será mais forte para as pessoas que têm altos níveis de apoio percebido do supervisor.*

## 2 Métodos

### 2.1 Projeto

Dada a natureza dos objetivos da pesquisa, foi realizado um projeto transversal.

### 2.2 Participantes

Os participantes foram obtidos por meio de uma amostra de conveniência. A amostra consistiu de 707 trabalhadores chilenos que permaneceram empregados após a reestruturação organizacional de uma empresa privada pertencente ao setor metal-mecânico. Esse setor foi escolhido em razão de sua importância na economia nacional e porque pertence a um setor altamente competitivo que passou por muitas mudanças no curto prazo.

Durante os últimos cinco anos, o setor metal-mecânico passou por vários processos de reestruturação, em razão desses ajustes organizacionais que foram feitos para enfrentar uma redução de 25,4% na demanda da produção. Essa atividade econômica menor fez que as empresas no setor, principalmente negócios familiares, fechassem parcial ou totalmente suas operações, em razão de sua menor capacidade para concorrer com empresas estrangeiras. Isso é atribuído ao aumento dos custos de administração, salários, eletricidade e produção.

Ao mesmo tempo, as empresas no setor metal-mecânico registraram uma mudança em

seu modelo de negócio, a maioria das quais se tornou empresa importadora, motivadas pela perda de competitividade da indústria local e por um aumento de 400% na importação de produtos de metal chineses de baixo custo.

Essas circunstâncias levaram o setor metal-mecânico a ajustar sua força de trabalho, gerando uma perda de 5.300 empregos. De acordo com as declarações oficiais, a ocorrência de processos similares ainda é esperada para um futuro próximo.

Dos 1.010 funcionários, 707 devolveram questionários preenchidos (taxa de resposta de 70%). A amostra foi representativa para os funcionários no setor metal-mecânico.

Da amostra total, 75,4% eram homens e 24,6% eram mulheres, com idades entre 18 e 75 anos - idade média de 35,57 anos (DP = 10,89). De todos os participantes, 29,0% corresponderam ao nível de operador, 22,8% tinham posições administrativas, 19,8% eram executivos, 20,0% eram supervisores e 2,6% eram gerentes ou gerentes assistentes. Com relação ao nível de escolaridade dos participantes, 3,2% deles tinham no máximo a educação elementar, 30,5% haviam concluído o nível médio, 35,1% mencionaram ter concluído algum tipo de treinamento profissional ou técnico, 26,9% eram formados em universidades e 4,5% tinham estudos de pós-graduação. O tempo médio na organização era de 7,97 anos (DP = 8,20), que variava de um mínimo de um mês a um máximo de 45 anos na empresa. A experiência de trabalho média era de 14,31 anos (DP = 10,35), com um mínimo de 6 meses e um máximo de 48 anos.

### 2.3 Procedimentos

A equipe de pesquisa contatou a área de recursos humanos da organização para solicitar a participação voluntária dos trabalhadores no estudo. Os trabalhadores, que concordaram participar na investigação, assinaram uma carta de consentimento informado.

O instrumento foi aplicado na sala de reuniões de cada organização no começo ou fim do horário de trabalho para minimizar qualquer interferência em sua carga de trabalho diária.

A aplicação dos questionários foi realizada por uma equipe de assistentes de pesquisa, devidamente treinados para o procedimento. Os assistentes de pesquisa apresentaram o projeto para cada grupo, explicando o objetivo e o valor do estudo, e destacaram os direitos dos participantes à anonimidade, confidencialidade e participação voluntária. Em todas as pesquisas, uma carta de apresentação acompanhando o questionário indicava que a pesquisa estava sendo conduzida apenas para fins científicos.

Além disso, os participantes foram recrutados por meio do envio de um e-mail com um convite para participar do estudo. Esse e-mail fornecia um link para acessar o questionário online e descrevia o principal objetivo do estudo, as condições de confidencialidade e seu caráter voluntário.

Adotando as propostas de Brislin (1970), todas as medidas utilizadas no estudo foram traduzidas e traduzidas de volta entre o inglês e o espanhol pelos dois autores, trabalhando independentemente. No caso de discrepâncias na tradução, os dois tradutores discutiam as implicações dessas diferenças e definiam em conjunto a versão final para os trechos ambíguos para reduzir o risco da perda de significado. Um teste piloto da versão chilena dos questionários, utilizando 30 funcionários, foi realizado para avaliar sua usabilidade.

### 2.4 Medidas

A pesquisa oferecia um questionário de autopreenchimento para coletar dados compreendendo as seguintes escalas de autopreenchimento:

*Insegurança no emprego* foi medida utilizando a escala desenvolvida por De Witte (2000) para aferir as inseguranças sobre a continuidade do trabalho. Essa escala é composta de uma escala Likert de seis itens com cinco respostas cada, (1 = Discordo inteiramente, 5 = Concordo inteiramente), com os valores maiores significando um nível maior de insegurança. Os participantes da pesquisa indicaram seu grau de concordância com os itens, como “Eu me preocupo em manter meu emprego.” A



confiabilidade dessa escala (Alfa de Cronbach) foi de 0,79.

*Justiça procedimental* foi medida utilizando a escala de Niehoff e Morrman (1993). A medição foi composta de uma escala Likert de seis itens com cinco alternativas para cada resposta (1 = Discordo inteiramente, 5 = Concordo inteiramente). Os valores maiores significavam níveis maiores de justiça procedimental. Os participantes indicaram seu grau de concordância com itens como “As decisões de trabalho são feitas por um gerente geral de maneira imparcial”. O Alfa de Cronbach foi de 0,86.

*Apoio Percebido do Supervisor* foi medido utilizando uma escala desenvolvida por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). O instrumento era composto de uma escala Likert de oito itens, com cinco alternativas para cada questão. Os valores maiores significavam um nível maior de apoio percebido. Os participantes deram seus graus de concordância a declarações do tipo “Meu supervisor perdoaria um erro honesto da minha parte”. O Alfa de Cronbach foi de 0,89.

*Comportamento de cidadania organizacional (CCO)* foi avaliado utilizando a escala desenvolvida por Williams e Anderson (1991). O instrumento era composto de uma escala Likert de sete itens com cinco escolhas para cada questão (1 = Discordo inteiramente, 5 = Concordo inteiramente). Os números maiores significavam níveis maiores de CCO pelos trabalhadores. Os participantes indicaram seu grau de concordância com declarações do tipo “Conserva e protege a propriedade organizacional”. O Alfa de Cronbach foi de 0,73.

*Controles.* Além disso, duas variáveis de controle efetivo positiva e negativa foram incorporadas (Watson, Clark & Tellegen, 1988) em razão do possível efeito dos estados afetivos dos trabalhadores em suas respostas. O instrumento era composto de uma escala Likert de sete itens com cinco respostas para cada (1 = Discordo inteiramente, 5 = Concordo inteiramente). A escala foi apresentada com a seguinte declaração: “Indique em que medida você sentiu estas emoções”, e os participantes indicaram em que grau eles sentiam itens como “entusiasmado” ou “afrito”. O Alfa de Cronbach foi 0,79 para o

afeto positivo e 0,65 para o afeto negativo. Junto com as variáveis anteriormente mencionadas, os efeitos das variáveis como a idade e a experiência de trabalho, também foram examinados. Essas variáveis, entretanto, não foram incluídas na análise, já que não se correlacionavam com as variáveis independentes do estudo.

## 2.5 Análise de dados

A análise de dados foi abordada em três fases. Na primeira fase, a validade fatorial do modelo proposto foi avaliada por meio da análise fatorial confirmatória e da análise da confiabilidade (Brown, 2006; Byrne, 2012), utilizando o programa MPLUS 6 (Muthén & Muthén, 2010). Essas análises foram realizadas para estimar a robustez das escalas propostas, apoiadas pelo procedimento descrito por Bolger, Davis e Rafaeli (2003). Na segunda fase, os efeitos mediadores foram testados (Baron & Kenny, 1986). Posteriormente, o teste estatístico de Sobel foi realizado para confirmar o efeito mediador (Preacher & Hayes, 2004). Nesse teste, a redução entre as variáveis envolvidas na mediação foi avaliada para testar sua significância estatística. Finalmente, na terceira fase, a hipótese da moderação foi avaliada, por meio da regressão múltipla moderada (MMR), conforme descrita por Aiken e West (1991). As variáveis do estudo foram centradas antes do cálculo da interação com o fim de reduzir a multicolinearidade (Aiken & West, 1991). Finalmente, o sinal e a significância foram analisados a partir dos termos de interação para identificar os padrões de direção das variáveis, e as curvas foram representadas a partir da relação entre as variáveis independente e dependente de cada um dos moderadores significativos, mostradas pelos valores  $\pm 1DP$  da respectiva média. Essas análises foram realizadas utilizando o macro MODPROBE desenvolvido por Hayes e Matthes (2009) para a estimativa das interações em MMR.

## 3 Resultados

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada com o objetivo de avaliar a validade do construto das variáveis do estudo, já que as escalas

utilizadas eram traduções para o espanhol dos construtos validados em inglês. Especificamente, um modelo foi testado com cinco fatores com todos os itens da escala utilizados: insegurança no emprego, justiça organizacional, apoio percebido do supervisor e comportamento de cidadania organizacional. Essas análises alcançaram uma adequação precária do modelo ( $\chi^2 = 1299,752$ ,  $df = 447$ ,  $p = 0,0000$ ;  $RMSEA = 0,052$ ;  $SRMR = 0,058$ ;  $CFI = 0,89$ ;  $TLI = 0,88$ ).

Os índices de modificação mostraram altos níveis de erros residuais de covariância (I.M. de mais de 10; Byrne, 2012) dos itens teoricamente esperados como pertinentes para as mesmas escalas. Esses erros residuais de covariância poderiam ser causados por certos itens que apresentam informações redundantes. Isso também poderia indicar viés nas respostas, em que a resposta a um item foi influenciada pela resposta a outro. A pesquisa afirmou que esses casos de deleção de itens redundantes são justificados para obter um modelo bem ajustado (Byrne, 1991). Dessa maneira, com base nas informações dadas pelos índices de modificação, um novo modelo foi testado. Nesse modelo, os itens com baixo carregamento de fator foram removidos nos fatores latentes, ou naqueles que apresentaram carregamento cruzado. Os itens eliminados foram principalmente os itens negativos. Especificamente, dois itens na escala da insegurança no emprego foram excluídos. Além disso, as correlações dos erros residuais foram controladas a partir dos itens da escala que apresentaram inconveniências. Essas modificações resultaram em uma melhoria da adequação do modelo ( $\chi^2 = 730,176$ ,  $df = 359$ ,  $p = 0,0000$ ;  $RMSEA = 0,038$ ;  $SRMR = 0,046$ ;  $CFI = 0,95$ ;  $TLI = 0,94$ ). Os resultados mostraram o apoio empírico para a validação do construto do modelo de seis fatores (insegurança no emprego, justiça procedimental, apoio percebido do supervisor, comportamento de cidadania organizacional, afeto positivo e afeto negativo).

A Tabela 1 mostra as médias, os desvios padrão, as intercorrelações e o Alfa de Cronbach para todas as variáveis do estudo. As correlações de ordem zero foram nas direções esperadas. A matriz de correlações mostra que

a relação entre a insegurança no emprego é significativa e negativa para as variáveis justiça procedimental, apoio percebido do supervisor e comportamento de cidadania organizacional. A variável mediadora justiça procedimental está positiva e significativamente relacionada com o comportamento de cidadania organizacional. Além disso, a variável moderadora mostrou relações significativas com o comportamento de cidadania organizacional, a insegurança no emprego e a justiça organizacional.

Os resultados para a H1 são mostrados na Tabela 1. A insegurança no emprego está negativamente relacionada com o comportamento de cidadania organizacional ( $r = -0,10$ ,  $p \leq 0,01$ ). Portanto, a H1 é sustentada.

A H2 afirmou que a justiça procedimental teria um efeito mediador entre a insegurança no trabalho e o comportamento de cidadania organizacional. Consistente com essa hipótese, a relação significativa e negativa entre a insegurança no emprego e o comportamento de cidadania organizacional desaparece quando o mediador é introduzido na equação de regressão (Step 3,  $B = -0,031$ ,  $p = 0,238$ ), significando uma mediação completa. Com o objetivo de avaliar a significância da mediação, um teste de Sobel foi realizado para avaliar os efeitos indiretos. Os resultados mostram que a redução na relação entre as variáveis envolvidas na mediação foi estatisticamente significativa ( $Z = -2,61$ ,  $p < 0,01$ ). Sendo assim, a H2 foi completamente sustentada (ver Tabela II).

A H3 sugeriu que o apoio percebido do supervisor poderia moderar a relação entre justiça procedimental e comportamento de cidadania organizacional. Os resultados mostram que o termo de interação estava significativamente relacionado ao comportamento de cidadania organizacional (Step 3,  $B = -0,08$ ,  $p \leq 0,01$ ). A partir desses resultados, observou-se que a relação entre a justiça procedimental e o comportamento de cidadania organizacional é forte e significativa em altos níveis (+1DP) do apoio percebido do supervisor. Essa relação foi fraca e não significativa em níveis baixos (-1DP) do apoio percebido do supervisor (ver Figura 1). Esses resultados sustentam a H3 (ver Tabela 2).

Tabela 1

**Médias, desvios padrão e correlações das variáveis do estudo**

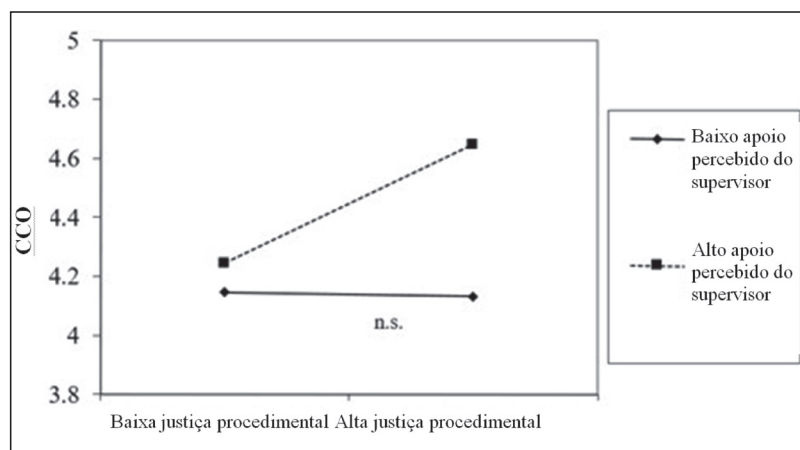
	M	DP	1	2	3	4
1. Insegurança no emprego	2,40	0,85	(0,79)			
2. Justiça procedimental	3,34	0,76	-0,356 **	(0,86)		
3. Apoio percebido do supervisor	3,73	0,68	-0,302 **	0,481 **	(0,89)	
4. Comportamento de cidadania organizacional	4,31	0,56	-0,101 **	0,184 **	0,204 **	(0,73)

Notas: Os números entre parênteses indicam a confiabilidade das escalas \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01

Tabela 2

**Resultados da regressão mediada para o comportamento de cidadania organizacional**

Variável	B	SE	t	P
Efeitos totais e diretos				
CCO regredido em insegurança no emprego	-0,053	0,025	-2,137	0,033
Justiça procedimental regredida em insegurança no emprego	-0,273	0,031	-8,816	0,000
CCO regredido em justiça procedimental, controlado por insegurança no emprego	0,083	0,030	2,729	0,007
CCO regredido em insegurança no emprego, controlado por justiça procedimental	-0,031	0,026	-1,180	0,238
Valor	SE	P		
Sobel	-2,607	0,009	0,009	



**Figura 1.** Efeito da interação do apoio percebido do supervisor na relação entre justiça procedimental e comportamento de cidadania organizacional (CCO).

## 4 Discussão

Nosso estudo tinha três principais objetivos: em primeiro lugar, avaliamos o efeito que a percepção da insegurança no emprego

tinha sobre o comportamento de cidadania organizacional. Como mostrado em trabalhos de pesquisa anteriores, e sustentando a H1, descobrimos que há uma relação negativa entre a insegurança no emprego e o CCO. Esses resultados

são consistentes com a teoria da troca social (Blau, 1964; Gouldner, 1960), que dá uma explicação sobre por que a insegurança no emprego reduz o CCO. Especificamente, quando uma organização cumpre suas obrigações perante os trabalhadores por meio da oferta de segurança no emprego, eles podem responder favoravelmente aumentando as contribuições para a organização, como o CCO. Com o aumento da insegurança no emprego, os trabalhadores percebem, contudo, que suas organizações estão oferecendo menos benefícios e, portanto, não mais se sentem compelidos a retribuir positivamente, resultando em níveis menores de CCO (Turnley & Feldman, 1999).

O segundo objetivo era o de determinar o efeito mediador que a justiça procedimental tinha na relação entre insegurança no emprego e CCO. Os resultados da H2 também foram confirmados. Isso significa que encontramos apoio para os mecanismos subjacentes propostos da justiça procedimental que possibilita uma compreensão mais profunda das condições que traduzem a percepção de insegurança no emprego em menor comportamento de cidadania organizacional. Do ponto de vista da teoria da troca social, as condições de trabalho que os funcionários consideram injustas serão retribuídas segundo as regras sociais e normas éticas (Bernhard-Oettel et al., 2011; Schumacher et al., no prelo). Os funcionários compensarão a falta de justiça que eles sentem ser mostrada pela organização reduzindo seu CCO. Sendo assim, a percepção de justiça e de justiça procedimental está fortemente relacionada à experiência de estresse no contexto organizacional.

Em terceiro lugar, objetivamos avaliar o efeito moderador que o apoio percebido do supervisor tinha na relação entre justiça procedimental e comportamento de cidadania organizacional. Os resultados para a H3 sugerem que o apoio percebido do supervisor é um moderador significativo na relação entre justiça procedimental e CCO. Essa relação afirma que, para uma alta percepção de apoio do supervisor, à medida que a justiça procedimental decresce, os trabalhadores reduzem seu CCO. Por outro lado, para uma baixa percepção de apoio do supervisor, os trabalhadores não alteram seu CCO.

Os resultados são consistentes com a perspectiva da traição (Elangovan & Shapiro, 1998; Zagenczyk et al., 2009), que afirma que os trabalhadores que percebem um alto apoio do supervisor mostram uma queda brusca no desempenho, à medida que as expectativas do trabalho na organização decrescem. De acordo com isso, a falha do supervisor em evitar instâncias de redução da justiça é interpretada como um ato de traição pelos trabalhadores. Além disso, em situações de baixo apoio do supervisor, a teoria (Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2008; Bal et al., 2010) é consistente com nossos achados em termos de que a relação entre a justiça procedimental e o CCO não é significativa, uma vez que a redução da justiça procedimental é outro sinal que indica que o supervisor não liga para o trabalhador como um membro da organização, não o valoriza e não dá a ele recursos suficientes para enfrentar as condições adversas no trabalho (Aselage & Eisenberger, 2003).

#### 4.1 Implicações teóricas

Nossa pesquisa está baseada em evidência teórica e empírica, e contribui para um novo conhecimento sobre os efeitos que a insegurança percebida no emprego têm sobre o comportamento de cidadania organizacional no contexto das teorias da troca social (Blau, 1964).

Nesse sentido, ele aprofunda a compreensão dos mecanismos de mediação e moderação que estão por trás dessa relação. Assim, os resultados deste estudo apoiam o modelo em que a justiça procedimental medeia a relação entre a insegurança percebida no emprego e o comportamento de cidadania organizacional, uma vez que a justiça do processo procedimental organizacional tem uma relação negativa com o CCO. Nosso estudo oferece uma nova evidência empírica para sustentar esse argumento.

Além disso, este estudo amplia os resultados existentes sobre os mecanismos de moderação do apoio do supervisor na relação entre justiça procedimental e CCO. Esta pesquisa contribuiu na avaliação de como a percepção do apoio do supervisor pode moderar a magnitude e a gravidade da justiça procedimental, gerada pela

percepção da insegurança entre os funcionários. Por meio disso, contribuimos para a pesquisa existente sobre trocas sociais por meio do foco nos fatores contextuais como moderadores nessas relações. Isso permitirá um maior conhecimento teórico sobre as dimensões psicológicas que motivam o desempenho organizacional.

#### 4.2 Implicações práticas

Nosso estudo tem importantes conclusões para a perspectiva da prática da gestão. Ao enfrentar a insegurança quanto à sua posição, os funcionários podem manifestar percepções de injustiça relacionadas às consequências individuais. Por sua vez, o CCO é negativamente afetado. Por exemplo, uma redução no CCO pode gerar perdas na eficiência e efetividade no desempenho organizacional (Organ, 1997). Do mesmo modo, considerando que esse comportamento depende das decisões do funcionário, ele não constitui uma exigência do emprego e não existe sanção formal para o não comprometimento ou a não participação nestas práticas (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Uma redução no CCO tem um forte impacto no capital organizacional. Essa é uma razão importante que explica o aumento do fracasso em mudanças organizacionais de alto impacto, como em uma reestruturação ou fusão. Esses processos envolvem um grande número de demissões, bem como funcionários que permanecem na empresa e não foram formalmente apoiados pela organização (Kammeyer-Mueller, Liao & Arvey, 2001).

Na literatura relacionada a esse tema, a noção apoiada é que é crucial que a organização seja clara sobre o que de fato os trabalhadores podem esperar dela (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Griffin et al., 2001). Isso significa que a comunicação clara é um meio de desviar as percepções negativas da justiça organizacional, reduzindo, portanto, as consequências negativas quando os trabalhadores sentem insegurança em relação a seu emprego. Isso, de nenhum modo, sugere que os resultados negativos podem ser evitados meramente por meio de uma comunicação efetiva. Nesse caso, uma empresa que não pode garantir a segurança no emprego

deve comunicar claramente que ela oferece flexibilidade e empregabilidade (Conway & Briner, 2005).

Além disso, os supervisores têm uma posição importante na relação entre justiça procedimental e CCO. Nosso estudo oferece apoio para o treinamento e desenvolvimento dessas práticas. Ao mesmo tempo que as organizações promovem uma relação trabalhador-supervisor de alta qualidade, isso também pode criar expectativas maiores entre os trabalhadores (Bordia et al., 2008; Elangovan & Shapiro, 1998; Zagecnyk et al., 2009). Para minimizar esses resultados negativos, a gerência deve investigar os compromissos que assumiu com os funcionários, fazendo um esforço para cumpri-los.

#### 4.3 Limitações

É importante notar várias limitações de nosso estudo, que poderiam influenciar a interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, do desenho transversal não podem ser obtidas conclusões causais (Singleton & Straits, 2005). Estudos anteriores, no entanto, concluíram que a insegurança no emprego e a justiça têm um efeito no comportamento individual (Bernhard-Oettel et al., 2011; Ouyang et al., 2015; Schumacher et al., no prelo; Zhang et al., 2014). Isso deve ser testado em uma pesquisa de longa duração.

Em segundo lugar, a nossa amostra fundamentalmente incluiu funcionários que permaneceram na empresa após processos de reestruturação organizacional do setor metal-mecânico. Estudos futuros devem avaliar se nossos resultados podem ser generalizados para outras populações de trabalhadores. Um fato notável é que nossa amostra incluiu diferentes níveis operacionais, incluindo administração, profissionais e supervisores, que representam um progresso para a pesquisa dessas variáveis. Normalmente, as amostras utilizadas em outros estudos se concentravam em graduados recentes de MBA em posições de prestígio e bem pagas, cuja experiência de trabalho normalmente ia de seis meses a dois anos (Kiewitz et al., 2009). Contrariamente, a amostra analisada em nosso estudo apresentava uma média de oito anos de experiência de trabalho.

Outra limitação é que todas as medidas utilizadas neste estudo vieram de questionários autopreenchidos. Embora esses questionários sejam uma medida apropriada que reflete as percepções individuais sobre insegurança no emprego, justiça procedimental e apoio percebido do supervisor, algumas preocupações foram expressas sobre o uso desses instrumentos. Os estudos baseados em questionários autopreenchidos estão potencialmente sujeitos ao viés do método comum, que pode inflar artificialmente a associação entre os construtos medidos (Podsakoff et al., 2003). O viés monométrico (VMM) ainda está em debate, e foi oferecida evidência empírica que levanta questões sobre a importância dos problemas do VMM na pesquisa no campo do comportamento organizacional (Spector, 2006). Para reduzir a potencial influência da variância comum entre os resultados, foram seguidas as recomendações de Hinkin (1995) e Podsakoff et al. (2003). Finalmente, as discussões futuras devem focar a pesquisa do desempenho de nosso modelo em diferentes ambientes de trabalho; com o objetivo de descobrir se os trabalhadores são mais influenciados pelas relações pessoais (funcionário–supervisor) ou pelas relações funcionário-organização (funcionário–organização). Em um contexto coletivista, os indivíduos esperam construir a confiança por meio do desenvolvimento de relações pessoais mais fluidas (Hofstede, 2001; Rodríguez, 2001). Essa é uma razão pela qual o papel do supervisor pode ser mais significativo para os funcionários do que sua relação formal com a organização. Também é certo que, em alguns contextos, há empresas com sistemas de gestão que privilegiam perfis de funcionário independente, criando uma distância de pouco poder entre um supervisor e seus subordinados diretos (Rodríguez, 2001). Por essa razão, o supervisor novamente se torna uma parte central na moderação da relação entre justiça procedimental e comportamento de cidadania organizacional.

## 5 Conclusão

Este trabalho determina o efeito mediador que a justiça procedimental teve na relação entre

insegurança no emprego e CCO. Isso significa que encontramos apoio para os mecanismos subjacentes propostos da justiça procedimental que possibilita uma compreensão mais profunda das condições que traduzem a percepção de insegurança no emprego em menor comportamento de cidadania organizacional. Finalmente, o apoio percebido do supervisor teve um efeito na relação entre justiça procedimental e comportamento de cidadania organizacional. Essa relação indica que, para uma alta percepção de apoio do supervisor, à medida que a justiça procedimental decresce, os trabalhadores reduzem seu CCO. Por outro lado, em condições de pequeno apoio percebido do supervisor, à medida que a justiça procedimental se reduz, os trabalhadores não alteram seu CCO.

## References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *The Handbook of Organizational Justice* (pp. 59-84). Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contracts in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(n. special), 637-647.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Bal, P. M., Chiaburu, D., & Jansen, P. (2010). Psychological contract breach and work

performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 3(25), 252-273.

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.

Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, N., Schreurs, B., & De Witte, H. (2011). Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: The role of security expectations and fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1866-1886.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54, 579-616.

Bordia, P., Restubog, S. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-culture research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. (1994).

Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), 397-409.

Brockner, J., Tyler, T., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261.

Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Byrne, B. M. (1991). The Maslach Burnout Inventory: Validating factorial structure and invariance across intermediate, secondary, and university educators', *Multivariate Behavioral Research*, 26(4), 583-605.

Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus*. New York: Taylor & Francis Group.

Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

Chen, C., & Chiu, S. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business & Psychology*, 23(1), 1-10.

Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Coile, C. C., & Levine, P. B. (2011). The market crash and mass layoffs: How the current economic crisis may affect retirement. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 11(1), Article 22.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Yee, Ng. K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M. VanVugt, T. Tyler, & A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions* (pp. 142-161). London: Routledge.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary workers versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being and behavior. *Work & Stress*, 21(1), 65-84.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk Work ethics and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and performance. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou* (pp. 325-350). Leuven: Garant.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Elst, T.V., & Van den Broeck, A. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work related well-being. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 26(3), 252-271.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.



- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 3*(71), 500-507.
- Eisenberger, R., & Justin, A. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491-509.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review, 23*(3), 547-566.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management, 16*(4), 705-721.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row & Peterson.
- Gandolfi, F. (2010). New developments in reduction-in-force. *Journal of Management Research, 10*(1), 3-14.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after organization-level failure. *Academy of Management Review, 34*(1), 127-145.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review, 9*(3), 438-448.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 537-550.
- Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg, E. S. (2006). Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management, 45*(2), 159-178.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods, 41*(3), 924-936.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 65-84.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 8*(2), 179-195.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management, 21*(5), 967-988.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 31-69.
- Jacobson, D. (1991). Toward a theoretical distinction between the stress components of the job insecurity and job loss experiences. *Research in the Sociology of Organizations, 9*(1), 1-19.

- Jones, W. H., & Burdette, M. P. (1994). Betrayal in relationships. In A. L. Weber, & J. H. Harvey (Eds.), *Perspectives on close relationships* (pp. 243–262). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Kammeyer-Mueller, J., Liao, H., & Arvey, R. (2001). Downsizing and organizational performance: A review of the literature from a stakeholder perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 269-329.
- Kernan, M., & Hanges, P. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916–928.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J., & Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(2), 243-260.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., & Hochwarter, W. (2009). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Management Studies*, 46(5), 806-834.
- Kobasa, S. C., & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 839-850.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job insecurity and OCB: Exploring a non-linear relationship. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499-510.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Leventhal G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (Vol. 9, pp. 91-131). New York, NY: Plenum.
- Lind, E. A., & Earley, P. C. (1991). *Some thoughts on self and group interest: A parallel-processor*. Miami: Annual Meeting of the Academy of Management.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Lynch, P., Eisenberg, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Messer, B., & White, F. (2006). Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 65-82.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Author.

- Morrison, E., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts and reciprocity. A study in a Finnish context. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703-1719.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Preacher, K. J., & Hayes A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Probst, T. M. (2002). Layoffs and tradeoffs: Production, quality, and safety demands under the threat of job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 211-220.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S-L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 74-91.
- Restubog, S., & Bordia, P. (2006). Workplace familism and psychological contract breach in the philippines. *Applied Psychology*, 4(55), 563-585.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (in Press). Explaining the Relation Between Job Insecurity and Employee Outcomes During Organizational Change: A Multiple Group Comparison. *Human Resource Management*, 2015.
- Singleton, R. A., & Straits, B. C. (2005). *Approaches to social research* (4th ed.). New York: Oxford University Press.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 453-491). Hoboken: Wiley.
- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Stynen, D., Forrier, A., Sels, L., & De Witte, H. (2015). The relationship between qualitative job insecurity and OCB: Differences across age groups. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 383-405.
- Suazo, M., & Stone-Romero, E. (2011). Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 5(26), 366-382.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Van den Bos, K., Bruins, J., Wilke, H. A., & Dronkert, E. (1999). Sometimes unfair procedures have nice aspects: On the psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 324.
- Van Dyne L, Cummings L L, & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Vecchio, R. P., & Bullis, R. C. (2001). Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 884-896.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Kiewitz, C., & Restubog, S. D. (2009). Mentors, supervisors and role models: Do they reduce the effects of psychological contract breach? *Human Resource Management Journal*, 19(3), 237-259.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's Not Fair... Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor-Job Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.

### **Agradecimentos:**

Esta pesquisa foi apoiada pelo Comitê de Pesquisa Científica e Tecnológica (DICYT) da Universidade de Santiago no Chile (Número do financiamento: 031561LB)

### **Sobre os autores:**

**1. Sergio Andrés López Bohle**, Doutor em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Chile, Chile.

E-mail: sergio.lopez@usach.cl.

**2. Antonio Ramón Mladinic Alonso**, Doutor em Psicologia Social, Universidade Purdue, Chile.

E-mail: amladinic@uc.cl.

### **Contribuição dos autores:**

<b>Contribuição</b>	<b>Sergio Andrés López Bohle</b>	<b>Antonio Ramón Mladinic Alonso</b>
1. Definição do problema de pesquisa	✓	✓
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	✓	✓
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	✓	
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	✓	✓
5. Definição dos procedimentos metodológicos	✓	
6. Coleta de Dados	✓	✓
7. Análise Estatística		✓
8. Análise e interpretação dos dados	✓	✓
9. Revisão crítica do manuscrito	✓	
10. Redação do manuscrito	✓	✓