

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA

KEILA SANTOS DE ARAUJO

**OS EFEITOS DA RESILIÊNCIA NOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E O PAPEL MODERADOR
DO CONFLITO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO**

**SÃO LUÍS
2025**

KEILA SANTOS DE ARAUJO

**OS EFEITOS DA RESILIÊNCIA NOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E O PAPEL MODERADOR
DO CONFLITO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett

**SÃO LUÍS
2025**

KEILA SANTOS DE ARAUJO

**OS EFEITOS DA RESILIÊNCIA NOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E O PAPEL MODERADOR
DO CONFLITO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 11 de fevereiro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profª Drª.: ROZÉLIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Profº Dr.: ROBERTO MIRANDA PIMENTEL FULLY
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Profº Dr.: ANDERSON REI GALVÃO
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, por ter me conduzido nessa jornada com muita fé e esperança.

A minha família, pela presença constante, por todo incentivo e confiança que sempre tiveram em minha capacidade.

Aos meus amigos e amigas, pelo apoio, especialmente no período de dedicação aos estudos.

Aos meus colegas de trabalho da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, que estiveram torcendo por meu sucesso.

Aos colegas de curso da Fucape, pela partilha não só de conhecimento, como também de experiências e vivências, que sem dúvida enriqueceram minha vida pessoal e profissional.

Aos professores da FUCAPE, de modo especial à professora Rozelia, pela paciência e partilha de conhecimento, que com sua tranquilidade transmitiu-me a confiança necessária para concluir essa jornada.

A todas as pessoas, que de mais perto ou mesmo longe, contribuíram para minha caminhada durante o curso.

“É preciso ter esperança do verbo ESPERANÇAR, porque tem gente que tem esperança do verbo esperar. E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera. Esperançar é se levantar, Esperançar é ir atrás, Esperançar é não desistir, Esperançar é levar adiante, Esperançar é juntar-se com os outros, para fazer de outro jeito”

(Paulo Freire)

RESUMO

A pesquisa objetivou verificar a influência da resiliência do funcionário nas ações de inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho e incivilidade no trabalho e como essas cinco relações são moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho. A fim de atingir o propósito optou-se por uma pesquisa quantitativa, descritiva, dados primários e corte transversal. O campo de estudo foram instituições de ensino superior (IES) públicas brasileiras, e o público-alvo funcionários públicos com vínculo efetivo, docentes e técnicos administrativos, para amostra utilizou-se da técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário no google forms. A amostra foi de 744 questionários válidos. Na análise dos dados utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio dos mínimos quadrados parciais, utilizou-se o SmartPLS 4. Os achados indicaram que a resiliência do funcionário influencia direta e positivamente nas ações de inovação, no desempenho adaptativo, no comportamento criativo no trabalho e ainda na satisfação no trabalho; confirmaram a influência negativa da resiliência do funcionário na incivilidade no trabalho, atenuando os efeitos de atos hostis no ambiente laboral. Em relação ao efeito moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho, a moderação se evidencia somente na relação entre a resiliência do funcionário e o comportamento criativo no trabalho, tornando a relação mais fraca. O estudo apresenta-se como original ao testar essas relações em IES no Brasil. A pesquisa contribui para a literatura ao testar os impactos da resiliência em funcionários públicos de IES, no Brasil e ainda ao testar o conflito entre vida pessoal e trabalho como moderador, os resultados são úteis para gestores IES no planejamento estratégico de formação-ação incluir o tema da resiliência do funcionário.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; IES; resiliência e conflito/equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

ABSTRACT

The research aimed to examine the influence of employee resilience on innovation actions, adaptive performance, creative behavior at work, job satisfaction, and workplace incivility, and how these five relationships are moderated by the work-life conflict. To achieve the objective, a quantitative, descriptive research design was chosen, utilizing primary data and a cross-sectional approach. The study field consisted of public higher education institutions (HEIs) in Brazil, with the target population being public employees with permanent employment, including faculty and administrative staff. A non-probability sampling technique based on accessibility was used to select the sample. Data collection was conducted through a questionnaire created on Google Forms. The sample included 744 valid questionnaires. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) was used, employing partial least squares (PLS) through the SmartPLS 4 software. The findings indicated that employee resilience has a direct and positive influence on innovation actions, adaptive performance, creative behavior at work, and job satisfaction. They confirmed the negative influence of employee resilience on workplace incivility, mitigating the effects of hostile acts in the work environment. Regarding the moderating effect of work-life conflict, moderation was evident only in the relationship between employee resilience and creative behavior at work, weakening this relationship. The study presents itself as original in testing these relationships in Brazilian HEIs. The research contributes to the literature by testing the impacts of resilience on public employees in higher education institutions (HEIs) in Brazil, as well as by examining work-life conflict as a moderator. The results are useful for HEI managers in strategic planning, particularly in incorporating employee resilience into training and action programs.

Keywords: People Management; HEIs; Resilience; and Work-Life Conflict/Balance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 RESILIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO	14
2.2 INOVAÇÃO	16
2.3 DESEMPENHO ADAPTATIVO	18
2.4 COMPORTAMENTO CRIATIVO NO TRABALHO	19
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	21
2.6 INCIVILIDADE NO TRABALHO	23
2.7 CONFLITO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO	25
2.8 MODELO TEÓRICO	29
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
4. ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	34
4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	39
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A - Quadro de Construtos	65
APÊNDICE B - Questionário	68
APÊNDICE C – caracterização da amostra	72

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional está inserido em um ambiente que passa por situações imprevisíveis, o que afeta as organizações em seu funcionamento e resultados (Jia et al., 2020). Por exemplo, no ano 2019 teve início a COVID-19, que em 2020 tornou-se uma crise sanitária mundial, afetando a população e as organizações a nível global (Wang et al., 2022). Assim como a COVID-19, atualmente o debate sobre Inteligência Artificial (IA) também é uma alteração no modo de trabalho, que causa insegurança nos trabalhadores e que necessita de capacitação tecnológica nas organizações (Kong et al., 2024).

Nesse cenário, as organizações tiveram que realizar mudanças no ambiente organizacional, tendo que se adaptar às novas regulamentações e com isso alterar e/ou criar novas maneiras de desenvolver atividades laborais (Valizadeh et al., 2022). Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) tiveram que mudar sua forma de ensinar e gerenciar suas atividades, utilizando-se de ferramentas tecnológicas para manutenção do ensino e de atividades administrativas, como uma alternativa no período mais crítico da pandemia em todo o mundo (Scheibe et al., 2022), e agora se adaptar para a utilização da inteligência artificial (IA) é uma necessidade para as organizações (Trenerry et al., 2021).

Diante de mudanças globais, é comum relacionar o sucesso das organizações a suas capacidades resilientes e principalmente à resiliência dos funcionários, seja no

nível gerencial, como no nível operacional (Prayag et al., 2024). Desta maneira, as instituições incentivam a resiliência dos funcionários, pois o funcionário com uma alta resiliência pode fazer das dificuldades uma oportunidade de melhoria das atividades individuais e crescimento para as empresas (Saad & Elshaer, 2020). Nesse sentido Park e Park (2021), definem resiliência do funcionário não somente como uma capacidade individual de agir ou reagir de maneira equilibrada, frente às mudanças rápidas ou crises que afetam a vida, mas também de conseguir fazer dessas situações oportunidades de aprendizagem e crescimento pessoal e laboral.

Devido à relevância da resiliência organizacional e individual, vários pesquisadores têm se dedicado a estudar a resiliência das organizações (Beuren et al., 2022; Prayag et al., 2024; Senbeto & Hon, 2020) e por outro lado, a pesquisar a resiliência dos funcionários (Bottini et al., 2021; Malik & Garg, 2020; Prayag et al., 2020; entre outros). Por exemplo, Bottini et al. (2021) estudaram no Brasil, a relação entre a resiliência individual e os vínculos organizacionais e identificaram sua influência na saúde dos funcionários e desempenho organizacional, entre os trabalhadores da saúde pública. Já Prayag et al. (2020), na Nova Zelândia, inferiram que a resiliência do funcionário influencia numa maior satisfação com a vida e que contribui positivamente para a resiliência organizacional, em empresas de turismo. E Malik e Garg (2020) na Índia, perceberam que a resiliência do funcionário e o envolvimento dos trabalhadores são mais positivas em organizações que fomentam a aprendizagem, entre trabalhadores de tecnologia da informação.

Além disso, cabe mencionar que estudos anteriores relacionaram a resiliência do funcionário a situações de crise e/ou emergências, por exemplo, De Clercq e Belausteguigoitia (2023), no México, e em empresas de distribuição de produtos farmacêuticos, perceberam que a resiliência do funcionário contribui para diminuição dos efeitos negativos de problemas individuais, vivenciados pelos trabalhadores nas organizações e fora delas, com isso favorecendo uma melhor recuperação das empresas às crises e/ou emergências. Ainda De Clercq e Belausteguigoitia (2023), relacionaram a resiliência do funcionário ao conflito entre vida pessoal e trabalho, e inferiram que a capacidade resiliente dos funcionários minimiza os efeitos negativos do conflito entre vida pessoal e trabalho.

Os estudos citados anteriormente (Bottini et al., 2021; De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Malik & Garg, 2020; Prayag et al., 2020), apresentam algumas lacunas referentes ao construto resiliência do funcionário, primeiro pelo fato de não investigarem os efeitos da resiliência com funcionários públicos do ensino superior; e ao mesmo tempo, em que não identificaram e não testaram a relação entre a resiliência e as capacidades dos indivíduos (inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho e incivilidade no trabalho), sendo moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho, havendo a necessidade de se explorar e testar essas relações.

Com base nos resultados dos estudos anteriores e nas lacunas expostas sobre a resiliência do funcionário e sua influência nas capacidades dos funcionários públicos (inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no

trabalho e incivilidade no trabalho). Apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: a resiliência do funcionário influencia ações de inovação, de desempenho adaptativo, de comportamento criativo no trabalho, de satisfação no trabalho e de incivilidade no trabalho e essas cinco relações são moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho? Para tal, esta pesquisa teve como objetivo verificar a influência da resiliência do funcionário nas ações de inovação, de desempenho adaptativo, de comportamento criativo no trabalho, de satisfação no trabalho e de incivilidade no trabalho e como essas cinco relações são moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho.

Esta pesquisa justifica-se na teoria, primeiro, por inovar a literatura ao testar o impacto da resiliência do funcionário público na inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho, incivilidade no trabalho. Segundo, ao testar o efeito moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho na relação entre a resiliência e os seus respectivos efeitos. Terceiro, ao efetuar a pesquisa em instituições de ensino superior, no Brasil, sendo que não foram identificados, até o momento, estudos no Brasil e no ensino superior. Os estudos anteriores foram realizados em países como: Chipre, Paquistão, México, Gana, Austrália, Brasil, Nova Zelandia, Etiópia e Holanda (Anasori et al., 2023; Anser et al., 2022; De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Hallak et al., 2018; Massuda et al., 2021; Prayag et al., 2020; Senbeto & Hon, 2020; Scheibe et al., 2022) e que pesquisaram a resiliência do funcionário relacionando-a a outros tipos de resiliência, como a psicológica, organizacional, operacional, e com capacidades individuais e/ou organizacionais.

O estudo também se justifica para a prática de diversas formas. Primeiro, ao auxiliar a gestão de instituições de ensino superior, na mensuração dos impactos da resiliência dos funcionários, o que pode contribuir na criação de estratégias de incentivo e melhoria dessa resiliência, especialmente em situações de mudanças não planejadas e assim melhorando e/ou mantendo os serviços de forma eficiente e eficaz.

Segundo, as universidades são ambientes de transformação e produção do conhecimento (Nevarez, 2021), essa pesquisa contribui para que os gestores de IES possam planejar e implantar eficazmente mudanças planejadas e/ou inesperadas, ao identificar a capacidade resiliente dos funcionários públicos e como ela influencia ações de inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho, incivilidade no trabalho dos funcionários. Terceiro, o estudo colabora com a gestão de recursos humanos das IES, ao descobrir os efeitos do conflito entre vida pessoal e trabalho dos funcionários públicos, favorecendo a elaboração de uma política de gestão de qualidade de vida, mais eficiente e direcionada para diminuição dos impactos negativos dos conflitos vivenciados pelos funcionários no trabalho e não trabalho.

Por fim, ainda se justifica na prática, porque segundo Censo da Educação Superior 2022, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (INEP, 2023), no Brasil havia um total de 2.595 IES, dessas 2.283 sendo privadas e 312 públicas. Além disso, ao se tratar de universidades, a maioria é pública (56,1%), sendo que nas IES privadas, predominam as faculdades (79,8%); quase 3/5 das IES federais são universidades e 34,2% IFs e Cefets; em

relação às matrículas as IES tinham um total de 9.444.116 alunos matriculados somente nos cursos de graduação e sequenciais, desses 2.076.517 em IES públicas; cabe ainda mencionar um total de 362.116 docentes da educação superior, dos quais 176.864 atuando em IES públicas (INEP, 2023). Dada à dimensão das IES, é relevante estudar os impactos da resiliência dos funcionários públicos nas IES, pois a pesquisa fornece resultados colaborativos para nortear a melhoria dos planos de gestão das IES públicas no Brasil (INEP, 2023).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESILIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

A resiliência de maneira geral é um conceito que tem evoluído ao longo dos tempos, desde o século XX, integra atitudes e resultados individuais e organizacionais, em meio a dificuldades ou mudanças (Nevarez, 2021). No contexto organizacional atual, sujeito a transformações constantes passou-se a estudar o conceito de resiliência do funcionário, definida como a maneira positiva e criativa que os funcionários respondem diante de situações adversas no ambiente de trabalho, sendo essas reações ou ações definidas como atitudes resilientes (Prayag et al., 2020).

O conceito de resiliência do funcionário envolve também, a qualidade dos indivíduos de se reinventarem em seu trabalho, quando se sentem inseguros ou ameaçados por situações de crise ou mudanças (Prayag et al., 2020). Cabe mencionar, que a resiliência do funcionário é vista de duas maneiras; a considerada inata ao indivíduo, quando faz parte de suas características pessoais, e aquela adquirida no desempenho das atividades laborais como fruto da aprendizagem laboral e pessoal (Senbeto & Hon, 2021).

No ambiente organizacional a resiliência dos funcionários é estimulada pelas organizações, especialmente em momentos difíceis (Anser et al., 2022). Sendo que a resiliência do funcionário contribui para a melhoria do ambiente organizacional, pois os indivíduos resilientes respondem eficientemente para saída de crises

organizacionais, utilizando-se de capacidades pessoais (Lee & Kim, 2020). Porém, o fato de uma organização ser composta por funcionários resilientes não é fator único determinante para a resiliência organizacional, sendo a resiliência do funcionário uma característica que contribui para resiliência das empresas, e também para o desempenho organizacional, devido às capacidades adaptativas e criativas dos funcionários resilientes (Prayag & Dassanayake, 2023).

Em meio a ambientes laborais mutáveis faz-se necessária uma capacidade de adaptação forte, o que exige das organizações a promoção de ações que desenvolvam e reconheçam a resiliência dos funcionários e que a capacidade resiliente se reflita em todas as estruturas das empresas (Malik & Garg, 2020). Ainda, para esses autores cabe às organizações reconhecerem a resiliência do funcionário como uma característica que deva ser adquirida na prática, por todas as esferas administrativas e que se evidencie frente aos processos de transformação institucional.

Assim como, Park e Park (2021) tratam a resiliência do funcionário como a capacidade de lidar com fracasso e desenvolver novas capacidades como por exemplo, trabalhar em equipe, adaptabilidade e motivação, diante de situações desfavoráveis. Assim, a resiliência do funcionário entendida como tendo dimensão cognitiva, contextual e comportamental, se relaciona positivamente com a resiliência organizacional (Santoro et al., 2021). Já, Wursthorn et al. (2023) em estudo realizado com funcionários públicos do setor de serviço social da Alemanha, apontaram a

resiliência do indivíduo como um processo de transformação pessoal e que contribui positivamente para a satisfação no trabalho e a melhoria do ambiente laboral.

2.2 INOVAÇÃO

A inovação busca atender às necessidades do mercado, orientada aos clientes ou usuários, adotando políticas e estratégias tecnológicas adequadas (Van Der Loos et al., 2024). Em outras palavras, inovação é a realização de novas atividades ou desenvolver as atividades da organização de uma forma diferente, melhor e mais eficiente, com implantação de processos novos para produtos ou serviços, é a resposta dada pelas organizações para atender às exigências impostas pelo mercado (Barba-Aragón et al., 2024).

Em meio a ambientes organizacionais cada dia mais dinâmicos, as empresas utilizam-se de novas ferramentas tecnológicas, para promover inovação, um exemplo é a utilização da inteligência artificial para melhorar a capacidade de produção de bens e serviços e obter resultados financeiros positivos (Gupta et al., 2023). Ainda, no contexto de sistemas inovações tecnológicas nas instituições, cabe mencionar que adoção ou aperfeiçoamento de tecnologias pode acontecer de forma planejada e gradativa, sendo chamada de inovação sustentada ou de maneira mais abrupta, quando surge de uma necessidade urgente, causada por exemplo, por uma mudança de tecnologia, sendo denominada de inovação disruptiva (Van Der Loos et al., 2024).

E, complementando o panorama descrito, diante de incertezas oriundas de ambientes organizacionais instáveis, causadas em grande parte pelo surgimento da

necessidade de aprender e implantar novas tecnologias, as organizações precisam de indivíduos com capacidade de adaptabilidade e resiliência (Trenerry et al., 2021), pois a resiliência do trabalhador e a resiliência da equipe são fatores que contribuem positivamente para o sucesso de projetos de inovação (Fey & Kock, 2022). Trenerry et al. (2021), destacam que, para adoção e instalação de processos de inovação duma maneira mais tranquila, embora se considere que a implantação de sistemas de informações causa inquietações nos trabalhadores e incertezas nas organizações, quando adotadas e planejadas corretamente, são positivas para os funcionários, equipes e gestão.

Nesse contexto, cabe mencionar que os indivíduos têm comportamentos diferentes diante de situações de mudanças, àqueles que são mais resilientes, fazem das mudanças oportunidades de criar novas alternativas de trabalho e/ou gerar novas formas de realizar as tarefas (Prayag et al., 2020). E considerando, a capacidade de inovação como uma ferramenta para as instituições sobreviverem em situações de crise e/ou incertezas, a resiliência dos funcionários e também a resiliência das organizações são consideradas capacidades contributivas ao processo de inovação, podendo ser um diferencial para as instituições (Senbeto & Hon, 2020).

Assim, Senbeto e Hon (2020) inferiram que a resiliência do funcionário e a inovação em serviços se relacionam positivamente, sendo a resiliência uma característica positiva para implantação de inovação em serviços, especialmente no contexto atual, em que as empresas de serviços precisam incentivar as capacidades resiliente e inovadora dos trabalhadores. Ao que tudo indica, a resiliência se relaciona

com a inovação, sendo que indivíduos inovadores são considerados resilientes pelas suas atitudes (Nevarez, 2021). Assim o estudo propôs que:

H1: A resiliência do funcionário influencia positivamente na inovação.

2.3 DESEMPENHO ADAPTATIVO

O surgimento constante de mudanças e/ou situações de emergência necessita que os funcionários reajam de forma rápida e eficiente, chamando a atenção das organizações para o conceito de desempenho adaptativo (Koopmans et al., 2012). Nesse contexto o desempenho adaptativo pode ser conceituado como um comportamento de reagir positivamente, diante de ambientes ou situações de mudança, esse desempenho como sendo oriundo de indivíduos com expertise adaptativa (Pelgrim et al., 2022).

Os estudos de Kim (2021) e Park et al. (2020), tratam do desempenho adaptativo no nível organizacional e no nível do funcionário, sendo que ambos relacionam o conceito de desempenho adaptativo à capacidade de responder positivamente em tempos de mudanças ou crises em geral. Por outras palavras, desempenho adaptativo é uma maneira de se comportar frente às mudanças ou até mesmo de se antecipar e/ou criar maneiras mais eficientes de realizar as tarefas (Park & Park, 2021). Assim, considera-se que a capacidade adaptativa dos indivíduos nas empresas, contribui positivamente para lidar com transformações no mercado, sejam elas previstas ou imprevisíveis (Elshaer & Saad, 2022).

Ao fim, o desempenho adaptativo está diretamente relacionado às transformações organizacionais, à maneira como os funcionários convivem com as novas tecnologias e se reflete na capacidade adaptativa individual e também organizacional, sendo a resiliência do funcionário uma característica positiva, para o bom desempenho dos mesmos (Malik & Garg, 2020). Bem como, estudos de Abukhait et al.(2020), investigaram a influência da resiliência do funcionário na capacidade de adaptabilidade no trabalho, apresentando a relação como positiva. E, Nyaupane et al. (2020) apresentam também a resiliência organizacional e individual, como características que se somam a capacidade adaptativa, enfatizando o impacto de funcionários resilientes e adaptativos para as organizações, em ambientes turbulentos. Então, diante destes argumentos sugeriu-se a seguinte hipótese:

H2: A resiliência do funcionário influencia positivamente no desempenho adaptativo.

2.4 COMPORTAMENTO CRIATIVO NO TRABALHO

O comportamento criativo no trabalho consiste em apresentar e aplicar nas organizações propostas diferenciadas e originais, em resposta às necessidades de mudanças das empresas, sejam imediatas ou a longo prazo, para que se mantenha o bom desempenho organizacional (Anser et al., 2022). De Clercq e Belausteguigoitia (2023), destacam que o comportamento do indivíduo pode ser alterado em situações difíceis ou emergenciais, especialmente quando se trata de crises que ameaçam a

sobrevivência, sendo que o comportamento criativo tende a ser mantido, e de maneira mais significativa em pessoas resilientes.

No contexto organizacional, em que são comuns os imprevistos, faz-se necessário o comportamento criativo e a capacidade resiliente, seja em nível individual como também organizacional, pois, essas características contribuem para que se possa responder de forma nova e positiva a questões inesperadas (Herberg & Torgersen, 2021). Nesta direção, Yuan (2023) aponta que a criatividade no local de trabalho pode ser motivada pelas vivências negativas dos indivíduos, que se utilizam da capacidade criativa no trabalho para minimizar ou superar sofrimentos vividos em outros aspectos da vida.

De Clercq e Pereira (2020), por sua vez, mencionam que o comportamento criativo no trabalho recebe influência de outras capacidades individuais e citam por exemplo, a partilha de conhecimento como um contributo para o comportamento criativo. Esses autores ainda enfatizam, que à medida que essa partilha é realizada os funcionários sentem-se mais aptos e seguros ao promover e/ou propor ações criativas, seja para enfrentar uma crise, ou mesmo para implantar mudanças planejadas. Nessa direção Yin et al. (2024), trazem a inovação tecnológica da inteligência artificial, como ferramenta que também pode influenciar o comportamento criativo dos funcionários, podendo impactar positiva ou negativamente.

Ademais Yuan (2023), aponta a resiliência individual como característica positiva para os indivíduos, que vivenciam sofrimentos psicológicos oriundos de situações externas à organização, possam ter comportamento criativo em suas

atividades profissionais, diminuindo o impacto do sofrimento pessoal e contribuindo para o desempenho organizacional. Assim, comportamento criativo no trabalho pode ser influenciado pela resiliência do funcionário e contribuir para que os trabalhadores busquem e desenvolvam formas diferenciadas de realizar as tarefas, mesmo em situações difíceis, colaborando para as organizações melhorarem seu desempenho operacional (Anser et al., 2022). Diante do exposto, a pesquisa propôs a seguinte hipótese:

H3: A resiliência do funcionário influencia positivamente no comportamento criativo no trabalho.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho pode ser conceituada como um sentimento ou emoção do indivíduo, em relação às atividades e compromissos assumidos no ambiente laboral (Wongsuwan et al., 2023). Deve-se considerar que o conceito de satisfação no trabalho tem evoluído desde o início do século XX, as primeiras definições apresentam-se mais ligadas ao lado psicológico, como por exemplo reconhecimento, relações sociais e a aspectos como valor merecido e valor recebido, também em termos financeiros (Mendiratta & Srivastava, 2023).

No contexto de mudanças causadas pela COVID-19, a satisfação no trabalho foi impactada negativamente, e as organizações apostaram em práticas adaptativas que diminuíssem esses efeitos, pois a satisfação no trabalho contribui positivamente para manter vantagens competitivas, baseadas nas competências individuais, além

de diminuir a rotatividade de funcionários (Han et al., 2023). Além disso, a satisfação no trabalho está diretamente ligada ao ambiente organizacional, pois quanto mais tranquilo e agradável for o ambiente laboral, maior será o nível de satisfação do funcionário, aumentando o desempenho no trabalho (Wongsuwan et al., 2023).

Nessa direção Wongsuwan e Na-Nan (2022), apresentam a adequação da pessoa ao trabalho como um fator positivo para satisfação no trabalho. Acrescente-se outros fatores, como o nível exaustão emocional e a resiliência, que podem impactar o nível de satisfação no trabalho (Han et al., 2023). Já Hammond et al. (2023), argumentam que a insatisfação no trabalho pode afetar negativamente as organizações em vários aspectos, como por exemplo, o desempenho e a produtividade dos funcionários, e cita a associação ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo que a ausência ou diminuição desse equilíbrio pode implicar na insatisfação dos trabalhadores.

Por fim, cabe mencionar que a resiliência nas organizações influencia positivamente a satisfação no trabalho (Beuren et al., 2022). Quem corrobora com esse achado é Ibañez et al. (2024), que apontaram as empresas familiares como ambientes organizacionais oportunos para satisfação no trabalho, durante eventos desfavoráveis. No que concerne a resiliência individual, Wursthorn et al. (2023) inferiram num estudo realizado com funcionários públicos, na Alemanha, que a resiliência dos funcionários se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho. Neste contexto sugeriu-se a hipótese:

H4: A resiliência do funcionário influencia positivamente na satisfação no trabalho.

2.6 INCIVILIDADE NO TRABALHO

A incivildade no trabalho é vista como atos ou atitudes em desacordo com as boas condutas de convivência social e/ou organizacional, e que causam descontentamento nos membros da organização (Arici et al., 2020; Wang & Chen, 2020). Já, Singh e Srivastav (2023) e Raza et al. (2022) estudaram a definição de incivildade como sendo equiparada a comportamentos hostis, ações de ingerência ou de desvalorização dos funcionários, podendo ocorrer envolvendo os funcionários entre si e/ou entre funcionários e os gestores. Ainda, pode ser tratada como sendo semelhante ao assédio moral ou tratamentos hostis no trabalho (Mendiratta & Srivastava, 2023).

Segundo Anasori et al. (2023), um fator que pode contribuir para o aumento da incivildade no ambiente de trabalho é o excesso de cobranças aos funcionários, o que pode afetar negativamente o bem-estar dos trabalhadores. Nessa direção, Singh e Srivastav (2023) apresentaram como efeito da incivildade no trabalho, a falta de interesse dos funcionários em permanecer no emprego. Além disso, Raza et al. (2022) mencionaram que o comportamento incivilizado é cada dia mais visível nas organizações e pode influenciar negativamente o desempenho dos funcionários e das organizações.

Ainda, Raza et al. (2022) reforçam que o comportamento incivilizado no local de trabalho é produzido e reproduzido pelos funcionários ao sofrerem atitudes hostis. Neste sentido, o estudo coloca a incivilidade no trabalho como atitude de mão dupla, ou seja, à medida que um funcionário é alvo de incivilidade, ele também vai praticar incivilidade. E, no que concerne à incivilidade no local de trabalho Guo et al. (2022); e Wang e Chen (2020) apontaram como efeito da incivilidade, a diminuição do comprometimento dos funcionários nas organizações.

Por outro lado, Singh e Srivastav (2023) apontam a amizade entre os trabalhadores, como um fator que alivia os efeitos negativos da incivilidade. Ademais, Arici et al. (2020) citam a presença da liderança autêntica, como um elemento que pode reduzir ações incivis nas organizações. Por fim, Raza et al. (2022) mencionam que a prática e propagação de condutas e normas éticas nas organizações tendem a reduzir atos de incivilidade entre os funcionários.

Diante do exposto, cabe mencionar que a maneira como os funcionários reagem diante das dificuldades resultantes de atos de incivilidade no trabalho, pode ser influenciada pela resiliência do funcionário, e quanto maior for a resiliência do funcionário, menor será o impacto da incivilidade (De Clercq et al., 2024), ou seja, funcionários mais resilientes tendem a sentir menos os comportamentos incivis. Ademais, Mendiratta e Srivastava (2023), também apontam o papel da resiliência do funcionário, como um atenuante dos efeitos da incivilidade no trabalho. Em outras palavras, uma capacidade resiliente forte pode diminuir o impacto de ações negativas

ou de incivilidade sofridas pelos funcionários no ambiente de trabalho (Yang et al., 2020). Desta forma, sugeriu-se que:

H5: A resiliência do funcionário influencia negativamente na incivilidade no trabalho.

2.7 CONFLITO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

O conflito entre vida pessoal e trabalho refere-se ao estado individual em que o trabalhador vivencia um desequilíbrio ou mesmo choque entre demandas pessoais e atividades ou interesses laborais (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023). Cabe mencionar, que os trabalhadores precisam equilibrar as demandas do trabalho às necessidades familiares, como também individuais, pois, quanto menores forem os conflitos pessoais e profissionais, maior poderá ser a satisfação com a vida e/ou trabalho, levando em conta que o ambiente laboral influencia o bem-estar individual e familiar (Pacheco et al., 2021).

Nessa direção, cabe mencionar Kreiner et al. (2006) apresentaram aspectos relacionados à teoria da fronteira individual e organizacional, destacando as interfaces da identidade do indivíduo no ambiente familiar e no ambiente laboral. Ainda, Huyghebaert-Zouaghi et al. (2022) inferiram que as interfaces de conflito trabalho-família e de conflito família-trabalho se relacionam entre si, e que quando o conflito em ambas é alto isso gera impactos negativos a nível organizacional e individual, por outro lado, quando os níveis de conflitos são baixos, há uma maior satisfação das pessoas, aumentando o desempenho organizacional.

Considerando, que o comportamento do indivíduo no trabalho pode ser influenciado pelas relações vivenciadas no ambiente familiar, nesse sentido acrescenta-se, que quando o ambiente familiar é confortável, a tendência é que os conflitos no trabalho sejam atenuados (Ren et al., 2022). Um outro fator, que pode contribuir para diminuição dos conflitos entre vida pessoal e profissional é o tipo de liderança existente nas organizações, como exemplo pode-se citar a existência de liderança de apoio familiar, como atenuante dos conflitos individuais e profissionais (Jin & Zhu, 2022).

Nesse contexto, cabe destacar que os profissionais do ambiente acadêmico também podem ser afetados por conflitos entre a vida pessoal e profissional, especialmente quando se utiliza o espaço físico de casa para realizar atividades laborais, o que tende a gerar um menor desempenho dos trabalhadores (Khawand & Zargar, 2022). Yang et al. (2020), apontaram que a vida pessoal dos funcionários é afetada por problemas vivenciados no trabalho; e que a resiliência dos funcionários pode diminuir a tensão do indivíduo no ambiente familiar, causada pelas experiências negativas no trabalho.

Além disso, Senbeto e Hon (2020) mencionam a resiliência do funcionário como uma característica positiva para efetivação de atitudes inovadoras nas organizações, mesmo em mercados instáveis. Já, De Clercq e Belausteguigoitia (2023) citam que os conflitos entre vida pessoal e trabalho vivenciados pelos colaboradores, têm efeitos negativos na capacidade dos indivíduos de inovar no ambiente de trabalho. Ante o exposto, sugeriu-se a seguinte hipótese:

H6: O conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e a inovação, tornando essa relação mais fraca.

Bem como, Abukhait et al. (2020), mencionam a resiliência do funcionário como característica individual, que pode influenciar positivamente a capacidade adaptativa das pessoas e essa capacidade contribui para gerar um melhor desempenho adaptativo no trabalho, mesmo em circunstâncias e ambientes desfavoráveis. Enquanto, Khawand e Zargar (2022), citam que os conflitos entre vida pessoal e profissional podem afetar negativamente o desempenho dos indivíduos e organizações. Nesse contexto, o estudo propôs a hipótese:

H7: O conflito entre a vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e o desempenho adaptativo, tornando essa relação mais fraca.

Le et al. (2024), apresentam o conflito entre vida pessoal e trabalho como uma limitação dos indivíduos em conciliar necessidades particulares com as funções e/ou obrigações profissionais, podendo até inviabilizar tarefas laborais. Esses autores citam que a resiliência pode colaborar para o comportamento criativo nas organizações. Acresce que, para De Clercq e Belausteguigoitia (2023), o comportamento criativo pode ser reduzido pela existência conflitos entre vida pessoal e trabalho. Mesmo em caso, de o funcionário ser resiliente. Assim, foi sugerida a hipótese:

H8: O conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e o comportamento criativo no trabalho, tornando essa relação mais fraca.

Para Wursthorn et al. (2023), a resiliência do funcionário contribui para uma maior satisfação e bem-estar no trabalho. E, que quando os indivíduos vivem situações familiares difíceis, podem ocorrer conflitos entre o ambiente de trabalho e não trabalho e esses conflitos influenciam de forma negativa a satisfação no trabalho (Pacheco et al., 2021). Isso se daria mesmo que o funcionário fosse resiliente a situações conflitantes. Desta forma, foi proposta a seguinte hipótese:

H9: O conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e satisfação no trabalho, tornando essa relação mais fraca.

Por fim, sugere-se que a característica resiliente nos funcionários é um elemento que ajuda conter os efeitos negativos de ações de incivilidade sofridas no ambiente laboral (Yang et al., 2020). Nessa direção Ren et al. (2022), citam que o conflito entre vida pessoal e trabalho tem relação com atos de incivilidade vividos pelo indivíduo na família e que tendem a ser praticados no trabalho. Assim, o estudo propôs a seguinte hipótese:

H10: O conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e a incivilidade no trabalho, tornando essa relação mais fraca.

2.8 MODELO TEÓRICO

O modelo representado pela figura 1 tem como objetivo verificar os impactos da resiliência do funcionário na inovação, no desempenho adaptativo, no comportamento criativo no trabalho, na satisfação no trabalho e na incivilidade no trabalho. Além disso, o modelo visa apresentar o papel moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho nessas relações, supondo que torna essas relações mais fracas.

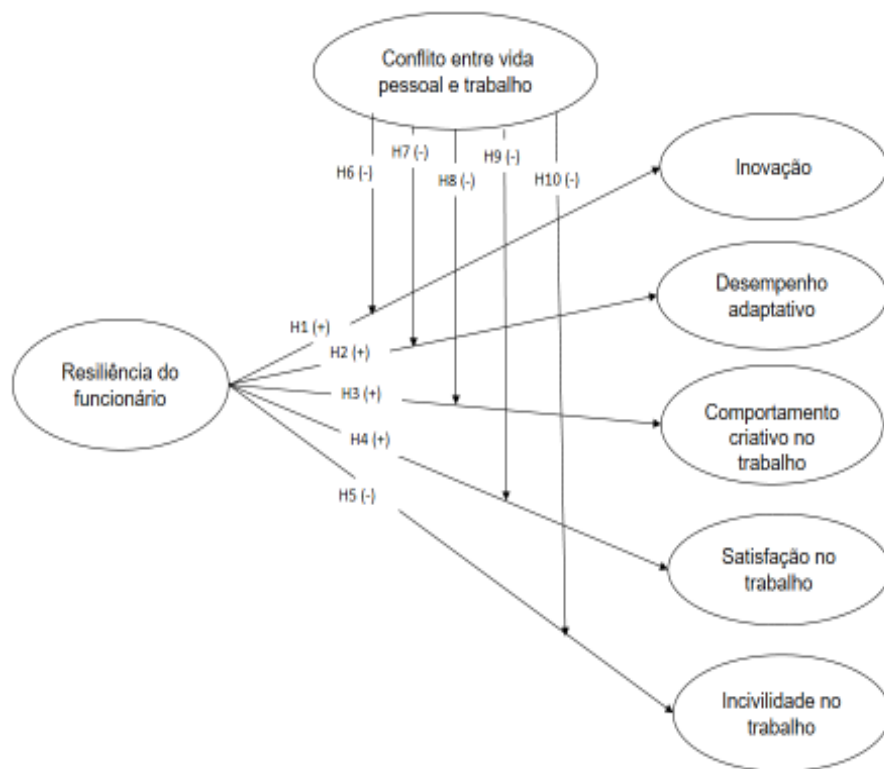


Figura 1: Modelo conceitual
Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atender ao objetivo dessa pesquisa, optou-se por uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários. O campo de estudo foram Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras. A escolha pelas IES públicas, no Brasil, se deu devido aos dados do censo da educação superior 2022, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2023), há um total de 312 IES públicas, distribuídas nas esferas públicas, sendo 42,6% são estaduais (133 IES); 38,5% são federais (120); e 18,9% são municipais (59). Essas IES representam um setor importante a ser pesquisado.

O público-alvo foram funcionários públicos de IES, com vínculo efetivo, entre docentes e técnicos administrativos. Para amostra utilizou-se da técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade, considerando que não foram encontrados dados exatos sobre o quantitativo da população do estudo. Para a coleta de dados foi elaborado questionário por meio do *google forms*. O questionário foi composto por uma breve identificação da pesquisadora e explicação sobre o objetivo do questionário. A seguir, foi apresentada 01 pergunta que visa constatar a disponibilidade do respondente de participar da pesquisa. Bem como, 01 pergunta de controle (Você é servidor público com vínculo efetivo e trabalha em Instituição de Ensino Superior (IES) Pública Brasileira?) para saber se o entrevistado atende às necessidades do estudo, ou seja, faz parte do público-alvo da pesquisa.

Na segunda parte do questionário, foram descritas as instruções para responder às 35 questões afirmativas referentes aos 7 construtos. Esses sete construtos foram validados em estudos anteriores e compõem o modelo proposto da pesquisa (ver Apêndice A). Os construtos são a base do questionário, composto por 35 indicadores, descritos a seguir: (I) Resiliência do funcionário: escala de sete indicadores (Prayag et al., 2020); (II) Inovação: cinco indicadores (Nevarez, 2021); (III) Desempenho adaptativo: oito indicadores (Koopmans et al., 2012); (IV) Comportamento criativo no trabalho: três indicadores (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023); (V) Satisfação no trabalho: três indicadores (Morris & Venkatesh, 2010); (VI) Incivildade no trabalho: quatro indicadores (Di Marco et al., 2018); (VII) Conflito entre vida pessoal e trabalho: cinco indicadores (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023). O respondente do questionário assinalou uma escala de 1 a 5, conforme o seu grau de discordância ou concordância (escala de Likert). Na última parte do questionário foram apresentadas 08 questões de caracterização do entrevistado (questões demográficas). O questionário completo, encontra-se no Apêndice B.

Após elaborado o questionário, foi aplicado um pré-teste com o objetivo de verificar a clareza do questionário e esclarecer alguma eventual dúvida e/ou corrigir alguma inconsistência no instrumento. O pré-teste foi aplicado junto a 11 servidores públicos efetivos de Instituições de Ensino Superior, no período de 12 a 16 de agosto de 2024, após o pré-teste foram feitos pequenos ajustes gramaticais no questionário, conforme sugestão dos respondentes.

A seguir, o link do questionário criado no google forms foi divulgado e aplicado via mensagem de texto enviado por e-mail e whatsapp, a coleta de dados foi realizada no período de 02 a 30 de setembro de 2024. Foram respondidos 782 questionários,

desses, foram excluídos 38 respondentes, sendo, 32 por não fazerem parte da população alvo; 2 por não desejarem participar da pesquisa e 4 por terem respondido todos os itens com a mesma alternativa. Por fim, restaram um total de 744 questionários válidos para compor a amostra da pesquisa.

No intuito de mensurar se o tamanho da amostra é adequado, utilizou-se a ferramenta G*Power 3.1.9.7; F tests (linear multiple regression: fixed model, R2, deviation from zero) a priori, com os seguintes critérios: Power ($1 - \beta$ err prob) = 0.95; α err prob = 0.05; Effect size f^2 = 0.15 e número de preditor = 1; em conformidade com o software e ainda, Bido e Silva (2019), a quantidade mínima da amostra deveria ser de 89 respostas válidas. Nessa direção, Hair et al. (2012) considera para uma amostra adequada o total de 450 respostas válidas, considerando o total de 45 perguntas no questionário utilizado; assim, o estudo tem uma base de resposta com quantidade de 744 respostas, o que atende aos critérios do G*Power e Hair et al. (2012).

A seguir, foi realizada a análise das características demográficas dos 744 respondentes, observados os seguintes resultados: a maioria é composta por mulheres, 50,40% (375); o maior número de respondentes trabalham em IES públicas brasileiras da região nordeste, 59,81% (445); referente ao tempo de serviço em IES pública, 34,40% (256) dos respondentes trabalham há mais de 15 anos no setor, sendo o maior percentual dentre as faixas pesquisadas; quanto à esfera administrativa a maioria dos respondentes, 70,02% (521), atua em IES públicas federais; 38,03% (283) dos participantes tem idade na faixa de 36 a 45 anos, representando a faixa etária com maior representatividade na amostra e a menor está entre 18 e 25 anos,

0,94% (07); no que tange à escolaridade a maior parte dos respondentes possuem doutorado, 45, 29% (337), sendo o ensino médio completo o menor percentual, 1,47% (11); a amostra é composta por 68,68% (511) de ocupantes do cargo de docente; quanto à renda, a maior parte dos entrevistados, 51,61% (384), tem renda mensal acima de R\$ 10.000,00. Todos os dados referentes às características demográficas dos participantes foram apresentados no Apêndice C.

Para análise dos dados foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio dos mínimos quadrados parciais (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019; Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022), fazendo uso do software SmartPLS 4.0. Primeiramente, foi aplicada a técnica de análise de componentes confirmatória (ACC) para validação e mensuração das escalas do modelo teórico, por meio da análise da validade convergente e da confiabilidade, sendo consideradas a variância média extraída (AVE), o Alfa de Cronbach, da Correlação de Spearman e da Confiabilidade Composta. Para análise da validade discriminante foram observados os valores das cargas fatoriais cruzadas dos itens, de cada variável; os valores analisados pelo critério de Fornell e Larcker e ainda a razão HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). A seguir, foram realizados testes de relações das hipóteses, nessa etapa foram analisados: o Coeficiente de Determinação (R^2); Relevância Preditiva (Q^2); Indicador de Cohen (f^2); Variância do Fator de Inflação (VIF) e os valores-p (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019; Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022).

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A análise e validação do modelo de mensuração foi feita por meio da Análise de Componentes Confirmatória (ACC). Assim iniciou-se o processo pela avaliação das cargas fatoriais dos itens de cada construto, sendo que, para as cargas fatoriais foi aplicado como valor de referência maiores que 0,708 (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019). Neste sentido, tendo como base os valores das cargas fatoriais dos itens, foram excluídos 09 itens do modelo, uma a uma, por não atenderem cargas fatoriais acima de 0,708, a saber: no construto Desempenho Adaptativo (DA) foram excluídos os itens: DA1, DA2 e DA3; no construto Inovação (I) os itens I4 e I5 foram excluídos; no construto Resiliência do Funcionário (RF) foram excluídos RF1, RF6 e RF7; no construto Satisfação no Trabalho (ST) foi excluído item ST2(R). Concomitantemente, foi realizada a avaliação da Variância Média Extraída (AVE) e foram aceitos valores superiores a 0,50 (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019).

TABELA 1 - CARGAS FATORIAIS (N=744)

Variável	Código	Item	Carga fatorial
CCT-Comportamento criativo no trabalho	CCT1	Eu frequentemente busco novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho.	0.843
	CCT2	Eu costumo criar novas ideias para aprimoramento no trabalho.	0.913
	CCT3	Eu costumo gerar soluções originais para resolução de problemas no trabalho.	0.864
CVPT-Conflito entre vida pessoal e trabalho	CVPT1	A minha vida particular interfere em minhas responsabilidades no trabalho, como por exemplo, chegar no horário, realizar tarefas diárias e fazer horas extras.	0.843
	CVPT2	As demandas da minha vida particular interferem nas minhas atividades de trabalho.	0.906

	CVPT3	A tensão na minha vida privada interfere nas minhas capacidades de realizar tarefas do trabalho.	0.846
	CVPT4	Tenho que adiar coisas no trabalho por causa de meu tempo com demandas em casa.	0.839
	CVPT5	As coisas que quero fazer no trabalho não são feitas por causa das demandas da minha vida particular.	0.746
DA-Desempenho adaptativo	DA1	Eu atuo para manter meu conhecimento de trabalho atualizado.	Excluída
	DA2	Eu atuo para manter minhas habilidades de trabalho atualizadas	Excluída
	DA3	Eu demonstro flexibilidade.	Excluída
	DA4	Eu sou capaz de lidar bem com situações difíceis e contratempos no trabalho.	0.812
	DA5	Recupero-me rapidamente, depois de situações difíceis ou contratempos no trabalho.	0.788
	DA6	Crio soluções criativas para novos problemas.	0.720
	DA7	Eu sou capaz de lidar bem com incertezas e situações imprevisíveis no trabalho.	0.835
	DA8	Eu me adapto facilmente às mudanças no meu trabalho.	0.811
IT-Incivildade no trabalho	IT1	Meus colegas de trabalho prestam pouca atenção as minhas afirmações ou demonstraram pouco interesse em minhas opiniões.	0.814
	IT2	Meus colegas de trabalho me interrompem ou falam junto comigo.	0.831
	IT3	Meus colegas de trabalho me ignoram ou não falam comigo (ex.: deu-me “tratamento de silêncio”).	0.862
	IT4	Meus colegas de trabalho fazem piadas às minhas custas.	0.740
I-Inovação	I1	Eu costumo propor soluções alternativas quando tento resolver um problema no trabalho.	0.774
	I2	Eu procuro ferramentas e recursos para alcançar melhores resultados, mesmo que ninguém tenha me perguntado no trabalho.	0.805
	I3	Eu gosto de encontrar boas soluções para problemas no trabalho que ninguém resolveu ainda.	0.827
	I4	Eu adoto no trabalho algo que foi tentado em outro lugar e foi bem-sucedido.	Excluída

	I5	Eu me adapto às mudanças substanciais na tecnologia adotada pela organização.	Excluída
RF-Resiliência do funcionário	RF1	Eu gerencio com sucesso uma alta carga de trabalho por longos períodos de tempo.	Excluída
	RF2	Eu resolvo crises com competência no trabalho.	0.733
	RF3	Eu aprendo com os erros no trabalho e aprimoro a forma como faço o meu trabalho.	0.717
	RF4	Eu reavalio meu desempenho e melhoro continuamente a forma como realizo o meu trabalho.	0.730
	RF5	Eu respondo efetivamente ao feedback no trabalho, até mesmo às críticas.	0.731
	RF6	Eu busco ajuda para trabalhar quando preciso de recursos específicos.	Excluída
	RF7	Eu uso a mudança no trabalho como uma oportunidade de crescimento.	Excluída
ST-Satisfação no trabalho	ST1	No geral, eu estou satisfeito com o meu trabalho.	0.904
	ST2	Eu preferiria outro trabalho mais ideal. (R)	Excluída
	ST3	Estou satisfeito com os aspectos importantes do meu trabalho.	0.884

Fonte: Dados da pesquisa

Após o procedimento de exclusão dos itens acima (tabela 1), os dados foram rodados novamente, confirmadas as cargas fatoriais e AVE nos padrões sugeridos. A seguir, prosseguiu-se com a avaliação dos índices de confiabilidade, como Alfa de Cronbach (AC), Confiabilidade composta Rho-C e Rho-A, com valores acima de 0,70. Assim, validando a convergência e a consistência interna do modelo (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019), conforme descrito na tabela 2.

TABELA 2 - VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA (N=744)

Variáveis	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Comportamento criativo no trabalho	0.844	0.850	0.906	0.763
Conflito entre vida pessoal e trabalho	0.893	0.900	0.921	0.702
Desempenho adaptativo	0.853	0.859	0.894	0.628

Incivilidade no trabalho	0.828	0.839	0.886	0.660
Inovação	0.723	0.727	0.844	0.644
Resiliência do funcionário	0.706	0.708	0.818	0.530
Satisfação no trabalho	0.749	0.757	0.888	0.799

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda, como procedimento para avaliar a mensuração do modelo, foi observada a validade discriminante, no intuito de conferir se as variáveis estudadas são diferentes umas das outras, utilizando para isso, a análise dos resultados da matriz de cargas cruzadas (*crossloading*), sendo demonstrado que as maiores cargas fatoriais apresentam-se no próprio fator, ou seja tanto na vertical quanto na horizontal os valores das cargas fatoriais das variáveis são maiores do que a distribuição das cargas cruzadas, confirmando assim a validade discriminante dos construtos ((Bido & Silva, 2019), conforme tabela 3.

TABELA 3 - MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS (CROSSLOADING)

Itens	CCT	CVPT	DA	IT	I	RF	ST
CCT1	0.832	-0.103	0.471	0.022	0.502	0.370	0.170
CCT2	0.911	-0.076	0.502	0.055	0.581	0.399	0.228
CCT3	0.876	-0.116	0.571	-0.009	0.586	0.376	0.234
CVPT1	-0.096	0.842	-0.212	0.143	-0.110	-0.188	-0.171
CVPT2	-0.117	0.907	-0.235	0.078	-0.118	-0.208	-0.151
CVPT3	-0.099	0.843	-0.219	0.139	-0.091	-0.166	-0.153
CVPT4	-0.094	0.840	-0.184	0.165	-0.108	-0.175	-0.102
CVPT5	-0.060	0.748	-0.127	0.176	-0.108	-0.159	-0.089
DA4	0.388	-0.214	0.795	-0.170	0.353	0.418	0.321
DA5	0.336	-0.202	0.772	-0.170	0.267	0.357	0.355
DA6	0.681	-0.119	0.749	-0.040	0.576	0.429	0.251
DA7	0.419	-0.206	0.833	-0.114	0.344	0.356	0.318
DA8	0.436	-0.215	0.812	-0.118	0.346	0.341	0.312
IT1	-0.012	0.108	-0.132	0.827	-0.101	-0.175	-0.208
IT2	-0.001	0.148	-0.147	0.834	-0.055	-0.169	-0.196

IT3	0.060	0.150	-0.102	0.858	-0.052	-0.152	-0.193
IT4	0.044	0.130	-0.093	0.725	-0.055	-0.129	-0.127
I1	0.467	-0.083	0.380	-0.101	0.765	0.390	0.218
I2	0.501	-0.115	0.363	-0.065	0.807	0.369	0.182
I3	0.564	-0.107	0.443	-0.036	0.833	0.412	0.196
RF2	0.329	-0.207	0.418	-0.193	0.398	0.735	0.266
RF3	0.250	-0.138	0.284	-0.093	0.344	0.718	0.231
RF4	0.342	-0.144	0.285	-0.110	0.325	0.730	0.251
RF5	0.341	-0.129	0.403	-0.153	0.343	0.728	0.309
ST1	0.219	-0.144	0.375	-0.243	0.215	0.343	0.907
ST3	0.216	-0.145	0.318	-0.156	0.229	0.309	0.880

Fonte: Dados da pesquisa

A validade discriminante também foi avaliada pelo critério de Fornell e Larcker, onde os resultados ratificaram que os valores correspondentes à raiz quadrada da AVE de cada construto, que aparecem descritos na diagonal principal, foram superiores aos valores dos demais construtos apresentados (Bido & Silva, 2019), conforme Tabela 4.

TABELA 4 - VALIDADE DISCRIMINANTE-CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER

Variáveis	CCT	CVPT	DA	IT	I	RF	ST
CCT-Comportamento criativo no trabalho	0.874						
CVPT-Conflito entre vida pessoal e trabalho	-0.113	0.838					
DA-Desempenho adaptativo	0.591	-0.237	0.793				
IC-Incivildade no trabalho	0.025	0.164	-0.148	0.813			
I-Inovação	0.639	-0.127	0.495	-0.082	0.802		
RF-Resiliência do funcionário	0.437	-0.215	0.486	-0.194	0.487	0.728	
ST-Satisfação no trabalho	0.243	-0.162	0.389	-0.226	0.247	0.366	0.894

Fonte: Dados da pesquisa

E, para encerrar a análise da validade discriminante e observar os itens com maior confiabilidade, considerou-se adequado realizar o procedimento de verificação da razão Hetero-monotrait ratio (HTMT), sendo utilizados como valores de referência àqueles de razões das relações inferiores a 0,85 ou abaixo de 0,90. (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022). Os valores do estudo são adequados à literatura citada, conforme tabela 5.

TABELA 5 - VALIDADE DISCRIMINANTE- RAZÃO DE HTMT (HETERO-MONOTRAIT RATIO)

Variáveis	CCT	CVPT	DA	IT	I	RF	ST
CCT-Comportamento criativo no trabalho							
CVPT-Conflito entre vida pessoal e trabalho	0.128						
DA-Desempenho adaptativo	0.669	0.273					
IC-Incivildade no trabalho	0.059	0.196	0.181				
I-Inovação	0.813	0.159	0.603	0.112			
RF-Resiliência do funcionário	0.561	0.266	0.605	0.244	0.676		
ST-Satisfação no trabalho	0.303	0.195	0.489	0.28	0.338	0.497	

Fonte: Dados da pesquisa

4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Encerrada a etapa de análise e sendo validado o poder de mensuração do modelo, prosseguiu-se com análise do modelo estrutural. Iniciou-se com a observação dos valores do coeficiente de explicação do modelo (R^2), foram considerados como valores de referência 0,02; 0,13; e 0,26; classificados como fraco, moderado e substancial, respectivamente (Bido & Silva, 2019). Obtiveram-se os seguintes coeficientes para cada uma das variáveis endógenas do modelo: Inovação $R^2=0,239$; Desempenho adaptativo $R^2=0,255$; Comportamento criativo no trabalho $R^2=0,198$; Satisfação no trabalho $R^2=0,144$; Incivildade no trabalho $R^2=0,056$.

Diante dos resultados pode-se inferir que o modelo tem um poder explicativo moderado para as relações das variáveis Inovação, Desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho e satisfação no trabalho, por outro lado o modelo explica fracamente a relação com a variável incivilidade no trabalho. Os resultados demonstram que as variáveis do modelo atendem aos critérios estabelecidos na literatura (Hair et al., 2019), pois a análise da amostra ratifica que o modelo é adequado para explicar as relações propostas.

Ainda, foi realizado o teste do poder preditivo do modelo, sendo verificada a relevância do poder preditivo do modelo (Q^2), que indica a capacidade do modelo de prever os resultados das relações, diminuindo assim a probabilidade de erro de análise dos construtos, verificou-se que os resultados da amostra são apropriados, pois todas as variáveis endógenas possuem Q^2 maior que zero, que é classificado como relevância pequena, média e grande para valores: 0; 0,25 e 0,50 respectivamente (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022). A amostra estudada, apresentou os valores a seguir: Inovação $Q^2=0,227$; Desempenho adaptativo $Q^2=0,24$; Comportamento criativo no trabalho $Q^2=0,185$; Satisfação no trabalho $Q^2=0,132$; Incivilidade no trabalho $Q^2=0,045$.

Analisou-se também o poder preditivo do modelo por meio da validação cruzada (CVPAT), os valores da média da diferença do erro das variáveis endógenas, ou seja, média da perda do poder preditivo do modelo, sendo mais adequado quando os valores da perda média são menores que zero, indicam um maior poder de previsão do modelo, e caracterizam uma maior significância dos resultados, pois é uma comparação entre os resultados do PLS e modelo linear; o teste ainda apresenta o

valor-p, sendo que para ser considerada adequada as variáveis endógenas devem possuir valor-p menor que 0,05 (Hair et al., 2024; Sharma et al., 2022).

Os resultados do CVPAT indicaram que as variáveis endógenas comportamento criativo, inovação e satisfação no trabalho, estão adequadas à literatura em relação aos valores da perda média menores que zero (-0,008; -0,006; -0,001 respectivamente), indicando que as relações propostas têm um poder preditivo alto, o que resulta maior consistência e confiança nos resultados da pesquisa; já o desempenho adaptativo e incivilidade no trabalho tiveram valores maiores que zero (0,002; 0,10 respectivamente).

Por outro lado, em relação ao valor-p apenas a variável Inovação apresentou valor p menor que 0,05, sendo igual a 0,043, podendo ser considerada a única variável endógena que apresentou valores apropriados tanto na diferença da perda média quanto no valor-p, apontando que o modelo tem maior precisão na mensuração dos resultados da relação proposta para a variável inovação, dando maior relevância aos resultados obtidos na hipótese proposta. Todos os valores da análise estão na tabela 6, a seguir:

TABELA 6 - RESUMO CVPAT LV - PLS-SEM VS MODELO LINEAR (LM)

Construtos	Diferença média de perdas	valor t	Valor p
Comportamento criativo no trabalho	-0.008	1,569	0.117
Desempenho adaptativo	0.002	0.213	0.831
Incivilidade no trabalho	0.010	0.686	0.493
Inovação	-0.006	2,024	0.043 **
Satisfação no trabalho	-0.009	1,147	0.252
Geral	-0.001	0.169	0.866

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: **p-valor < 0,05 (significância 5%).

Dando continuidade a avaliação do modelo estrutural, observou-se o tamanho do efeito das hipóteses, através do Coeficiente de Cohen (f^2) que sendo verificado o tamanho da relevância do construto preditor do modelo, no caso da resiliência do funcionário, nos construtos dependentes, ou seja, verifica-se a influência do(s) construto(s) preditor(es) nos resultados das relações. Obtiveram-se os seguintes resultados para f^2 das hipóteses H1, H2 e H3 o efeito foi considerado médio, já para as hipóteses H4, H5, H6, H7, H8, H9 e H10 o efeito foi pequeno, nenhuma das hipóteses teve um efeito de tamanho grande. Utilizou-se para análise do tamanho de f^2 sendo considerado, pequeno os valores até 0,02; médio até 0,15; e grande até 0,35 (Hair et al., 2019). Os valores de f^2 das hipóteses estão na tabela 7.

Também foi verificada a variância do fator de inflação (VIF) das hipóteses propostas, com o objetivo de detectar a existência ou não de colinearidade no modelo, sendo, que os resultados encontrados demonstraram não haver indícios de colinearidade no modelo, pois os valores de VIF para as hipóteses testadas estão entre 1,048 e 1,014. Considerando, quando $VIF \geq 5$ representa provável colinearidade e quando $VIF \geq 3-5$ representa possíveis problemas de colinearidade, sendo desejável $VIF < 3$. Então, os resultados obtidos (ver na tabela 7) são adequados, ou seja, sem indicadores de problemas de colinearidade (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019).

Ainda sobre o VIF, ao observar os itens de cada uma das variáveis verificou-se que não há indícios de colinearidade nos construtos resiliência do funcionário, inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho e incivilidade no trabalho, pois apresentaram coeficientes entre 1,29 e 2,60;

já o construto conflito entre vida pessoal e trabalho apresentou coeficientes entre 2,035 e 4,242; indicando a possibilidade de algum problema de colinearidade no construto.

Foram observados os valores do coeficiente estrutural (valor- β) das relações testadas, e os valores confirmaram que as relações propostas nas hipóteses são positivas em: H1(+), H2(+), H3(+) e H4(+); e negativas em: H5(-), H6(-), H7(-), H8(-), H9(-), H10(-). Concluindo a análise foi verificada a significância das relações, pelos valores-p, como referência para valor foram usados os valores $p < 0,01$ nível de significância de 1%; $p < 0,05$ nível de significância de 5%; os valores citados indicam que há significância na relação e que a hipótese foi suportada.

Os resultados obtidos nas hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5 inferem que as hipóteses foram suportadas, com nível de significância de 1%; a hipótese H8 foi suportada com significância de 5%; já as hipóteses H6, H7, H9 e H10, não apresentaram p-valor adequado e não foram suportadas. No modelo testado, as relações propostas pelas hipóteses H6, H7, H8, H9 e H10, propõem influência negativa da variável moderadora, com foco a enfraquecer a relação proposta. Porém, somente a H8 foi confirmada, o que evidencia que o conflito entre vida pessoal e trabalho enfraquece a relação entre resiliência e comportamento criativo no trabalho. Todos os valores referentes à validação das hipóteses estão na tabela 7, a seguir:

TABELA 7 - VALIDADE DAS HIPÓTESES – EFEITO DIRETO E COM MODERAÇÃO

Resultados sem moderação					
Hipóteses	Relações estruturais	Coef. Estrut.- β	VIF	f^2	Valor-p

H1(+)	RF -> I	0.482	1.048	0.292	0.000 ***
H2(+)	RF -> DA	0.453	1.048	0.262	0.000 ***
H3(+)	RF -> CCT	0.434	1.048	0.224	0.000 ***
H4(+)	RF -> ST	0.348	1.048	0.135	0.000 ***
H5(-)	RF -> IT	-0.165	1.048	0.027	0.000 ***
Resultados com moderação					
Hipóteses	Relações estruturais	Coef. Estrut.- β	VIF	f^2	Valor-p
H6(-)	CVPT x RF -> I	-0.026	1.014	0.001	0.437
H7(-)	CVPT x RF -> DA	-0.04	1.014	0.002	0.296
H8(-)	CVPT x RF -> CCT	-0.077	1.014	0.008	0.022 **
H9(-)	CVPT x RF -> ST	-0.053	1.014	0.003	0.222
H10(-)	CVPT x RF -> IT	-0.045	1.014	0.002	0.214

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: ***p-valor < 0,01 (significância 1%); **p-valor < 0,05 (significância 5%).

Nota 2: RF- Resiliência do funcionário; I- Inovação; DA-Desempenho adaptativo; CCT-Comportamento criativo no trabalho; ST-Satisfação no trabalho; IT-Incivildade no trabalho; CVPT-Conflito entre vida pessoal e trabalho.

O modelo também foi testado usando como variáveis de controle: sexo, tempo de trabalho, idade, escolaridade, cargo, renda, considerando as características demográficas da população amostral. Os resultados apontaram que existe alguma influência entre variáveis de controle e variáveis dependentes, de maneira significativa a saber: - sexo: pode influenciar significativamente no desempenho adaptativo (valor $p=0,004$) e na incivildade no trabalho (valor $p=0,046$); - tempo: pode influenciar significativamente na satisfação no trabalho (valor $p=0,013$); - idade: pode influenciar significativamente na satisfação no trabalho (valor $p=0,001$); - escolaridade: pode influenciar significativamente no comportamento criativo no trabalho (valor $p=0,016$); - cargo: pode influenciar significativamente na satisfação no trabalho (valor $p=0,014$); - renda: pode influenciar significativamente na incivildade no trabalho (valor $p=0,006$).

Os critérios estão alinhados aos estudos de Bido e Silva (2019); Ringle et al. (2023); Sarstedt et al. (2022).

No que se refere à influência das variáveis de controle nas hipóteses, foram verificadas algumas pequenas alterações nos valores dos coeficientes das relações, ao observar os valores com variáveis de controle em comparação aos valores sem variáveis controle, porém não houve alteração quanto aos resultados das hipóteses, permanecendo suportadas em ambas as análises: H1, H2, H3, H4, H5 e H8; não suportadas as hipóteses: H6, H7, H9 e H10, a verificação foi realizada com base em estudos de Bido e Silva (2019); Ringle et al. (2023); Sarstedt et al. (2022). Os valores dos testes de validação das hipóteses com as variáveis de controle estão na tabela 8, a seguir:

TABELA 8 - VALIDADE DAS HIPÓTESES – COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

Resultados sem moderação					
Hipóteses	Relações Estruturais	Coef. Estrut.- β	VIF	f^2	valor-p
H1(+)	RF -> I	0.483	1.067	0.292	0.000 ***
H2(+)	RF -> DA	0.456	1.067	0.27	0.000 ***
H3(+)	RF -> CCT	0.444	1.067	0.236	0.000 ***
H4(+)	RF -> ST	0.368	1.067	0.156	0.000 ***
H5(-)	RF -> IT	-0.161	1.067	0.026	0.000 ***
Resultados com moderação					
Hipóteses	Relações Estruturais	Coef. Estrut.- β	VIF	f^2	valor-p
H6(-)	CVPT x RF -> I	-0.022	1.035	0.001	0.523
H7(-)	CVPT x RF -> DA	-0.035	1.035	0.002	0.339
H8(-)	CVPT x RF -> CCT	-0.076	1.035	0.008	0.029 **
H9(-)	CVPT x RF -> ST	-0.063	1.035	0.005	0.132
H10(-)	CVPT x RF -> IT	-0.045	1.035	0.002	0.221

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: ***p-valor < 0,01 (significância 1%); **p-valor < 0,05 (significância 5%).

Nota 2: RF- Resiliência do funcionário; I- Inovação; DA-Desempenho adaptativo; CCT-Comportamento criativo no trabalho; ST-Satisfação no trabalho; IT-Incivildade no trabalho; CVPT-Conflito entre vida pessoal e trabalho.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista, que o intuito do estudo foi verificar a influência da resiliência do funcionário nas ações de inovação, de desempenho adaptativo, de comportamento criativo no trabalho, de satisfação no trabalho e de incivilidade no trabalho e como essas cinco relações são moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho, após finalizar a análise dos resultados, observou-se que das dez hipóteses propostas para alcançar o objetivo da pesquisa, seis foram suportadas (H1, H2, H3, H4, H5 e H8), e quatro foram rejeitadas (H6, H7, H9 e H10), para a amostra pesquisada.

No que se refere às hipóteses suportadas, a hipótese H1, onde foi proposto que a resiliência do funcionário influencia positivamente na inovação; constatou-se que está em consonância com a literatura, ratificando que a resiliência do funcionário impacta positivamente na capacidade de inovação dos servidores (Nevarez, 2021; Prayag et al., 2020; Senbeto & Hon, 2020; Trener et al., 2021). Assim, pode-se inferir que quanto mais resilientes forem os servidores públicos de IES, maior será a capacidade de inovação, ao realizar suas atividades laborais dentro das IES.

A hipótese H2, na qual sugeriu-se que a resiliência do funcionário influencia positivamente no desempenho adaptativo; foram ratificados os resultados de estudos anteriores, demonstrando que um melhor desempenho adaptativo é impactado pela resiliência dos funcionários e que os funcionários mais resilientes, tendem a uma maior adaptabilidade no trabalho (Abukhait et al., 2020; Koopmans et al., 2012; Nyaupane et al., 2020; Pelgrim et al., 2022). Conclui-se que nas IES públicas

brasileiras, a capacidade resiliente dos funcionários favorece um melhor desempenho adaptativo, sendo um contributo para eficiência das atividades das IES públicas.

Quanto à hipótese H3, testou-se que a resiliência do funcionário influencia positivamente no comportamento criativo no trabalho; os resultados estão alinhados com os autores pesquisados (Anser et al., 2022; De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; De Clercq & Pereira, 2020; Herberg & Torgersen, 2021; Yuan, 2023; Yin et al., 2024), que apontaram em seus estudos, que o comportamento criativo é impactado pela resiliência do funcionário, sendo a resiliência uma característica que colabora para manutenção do comportamento criativo, até mesmo em situações adversas. Sugere-se que funcionários de universidades públicas têm comportamento criativo no exercício de suas atividades laborais, sendo esse comportamento enriquecido pela resiliência individual.

Referindo-se à hipótese H4 que propôs que a resiliência do funcionário influencia positivamente na satisfação no trabalho; os achados são concomitantes com a literatura estudada (Beuren et al., 2022; Hammond et al., 2023; Han et al., 2023; Ibañez et al., 2024; Mendiratta & Srivastava, 2023; Morris & Venkatesh, 2010; Wongsuwan et al., 2023; Wongsuwan & Na-Nan, 2022). Essas pesquisas apontam a satisfação no trabalho como um sentimento positivo dos funcionários, que favorece entre outros fatores, a diminuição da rotatividade nas organizações, e ainda, que a resiliência do funcionário contribui consideravelmente para satisfação no trabalho. Entende-se dos resultados do estudo, que a resiliência dos funcionários públicos é um aspecto positivo no favorecimento da satisfação dos servidores públicos de universidades brasileiras.

No tocante à hipótese H5, que foi suportada, tem-se que a resiliência do funcionário influencia negativamente na incivilidade no trabalho. Isso está em conformidade com as pesquisas que observaram essa relação como negativa, podendo a incivilidade no ambiente profissional ser atenuada, ao se identificar uma forte resiliência nos funcionários (Anasori et al., 2023; Arici et al., 2020; De Clercq et al., 2024; Singh & Srivastav, 2023; Raza et al., 2022; Mendiratta & Srivastava, 2023; Wang & Chen, 2020; Yang et al., 2020). Assim, apurou-se que a resiliência do funcionário público de IES é uma característica que auxilia na diminuição dos efeitos negativos da incivilidade vivenciada por servidores públicos em IES.

A hipótese H8, a qual testou a proposição de que o conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e o comportamento criativo no trabalho, tornando essa relação mais fraca; os resultados apresentaram-se em conformidade com estudos anteriores (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022; Kreiner et al., 2006; Le et al., 2024; Ren et al., 2022), que apontaram o conflito trabalho-lar, como influenciador de atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações, como também no ambiente familiar, e ainda que os conflitos podem enfraquecer o efeito de características pessoais como resiliência do funcionário, em capacidades individuais como comportamento criativo no trabalho. Pode-se presumir do resultado que a vivência de conflito entre vida pessoal e trabalho se configura como negativa, pois diminui os efeitos da resiliência, atenuando sua influência no comportamento criativo no trabalho, o que configura um desafio para IES, que necessitam de funcionários criativos para atender às demandas institucionais.

No que diz respeito às hipóteses rejeitadas, a hipótese H6: o conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e a inovação, tornando essa relação mais fraca; os resultados se contrapõem à literatura pesquisada, que aponta que as experiências de conflito trabalho-lar impactam negativamente a influência da resiliência nas ações de inovação, desenvolvidas pelos funcionários (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Senbeto & Hon, 2020; Yang et al., 2020). Assim, pode-se inferir do estudo que o conflito entre vida pessoal e trabalho não modera a relação entre resiliência do funcionário e ações de inovação, desenvolvidas por profissionais de IES públicas.

Ao testar a hipótese H7: o conflito entre a vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e o desempenho adaptativo, tornando essa relação mais fraca; verificou-se está em desacordo com estudos anteriores (Abukhait et al., 2020; De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Khawand & Zargar, 2022), onde teorizaram que o conflito entre vida pessoal e trabalho influencia tanto a capacidade resiliente, quanto o desempenho adaptativo dos funcionários, podendo impactar negativamente a relação entre as capacidades individuais dos trabalhadores. Porém, ao testar o efeito moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho, na relação entre resiliência do funcionário e desempenho adaptativo, não houve influência na relação, podendo-se deduzir que os servidores públicos de IES, não são impactados pelo referido efeito moderador.

De acordo com os resultados, a hipótese H9: o conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e satisfação no trabalho, tornando essa relação mais fraca; houve contradição no que se refere à literatura

estudada, onde as teorias presumiram haver um efeito negativo das situações de conflito entre vida pessoal e trabalho, seja na resiliência do funcionário, como também na satisfação no trabalho (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Pacheco et al., 2021; Wurstthorn et al., 2023). Nesse sentido, pode-se deduzir que para os funcionários públicos de IES, o conflito entre vida pessoal e trabalho não interfere no impacto da capacidade resiliente do indivíduo, em relação ao sentimento de satisfação no ambiente laboral.

Por fim, a hipótese H10: o conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e a incivilidade no trabalho, tornando essa relação mais fraca; apresentou resultado não condizente com estudos anteriores (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Ren et al., 2022; Yang et al., 2020), nos quais foi observada uma relação do conflito entre vida pessoal e trabalho, na capacidade resiliente do funcionário, apontando também que funcionários ao sofrerem ações de incivilidade no trabalho, tendem a demonstrar de forma mais evidente os conflitos trabalho-lar, teorizando-se que o conflito entre vida pessoal e trabalho pode enfraquecer a influência negativa da resiliência do funcionário, na incivilidade no trabalho. Os resultados apontam que no ambiente acadêmico de IES públicas, os funcionários não são afetados em sua capacidade resiliente e nas ações de incivilidade no trabalho, por conflitos entre a vida pessoal e o trabalho.

Diante dos resultados contraditórios à literatura, especificamente no que tange ao papel moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho, apresentados nas hipóteses não validadas no modelo proposto (H6, H7, H9 e H10), um dos aspectos que pode ter contribuído para tais resultados, é o fato dos estudos anteriores terem

sido realizados em países com culturas bem diferentes do Brasil (México, Canadá, Nigéria, Estados Unidos, Reino Unido, Etiópia, China, Alemanha, Emirados Árabes), e/ou também o fato de em sua maioria, os estudos terem sido realizados em organizações do setor privado, por exemplo no setor de hotelaria.

Capítulo 6

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo para as considerações finais, a pesquisa teve como objetivo verificar a influência da resiliência do funcionário nas ações de inovação, de desempenho adaptativo, de comportamento criativo no trabalho, de satisfação no trabalho e de incivilidade no trabalho e como essas cinco relações são moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho. Os resultados obtidos constataram que existe influência direta e positiva entre a resiliência do funcionário e as ações de inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho e satisfação no trabalho; e ainda influência direta e negativa da resiliência do funcionário na incivilidade no trabalho, no ambiente laboral de IES Públicas Brasileiras.

Já, no que se refere ao papel moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho, a influência negativa no enfraquecimento das relações propostas foi confirmada somente na relação entre a resiliência do funcionário e o comportamento criativo no trabalho; demonstrando que os funcionários públicos de IES, que vivenciam conflitos trabalho-lar, tendem a ser menos criativos, mesmo os indivíduos sendo resilientes; e em relação ao conflito entre vida pessoal e trabalho tornar mais fraca a relação entre a resiliência do funcionário e ações de inovação, desempenho adaptativo, satisfação no trabalho e incivilidade no trabalho, não foi confirmado o efeito moderador, podendo ser deduzido que no ambiente acadêmico de IES Públicas Brasileiras, as situações de conflito na vida pessoal e no trabalho não impactam nas citadas relações.

Esta pesquisa contribui para teoria, primeiro, por verificar e confirmar que a resiliência do funcionário público efetivo de Instituições de Ensino Superior influencia positivamente na inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho e tem um efeito negativo na incivilidade no trabalho, assim complementando estudos anteriores (Anasori et al., 2023; Anser et al., 2022; De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Hallak et al., 2018; Massuda et al., 2021; Prayag et al., 2020; Senbeto & Hon, 2020; Scheibe et al., 2022) , realizados em diferentes países (Chipre, Paquistão, México, Gana, Austrália, Brasil, Nova Zelândia, Etiópia e Holanda).

Ainda, como contributo a pesquisas anteriores que teorizaram sobre impactos do conflito trabalho- lar (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022; Jin & Zhu, 2022; Khawand & Zargar, 2022; Kreiner et al., 2006; Le et al., 2024; Pacheco et al., 2021; Ren et al., 2022; Yang et al., 2020), verificou-se o efeito moderador do conflito entre vida pessoal e trabalho na relação entre a resiliência e os seus respectivos resultados, tendo como achados a ratificação de que o moderador efetivamente torna mais fraca, a influência da resiliência do funcionário no comportamento criativo no trabalho; e nessa mesma direção, não foi evidenciado o enfraquecimento do impacto da resiliência do funcionário na inovação, no desempenho adaptativo, na satisfação no trabalho e na incivilidade no trabalho, como influência de vivências de conflito entre vida pessoal e trabalho dos servidores públicos de IES Brasileiras. Destaque-se ainda, como colaboração à literatura a população e o campo de estudo, sendo funcionários públicos efetivos e Instituições de Ensino Superior Brasileiras, respectivamente.

Ao se tratar de contribuições práticas pode-se mencionar, a partir dos resultados da pesquisa, as equipes gestoras de instituições de ensino superior, poderão incluir em seus planejamentos estratégicos de formação-ação a temática da resiliência do funcionário, sendo uma preditora de ações que necessitem dos servidores com habilidades de inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, assim realizando com maior eficiência as mudanças necessárias, sejam planejadas ou inesperadas.

E ainda na prática, os gestores de IES públicas podem focar na resiliência do funcionário, como forma de favorecer a satisfação no trabalho, atenuando o desejo de sair da instituição. Na prática também, contribui com a gestão da qualidade de vida no trabalho, pois o estudo ratifica que a resiliência do funcionário diminui os efeitos da incivilidade no trabalho, assim também, fomentar que a resiliência do funcionário pode implicar na melhoria da qualidade de vida dos funcionários públicos de IES, bem como, favorecer discussões claras e objetivas sobre incivilidade ou assédio moral nas IES públicas brasileiras.

Por fim, o estudo colabora com a gestão de recursos humanos das Instituições de Ensino Superior Públicas, ao demonstrar que o conflito entre vida pessoal e trabalho dos funcionários públicos, pode enfraquecer a influência da resiliência no comportamento criativo no trabalho, assim a gestão de pessoas pode buscar estratégias concretas e direcionadas para diminuição dos impactos negativos dos conflitos vivenciados pelos funcionários no trabalho e não trabalho, podendo inclusive incluir em sua avaliação de desempenho perguntas sobre vivências de conflitos entre vida pessoal e trabalho.

A pesquisa apresenta algumas limitações, como: a maioria dos respondentes são funcionários públicos de IES de uma única região do país, nordeste 59,81% (445), sendo que o Brasil é dividido geograficamente em cinco regiões (nordeste, norte, sul, sudeste e centro-oeste); foram pesquisados em conjunto servidores públicos (docentes e/ou técnicos administrativos); também uma limitação o fato da pesquisa não abranger servidores de instituições de ensino superior privadas; e ainda a pesquisa não investigou antecedentes da resiliência do funcionário. A utilização da amostragem não-probabilística, por acessibilidade, também uma limitação e que inviabiliza a generalização dos resultados.

Do exposto, sugere-se ampliar o campo de estudo e a população amostral, incluindo funcionários docentes e técnicos de instituições de ensino superior da rede privada; estudar separadamente somente um grupo de servidores docentes e/ou técnicos administrativos para verificar se os resultados se comportam de forma diferente entre os grupos; também sugere-se a realização de uma análise de multigrupos, no intuito de testar se há diferença entre os seguintes grupos: servidores técnicos e docentes; servidores do sexo masculino e feminino; tempo de atuação e renda. Sugere-se que sejam agregados como antecedentes da resiliência do funcionário os construtos: clima organizacional, cultura organizacional, liderança participativa e liderança transformacional; e como consequentes: autoconfiança e *burnout*.

REFERÊNCIAS

- Abukhait, R., Bani-Melhem, S., & Mohd Shamsudin, F. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behaviour? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(07), 2050070. <https://doi.org/10.1142/S136391962050070X>
- Anasori, E., De Vita, G., & Gürkan Küçükerşin, K. (2023). Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: the moderating effect of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 43(5-6), 336-357. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2147514>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: a glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39-54. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0176>
- Arici, H. E., Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0250>
- Barba-Aragón, M. I., Jimenez-Jimenez, D., & Valle-Mestre, L. (2024). Effects of open climate on innovation radicality in SMEs: relevance of hidden innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 43-68. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0374>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262-2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Bido, D. de S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bottini, F. F., Paiva, K. C., & Gomes, R. C. (2021). Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. *Cadernos Ebape. Br*, 19(1), 45-57. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200091>

- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2023). When Do Ruminations About Life-Threatening Crises Threaten Creativity? The Critical Role of Resilience. *Creativity Research Journal*, 36(4), 688-704. <https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2205702>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Khan, B. (2024). Family incivility, work alienation beliefs and submissive behaviors among Pakistani employees: the mitigating role of ego resilience. *Personnel Review*, 53(1), 228-246. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2022-0281>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131-1155. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0274>
- Di Marco, D., Martínez-Corts, I., Arenas, A., & Gamero, N. (2018). Spanish validation of the shorter version of the Workplace Incivility Scale: An employment status invariant measure. *Frontiers in Psychology*, 9(959), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00959>
- Elshaer, I. A., & Saad, S. K. (2022). Entrepreneurial resilience and business continuity in the tourism and hospitality industry: The role of adaptive performance and institutional orientation. *Tourism Review*, 77(5), 1365-1384. <http://dx.doi.org/10.1108/TR-04-2021-0171>
- Fey, S., & Kock, A. (2022). Meeting challenges with resilience—How innovation projects deal with adversity. *International Journal of Project Management*, 40(8), 941-950. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.006>
- Guo, J., Qiu, Y. & Gan, Y (2022). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification. *Current Psychology* 41, 1809–1820. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>
- Gupta, S., Modgil, S., Choi, T. M., Kumar, A., & Antony, J. (2023). Influences of artificial intelligence and blockchain technology on financial resilience of supply chains. *International Journal of Production Economics*, 261, 108868. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108868>
- Hair, J. F., Sharma, P. N., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Liengaard, B. D. (2024). The shortcomings of equal weights estimation and the composite equivalence index in PLS-SEM. *European Journal of Marketing*, 58(13), 30-55. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0307>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Hammond, M., Owusu, N. O., Nunoo, E. K., Boampong, G., Osman, A., Panin, A., Nyametso, J. K., & Essen, B. (2023). How quality of work-life influence employee job satisfaction in a gas processing plant in Ghana. *Discover Sustainability*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00127-9>
- Han, Z., Wang, D., Jiang, C., & Zhang, Y. (2023). Enhancing Employee Job Satisfaction Responding to COVID-19: The Role of Organizational Adaptive Practices and Psychological Resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 4555-4567. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S432982>
- Herberg, M., & Torgersen, G. E. (2021). Resilience competence face framework for the unforeseen: Relations, emotions and cognition. A qualitative study. *Frontiers in Psychology*, 12, 669904. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669904>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J., Fernet, C., Austin, S., & Gillet, N. (2022). Longitudinal profiles of work-family interface: Their individual and organizational predictors, personal and work outcomes, and implications for onsite and remote workers. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103695. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103695>
- Ibañez, M. J., Andrade-Valbuena, N. A., & Llanos-Contreras, O. (2024). Navigating job satisfaction in family firms during crisis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1285221. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1285221>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2023). *Censo da Educação Superior 2022: notas estatísticas*. https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2022.pdf
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster.

International Journal of Disaster Risk Reduction, 48, 101614.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101614>

Jin, S., Zhu, X., Fu, X., & Wang, J. (2022). Family supportive leadership and counterproductive work behavior: the roles of work-family conflict, moral disengagement and personal life attribution. *Frontiers in Psychology*, 13, 906877.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906877>

Khawand, S., & Zargar, P. (2022). Job autonomy and work-life conflict: A conceptual analysis of teachers' wellbeing during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 882848. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.882848>

Kim, K. (2021). A measure of adaptive performance and the DLOQ. *The Learning Organization*, 28(4), 397-412. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0047>

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

Kong, H., Jiang, X., Zhou, X., Baum, T., Li, J., & Yu, J. (2024). Influence of artificial intelligence (AI) perception on career resilience and informal learning. *Tourism Review*, 79(1), 219-233. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2022-0521>

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315-1341.
<https://doi.org/10.1177/0018726706071525>

Le, N. H., Mai, M. Q. T., & Le, K. G. (2024). Mindfulness, resilience and the happiness of service employees working from home. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 460-473. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2023-0109>

Lee, M. S., & Kim, H. S. (2020). The effects of service employee resilience on emotional labor: Double-mediation of person–job fit and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7198.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17197198>

Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>

- Massuda, A., Malik, A. M., Vecina Neto, G., Tasca, R., & Ferreira Junior, W. C. (2021). A resiliência do Sistema Único de Saúde frente à COVID-19. *Cadernos Ebape. Br*, 19, 735-744. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200185>
- Mendiratta, A., & Srivastava, S. (2023). Workplace bullying and organizational citizenship behavior: the parallel mediating effects of job satisfaction and resilience. *International Journal of Emerging Markets*, 18(7), 1565-1586. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0417>
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 34(1), 143–161. <https://doi.org/10.2307/20721418>
- Nevarez, M. D. R. L. (2021). La resiliencia como competencia potenciadora del emprendimiento universitario ante el distanciamiento social. *Panorama Económico*, 29(4), 236-255. <https://doi.org/10.32997/pe-2021-3655>
- Nyaupane, G. P., Prayag, G., Godwyll, J., & White, D. (2020). Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 658-677. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1822368>
- Pacheco, T., Coulombe, S., & Meunier, S. (2021). When work conflicts with personal projects: the association of work-life conflict with worker wellbeing and the mediating role of mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 12, 539582. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.539582>
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1-E15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872. <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Pelgrim, E., Hissink, E., Bus, L., van der Schaaf, M., Nieuwenhuis, L., van Tartwijk, J., & Kuijer-Siebelink, W. (2022). Professionals' adaptive expertise and adaptive performance in educational and workplace settings: an overview of reviews. *Advances in Health Sciences Education*, 27(5), 1245-1263. <https://doi.org/10.1007/s10459-022-10190-y>

- Prayag, G., Muskat, B., & Dassanayake, C. (2024). Leading for resilience: Fostering employee and organizational resilience in tourism firms. *Journal of Travel Research*, 63(3), 659-680. <https://doi.org/10.1177/00472875231164984>
- Prayag, G., & Dassanayake, D. C. (2023). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(10), 2312-2336. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040>
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216–1233. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Raza, M. A., Hadi, N. U., Hossain, M. M., Malik, I. A., Imran, M., & Mujtaba, B. G. (2022). Impact of Experienced Workplace Incivility (EWI) on Instigated Workplace Incivility (IWI): The Mediating Role of Stress and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Sustainability*, 14(23), 16187. <https://doi.org/10.3390/su142316187>
- Ren, S., Babalola, M. T., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A., Akemu, O., & Agyemang-Mintah, P. (2022). Employee thriving at work: The long reach of family incivility and family support. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 17-35. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.2559>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48(1), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Saad, S. K., & Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100712. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57, 455-471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Lienggaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during crisis and the role of age: Involuntary telework during the COVID-19 pandemic. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 19(3), 1762. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>

Senbeto, D. L., & Hon, A. H. (2021). Development of employees' resilience in technologically turbulent environments: probing the mechanisms of consonance–dissonance and crisis leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2721-2740. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1263>

Senbeto, D. L., & Hon, A. H. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1119-1139. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>

Sharma, P. N., Liengard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>

Singh, L. B., & Srivastava, S. (2023). I am done now! Linking workplace incivility to job search behaviour and employee silence. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 717-745. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2022-0201>

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Van Der Loos, A., Frenken, K., Hekkert, M., & Negro, S. (2024). On the resilience of innovation systems. *Industry and Innovation*, 31(1), 42-74. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2269110>

Valizadeh, N., Ghazani, E., Akbari, M., & Shekarkhah, J. (2022). How do collective efficiency and norms influence the social resilience of Iranian villagers against the COVID-19? The mediating role of social leadership. *Frontiers in Public Health*, 10, 861325. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.861325>

Wang, A. Q., Tang, C. H., Song, J., Fan, C. X., Wang, W. C., Chen, Z. M., & Yin, W. Q. (2022). Association of individual resilience with organizational resilience, perceived social support, and job performance among healthcare professionals in township health centers of China during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1061851. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1061851>

- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Wongsuwan, N., Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2023). How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter?. *Sustainability*, 15(4), 3015. <https://doi.org/10.3390/su15043015>
- Wongsuwan, N., & Na-Nan, K. (2022). Mediating effects of Self-Efficacy, Resilience and Job satisfaction on the relationship between person–Organisation Fit and Employee Work Adjustment. *Sustainability*, 14(18), 11787. <https://doi.org/10.3390/su141811787>
- Wursthorn, M., Saliterer, I., & Korac, S. (2023). Individual Resilience at the Heart of Work Design: Public Servants' Job Satisfaction and Emotional Exhaustion in a Context of Adversity. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3). <https://doi.org/10.1177/0734371X231162045>
- Yang, F., Lu, M., & Huang, X. (2020). Customer mistreatment and employee well-being: A daily diary study of recovery mechanisms for frontline restaurant employees in a hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102665>
- Yin, M., Jiang, S., & Niu, X. (2024). Can AI really help? The double-edged sword effect of AI assistant on employees' innovation behavior. *Computers in Human Behavior*, 150, 107987. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107987>
- Yuan, F. (2023). Sensemaking and Creativity at Work when employees are coping with traumatic life experiences: implications for positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 509-531. <https://doi.org/10.1177/00218863221113319>

APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Frases originais	Frases adaptadas
Resiliência do funcionário (Prayag et al., 2020)	- I successfully manage a high workload for long periods of time. - I resolve crises competently at work. - I learn from mistakes at work and improve the way I do my job. - I re-evaluate my performance and continually improve the way I do my work. - I effectively respond to feedback at work, even criticism. - I seek assistance to work when I need specific resources. - I use change at work as an opportunity for growth.	RF1 - Eu frequentemente gerencio com sucesso uma alta carga de trabalho. RF2 - Eu resolvo crises com competência no trabalho. RF3 - Eu aprendo com os erros no trabalho e aprimoro a forma como faço o meu trabalho. RF4 - Eu reavalio meu desempenho e melhora continuamente a forma como realizo o meu trabalho. RF5 - Eu respondo efetivamente ao feedback no trabalho, até mesmo às críticas. RF6 - Eu busco ajuda para trabalhar quando preciso de recursos específicos. RF7 - Eu uso a mudança no trabalho como uma oportunidade de crescimento.
Inovação (Nevarez, 2021)	- Habitualmente proponho soluciones alternativas cuando se está tratando de resolver algún problema. - Busco herramientas y recursos para conseguir mejores resultados, aunque nadie me lo haya pedido. - Disfruto encontrando buenas soluciones a los problemas que nadie ha resuelto todavía. - Adopto algo que fue intentado en otro lugar y tuvo éxito. - Me adapto al cambio substancial en la tecnología adoptada por la organización.	I1 - Eu costumo propor soluções alternativas quando tento resolver um problema no trabalho. I2 - Eu procuro ferramentas e recursos para alcançar melhores resultados no trabalho, mesmo que ninguém tenha me perguntado. I3 - Eu gosto de encontrar boas soluções para problemas no trabalho que ninguém resolveu ainda. I4 - Eu adoto no trabalho algo que foi tentado em outro lugar e foi bem-sucedido.

		I5 - Eu me adapto às mudanças substanciais na tecnologia adotada pela organização.
Desempenho adaptativo (Koopmans et al., 2012)	- I worked at keeping my job knowledge up-to-date. - I worked at keeping my job skills up-to-date. - I have demonstrated flexibility. - I was able to cope well with difficult situations and setbacks at work. - I recovered fast, after difficult situations or setbacks at work. - I came up with creative solutions to new Problems. - I was able to cope well with uncertain and unpredictable situations at work. - I easily adjusted to changes in my work.	DA1 - Eu atuo para manter meu conhecimento de trabalho atualizado. DA2 - Eu atuo para manter minhas habilidades de trabalho atualizadas. DA3 - Eu demonstro flexibilidade. DA4 - Eu sou capaz de lidar bem com situações difíceis e contratempos no trabalho. DA5 - Recupero-me rapidamente, depois de situações difíceis ou contratempos no trabalho. DA6 - Crio soluções criativas para novos problemas. DA7 - Eu sou capaz de lidar bem com incertezas e situações imprevisíveis no trabalho. DA8 - Eu me adapto facilmente às mudanças no meu trabalho.
Comportamento criativo no trabalho (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023)	- I often search out new working methods, techniques, or instruments. - I often create new ideas for improvement. - I often generate original solutions to problems.	CCT1 - Eu frequentemente busco novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho. CCT2 - Eu costumo criar novas ideias para aprimoramento no trabalho. CCT3 - Eu costumo gerar soluções originais para resolução de problemas no trabalho.
Satisfação no trabalho (Morris & Venkatesh, 2010)	- Overall, I am satisfied with my job. - I would prefer another, more ideal job. (R). - I am satisfied with the important aspects of my job.	ST1 - No geral, eu estou satisfeito com o meu trabalho. ST2 - Eu preferiria outro trabalho mais ideal. (R) ST3 - Estou satisfeito com os aspectos importantes do meu trabalho.

Incivilidade no Trabalho (Di Marco et al., 2018)	- Paid little attention to your statements or showed little interest in your opinions. - Interrupted or “spoke over” you. - Ignored you or failed to speak to you (e.g., gave you “the silent treatment”). - Make jokes at your expense.	IT1 - Meus colegas de trabalho prestam pouca atenção as minhas afirmações ou demonstraram pouco interesse em minhas opiniões. IT2 - Meus colegas de trabalho me interrompem ou falam junto comigo. IT3 - Meus colegas de trabalho me ignoram ou não falam comigo (ex.: deu-me “tratamento de silêncio”). IT4 - Meus colegas de trabalho fazem piadas às minhas custas.
Conflito entre vida pessoal e trabalho (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023)	- My private life interferes with my responsibilities at work such as getting to work on time, accomplishing daily tasks, and working overtime. - The demands of my private life interfere with work-related activities. - Private life-related strain interferes with my ability to perform job-related duties. - I have to put off doing things at work because of demands on my time at home. - Things I want to do at work don't get done because of the demands of my private life.	CVPT1 - A minha vida particular interfere em minhas responsabilidades no trabalho, como por exemplo, chegar no horário, realizar tarefas diárias e fazer horas extras. CVPT2 - As demandas da minha vida particular interferem nas minhas atividades de trabalho. CVPT3 - A tensão na minha vida privada interfere nas minhas capacidades de realizar tarefas do trabalho. CVPT4 - Tenho que adiar coisas no trabalho por causa de meu tempo com demandas em casa. CVPT5 - As coisas que quero fazer no trabalho não são feitas por causa das demandas da minha vida particular.

Legenda: R = código reverso

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Prezado(a),

Sou Keila Santos de Araujo aluna do curso de Mestrado em Contabilidade e Administração da **FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A - Maranhão**, o questionário a seguir faz parte da pesquisa realizada como trabalho final do programa de Mestrado, sob a orientação da Professora Dra. Rozélia Laurett. Trata-se de um questionário de coleta dados a respeito da adaptação às mudanças no serviço público, relacionadas a aspectos como resiliência do funcionário, inovação, satisfação no trabalho, incivilidade no trabalho, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho e conflito entre vida pessoal e trabalho. As respostas às questões são confidenciais, não havendo necessidade de identificação e serão utilizadas exclusivamente como instrumentos para subsidiar a referida pesquisa.

Caso seja possível, compartilhe este questionário com sua rede de contatos de servidores públicos de sua IES. Assim você estará colaborando com minha pesquisa.

Agradecemos sua valiosa contribuição.

Mestranda: Keila Santos de Araujo

(keilasaraujo11@gmail.com/keilasaraujo@ufdpar.edu.br)

Orientadora: Professora Dra. Rozélia Laurett

1. Após leitura do texto acima informe seu consentimento para participar da pesquisa.

() Li e entendi o texto acima e desejo de livre e espontânea vontade participar desta pesquisa.

() Não desejo participar da pesquisa.

2. Você é servidor público com vínculo efetivo e trabalha em Instituição de Ensino Superior (IES) Pública Brasileira?

() Sim

() Não

Instruções: para responder às questões 3 a 37 assinale conforme o seu grau de discordância ou concordância: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Questão	1	2	3	4	5
3. Eu frequentemente gerencio com sucesso uma alta carga de trabalho.					
4. Eu resolvo crises com competência no trabalho.					
5. Eu aprendo com os erros no trabalho e aprimoro a forma como faço o meu trabalho.					
6. Eu reavalio meu desempenho e melhora continuamente a forma como realizo o meu trabalho.					

7. Eu respondo efetivamente ao feedback no trabalho, até mesmo às críticas.					
8. Eu busco ajuda para trabalhar quando preciso de recursos específicos.					
9. Eu uso a mudança no trabalho como uma oportunidade de crescimento.					
10. Eu costumo propor soluções alternativas quando tento resolver um problema no trabalho.					
11. Eu procuro ferramentas e recursos para alcançar melhores resultados no trabalho, mesmo que ninguém tenha me perguntado.					
12. Eu gosto de encontrar boas soluções para problemas no trabalho que ninguém resolveu ainda.					
13. Eu adoto no trabalho algo que foi tentado em outro lugar e foi bem sucedido.					
14. Eu me adapto às mudanças substanciais na tecnologia adotada pela organização.					
15. Eu atuo para manter meu conhecimento de trabalho atualizado.					
16. Eu atuo para manter minhas habilidades de trabalho atualizadas.					
17. Eu demonstro flexibilidade.					
18. Eu sou capaz de lidar bem com situações difíceis e contratempos no trabalho.					
19. Recupero-me rapidamente, depois de situações difíceis ou contratempos no trabalho.					
20. Crio soluções criativas para novos problemas.					
21. Eu sou capaz de lidar bem com incertezas e situações imprevisíveis no trabalho.					
22. Eu me adapto facilmente às mudanças no meu trabalho.					
23. Eu frequentemente busco novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho.					
24. Eu costumo criar novas ideias para aprimoramento no trabalho.					
25. Eu costumo gerar soluções originais para resolução de problemas no trabalho.					
26. No geral, eu estou satisfeito com o meu trabalho.					
27. Eu preferiria outro trabalho mais ideal.					
28. Estou satisfeito com os aspectos importantes do meu trabalho.					
29. Meus colegas de trabalho prestam pouca atenção as minhas afirmações ou demonstraram pouco interesse em minhas opiniões.					
30. Meus colegas de trabalho me interrompem ou falam junto comigo.					
31. Meus colegas de trabalho me ignoram ou não falam comigo (ex.: deu-me “tratamento de silêncio”).					
32. Meus colegas de trabalho fazem piadas às minhas custas.					
33. A minha vida particular interfere em minhas responsabilidades no trabalho, como por exemplo, chegar no horário, realizar tarefas diárias e fazer horas extras.					

34. As demandas da minha vida particular interferem nas minhas atividades de trabalho.					
35. A tensão na minha vida privada interfere nas minhas capacidades de realizar tarefas do trabalho.					
36. Tenho que adiar coisas no trabalho por causa de meu tempo com demandas em casa.					
37. As coisas que quero fazer no trabalho não são feitas por causa das demandas da minha vida particular.					

38. Qual é o seu sexo?

- () Masculino
 () Feminino
 () Prefiro não responder.

39. Você é funcionário(a) público de Instituição de Ensino Superior (IES) Pública em qual região do Brasil?

- () Norte
 () Nordeste
 () Centro-Oeste
 () Sudeste
 () Sul

40. Há quanto tempo trabalha em Instituição de Ensino Superior (IES) Pública?

- () 0 a 2 anos
 () 3 a 5 anos
 () 6 a 10 anos
 () 11 a 15 anos
 () acima de 15 anos

41. Você é funcionário(a) público de Instituição de Ensino Superior (IES):

- () Municipal
 () Estadual
 () Federal

42. Sua idade:

- () 18 a 25 anos
 () 26 a 35 anos
 () 36 a 45 anos

- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ acima de 55 anos.

43. Seu grau de escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Graduação Completa
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado.

44. Seu cargo é:

- ☐ Docente
- ☐ Técnico administrativo

45. Sua renda mensal é de:

- ☐ R\$ 0,00 até R\$ 3.000,00
- ☐ R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00
- ☐ R\$ 5.001,00 até R\$ 7.000,00
- ☐ R\$ 7.001,00 até R\$ 10.000,00
- ☐ Acima de R\$ 10.000,00

Obrigada por sua valiosa contribuição com minha pesquisa!

Caso seja possível, compartilhe o link em suas redes de contatos de servidores públicos de IES.

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Característica	Descrição	Quantidade	Porcentagem (%)
Sexo	Masculino	369	49.60
	Feminino	375	50.40
Região	Norte	52	6.99
	Nordeste	445	59.81
	Centro-Oeste	58	7.80
	Sudeste	77	10.35
	Sul	112	15.05
Tempo	0 a 2 anos	77	10.35
	3 a 5 anos	51	6.85
	6 a 10 anos	153	20.56
	11 a 15 anos	207	27.82
	acima de 15 anos	256	34.41
IES Pública	Municipal	0	-
	Estadual	223	29.97
	Federal	521	70.03
Idade	18 a 25 anos	7	0.94
	26 a 35 anos	107	14.38
	36 a 45 anos	283	38.04
	46 a 55 anos	202	27.15
	acima de 55 anos	145	19.49
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	0	-
	Ensino Médio Completo	11	1.48
	Graduação Completa	30	4.03
	Especialização	121	16.26
	Mestrado	137	18.41
	Doutorado	337	45.30
	Pós-Doutorado	108	14.52
Cargo	Docente	511	68.68
	Técnico Administrativo	233	31.32
Renda mensal	R\$ 0,00 até R\$ 3.000,00	17	2.28
	R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00	77	10.35
	R\$ 5.001,00 até R\$ 7.000,00	98	13.17
	R\$ 7.001,00 até R\$ 10.000,00	168	22.58
	Acima de R\$ 10.000,00	384	51.61

Fonte: Dados da pesquisa