

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

THE EFFECTS OF RESILIENCE ON PUBLIC EMPLOYEES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND THE MODERATING ROLE OF WORK-LIFE CONFLICT

LOS EFECTOS DE LA RESILIENCIA EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL PAPEL MODERADOR DEL CONFLICTO ENTRE VIDA PERSONAL Y TRABAJO

Keila Santos de Araujo¹

RESUMO: O objetivo da pesquisa é verificar a influência da resiliência do funcionário nas ações de inovação, desempenho adaptativo, comportamento criativo no trabalho, satisfação no trabalho e incivildade no trabalho e como essas cinco relações são moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho. 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 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 incivildade no trabalho. 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.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Resiliência. Conflito.

ABSTRACT: The objective of this research is to verify 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. 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 innovative actions, adaptive performance, creative behavior at work, and job satisfaction. They confirmed the negative influence of employee resilience on workplace incivility. 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.

Keywords: People Management. Resilience. Conflict.

¹Mestra em Contabilidade e Administração, Fucape Ensino e Pesquisa S/A.

RESUMEN: El objetivo de la investigación es verificar la influencia de la resiliencia del empleado en las acciones de innovación, el desempeño adaptativo, el comportamiento creativo en el trabajo, la satisfacción laboral y la incivilidad laboral, así como determinar cómo estas cinco relaciones son moderadas por el conflicto entre la vida personal y el trabajo. Se optó por una investigación cuantitativa y descriptiva, basada en datos primarios y de corte transversal. El ámbito de estudio fueron las instituciones de educación superior (IES) públicas brasileñas, y la población objetivo estuvo compuesta por empleados públicos con nombramiento permanente, tanto docentes como personal técnico-administrativo. Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario en Google Forms. La muestra final constó de 744 cuestionarios válidos. En el análisis de datos se utilizó el Modelado de Ecuaciones Estructurales (MEE) mediante el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), empleando el software SmartPLS 4. Los resultados indicaron que la resiliencia del empleado influye directa y positivamente en las acciones de innovación, el desempeño adaptativo, el comportamiento creativo en el trabajo y la satisfacción laboral; asimismo, confirmaron la influencia negativa de la resiliencia del empleado sobre la incivilidad laboral. En cuanto al efecto moderador del conflicto entre la vida personal y el trabajo, dicha moderación se evidencia únicamente en la relación entre la resiliencia del empleado y el comportamiento creativo en el trabajo, debilitando dicha relación.

Palabras clave: Gestión de personas. Resiliencia. Conflicto.

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), e agora se adaptar para a utilização da inteligência artificial (IA) é uma necessidade para as organizações (Trenerry et al., 2021).

Nesse contexto tornou-se relevante a 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 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.

Os estudos citados anteriormente (Bottini et al., 2021; 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 incivildade no trabalho), sendo moderadas pelo conflito entre vida pessoal e trabalho, havendo necessidade de 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 incivildade 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 incivildade 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 incivildade 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, incivildade 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.

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 gestores de IES públicas 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.

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, 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; (INEP, 2023).

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).

Nesta direção, 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).

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).

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).

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). E ainda, 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). Já 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, de maneira mais significativa em pessoas resilientes.

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).

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 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 Incivildade no Trabalho

A incivildade no trabalho é vista como atos ou atitudes em desacordo com as boas condutas de convivência social e/ou organizacional, 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 funcionários entre si e/ou entre funcionários e gestores.

Diante do exposto, cabe mencionar que a maneira como os funcionários reagem diante das dificuldades resultantes de atos de incivildade no trabalho, pode ser influenciada pela resiliência do funcionário, e quanto maior for a resiliência do funcionário, menor será o impacto da incivildade (De Clercq et al., 2024). Ademais, Mendiratta e Srivastava (2023), também apontam o papel da resiliência do funcionário, como um atenuante dos efeitos da incivildade no trabalho. Em outras palavras, uma capacidade resiliente forte pode diminuir o impacto de ações negativas ou de incivildade sofridas pelos funcionários no ambiente laboral (Yang et al., 2020). Desta forma, sugeriu-se que:

H5: A resiliência do funcionário influencia negativamente na incivildade 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 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.

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 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, 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

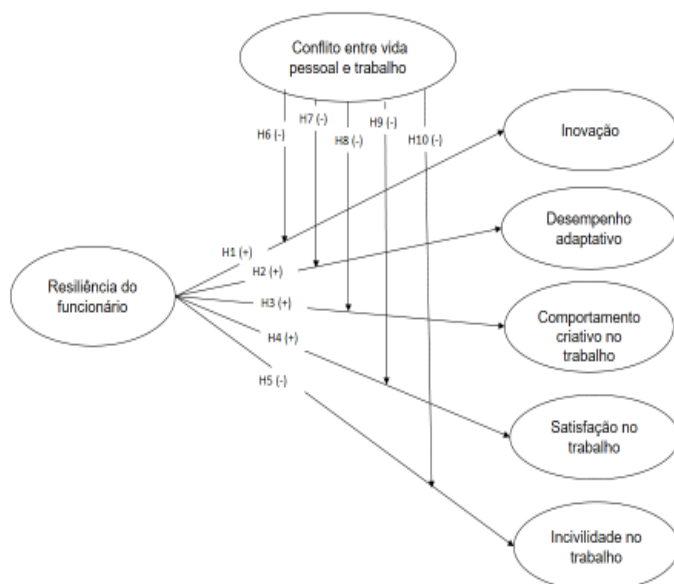


Figura 1: Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pela autora

3. METODOLOGIA

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; 38,5% são federais; e 18,9% são municipais. 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 35 questões referentes aos sete construtos, que foram validados em estudos anteriores e compõem o modelo proposto da pesquisa; na última parte do questionário foram apresentadas 08 questões de caracterização do entrevistado. Os construtos descritos a seguir, são a base do questionário: (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) Incivilidade 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).

Após elaborado o questionário, foi aplicado um pré-teste com o objetivo de verificar a clareza e esclarecer alguma eventual dúvida e/ou corrigir alguma inconsistência no instrumento, 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 coletados 782 questionários, desses, 744 considerados válidos para compor a amostra da pesquisa.

Foi realizada a análise das características demográficas dos 744 respondentes, observados os seguintes resultados: a maioria é composta por mulheres, 50,40%; o maior número de respondentes trabalham em IES públicas brasileiras da região nordeste, 59,81%; referente ao tempo de serviço, 34,40% trabalham há mais de 15 anos no setor, maior percentual dentre as faixas pesquisadas; quanto à esfera administrativa, 70,02%, atua em IES federais; 38,03% 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%; no que tange à escolaridade 45,29% tem doutorado e 1,47%, tem até o ensino médio completo; a amostra é composta pela maioria de docentes, 68,68%; quanto à renda, a maioria dos entrevistados, 51,61%, tem renda mensal acima de R\$ 10.000,00.

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).

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. 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).

Após o procedimento de exclusão dos itens, 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).

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). 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.

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). 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 $R^2=0,144$; Incivilidade no trabalho $R^2=0,056$. Os valores apresentam-se adequados à literatura (Bido & Silva, 2019).

Analizou-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, 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.

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.

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).

13

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 são adequados, ou seja, sem indicadores de problemas de colinearidade (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019).

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. Os valores do teste de validação das hipóteses estão na tabela a seguir:

Tabela 1 - Validade das hipóteses – efeito direto e com moderação

Resultados sem moderação					
Hipóteses	Relações estruturais	Coef. Estrut.-β	VIF	f ²	Valor-p
H ₁ (+)	RF → I	0.482	1.048	0.292	0.000 ***
H ₂ (+)	RF → DA	0.453	1.048	0.262	0.000 ***
H ₃ (+)	RF → CCT	0.434	1.048	0.224	0.000 ***
H ₄ (+)	RF → ST	0.348	1.048	0.135	0.000 ***
H ₅ (-)	RF → IT	-0.165	1.048	0.027	0.000 ***
Resultados com moderação					
Hipóteses	Relações estruturais	Coef. Estrut.-β	VIF	f ²	Valor-p
H ₆ (-)	CVPT x RF → I	-0.026	1.014	0.001	0.437
H ₇ (-)	CVPT x RF → DA	-0.04	1.014	0.002	0.296
H ₈ (-)	CVPT x RF → CCT	-0.077	1.014	0.008	0.022 **
H ₉ (-)	CVPT x RF → ST	-0.053	1.014	0.003	0.222
H ₁₀ (-)	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. 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).

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; Trenerry et al., 2021).

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).

Quanto à hipótese H₃, testou 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; 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.

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.

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 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).

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.

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 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).

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 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.

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; Wursthorn et al., 2023).

Por fim, a hipótese H10: o conflito entre vida pessoal e trabalho modera a relação entre a resiliência do funcionário e a incivildade 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 incivildade 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 incivildade no trabalho.

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 incivildade 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 incivildade 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 incivildade 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 incivildade 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; 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 incivildade 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 incivildade 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 incivildade 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.

19

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

1 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.

- 2 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.
- 3 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.
- 4 BIDO, D. de S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- 5 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, 45-57.
- 6 DE CLERCQ, D., & Belausteguigoitia, I. (2023). When Do Ruminations About Life-Threatening Crises Threaten Creativity? The Critical Role of Resilience. *Creativity Research Journal*, 1-17.
- 7 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.
- 8 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.
- 9 INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2023). *Censo da Educação Superior 2022: notas estatísticas*.
- 10 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.
- 11 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.
- 12 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.
- 13 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.
- 14 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.

- 15 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.
- 16 NEVAREZ, M. D. R. L. (2021). La resiliencia como competencia potenciadora del emprendimiento universitario ante el distanciamiento social. *Panorama Económico*, 29(4), 236-255.
- 17 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.
- 18 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.
- 19 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.
- 20 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.
- 21 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.
- 22 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.
- 23 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.
- 24 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.
- 25 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.
- 26 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.
- 27 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.

28 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*, 0734371X231162045.

29 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.

30 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.