



Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

ISSN: 2178-938X

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

LÓPEZ BOHLE, SERGIO ANDRÉS; CHAMBEL, MARIA  
JOSÉ; MUÑOZ MEDINA, FELIPE; SILVA DA CUNHA, BRUNO  
THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN JOB INSECURITY AND PERFORMANCE  
Revista de Administração de Empresas, vol. 58, no. 4, 2018, July-August, pp. 393-404  
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

DOI: 10.1590/S0034-759020180405

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155157022005>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's webpage in redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Scientific Information System Redalyc  
Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and Portugal  
Project academic non-profit, developed under the open access initiative

# ARTIGOS

Submetido 13.12.2016. Aprovado 04.01.2018

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Wilson Costa de Amorim

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180405>

## PAPEL DA PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA INSEGURANÇA E DESEMPENHO NO TRABALHO

*The role of perceived organizational support in job insecurity and performance*

*El rol de la percepción de apoyo organizacional en la inseguridad laboral y el desempeño*

### RESUMO

Este artigo apresenta o desenvolvimento de um modelo conceitual da relação entre a insegurança laboral e o desempenho laboral, mediada pelo comprometimento organizacional afetivo e moderada pelo apoio organizacional percebido em uma empresa chilena, que sofreu um processo de *downsizing*. Este estudo baseou-se em um desenho de corte transversal em 400 funcionários chilenos do setor de varejo. Nossos resultados apontam que a insegurança laboral influencia negativamente o desempenho laboral, e tal relação é parcialmente mediada pelo comprometimento organizacional afetivo. Verificou-se também que um elevado nível de apoio organizacional percebido intensifica a relação negativa entre insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo. A fim de minimizar os efeitos negativos da insegurança laboral em relação aos sobreviventes de uma estratégia de *downsizing*, uma intervenção eficaz é sugerida por meio do desenvolvimento de uma comunicação mais realista em termos de expectativas do trabalhador em relação à organização.

**PALAVRAS-CHAVE** | Redução de pessoal, insegurança laboral, desempenho laboral, comprometimento organizacional afetivo, suporte organizacional percebido.

### ABSTRACT

*In this study, we develop a conceptual model of the relationship between job insecurity and job performance, which is mediated by affective organizational commitment and moderated via perceived organizational support in a Chilean company that has undergone downsizing. In this cross-sectional study, we focused on 400 Chilean employees from the retail sector. Our findings indicate that job insecurity negatively influences job performance, which is a relationship that is partially mediated by effective organizational commitment. Moreover, a high level of perceived organizational support helped intensify the effects of the relationship between job insecurity and affective organizational commitment. To minimize the negative effects of job insecurity on the active employees of a downsizing strategy, an effective intervention is required by developing a more realistic communication in terms of a worker's expectations toward the organization.*

**KEYWORDS** | *Downsizing, job insecurity, job performance, affective organizational commitment, perceived organizational support.*

### RESUMEN

Este trabajo presenta el desarrollo de un modelo conceptual de la relación entre la inseguridad laboral y el desempeño laboral mediado por el compromiso organizacional afectivo y moderado por el apoyo organizacional percibido en una empresa chilena que ha sufrido un proceso de reducción de personal. Este estudio se basa en un diseño cross-sectional en una muestra de 400 trabajadores chilenos del sector minorista. Nuestros resultados señalan que la inseguridad laboral influye negativamente en el desempeño laboral; efecto que a su vez es mediado parcialmente por el compromiso organizacional afectivo. Además, se encontró que es probable que un alto nivel de apoyo organizacional percibido intensifique los efectos de la relación entre la inseguridad laboral y el compromiso organizacional afectivo. Con el fin de minimizar los efectos negativos de la inseguridad laboral en una estrategia de reducción de personal, se sugiere una intervención eficaz en los trabajadores sobrevivientes mediante el desarrollo de una comunicación más realista en términos de expectativas del trabajador hacia la organización.

**PALABRAS CLAVE** | *Reducción de personal, inseguridad laboral, desempeño laboral, compromiso organizacional afectivo, apoyo organizacional percibido.*

SERGIO ANDRÉS LÓPEZ BOHLE<sup>1</sup>  
sergio.lopez@usach.cl  
ORCID: 0000-0002-6202-4089

MARIA JOSÉ CHAMBEL<sup>2</sup>  
mjchambel@psicologia.ulisboa.pt  
ORCID: 0000-0001-6588-7034

FELIPE MUÑOZ MEDINA<sup>3</sup>  
felipeantonio.munoz@usach.cl  
ORCID: 0000-0002-0425-2067

BRUNO SILVA DA CUNHA<sup>1</sup>  
bruno.silva@usach.cl  
ORCID: 0000-0003-3889-9384

<sup>1</sup>Universidad de Santiago de Chile,  
Facultad de Administración y  
Economía, Santiago, Chile

<sup>2</sup>Universidade de Lisboa,  
Faculdade de Psicología, Lisboa,  
Portugal

<sup>3</sup>Universidad de Santiago de Chile,  
Facultad Tecnológica, Santiago,  
Chile

## INTRODUÇÃO

Para sobreviver num mercado global, caracterizado pela elevada concorrência, nas últimas décadas, a reestruturação organizacional por meio de *downsizing* tornou-se uma solução popular (Guthrie & Datta, 2008; Shoss, 2017). *Downsizing*, como um regime de gestão, visa eliminar posições ou empregos para melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou competitividade (Marques, Galende, Cruz, & Ferreira, 2014). Esse conceito também tem sido visto como uma questão relevante para as relações de trabalho e organizacionais (Arshad & Sparrow, 2010; Meyer & Allen, 1991). Por exemplo, Datta, Guthrie, Basuil e Pandey (2010) realçaram muitos resultados individuais e organizacionais de tais estratégias de *downsizing*; um fator importante no processo de *downsizing* é a insegurança laboral, que tem sido criticada pelo seu efeito negativo tanto sobre o desempenho individual como organizacional (Brockner, Grover, Reed, & Dewitt, 1992; Brockner et al., 2004; Witte, 1999). Devido à sua importância, a insegurança laboral é definida como a percepção do medo de ser despedido, bem como um estressor de uma situação de trabalho ameaçadora.

Neste estudo, consideramos que a insegurança laboral pode ser gerada por meio de um contexto de *downsizing*, que despoleta um sentimento de incerteza nos funcionários que têm medo de perder o emprego. Portanto, há um forte impacto negativo em suas atitudes, emoções e comportamentos. De acordo com estudos anteriores (Antón, 2009; Appelbaum, Delage, Labib, & Gault, 1997; Datta et al., 2010; Ruvio & Rosenblatt, 1998; Schumacher, Schreurs, Emmerik, & Witte, 2015), propusemo-nos a compreender a relação negativa entre a insegurança laboral e o desempenho no trabalho.

Além disso, de acordo com a definição de sobreviventes, que são um grupo de trabalhadores que não tenham sido demitidos e permanecem na organização (Brockner et al., 2004, p. 76), consideramos que tais funcionários desenvolvem uma síndrome do sobrevivente (Appelbaum et al., 1997; Blackmore & Kuntz, 2011; Brockner et al., 1992; Sahdev, 2003). Essa síndrome é caracterizada por sintomas como “raiva, depressão, medo, desconfiança e culpa” (Devine et al., 2003) como citado em Marques et al., 2014, p. 933). Consequentemente, essas emoções negativas têm um impacto significativo sobre a forma como os trabalhadores respondem em termos de atitude e de comportamento relacionados ao trabalho (Brockner et al., 1992; López, Bal, Jansen, Leiva, & Alonso, 2017). Assim, neste estudo, propomos um mecanismo afetivo que permite uma compreensão da precariedade de correlação negativa para o desempenho no trabalho. Na verdade, consideramos que o comprometimento

organizacional afetivo pode agir como um mediador entre a insegurança laboral e desempenho no trabalho (Cuyper & Witte, 2006; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Wang, Lu, & Siu, 2015). Embora a insegurança gere reações emocionais em funcionários, tais como o comprometimento organizacional afetivo (Meyer & Allen, 1991), no contexto de *downsizing*, o desempenho no trabalho é diretamente afetado pela insegurança laboral (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein, & Rentz, 2001; Schumacher et al., 2015). Assim, por causa dessa importância e em consonância com estudos similares (Arshad & Sparrow, 2010; Marques et al., 2014), propomos que o comprometimento organizacional afetivo assume um papel de mediador parcial entre a insegurança laboral e desempenho no trabalho.

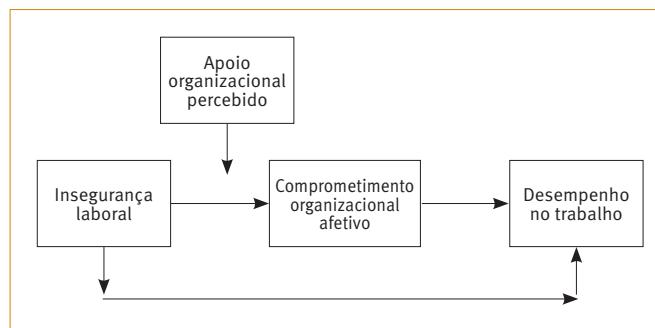
Embora a literatura distinga entre as duas outras formas de compromisso, ou seja, continuidade e normativo (Meyer & Allen, 1991), o comprometimento afetivo, que pressupõe uma ligação emocional e identificação com valores e objetivos organizacionais, é caracterizado por trabalhadores que desejam permanecer na organização. Posteriormente, essa atitude promove a execução de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Além disso, como mostrado por Rodrigues (2011), compromisso de continuidade sobrepõe com entrincheiramento organizacional, e ambos são delimitados pelo compromisso afetivo, que representa a ligação emocional dum funcionário à organização.

Assim, podemos esperar que o apoio organizacional percebido atue como mediador de uma relação entre a insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo, bem como essa relação possa ser mais forte quando os funcionários entendem um elevado suporte organizacional em comparação com um baixo suporte organizacional. O apoio organizacional percebido pode ser definido como a crença do trabalhador da importância dada pela organização às suas contribuições, e a medida em que a organização está preocupada com o bem-estar do trabalhador (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Com base em expectativas dos trabalhadores que não são atendidos pelas organizações, propomos uma perspectiva de traição (Elangovan & Shapiro, 1998) para compreender a influência do apoio organizacional percebido na relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo. Bal, Chiaburu e Jansen (2010) consideram a perspectiva de traição como a incoerência das expectativas em relações sociais, ou seja, o trabalhador espera que a organização desempenhe um papel de apoio, mas a organização não atende as suas expectativas. Assim, esperamos que o apoio organizacional percebido seja um fator contextual que modera a relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo.

Por último, apresentamos implicações tanto teóricas como práticas. Por meio de implicações teóricas, nosso modelo promove a compreensão dos efeitos negativos da insegurança no desempenho no trabalho. Além disso, damos maior ênfase em como esse efeito mediará parcialmente o comprometimento organizacional afetivo. Nossa estudo também contribui para o conhecimento existente sobre o papel moderador do apoio organizacional percebido na relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo. Assim, acreditamos que uma melhor compreensão das dimensões psicológicas que motivam o desempenho organizacional e, consequentemente, suas contribuições para a criação de um referencial teórico mais robusto é possível.

Este estudo tem como objetivo fornecer informações práticas, auxiliando o desenvolvimento de estratégias que minimizem os efeitos negativos da precarização do trabalho tanto em trabalhadores como organizações. Assim, para planejar e implementar procedimentos para o ambiente de trabalho pós-despedimento, eventuais sugestões que podem ser utilizadas no futuro estão disponíveis. Por fim, este estudo também visa fornecer novas evidências que contribuem para uma melhor compreensão do valor dos trabalhadores dentro de uma organização, de tal maneira que o desempenho relacionado com os objetivos possa ser alcançado de modo eficaz. Portanto, as organizações devem concentrar os seus esforços na criação de uma relação de trabalho sólida com os seus trabalhadores. Para ilustrar essa relação, um modelo conceitual foi desenvolvido, o que é mostrado na Figura 1.

**Figura 1. Modelo conceitual do presente estudo**



## REFERENCIAL TEÓRICO

### A insegurança laboral e desempenho no trabalho

A paisagem ambiental, caracterizada por mudanças crescentes e instáveis, levou as empresas a adaptarem-se, por meio do desenvolvimento de estratégias de gestão, tais como *downsizing*.

Esse processo, visto como uma redução da mão de obra, é um meio para aumentar a competitividade e a produtividade organizacional (Datta et al., 2010). Da mesma forma, as mudanças no ambiente industrial, que passou de uma economia dominante baseada na manufatura para uma economia baseada nos serviços, são um dos principais fatores responsáveis pela geração de precarização do trabalho na percepção dos trabalhadores (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sora, Caballer, & Peiró, 2010). Assim, devido à adoção de uma estratégia que atinge níveis mais altos de desempenho com uma força de trabalho menor, houve um aumento significativo no medo de ser demitido (Lim, 1996; Roskies & Louis-Guerin, 1990). Dada a importância desse contexto, a insegurança laboral é definida como “a percepção de impotência para manter a continuidade desejada numa situação de insegurança no emprego” (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, p. 438), sendo um fenômeno subjetivo e perceptivo (Brockner et al., 1992). Isso indica que os funcionários que experimentam insegurança laboral não têm a certeza se poderão continuar trabalhando ou se perderão seus empregos num futuro próximo (Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Sverke & Hellgren, 2002). Assim, por causa de alterações inesperadas, uma súbita mudança de um sentimento de segurança no local de trabalho para uma de insegurança pode afetar negativamente tanto o bem-estar como o desempenho dos trabalhadores (Blackmore & Kuntz, 2011).

Como em estudos anteriores (Blau, 1964; Gouldner, 1960), nosso estudo é baseado na teoria de intercâmbio social, que fornece uma perspectiva adequada para entender se a insegurança laboral é negativamente relacionada com o desempenho no trabalho. A teoria de troca social (Blau, 1964; Gouldner, 1960) afirma que a reciprocidade estimula um sentimento de obrigação para com os outros, principalmente porque os últimos apresentaram comportamento passado que provou ser benéfico. Da mesma forma, para o desempenho individual, se uma organização trata seus funcionários de maneira justa, espera-se que respondam positivamente (Coyle-Shapiro, 2002; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). No entanto, os funcionários podem diminuir o seu nível de desempenho individual quando se sentem traídos pela organização (Cuyper & Witte, 2006; Robinson & Morrison, 1995). Da mesma forma, quando os funcionários sentem que as organizações não cumpriram as suas obrigações ou não mantiveram suas promessas, seu desempenho individual é negativamente afetado (Robinson & Morrison, 1995; Turnley et al., 2003).

Assim, quando os trabalhadores sentem que a sua posição na organização é ameaçada (ou seja, a insegurança laboral), eles vão perceber que a organização não está cumprindo suas obrigações e retribuirão com níveis similares de obrigações

para com a organização, resultando em menor desempenho (Ashford et al., 1989). Por exemplo, Cuyper e Witte (2006) e Armstrong-Stassen (1993) confirmaram empiricamente que a percepção de insegurança foi associada a um menor desempenho no trabalho (autoavaliação). Da mesma forma, uma meta-análise e revisão da literatura, desenvolvida por Cheng e Chan (2008) e Shoss (2017), respectivamente, apoiou essa relação negativa entre a insegurança laboral e desempenho no trabalho. Com base nessa teoria, é esperado que uma maior percepção de insegurança diminua o desempenho profissional dos trabalhadores. Assim, a hipótese 1 foi formulada como segue:

H1: A insegurança laboral influencia negativamente o desempenho no trabalho.

## Comprometimento organizacional afetivo como um mediador

O comprometimento organizacional afetivo é uma das variáveis mais importantes para explicar a forma como os colaboradores tornam-se apegados à sua organização, por causa da precarização do trabalho. O comprometimento organizacional afetivo foi conceituado como “apego emocional, identificação e envolvimento de um funcionário com a organização” (Moshoeu & Geldenhuys, 2015, p. 26). Da mesma forma, Luchak e Gellatly (2007) consideram o comprometimento organizacional afetivo como uma experiência subjetiva em que o trabalhador percebe o reconhecimento, por parte da organização, das suas próprias contribuições. Os funcionários que estão emocionalmente comprometidos com uma organização podem experimentar um sentimento de pertencer, o que envolve um desejo espontâneo e pessoal de considerar seus próprios problemas junto com as questões organizacionais e melhor desenvolver seu trabalho (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002; Siders, George, & Dharwadkar, 2001; Tian, Zhang, & Zou, 2014).

Ademais, a teoria de troca social (Blau, 1964), “refletindo o desenvolvimento sócio-emocional da relação de trabalho, e, assim, a qualidade percebida da relação de trabalho” (Bal et al., 2010, p. 257), pode ser usada para entender a relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo. Como citado acima, essa teoria sugere que as partes de um relacionamento desenvolvem trocas mútuas e buscam reciprocidade. Assim, quando a organização não atende às expectativas dos funcionários, como a garantia de emprego, os funcionários consideram que a organização falhou em sua reciprocidade e reduziu seu nível de comprometimento afetivo em relação à organização (Arshad & Sparrow, 2010; Lee & Jeong, 2017). Desse modo, a insegurança laboral desempenha um papel ameaçador em termos dos

interesses dos trabalhadores e dos valores, que enfraquece o seu comprometimento organizacional afetivo (Witte & Näswall, 2003). Por exemplo, Allen et al. (2001) observaram que, durante um processo de *downsizing*, a redução da segurança no trabalho foi um preditor de uma diminuição do comprometimento organizacional afetivo. Marques et al. (2014) confirmaram empiricamente essa relação negativa entre a insegurança laboral e compromisso afetivo durante um processo de *downsizing*.

No entanto, baseando-se na hipótese de que as conexões emocionais são relevantes nos locais de trabalho, é esperado que os empregados que estão comprometidos com a organização, quer simplesmente porque gostam dela ou se identificam com ela, mantenham comportamentos positivos em termos de desempenho no trabalho (Casimir, Ng, Wang, & Ooi, 2014; Ugboro, 2003; Wang et al., 2015). Balogun, Adetula e Olowodunoye (2013) estudaram a importância dessa influência, verificando a associação de comprometimento organizacional afetivo com elevado desempenho, elevados comportamentos de cidadania organizacional e baixo absentismo. Assim, para um processo de *downsizing*, é nossa opinião que uma avaliação negativa dos funcionários do seu contexto de trabalho (ou seja, a insegurança laboral) provoca uma redução do seu compromisso afetivo, que pode gerar um resultado negativo no local de trabalho, nomeadamente em termos do seu desempenho (Buitendach & Witte, 2005; Cheng, Huang, Lee, & Ren, 2012; Lee & Jeong, 2017). Na verdade, Marques et al. (2014) mostraram que, durante um processo de *downsizing*, a insegurança laboral é negativamente relacionada com o comprometimento afetivo, que, por sua vez, está relacionado com comportamentos inovadores.

Portanto, este estudo incidiu sobre o papel do comprometimento organizacional afetivo como um mediador na relação entre a insegurança laboral e desempenho no trabalho. Assim, a hipótese 2 foi formulada como segue:

H2: O comprometimento organizacional afetivo mediará a relação entre a insegurança laboral e o desempenho no trabalho, de tal maneira que a insegurança laboral incidirá negativamente no comprometimento organizacional afetivo, que se relaciona positivamente com o desempenho no trabalho.

## Apoio organizacional percebido como um moderador da relação entre a insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo

O conceito de apoio organizacional percebido é baseado em estudos publicados por Eisenberger et al. (1986). Sua definição referia-se a apoio organizacional percebido como a dimensão na qual as pessoas acreditam que a sua organização leva em conta



susas contribuições e está preocupada com o seu bem-estar. Além disso, o apoio organizacional percebido pode ser observado quando os funcionários se sentem valorizados pela organização (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Esse conceito é considerado importante, uma vez que se baseia na defesa de um ambiente de trabalho que os apoia, que é muitas vezes referido como sendo responsável por melhorar o trabalho dos funcionários, relacionado com atitudes e comportamentos no contexto de *downsizing* (Tian et al., 2014). No entanto, é importante perceber a forma como os empregados apreendem esse apoio para entender suas consequências.

No presente estudo, propomo-nos explicar os impactos do apoio organizacional percebido, o que modera a relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo. A perspectiva de traição (Elangovan & Shapiro, 1998) argumenta que, quando a confiança é violada, uma elevada percepção de apoio pode agravar os efeitos negativos sobre as atitudes e comportamentos de trabalho de trabalhadores. De acordo com esse pressuposto, Suazo e Stone-Romero (2011) observaram que o apoio organizacional percebido reforçou a relação entre a violação do contrato psicológico e violação, as relações negativas entre essa transgressão ou violação, e comportamentos de cidadania do funcionário avaliado pelo supervisor.

De acordo com estudos anteriores, o mais importante ato de traição envolve os mais próximos e as relações mais importantes, entre os quais pode ser incluído o relacionamento com a organização. Na verdade, Eisenberger et al. (1986) argumentaram que os funcionários desenvolvem um apoio organizacional percebido com base em um acúmulo de prêmios recebidos ao longo do tempo. Assim, o historial de recompensas de um funcionário, que foram obtidas a partir de várias decisões e práticas de recursos humanos, poderia contribuir para o apoio organizacional percebido (Wayne et al., 1997). Um processo de *downsizing* indica que os trabalhadores não são considerados importantes nem para a sobrevivência nem para o sucesso da organização. Além disso, sugere o desinvestimento em funcionários e mostra que suas contribuições não são reconhecidas (Costa & Neves, 2017). Na verdade, a insegurança causada pelo processo de *downsizing* indica um desinvestimento organizacional e menor compromisso com o trabalhador. Portanto, essa prática é incompatível com a percepção de um elevado apoio, que é gerado quando maiores expectativas estão associadas com o papel dos empregados; além disso, tais práticas conduzem a maiores pressões e obrigações por causa da crescente insegurança (Morrison & Robinson, 1997). Adicionalmente, de acordo com a perspectiva de traição (Elangovan & Shapiro, 1998; Morrison & Robinson, 1997), a falha da organização em prevenir

situações de insegurança também pode ser considerada um ato de traição. Isso por causa de erros na salvaguarda dos princípios e expectativas que são inerentes a um bom relacionamento entre o trabalhador e a organização. Os empregados esperam que suas organizações forneçam apoio emocional e recursos, que se traduzirão em atitudes de respeito, confiança e obrigações mútuas (Lynch, Eisenberg, & Armeli, 1999). No entanto, a falha do empregador em evitar situações de maior precariedade é considerado um ato de traição, a que os trabalhadores responderão alterando suas atitudes e comportamentos de trabalho (Coyle-Shapiro, 2002).

Adicionalmente, de acordo com a hipótese da expectativa-violão, as pessoas tendem a reagir fortemente às ações da outra parte quando violam as suas expectativas de comportamento (Restubog & Bordia, 2006). Assim, espera-se que os trabalhadores que relatam elevados níveis de apoio da organização sejam auxiliados durante uma experiência de trabalho negativa, como um nível mais elevado de insegurança laboral. No entanto, em organizações onde as expectativas dos trabalhadores não foram satisfeitas, a relação de apoio torna-se parte do problema e agrava ainda mais a situação de insegurança no local de trabalho. Assim, de acordo com a estrutura de violação de expectativas, os funcionários diminuirão seu comprometimento afetivo.

No entanto, em situações de baixo suporte organizacional, a teoria sugere especialmente que a relação entre a precariedade e atitudes de trabalho é insignificante (Bal, Lange, Jansen, & Velde, 2008; Bal et al., 2010). A razão é que o aumento da insegurança do trabalho é outro sinal de que os trabalhadores não estão sendo valorizados como membros da empresa (Aselage & Eisenberger, 2003). Assim, a inclinação obtida representa os trabalhadores com baixa intercâmbio social com a sua organização, que é essencialmente plana, com baixos e altos níveis de insegurança do trabalho; consequentemente, as atitudes do indivíduo permanecem inalteradas.

Com base em argumentos acima mencionados, o nosso estudo propõe que, com um aumento da precariedade, os trabalhadores reduzem sua ligação emocional individual e esperam um apoio organizacional percebido elevado. Além disso, quando um apoio organizacional percebido baixo é esperado, os trabalhadores não alteram o seu compromisso afetivo à medida que a insegurança laboral aumenta. Em conclusão, podemos supor como segue:

H3: A relação entre a insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo será moderada pela percepção de apoio organizacional, e esse relacionamento será mais forte quando os funcionários percepcionarem um elevado apoio organizacional em comparação com quando eles perceberem baixo apoio organizacional.

## MÉTODO

### Desenho de estudo

Um estudo empírico, com abordagem quantitativa, foi desenvolvido para testar nosso modelo conceitual (ver Figura 1).

### Participantes

Os participantes foram selecionados por meio de uma amostra de conveniência composta por 400 funcionários chilenos que tinha sobrevivido a um processo de reestruturação organizacional de uma empresa privada no setor de varejo. O setor de varejo foi escolhido porque é uma indústria altamente competitiva e é significativo para a economia nacional. Nos últimos anos, o setor de varejo tem superado inúmeros rearranjos, e, de acordo com relatórios oficiais, estão previstas reestruturações semelhantes no futuro próximo.

Na amostra, que foi representativa dos trabalhadores do setor de varejo, dos 558 funcionários, 400 devolveram os questionários preenchidos (taxa de resposta = 70%).

A Tabela 1 elenca as características demográficas da amostra. Acreditamos que os dados coletados estão em conformidade com as tendências demográficas do setor de varejo. Além disso, de acordo com as observações de Stecher (2012), as empresas de varejo podem ser caracterizadas pelos perfis heterogêneos de seus trabalhadores, ou seja, homens e mulheres jovens e de meia-idade que podem ter/não ter experiência anterior de trabalho e um nível de escolaridade que varia desde a educação escolar incompleta a estudos técnicos concluídos. Embora exista essa heterogeneidade, há predominância do sexo feminino (de 60 a 80% nas lojas), adultos jovens (60% com menos de 35 anos) e trabalhadores pouco qualificados, sem muita experiência prévia de trabalho e pertencentes a lojas de varejo urbanas populares.

**Tabela 1. Características demográficas da amostra**

Sexo %	Feminino	72.0
	Masculino	21.0
Idade	Média (DP)	34.91 (19.91)
Qualificações% <sup>2</sup>	Até ao secundário	53.0
	Estudos técnicos	31.0
	Licenciatura	13.0
	Pós-graduação	0.5
Tempo na organização	Média (SD)	3.79 (4.99)
Experiência de trabalho	Média (DP)	6.45 (6.74)

1. Essas percentagens não somam 100, já que nem todos responderam a esse item

2. Essas porcentagens não somam 100, pois nem todos responderam a este item

### Procedimentos

Os participantes foram contatados pelo departamento de Recursos Humanos, e um consentimento informado foi obtido. O questionário foi respondido, ou no início ou no fim do dia de trabalho, em uma das salas dentro da organização. Um dos pesquisadores do estudo reuniu-se com cada grupo de participantes para explicar a finalidade e requisitos do estudo. Todos os participantes tiveram a garantia de total confidencialidade e anonimato de suas respostas e foram informados de que sua participação era totalmente voluntária. A carta de apresentação acompanhando o questionário em todos os levantamentos referia que o estudo foi realizado apenas para fins científicos.

Todas as medidas utilizadas no estudo foram traduzidas e retrotraduzidas do inglês e do espanhol por dois dos autores, trabalhando independentemente, que adotaram as propostas de Brislin (1970). Para avaliar a usabilidade dos questionários, foi realizado um teste piloto da versão chilena com 30 funcionários.

### Medidas

Para medir a insegurança laboral, utilizou-se a escala de Witte (2000), que tinha seis itens (e.g., “Eu me preocupo em manter meu emprego”) que foram atendidos na escala Likert (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

Para medir o comprometimento organizacional efetivo, utilizou-se a escala de Cook (1981), que tinha cinco itens (por exemplo, “Sabendo que meu próprio trabalho havia tido uma contribuição favorável para a organização”) que foram atendidas na escala Likert (1 = Discordo completamente; 5 = Concordo completamente).

Para medir a percepção de apoio organizacional, utilizou-se a escala desenvolvida por Eisenberger et al. (1986), que contava com sete itens (ex. “Minha organização iria perdoar um erro honesto da minha parte”) respondida na escala Likert (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

Para medir o desempenho percebido, utilizou-se a escala de Abramis (1994), que teve seis itens (e.g., “Executar sem erros?”), respondida na escala Likert (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

Por último, uma análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada para avaliar a validade de constructo das variáveis do estudo, uma vez que as escalas utilizadas foram traduções espanholas de constructos validados em inglês. Para tanto, foi testado um modelo de cinco fatores utilizando todos os itens das escalas: insegurança laboral, comprometimento

organizacional afetivo, apoio organizacional percebido e desempenho percepcionado. Note-se que essas análises relataram uma má qualidade de ajuste do modelo ( $\chi^2 = 837,121$ ,  $df = 338$ ,  $p = 0,000$ , RMSEA = 0,086, SRMR = 0,097, CFI = 0,77, e TLI = 0,74).

Com base no índice de modificação (Byrne, 2012), um item cada foi excluído da escala de comprometimento organizacional afetivo e na escala de apoio organizacional percebido, e foram introduzidas algumas correlações entre os erros residuais. Essas modificações resultaram numa melhora no ajuste do modelo ( $\chi^2 = 600,167$ ,  $df = 240$ ,  $p = 0,000$ ; RMSEA = 0,038; SRMR = 0,091; CFI = 0,80; TLI = 0,80). Os resultados mostraram apoio empírico para a construção da validade do modelo de quatro fatores (insegurança laboral, comprometimento organizacional afetivo, apoio organizacional percebido e desempenho percepcionado).

## Análise estatística

Uma estratégia de três etapas foi utilizada na análise dos dados. Primeiro, usando o programa MPLUS 6 (Muthén & Muthén, 2010), a validade factorial do modelo proposto foi avaliada por meio de análise factorial confirmatória e uma análise de confiabilidade (Brown, 2006; Byrne, 2012). Essas análises foram realizadas para estimar a robustez das escalas do modelo proposto, que foram apoiadas pelo procedimento descrito por Bolger, Davis e Rafaeli (2003).

Numa segunda etapa, com base nas recomendações de Baron e Kenny (1986), os efeitos de mediação foram examinados. Posteriormente, para confirmar a mediação, o teste estatístico SOBEL (Preacher & Hayes, 2004) foi realizado. Para esse teste, avaliou-se se a redução da relação entre as variáveis que foram envolvidas na mediação foi estatisticamente significativa. Por fim, na terceira etapa, a hipótese de moderação foi avaliada por meio de uma análise de regressão múltipla moderada (RMM), de acordo com o método sugerido por Aiken, West e Reno (1991). Para reduzir a multicolinearidade, as variáveis do estudo foram centradas antes de calcular interações (Aiken et al., 1991). Por último, o sinal e a significância dos termos de interação para identificar o endereço dos padrões variáveis foram avaliados. Os declives da relação entre a variável independente e a variável dependente de cada uma das moderações que mostrou ser significativa foram representados por valores de  $\pm 1DP$  da média. Essas análises foram realizadas utilizando a macro MODPROBE, que foi desenvolvida por Hayes e Matthes (2009) para estimar as interações da regressão múltipla moderada (RMM).

## RESULTADOS

Avaliou-se um modelo conceitual que considera a relação entre a insegurança laboral e o desempenho no trabalho, que foi mediada pelo comprometimento organizacional afetivo e moderada com apoio organizacional percebido.

A Tabela 2 mostra as médias, desvios padrão, intercorrrelações, e realidades do  $\alpha$  de Cronbach em relação às variáveis do estudo. A matriz de correlação mostra que a relação entre a insegurança laboral foi significativa e negativa para as variáveis do comprometimento organizacional afetivo, apoio organizacional percebido e desempenho percebido. A variável mediação do comprometimento organizacional afetivo foi positiva e significativamente relacionada com o desempenho percebido. Além disso, a variável moderadora do apoio organizacional percebido revelou uma relação significativa com o desempenho percebido, a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo.

Uma vez que a nossa amostra apresentou elevada variabilidade em algumas características, idade, tempo na organização e posição, decidimos introduzir essas variáveis como variáveis de controle e introduzir idade (em anos), tempo na organização (em meses) e posição (variável dummy: 0 = funções operacionais e técnicas, 1 = supervisor e gerentes).

H1 indicava que a insegurança laboral foi relacionada negativamente ao desempenho no trabalho. Além disso, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, a insegurança laboral foi um importante preditor de desempenho negativo ( $B = -0,156$ ,  $p \leq 0,05$ ). Assim, H1 foi aceita.

H2 indicava que o comprometimento organizacional afetivo teria um efeito mediador entre a insegurança laboral e desempenho no trabalho. De acordo com essa hipótese, uma relação significativa e negativa entre a insegurança laboral e desempenho no trabalho tornou-se mais fraca quando o mediador foi integrado na equação de regressão (Passo 3,  $B = -0,134$ ,  $p \leq 0,05$ ), o que indicou uma mediação parcial. Assim, H2 foi aceita (ver Tabela 3).

H3 indicava que o apoio organizacional percebido podia moderar a relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo. Os resultados indicaram que o termo de interação foi significativamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo ( $B = -0,193$ ,  $p \leq 0,05$ ). Com base nos resultados obtidos, a relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo foi claramente mais forte e mais significativa em níveis mais elevados (+1DP) de apoio organizacional percebido e mais fraca e insignificante em níveis inferiores (-1DP) de apoio organizacional percebido (ver Figura 2). Esses resultados suportam H3.

**Tabela 2. Médias, desvios padrão e correlações das variáveis**

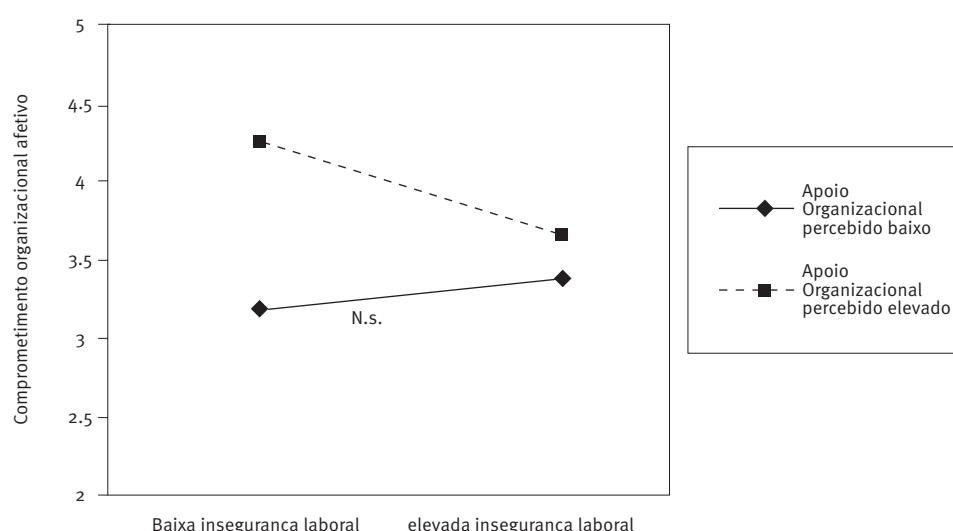
	M	DP	1		2		3		4
1. Insegurança laboral	2.52	0.78	(0.72)						
2. Comprometimento organizacional afetivo	3.65	0.74	-0.172	*	(0.80)				
3. Apoio organizacional percebido	3.37	0.76	-0.157	*	0.396	**	(0.83)		
4. Desempenho percebido	4.04	0.69	-0.196	**	0.403	**	0.302	**	(0.82)

Nota: Os dados em parênteses indicam a confiabilidade das escalas \* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$

**Tabela 3. Resultados da regressão mediada pelo desempenho no trabalho\***

Variável	B	EP	t	P
Efeitos diretos e totais				
Desempenho no trabalho correlacionado com insegurança laboral	-0.156	0.063	-2.463	0.015
Comprometimento organizacional afetivo correlacionado com precarização do trabalho	-0.164	0.086	-2.128	0.035
Desempenho no trabalho correlacionado com comprometimento organizacional afetivo, controlando para a insegurança laboral	0.325	0.066	4.380	0.000
Desempenho no trabalho correlacionado com a insegurança laboral, controlando para o comprometimento organizacional afetivo	-0.134	0.058	-2.286	0.024
	Valor	EP	P	
Sobel	-2.30	0.023	0.021	

\* Apresentamos os resultados da segunda etapa após a introdução das variáveis de controle na primeira etapa: idade (em anos); tempo na organização (em meses); posição (0 = funções operacionais e técnicas; 1 = supervisor e gerentes).

**Figura 2. Interação de apoio organizacional percebido na relação entre a insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo**

## DISCUSSÃO

### Implicações teóricas

Este estudo baseia-se em resultados teóricos e empíricos, e procurou-se identificar as relações dos efeitos da insegurança laboral no desempenho do trabalho, de acordo com a teoria de troca social (Blau, 1964).

Além disso, para entender essa relação, propusemos entender o mecanismo de mediação (Cheng & Chan, 2008; Ruvio & Rosenblatt, 1998; Schumacher et al., 2015; Sora et al., 2010; Sverke & Hellgren, 2002; Ugboro, 2003; Witte & Näswall, 2003) e o papel moderador (Bal et al., 2010; Blackmore & Kuntz, 2011; Eisenberger et al., 1986; Tian et al., 2014). Os resultados obtidos neste estudo confirmam os pressupostos do modelo proposto, ou seja, a insegurança laboral está negativamente relacionada com o desempenho no trabalho, o que é mais bem explicado por uma mediação parcial do comprometimento organizacional afetivo. Além disso, nossos resultados são consistentes com os da teoria da troca social. Portanto, a relação entre insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo será significativamente negativa. Isso prova que o princípio básico da insegurança laboral de desempenhar um papel ameaçador no que se refere aos interesses e valores dos funcionários está correto, o que acaba enfraquecendo o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários. Assim, quando os funcionários percebem que as organizações não atingiram suas expectativas de proporcionar segurança no emprego, reduzem seu nível de comprometimento afetivo com a organização (Allen et al., 2001; Arshad & Sparrow, 2010; Marques et al., 2014). Da mesma forma, a insegurança laboral induz uma resposta negativa ao comprometimento organizacional afetivo, o que reduz o desempenho individual (Buitendach & Witte, 2005; Cheng et al., 2012).

Além disso, a relação entre a insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo é mais forte em níveis mais elevados de apoio organizacional percebido e insignificante em níveis mais baixos de apoio organizacional percebido. Tendo em conta os dados de estudos publicados anteriormente (Bal et al., 2010; Elangovan & Shapiro, 1998), a prova acima referida está em linha com a perspectiva da traição, ou seja, os funcionários percepcionam que o apoio oferecido por organizações é incoerente com as suas expectativas. De fato, quando os funcionários percepcionam seu trabalho em um contexto que considera as suas contribuições e o bem-estar, eles esperam receber apoio organizacional para tratar e lidar com o estresse de situações incertas (Kurtessis et al., 2017; Shoss, 2017; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). No entanto,

quando eles percepcionam a insegurança causada por um processo de *downsizing*, sentem um desinvestimento para com a organização, o que é inconsistente com as expectativas envolvidas num contexto favorável (Morrison & Robinson, 1997; Costa & Neves, 2017). Portanto, se o apoio organizacional percebido não está de acordo com as expectativas dos funcionários, o efeito de traição pode intensificar o medo de perder o emprego, reduzindo o comprometimento organizacional afetivo (Fried et al., 2003; Siders et al., 2001). Dessa maneira, o estudo contribui para a literatura sobre relações organizacionais e contextuais, destacando os fatores emocionais que afetam o desempenho individual causado pela precariedade.

## CONCLUSÃO

Este estudo apresenta algumas limitações que podem afetar a análise dos resultados. Foi impossível chegar a quaisquer conclusões para a causalidade por causa do seu desenho transversal; portanto, sugerimos o desenvolvimento de estudos longitudinais que possam ajudar a alcançar relações causais entre essas variáveis. De modo importante, a amostra foi constituída por trabalhadores que tinham sobrevivido a um processo de *downsizing* organizacional em uma empresa chilena do setor de varejo. Portanto, é preciso verificar se esses achados podem ser estendidos para outra amostra relacionada. Além disso, a utilização de variáveis autorreferidas pode levantar questões de viés de método comum; assim, vários procedimentos foram usados para minimizar esse efeito. Para evitar possíveis modificações e incentivar respostas consistentes, foi assegurada a confidencialidade dos participantes. Além disso, para gerar um ambiente favorável e obter respostas realistas, as respostas foram declaradas como nem certas nem erradas.

Apesar dessas limitações, algumas implicações práticas importantes podem ser obtidas a partir deste estudo. Para a insegurança laboral, os funcionários podem experimentar percepções de incerteza, o que leva a um medo de ser demitido e afeta o seu desempenho. Na verdade, a redução do desempenho pode causar o enfraquecimento da eficiência e eficácia organizacional, que podem ter um impacto financeiro. Assim, o impacto da insegurança é um fator importante que deve ser abordado no ambiente de trabalho, pois envolve funcionários que permanecem na organização e sobrevivem a uma estratégia de *downsizing*; consequentemente, nossos resultados têm por objetivo apoiar um eficiente processo de *downsizing*.

Ademais, para as organizações, este estudo sugere que levar em conta a implementação de ações é importante como

uma eficaz estratégia de intervenção. Além disso, para promover um ambiente favorável que efetivamente ajude a desenvolver um comprometimento organizacional afetivo entre a força de trabalho sobrevivente e prevenir consequências negativas na relação empregado-organização, a comunicação e o esclarecimento das expectativas relacionadas à organização precisam ser incentivados.

No entanto, na relação entre a insegurança laboral e o comprometimento organizacional afetivo, o apoio organizacional percebido assume um papel significativo. Para minimizar os resultados negativos, a organização deve ter em conta o medo dos trabalhadores em serem despedidos, no âmbito do processo de *downsizing*, e a insegurança percepcionada pelos funcionários. Além disso, as organizações devem ter em conta as expectativas dos funcionários mais demonstrativamente, ou seja, devem tentar ser mais realistas, evitando falsas crenças e dando apoio emocional à sua força de trabalho.

Para resumir, este estudo lança uma luz sobre a relação negativa entre a insegurança laboral e o desempenho no trabalho, uma relação que é parcialmente mediada por comprometimento organizacional afetivo. Além disso, um elevado nível de apoio organizacional percebido intensificou a relação negativa entre a insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo; no entanto, na presença de baixos níveis de percepção de apoio organizacional, essa relação foi insignificante.

## NOTA DOS AUTORES

Esta pesquisa foi apoiada pelo Proyecto Basal Usach [número de concessão USA1498\_LSo22128] da Universidad de Santiago de Chile.

## REFERÊNCIAS

- Abramis, D. J. (1994). *Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review*. *Psychological reports*, 75(3), 1411-1433. doi:10.2466/pro.1994.75.3f.1411
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). *Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain?* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 145-164. doi:10.1348/096317901167299
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*. *Journal of management*, 29(1), 99-118. doi:10.1016/S0149-2063(02)00222-2
- Armstrong-Stassen, M. (1993). *Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress and support*. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 6(3), 201-214. doi:10.1080/10615809308248380
- Antón, C. (2009). *The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment*. *International Journal of Psychology*, 44(3), 187-194. doi:10.1080/00207590701700511
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). *The survivor syndrome: Aftermath of downsizing*. *Career Development International*, 2(6), 278-286. doi:10.1108/13620439710178639
- Arshad, R., & Sparrow, P. (2010). *Downsizing and survivor reactions in Malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1793-1815. doi:10.1080/09585192.2010.505080
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509. doi:10.1002/job.211
- 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. doi:10.2307/256569
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. (2010). *Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?* *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273. doi:10.1108/02683941011023730
- 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. doi:10.1016/j.jvb.2007.10.005
- Balogun, A. G., Adetula, G. A., & Olowodunoye, S. A. (2013). *Job conditions, psychological climate, and affective commitment as predictors of intention to quit among two groups of bank employees in Nigeria*. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 15(1), 9-19.
- 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. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Blackmore, C., & Kuntz, J. R. C. (2011). *Antecedents of job insecurity in restructuring organisations: An empirical investigation*. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 7-18.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). *Diary methods: Capturing life as it is lived*. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579-616. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Brislin, R. W. (1970). *Back-translation for cross-culture research*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. doi:10.1177/135910457000100301
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). *Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship*. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425. doi:10.2307/256380
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). *Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance*. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76-100.

- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: The Guilford Press.
- Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). **Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal**. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Byrne, B. M. (2012). A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). **The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective**. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385. doi:10.1108/LODJ-04-2012-0054
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). **Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review**. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Cheng, T., Huang, G. H., Lee, C., & Ren, X. (2012). **Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange**. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 709-728. doi:10.1007/s10490-010-9227-3
- Costa, S., & Neves, P. (2017). **Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital**. *Work & Stress*, 31(4), 1-20.
- Cook, J. D. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London, UK: Academic Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). **A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior**. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946. doi:10.1002/job.173
- 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. doi:10.1177/0149206309346735
- De Cupper, N., & De Witte, H. (2006). **The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective**. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(3), 395-409. doi:10.1348/096317905X53660
- 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. doi:10.1080/135943299398302
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevlogen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Tailleu, *Van groep naar gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou* (pp. 325-350). Leuven, Belgium: Garant.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). **'Objective' vs 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries**. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188. doi:10.1177/0143831X03024002002
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). **Perceived organizational support**. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). **Betrayal of trust in organizations**. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566. doi:10.2307/259294
- Fried, Y., Slowik, L. H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H. A., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (2003). **The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance: A longitudinal field study**. *Human Relations*, 56(7), 787-805. doi:10.1177/00187267030567002
- Gouldner, A. W. (1960). **The norm of reciprocity: A preliminary statement**. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). **Job insecurity: Toward conceptual clarity**. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. doi:10.2307/258284
- Guthrie, J. P., & Datta, D.K. (2008). **Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions**. *Organization Science*, 19(1), 108-123.
- 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. doi:10.3758/BRM.41.3.924
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). **Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory**. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. doi:10.1177/0149206315575554
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). **Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator**. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(4), 529-536. doi:10.2224/sbp.5865
- Lim, V. K. (1996). **Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support**. *Human Relations*, 49(2), 171-194. doi:10.1177/001872679604900203
- López, S., Bal, P. M., Jansen, P. G., Leiva, P. I., & Alonso, A. M. (2017). **How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: An investigation of the essential role of psychological contract**. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(20), 2837-2860.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). **A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes**. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793. doi:10.1037/0021-9010.92.3.786
- 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. doi:10.1037/0021-9010.84.4.467
- Marques, T., Galende, J., Cruz, P., & Portugal Ferreira, M. (2014). **Surviving downsizing and innovative behaviors: A matter of organizational commitment**. *International Journal of Manpower*, 35(7), 930-955. doi:10.1108/IJM-03-2012-0049
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences**. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- 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. doi:10.2307/259230

- Moshoueu, A. N., & Geldenhuys, D. J. (2015). *Job insecurity, organisational commitment and work engagement among staff in an open distance learning institution*. *Southern African Business Review*, 19(1), 22-43.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). Mplus User's Guide: Statistical Analysis with Latent Variables: *User's Guide*. Muthén & Muthén.
- 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. doi:10.3758/BF03206553
- Restubog, S., & Bordia, P. (2006). *Workplace familism and psychological contract breach in the Philippines*. *Applied Psychology*, 55 (4), 563-585. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00245.x
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- 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. doi:10.1002/job.4030160309
- Rodrigues, A. C. de A. (2011). Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de [https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/18772/1/Ana%20Carolina%20de%20Aguiar%20Rodrigues%20\(tese\).pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/18772/1/Ana%20Carolina%20de%20Aguiar%20Rodrigues%20(tese).pdf)
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). *Job insecurity in managers: Antecedents and consequences*. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359. doi:10.1002/job.4030110503
- Ruvio, A., & Rosenblatt, Z. (1998). Sectoral differences in the experience of job insecurity: The Case of Israeli schoolteachers. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED424698>
- Sahdev, K. (2003). *Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors*. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 56-74. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00105.x
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (2015). *Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison*. *Human Resource Management*, 55(5), 809-827. doi:10.1002/hrm.21687
- Shoss, M. K. (2017). *Job insecurity: An integrative review and agenda for future research*. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. doi:10.1177/0149206317691574
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). *The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures*. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579. doi:10.2307/3069371
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2010). *The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence*. *International Labour Review*, 149(1), 59-72. doi:10.1111/j.1564-913X.2010.00075.x
- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: Aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psykhe* (Santiago), 21(2), 9-20.
- Suazo, M., & Stone-Romero, E. (2011). *Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective*. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 366-382. doi:10.1108/02683941111138994
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). *The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium*. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42. doi:10.1111/1464-0597.00772
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). *Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support*. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36. doi:10.1016/j.ijhm.2014.03.005
- 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. doi:10.1016/S0149-2063(02)00214-3
- Ugboro, I. O. (2003). *Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment*. *The Journal of Behavioural and Applied Management*, 4(3), 230-253.
- Vandenbergh, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). *Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. doi:10.1016/S0001-8791(03)00029-0
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). *Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement*. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258. doi:10.1037/a0038330