





Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Aléxia Aguiar de Moura Ferreira Gomes

**Gestão de recursos humanos e insegurança
no trabalho em universidades públicas no
Brasil e Portugal**

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Psicologia Aplicada

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso
e coorientação do
Professor Doutor Patrício Ricardo Soares Costa

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, Professora Doutora Ana Veloso e Professor Patrício Costa pelos contributos neste trabalho conjunto que possibilitaram a construção desta tese.

À Professora Doutora Ana Veloso, pela parceria e acompanhamento no percurso de pós-graduação, e por representar exemplo profissional e pessoal para mim. Por me orientar com seu excelente saber profissional e competência, me permitindo seguir com a autonomia necessária para o desenvolvimento da minha aprendizagem. Por acolher meus questionamentos e angústias durante o percurso, sempre oferecendo palavras sábias e resolutivas com sua voz tranquilizadora. Por aceitar e estar presente neste desafio, sou imensamente grata.

Ao Professor Doutor Patrício Costa, pelo acompanhamento e pelos contributos e sugestões no desenvolvimento desta tese. Por me ensinar a buscar respostas em meio a tantos números, o que foi essencial para a construção de um conhecimento estatístico mais sólido e interessante.

À Professora Doutora Isabel Silva e ao Professor Doutor Rui Gomes, pelo acompanhamento disponibilizado neste doutorado através de contribuições e sugestões sempre pertinentes e sensatas que agregaram valor a esta tese, e por receberem com respeito e apoio minhas opiniões e escolhas neste projeto.

À Universidade Federal do Ceará, por me conceder a oportunidade de cursar o doutorado com estabilidade e tranquilidade, permitindo a minha qualificação profissional. Em especial aos chefes e gestores de recursos humanos, Marcus Vinícius Machado e Telma Araújo, por acompanharem com vibração esta caminhada e incentivarem esta qualificação, demonstrando a importância do suporte e apoio da gestão de pessoas para os trabalhadores de uma organização. Meu muito obrigada pela confiança e por acreditarem no meu propósito.

À Universidade do Minho, que possibilitou minha qualificação profissional em uma instituição de excelência.

Aos docentes e técnicos da Escola de Psicologia, que auxiliaram na correta realização dos procedimentos administrativos exigidos ao longo do percurso. Em especial à Lourdes Mesquita pela atenção e disponibilidade sempre a mim dedicada.

Às organizações que participaram nesta investigação e a todos os trabalhadores que se envolveram neste projeto, respondendo aos instrumentos de avaliação, dedicando tempo e atenção e contribuindo de forma valiosa para a concretização desta pesquisa.

A todos os pesquisadores que conheci em eventos científicos ao longo deste percurso e que de alguma forma contribuíram e foram inspiração para esta realização.

Aos meus irmãos, família e amigos, pelo apoio e torcida.

À minha mãe, pelo apoio, incentivo e amor a mim sempre oferecidos. Sou eternamente grata por estar presente, me ajudando a chegar até aqui e por vibrar ao meu lado em mais este desafio alcançado.

Ao meu pai, que em memória se fez presente com suas sábias frases que me ajudaram a enfrentar esse desafio com competência e coragem. A ti serei eternamente grata por estar onde estou.

Ao colega e amigo Rafael, pelo incentivo, apoio e pelas horas dedicadas em todas as fases deste percurso, sempre de bom grado, na oferta de suporte pessoal e tecnológico. Com o seu apoio o caminho se tornou mais leve. E aos colegas e amigos, Bruno e Luzimar que apoiaram e dedicaram esforços em disponibilizar contatos para a coleta de dados e trouxeram sugestões importantes para esta pesquisa. À amiga Milena, que como doutoranda, me permitiu dividir as angústias e foi ponto de apoio e inspiração.

A todos os amigos portugueses e brasileiros que conheci neste caminho e se fizeram presentes na troca de conhecimentos e partilha de momentos prazerosos.

À Taverna e todos que fazem esta casa, por entre copos e conversas, me proporcionarem um ponto de bons encontros e relaxamento em meio a árdua tarefa de escrita nestes momentos finais. Em especial à Filipe, pela companhia, incentivo na escrita, conversas despreziosas e músicas inspiradoras. E à Pedro, por todo o carinho e acolhimento a mim oferecidos. Levarei essa amizade além-mar.

Ao verão, ao sol e ao mar, que comigo finalizam essa enérgica caminhada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

Universidade do Minho, 31 de julho de 2023



Aléxia Aguiar de Moura Ferreira Gomes

Gestão de recursos humanos e insegurança no trabalho em universidades públicas no Brasil e Portugal

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) exerce um papel importante na promoção da inovação e do *work engagement* e na redução da insegurança no trabalho nas organizações. A presença da GRH e a forma como os colaboradores a percebem e a avaliam impactam seus comportamentos e atitudes nas organizações. As universidades atuam em três pilares, ensino, pesquisa e extensão (interação com a comunidade), e têm no seu capital humano a principal fonte de vantagem competitiva, evidenciando o papel da GRH no desempenho e bem-estar dos trabalhadores. Esta tese teve como objetivo explorar e conhecer a percepção de trabalhadores de universidades públicas em diferentes países, Brasil e Portugal, acerca da GRH nas organizações onde atuam, adentrando em suas dimensões de utilidade, visibilidade e compreensão, e a relação de impacto entre a GRH e o comportamento inovador (CI), investigando o papel mediador das variáveis insegurança no trabalho (JI) e *work engagement* (WE) nesta relação a partir de um modelo teórico proposto. As propriedades psicométricas da escala de JI foram avaliadas e a escala foi validada para a população universitária portuguesa e brasileira. Aspectos relativos à percepção dos trabalhadores sobre a pandemia e o trabalho remoto foram investigados. A investigação foi mista, com desenho sequencial, onde os dados quantitativos precederam os qualitativos. Participaram do estudo trabalhadores, entre técnicos e docentes, de duas universidades públicas no Brasil e Portugal, no total de 335 trabalhadores. Os resultados apontam que a GRH tem efeito no CI e que a JI e o WE medeiam esta relação. Não foram verificadas diferenças significativas entre os grupos de categoria profissional e vínculo laboral nas universidades e a pandemia não revelou impacto na JI. A escala de JI provou ser um bom instrumento para a avaliação da percepção de insegurança em trabalhadores de universidades públicas, necessitando cautela na utilização em estudos entre os países. O contraste na percepção da existência da GRH nos países gera reflexões e demonstra a necessidade de atenção por parte dos gestores destas organizações públicas para o investimento neste campo. O estudo dessas variáveis em contextos ainda escassos de investigação, como na área educacional, pode ser um contributo importante para a compreensão do impacto dessas variáveis nos comportamentos dos trabalhadores e para a proposição de políticas e práticas eficazes de gestão nestas organizações.

Palavras-chave: comportamento inovador, gestão de recursos humanos, insegurança no trabalho, universidades, *work engagement*

Management of human resources and job insecurity in public universities in Brazil and Portugal

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) plays an important role in promoting innovation and work engagement and reducing job insecurity in organizations. The presence of HRM and how employees perceive and evaluate it impact their behavior and attitudes in organizations. Universities operate on three pillars, teaching, research and extension (interaction with the community) and have in their human capital the main source of competitive advantage, highlighting the role of HRM in the performance and well-being of workers. This thesis aimed to explore and learn about the perception of public university workers in different countries, Brazil and Portugal, about HRM in the organizations where they work, delving into its dimensions of usefulness, visibility and understanding, and the impact relationship between the HRM and innovative behavior (IC), investigating the mediating role of job insecurity (JI) and work engagement (WE) variables in this relationship based on a proposed theoretical model. The psychometric properties of the JI scale were evaluated, and the scale was validated for the Portuguese and Brazilian university population. Aspects related to workers' perception of the pandemic and remote work were investigated. The investigation was mixed, with a sequential design where the quantitative data preceded the qualitative ones. Workers from two public universities in Brazil and Portugal participated in the study, including technicians and professors, with a total of 335 workers. The results indicate that HRM affects IC and that JI and WE mediate this relationship. There were no significant differences between the groups of professional category and employment relationship in universities, and the pandemic period did not reveal an impact on JI. The JI scale proved to be a good instrument for assessing the perception of insecurity in workers at public universities, requiring caution when using it in cross-country studies. The contrast in the perception of the existence of HRM in the countries generates reflections and demonstrates the need for attention on the part of the managers of these public organizations for investment in this field. The study of these variables in still scarce research contexts, such as in the educational area, can be an important contribution to understanding the impact of these variables on workers' behavior and proposing effective management policies and practices in these organizations.

Keywords: innovative behavior, human resource management, job insecurity, universities, work engagement

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE SIGLAS	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
CAPÍTULO I – Introdução e enquadramento teórico	1
1. A presente tese.....	2
2. Introdução.....	7
2.1. Método	8
2.1.1. Procedimentos éticos.....	8
2.1.2. Amostra.....	8
2.2. O contexto de pandemia de Covid-19.....	12
3. A Gestão de Recursos Humanos	14
3.1. O desenvolvimento da GRH	14
3.2. A Psicologia em GRH e as novas tendências.....	16
3.3. GRH e a pandemia.....	19
4. O mundo do trabalho e a insegurança laboral	20
5. A GRH, a inovação e a insegurança no trabalho em universidades.....	22
6. As variáveis de estudo	24
6.1. Gestão de recursos humanos	24
6.1.1. O modelo de Bowen & Ostroff	25
6.2. Insegurança no trabalho.....	28
6.3. Comportamento inovador	28
6.4. <i>Work engagement</i>	30
7. Referências	31
CAPÍTULO II – Estudos empíricos	43
1. Análise Psicométrica e validação da escala de insegurança no trabalho em universidades.....	44
1.1. Resumo.....	44

1.2. Introdução	45
1.2.1 A insegurança no trabalho.....	45
1.2.2. A insegurança no trabalho na educação superior pública em tempos de pandemia	46
1.2.3. A escala de insegurança no trabalho	47
1.2.4. Objetivos propostos.....	49
1.3. Método	49
1.3.1. Participantes.....	49
1.3.2. Instrumentos	50
1.3.2.1. <i>Questionário sociodemográfico</i>	50
1.3.2.2. <i>Insegurança no trabalho</i>	51
1.3.3. Procedimentos de coleta de dados	51
1.3.4. Análise de dados.....	52
1.4. Resultados	53
1.4.1. Evidência de validade com base na estrutura interna	53
1.4.1.1. <i>Dimensionalidade</i>	53
1.4.1.1.1. <i>Propriedade de distribuição dos itens</i>	53
1.4.1.1.2 <i>Evidência de validade relacionada ao fator</i>	54
1.4.1.1.3. <i>Evidência de validade convergente</i>	55
1.4.1.1.4. <i>Evidência de validade discriminante</i>	55
1.4.1.2. <i>Confiabilidade das pontuações: evidência de consistência interna</i>	55
1.4.1.3. <i>Invariância da medida</i>	56
1.4.1.4. <i>Invariância de país</i>	56
1.4.2. Comparações de dimensões	58
1.5. Discussão	58
1.6. Conclusões, limitações e estudos futuros.....	60
1.7. Referências.....	61
2. A gestão de recursos humanos em universidades: mediação da insegurança no trabalho e do <i>work engagement</i> no comportamento inovador	68
2.1. Resumo	68
2.2. Introdução	69
2.2.1. A Gestão de Recursos Humanos e suas contribuições para os trabalhadores	69
2.2.2. A Gestão de Recursos Humanos no ensino superior público	71
2.2.3. O modelo de investigação das variáveis de estudo	73
2.2.4. O papel mediador da JI e do WE	77
2.2.5. O papel moderador do país, da categoria profissional e do vínculo laboral.....	78
2.2.6. Objetivos propostos.....	78
2.3. Método	79
2.3.1. Participantes.....	79
2.3.2. Instrumentos	80
2.3.2.1. <i>Questionário sociodemográfico</i>	80
2.3.2.2. <i>Gestão de Recursos Humanos</i>	80

2.3.2.3. <i>Work engagement</i>	81
2.3.2.4. <i>Comportamento inovador</i>	81
2.3.2.5. <i>Insegurança no trabalho</i>	81
2.3.3. Procedimentos de coleta de dados	82
2.3.4. Análise de dados.....	82
2.4. Resultados	83
2.4.1. Confiabilidade das escalas de GRH, WE, CI e JI	83
2.4.2. Correlação entre as variáveis.....	85
2.4.3. Análise dos efeitos diretos, indiretos, totais e de mediação no modelo	85
2.4.4. Comparação entre grupos	91
2.5. Discussão	96
2.6. Conclusão, limitações e estudos futuros	99
2.7. Referências	101
3. A percepção da gestão de recursos humanos pelos trabalhadores em universidades: um estudo qualitativo	111
3.1. Resumo	111
3.2. Introdução	112
3.2.1. O modelo teórico investigado e síntese dos principais resultados obtidos 2º estudo (quantitativo).....	112
3.2.2. Apresentação do 3º estudo (qualitativo)	116
3.2.2. Objetivos propostos.....	117
3.3. Método	117
3.3.1. Participantes.....	117
3.3.2. Instrumentos	119
3.3.3. Procedimentos de coleta de dados	120
3.3.4. Análise de dados.....	120
3.4. Resultados e Discussão.....	123
3.4.1. Análise temática	123
3.4.2. Temas	126
3.4.2.1 <i>Percepção da GRH na universidade</i>	126
3.4.2.2 <i>Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI</i>	131
3.4.2.3 <i>Percepção de JI e o impacto nos comportamentos de WE e CI</i>	138
3.4.2.4 <i>Diferenças no CI entre os grupos “Categoria profissional” e “Vínculo laboral”</i>	141
3.4.2.5 <i>Impacto da pandemia e do trabalho remoto</i>	144
3.4.3 Comparação entre países.....	148
3.5. Conclusões, limitações e estudos futuros.....	150
3.6. Referências	153
CAPÍTULO III – Conclusão	159
1. Conclusões finais, contributos teóricos e práticos e limitações da investigação	160
2. Considerações finais	165

3. Referências	166
-----------------------------	------------

LISTA DE SIGLAS

CI - Comportamento inovador

GRH - Gestão de Recursos Humanos

JI - Insegurança no trabalho

JIS – Escala de insegurança no trabalho

RH - Recursos Humanos

WE - *Work engagement*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo teórico de investigação proposto</i>	2
Figura 2 <i>Roteiro da investigação empírica</i>	8
Figura 3 <i>Estrutura de dois fatores da escala de insegurança no trabalho ajustada a uma amostra de trabalhadores brasileiros (n=171) e portugueses (n=164). Correlações entre variáveis latentes, e cargas de fatores para cada item são mostradas $\chi^2 (16) = 60,96, p < 0.001, N = 335, CFI = 0,976, NFI = 0,967, TLI = 0,957, RMSEA = 0,092, RMSEA 90\% CI (0,068; 0,117)$</i>	55
Figura 4 <i>Modelo teórico da relação entre as variáveis em estudo</i>	78
Figura 5 <i>Modelo de mediação das variáveis em estudo</i>	86
Figura 6 <i>Modelo estrutural para o efeito moderador do país na relação entre as variáveis em estudo no grupo Brasil (1) versus Portugal (2). Negrito representa diferenças estatisticamente significativas nos coeficientes</i>	91
Figura 7 <i>Modelo estrutural para o efeito moderador da categoria profissional na relação entre as variáveis em estudo no grupo Docentes (1) versus Técnicos (2). Negrito representa diferenças estatisticamente significativas nos coeficientes</i>	93
Figura 8 <i>Modelo estrutural para o efeito moderador do vínculo laboral na relação entre as variáveis em estudo no grupo Estável (1) versus Não estável (2). Negrito representa diferenças estatisticamente significativas nos coeficientes</i>	94
Figura 9 <i>Modelo teórico das variáveis do segundo estudo</i>	116
Figura 10 <i>Modelo de mediação das variáveis do segundo estudo</i>	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	<i>Características sociodemográficas dos participantes em função da universidade</i>	9
Tabela 2	<i>Grupos em função da estabilidade/não-estabilidade do vínculo laboral na universidade</i>	10
Tabela 3	<i>Situação profissional dos participantes em função da universidade</i>	11
Tabela 4	<i>Situação sociodemográfica e profissional dos participantes em função da universidade</i>	12
Tabela 5	<i>Dados profissionais em período de pandemia em função da universidade</i>	13
Tabela 6	<i>Dimensões da insegurança laboral e itens correspondentes</i>	48
Tabela 7	<i>Estatísticas descritivas dos itens da escala de insegurança no trabalho</i>	54
Tabela 8	<i>Consistência interna das dimensões da JIS</i>	56
Tabela 9	<i>Comparação de modelos entre Portugal e Brasil</i>	56
Tabela 10	<i>Funcionamento diferencial dos itens (DIF) da JIS</i>	57
Tabela 11	<i>Análise comparativa entre países (médias e SD)</i>	58
Tabela 12	<i>Confiabilidade dos itens (Alpha de Cronbach) e CR</i>	84
Tabela 13	<i>Médias, desvios padrão, assimetria e curtose das variáveis em estudo</i>	84
Tabela 14	<i>Correlações de Pearson das variáveis em estudo</i>	85
Tabela 15	<i>Efeitos significativos diretos, indiretos e totais das variáveis em estudo</i>	87
Tabela 16	<i>Resultados dos testes de hipóteses</i>	90
Tabela 17	<i>β, p-value e z-score no grupo Brasil (1) versus Portugal (2)</i>	92
Tabela 18	<i>β, p-value e z-score no grupo Docentes (1) versus Técnicos (2)</i>	93
Tabela 19	<i>β, p-value e z-score no grupo Estável (1) versus Não estável (2)</i>	95
Tabela 20	<i>Características sociodemográficas e profissionais dos participantes de Portugal</i>	118
Tabela 21	<i>Características sociodemográficas e profissionais dos participantes do Brasil</i>	118
Tabela 22	<i>Template inicial e final</i>	124

CAPÍTULO I – Introdução e enquadramento teórico

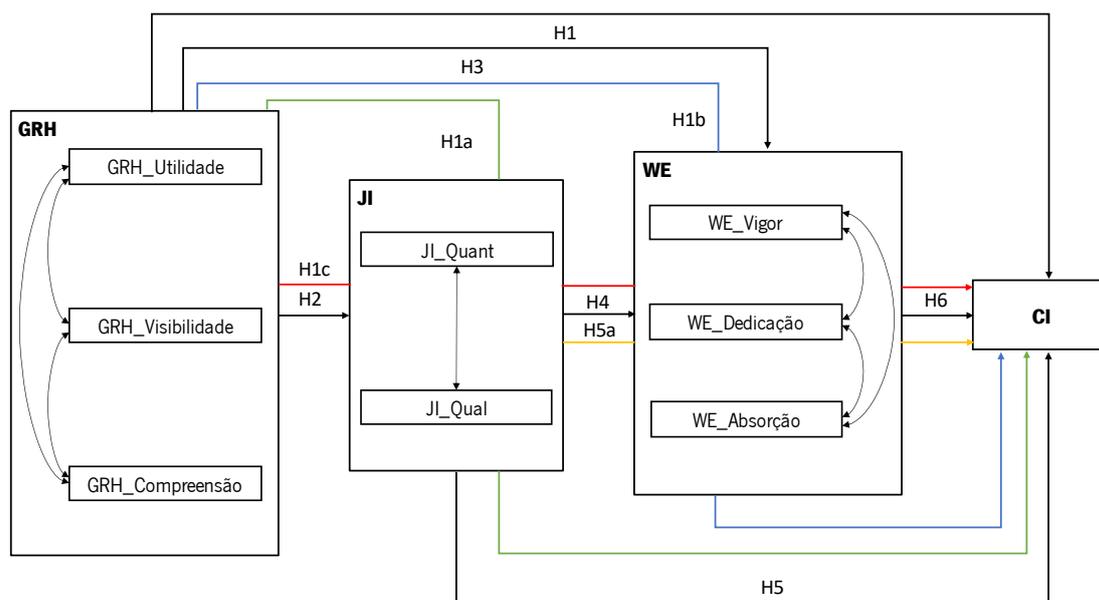
Neste capítulo, apresentamos a estrutura geral desta tese, de modo a contextualizar o leitor sobre a investigação, e o enquadramento teórico que orientou a investigação realizada. Faremos uma introdução que destaca o roteiro da investigação empírica e apresenta partes do método, nomeadamente a amostra e os procedimentos éticos, comuns aos estudos. Em seguimento, apresentamos a GRH em seus aspectos mais significativos. Destacamos a insegurança laboral, contextualizando esta variável no mundo do trabalho e situamos a GRH na sua relação com a insegurança no trabalho e a inovação no contexto estudado. Finalmente, apresentamos as variáveis de estudo, a gestão de recursos humanos, a insegurança no trabalho, o comportamento inovador e o *work engagement*. Em capítulos subsequentes, não deixaremos de complementar/aprofundar essas informações sempre que acharmos pertinente.

1. A presente tese

O estudo realizado no âmbito da tese de doutoramento tem como objetivo geral o estudo da percepção dos trabalhadores docentes e técnicos sobre a gestão de recursos humanos em organizações de ensino superior, especificamente em universidades do setor público no Brasil e Portugal. Pretende-se investigar a partir de um modelo teórico proposto (Figura 1), o impacto da GRH nos comportamentos de *engagement*, inovação e na insegurança laboral dos trabalhadores, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de políticas organizacionais internas de cultivo à essas variáveis. Neste modelo serão propostas 10 hipóteses alicerçadas na literatura, que serão desenvolvidas ao longo da investigação (ver capítulo II).

Figura 1

Modelo teórico de investigação proposto



GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; Jl_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; Jl_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linha —: mediação da Jl na relação entre GRH e CI; Linha —: mediação do WE na relação entre GRH e CI; Linha —: dupla mediação; Linha —: mediação do WE na relação entre Jl e CI. Legenda:

Especificamente, objetivou-se: (1) Apresentar as propriedades psicométricas da escala de insegurança no trabalho (JIS), de De Witte (2014); (2) Validar a escala de insegurança no trabalho (JIS), de Witte (2014) para a população brasileira e portuguesa; (3) Analisar as relações existentes entre a GRH, em suas dimensões utilidade, visibilidade e compreensão, a insegurança no trabalho (JI), nas dimensões quantitativa e qualitativa, o *work engagement* (WE), nas dimensões vigor, dedicação e absorção, e o comportamento inovador (CI); (4) Testar o papel mediador da JI e do WE a partir de um modelo teórico proposto entre as variáveis; (5) Testar o papel moderador dos grupos por país, categoria profissional e vínculo laboral nos grupos de trabalhadores docentes e técnicos de organizações do ensino público no Brasil e em Portugal; (6) Aprofundar a investigação da percepção dos trabalhadores sobre a GRH, a JI, o WE e o CI através de entrevistas semiestruturadas, confirmando ou refutando os resultados quantitativos; (7) Comparar os grupos o nível das variáveis estudadas nos diferentes países; e (8) Explorar a experiência de trabalho destes trabalhadores no contexto de pandemia e trabalho remoto .

Ressaltamos que, neste estudo, as variáveis foram investigadas em diferentes contextos geográficos, Brasil e Portugal, diferentes categorias profissionais, docentes e técnicos, e diferentes tipos de vínculo laboral, estáveis e não-estáveis, o que nos coloca face a realidades distintas para cada grupo. Diante disso para analisar o mesmo objeto de estudo nestas realidades, fez-se necessário a análise comparativa a partir de testes de moderação com o intuito de trazer maiores contribuições para a investigação.

O estudo aqui apresentado será um estudo misto, com o uso de metodologias quantitativas e qualitativas. Esse estudo terá um design de status equivalentes, onde este é conduzido usando ambas as abordagens para entender o fenômeno investigado. O desenho utilizado será sequencial ou bifásico, onde os dados quantitativos precederão os dados qualitativos. Nesse caso, a intenção de testar as variáveis com uma grande amostra e, em seguida, realizar uma exploração mais aprofundada de alguns casos durante a fase qualitativa (Azorín & Cameron, 2010). Quando utilizamos vários métodos diferentes para investigar o fenômeno de nosso interesse, e alcançamos resultados que fornecerem confirmação mútua, podemos ter mais confiança de que nossos resultados são válidos (Niglas, 2004), e é o que esperamos obter.

A apresentação da tese se dá em 3 capítulos, os quais são: Capítulo I: Introdução e enquadramento teórico; Capítulo II: Estudos empíricos; e Capítulo III: Conclusão.

No capítulo I, em que nos encontramos, apresentamos a estrutura geral da tese, com os objetivos propostos, seguida de uma introdução que demonstra o esquema do roteiro da investigação empírica, o qual explicita as fases de realização da pesquisa, os objetivos de cada estudo e o método utilizado em cada fase. Ainda neste capítulo, situamos o fenômeno investigado na literatura, explicitando e conceptualizando as variáveis estudadas, com o intuito de dar ao leitor uma visão geral da pesquisa e do enquadramento teórico.

Seguimos no capítulo II, que apresenta os 3 estudos empíricos realizados.

O primeiro estudo, de natureza quantitativa, intitulado “Análise psicométrica e validação da escala de insegurança no trabalho em universidades”, teve como objetivo apresentar as propriedades psicométricas e encontrar evidência de validade relacionada à estrutura interna da versão de 8 itens da escala de insegurança no trabalho (*Job Insecurity Scale, JIS*), de De Witte (1999) para a população brasileira e portuguesa em universidades públicas. Foram avaliadas: a dimensionalidade da JIS, a evidência de validade, a confiabilidade dos escores, a invariância da medida de acordo com as diretrizes de boas práticas e recomendações de relatórios para adaptação de testes (Swami & Barron, 2019). Objetiva-se ainda comparar o ajuste da estrutura bifatorial original da JIS entre Brasil e Portugal, considerando semelhanças culturais entre amostras de trabalhadores brasileiros e portugueses. A amostra total utilizada foi de 335 participantes, entre docentes e técnicos de universidades do Brasil e Portugal, sendo respectivamente 171 e 164 trabalhadores. Os dados foram coletados através de questionários *online*, a análise de dados através da utilização do *software* Jasp (versão 0.16.3) e a análise fatorial confirmatória (CFA) usou o método de estimação do *Maximum Likelihood*. O instrumento provou ser uma medida válida para a avaliação da percepção de insegurança. Os índices de adequação do modelo são bons ($\chi^2/gf = 3,81$; CFI = 0,976; NFI = 0,967; RMSEA = 0,092). A validade convergente foi confirmada e houve evidência de validade discriminante. A análise da confiabilidade mostrou valores de consistência interna elevados. Foi verificada a invariância configural e métrica entre Portugal e Brasil para o modelo de dois fatores, não foi suportada invariância nos modelos escalar e estrito. Os dados revelaram que os trabalhadores portugueses e brasileiros apresentaram diferenças estatisticamente significativas na dimensão quantitativa da insegurança laboral. O instrumento provou ser uma medida válida para a avaliação da percepção de insegurança em trabalhadores de universidades públicas, mas é necessário cautela em sua utilização em estudos comparativos e transculturais entre os dois países.

O segundo estudo, intitulado “A gestão de recursos humanos em universidades: mediação da insegurança no trabalho e do *work engagement* no comportamento inovador”, igualmente de natureza quantitativa, objetivou compreender a percepção do impacto da gestão de recursos humanos (GRH) no comportamento inovador (CI) em trabalhadores docentes e técnicos de organizações do ensino superior público no Brasil e em Portugal, testar o papel mediador da insegurança no trabalho (JI) e do *work engagement* (WE) nesta relação, a partir de um modelo teórico proposto entre as variáveis e o efeito moderador do país, da categoria profissional e do vínculo laboral nos diferentes grupos, e ainda investigar aspectos sobre a experiência de trabalho no contexto de pandemia e trabalho remoto em organizações do ensino público no Brasil e em Portugal. A amostra e recolha de dados aqui utilizada foi a mesma já referida no primeiro estudo e a análise de dados foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial, através dos programas de análise estatística Jasp (versão 0.17) e a análise da mediação e moderação no Amos (Arbuckle, 2021). Os resultados demonstram efeitos diretos significativos da GRH, apenas na dimensão utilidade, da dimensão quantitativa da JI e das dimensões dedicação e absorção do WE no CI. A dimensão visibilidade demonstrou efeito direto significativo apenas na JI Quant, enquanto a compreensão apresentou na JI Qual. Efeitos diretos significativos da JI Qual em todas as dimensões do WE também foram encontrados. Efeitos indiretos significativos das três dimensões da GRH no CI foram encontrados, assim como da JI Qual. A insegurança no trabalho e o *work engagement* demonstraram um papel mediador na relação entre GRH e CI. Apesar de algumas limitações, consideramos que o estudo realizado apresenta contribuições teóricas e práticas importantes para a gestão de pessoas em organizações de ensino superior, demonstrando uma associação significativa entre a GRH e os comportamentos de *engagement* e inovação, e evidenciando o papel mediador da JI e do WE na relação entre a GRH e o CI. Esses achados podem refletir na *performance* desses trabalhadores e serem considerados na avaliação e proposição de práticas organizacionais pela gestão do ensino superior público que busquem estimular o *engagement* e a inovação neste setor nos diferentes grupos de trabalhadores, assim como contribuir para a diminuição dos níveis de percepção de insegurança no trabalho.

No terceiro estudo, de natureza qualitativa, intitulado “A percepção da gestão de recursos humanos pelos trabalhadores em universidades: um estudo qualitativo”, buscamos aprofundar a investigação da percepção dos trabalhadores sobre a gestão de recursos humanos (GRH), a insegurança no trabalho (JI), o *work engagement* (WE) e o comportamento inovador (CI), buscando singularidades e significados pessoais e coletivos de diferentes categorias profissionais no contexto

da educação superior pública. Este estudo pretendeu aprofundar os resultados encontrados na análise do modelo proposto no 2º estudo, de natureza quantitativa, desta tese. Buscou-se ainda explorar a experiência de trabalho destes trabalhadores no contexto trabalho remoto e pandemia de Covid-19. Participaram do estudo 14 trabalhadores, entre técnicos e docentes, com vínculo estável e não estável, de universidades do setor público de Portugal e do Brasil, nas seguintes funções: 2 gestores de recursos humanos, 2 presidentes de escola, 2 docentes, 4 técnicos de nível superior e 4 técnicos de nível médio. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas *online*. A análise de dados foi realizada com base na análise temática (King, 2004) (King, 2022). A percepção dos trabalhadores foi analisada com base no modelo de Bowen e Ostroff (2004), considerando a visibilidade (práticas de GRH salientes e facilmente observáveis), a utilidade (percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais), e a compreensão (práticas de GRH não ambíguas) das práticas da GRH (Ferreira-Oliveira, 2013) como atributos importantes para a criação de um sistema forte de GRH. Os resultados revelam que os trabalhadores das universidades portuguesa e brasileira percebem o impacto da GRH nos comportamentos de WE e CI e na redução dos níveis de JI, confirmando os resultados do 2º estudo. Destaca-se o contraste na percepção da existência do sistema de GRH dentro das universidades estudadas, o que gera importantes reflexões e demonstra a necessidade de atenção por parte do gestores destas organizações públicas para o investimento neste campo.

Ao final, apresentamos o capítulo III com as conclusões finais sobre o desenvolvimento da pesquisa, buscando a integração dos resultados dos estudos empíricos realizados, refletindo sobre as descobertas, reconhecendo as limitações percebidas na investigação, destacando as contribuições teóricas e práticas da pesquisa para os trabalhadores e as organizações, e finalmente lançando sugestões de estudos futuros sobre o tema desenvolvido nesta tese.

2. Introdução

Os três estudos empíricos apresentados neste capítulo foram baseados em dados recolhidos em dois momentos e tiveram como público alvo trabalhadores docentes e técnicos de duas universidades públicas, uma brasileira e outra portuguesa.

O 1º e o 2º estudo, de natureza quantitativa, tiveram dados recolhidos no período de pandemia de Covid-19 (Fase 1), no período de julho a dezembro de 2021, a partir de formulários *on-line*, e a amostra foi composta por 335 trabalhadores, sendo 164 da universidade portuguesa e 171 da brasileira. O 1º estudo teve como variável investigada a insegurança no trabalho (JI), e o segundo explorou igualmente a insegurança no trabalho (JI) com adição de outras variáveis, a gestão de recursos humanos (GRH), o *work engagement* (WE) e o comportamento inovador (CI).

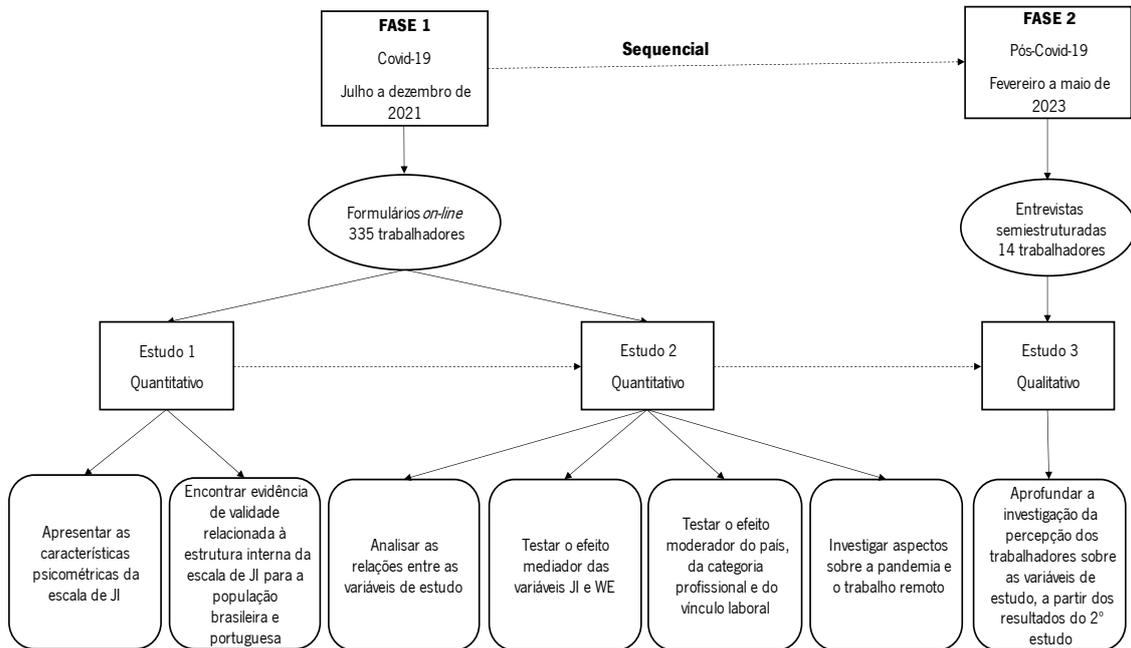
O terceiro estudo, de natureza qualitativa, foi realizado numa fase pós-pandemia (Fase 2), no período de fevereiro a maio de 2023, a partir de entrevistas semiestruturadas, e a amostra foi composta por 14 trabalhadores, sendo 7 da universidade portuguesa e 7 da brasileira. Este estudo utilizou, assim como o 2º estudo, a GRH, a JI, o WE e o CI como variáveis de estudo.

Os 3 estudos realizados estão correlacionados e buscaram trazer contribuições teóricas e práticas sobre a investigação da GRH e da JI em universidades públicas. O 1º estudo visou inicialmente responder à questões sobre as características psicométricas e evidência de validade relacionada à estrutura interna da escala de JI utilizada para posterior utilização no 2º estudo. Em seguimento, o 2º estudo visou responder às hipóteses propostas no modelo teórico que investigavam as relações entre as variáveis de estudo, nomeadamente a percepção dos trabalhadores sobre o impacto da GRH em suas 3 dimensões no CI e o efeito mediador da variável JI e WE nesta relação, além do efeito moderador do país, da categoria profissional e do vínculo laboral no modelo proposto, e finalmente explorar aspectos sobre a pandemia e o trabalho remoto. O 3º estudo visou aprofundar e complementar a investigação da percepção dos trabalhadores sobre as variáveis de estudo, a partir dos resultados obtidos no 2º estudo.

Apresentamos no esquema abaixo (Figura 2) o roteiro da investigação empírica realizada e a seguir, o método comum aos estudos realizados e dados relativos ao período de pandemia de Covid-19 e trabalho remoto.

Figura 2

Roteiro da investigação empírica



2.1. Método

2.1.1. Procedimentos éticos

Esta pesquisa seguiu as diretrizes éticas necessárias e recebeu parecer favorável da Comissão de ética da Universidade do Minho (CECSH 001/2021). Foi fornecido aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) junto ao formulário, no qual constavam informações sobre os objetivos do estudo, o caráter confidencial e voluntário da participação, a garantia do anonimato e do sigilo das informações prestadas, assim como os contatos dos pesquisadores para outras informações.

2.1.2. Amostra

O 1º e o 2º estudo desta pesquisa utilizaram uma amostra total de 335 participantes de universidades do setor público, sendo 164 (49%) de universidades de Portugal e 171 (51%) do Brasil. A participação foi anônima e voluntária, a partir de um método de amostragem não probabilística por conveniência, com os seguintes critérios de inclusão: ser trabalhador docente, técnico ou investigador de universidades do setor público. Foram eliminados 18 formulários em Portugal e 3 no Brasil, dentre esses alguns eram de alunos ou não aceitaram o consentimento informado.

A Tabela 1 apresenta os dados sociodemográficos relativos à amostra em ambas as universidades. Nas duas universidades, brasileira e portuguesa, respectivamente, a maioria dos participantes é do sexo feminino (63%), possui pós-graduação, dentre especialização, mestrado e doutoramento (90,4%), tem mais de 40 anos (61,2%) e mora com outra pessoa, dentre filhos, pais, avós e outros (85,7%).

Tabela 1

Características sociodemográficas dos participantes em função da universidade

	BRASILEIRA		PORTUGUESA		TOTAL	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Gênero						
Feminino	95	55,6	116	70,7	211	63,0
Masculino	75	43,9	46	28,0	121	36,1
Outro	0	0	1	0,6	1	0,3
Prefere não dizer	1	0,6	1	0,6	2	0,6
Idade						
Entre 18 e 28 anos	8	4,7	7	4,3	15	4,5
Entre 29 e 39 anos	74	43,3	41	25,0	115	34,3
Entre 40 e 50 anos	46	26,9	63	38,4	109	32,5
Mais de 50 anos	43	25,1	53	32,3	96	28,7
Nível de escolaridade						
Médio (até 12º ano)	1	0,6	3	1,8	4	1,2
Superior	13	7,6	15	9,1	28	8,4
Pós-graduação	47	27,5	11	6,7	58	17,3
Mestrado	61	35,7	30	18,3	91	27,2
Doutoramento	35	20,5	72	43,9	107	31,8
Pós-doutoramento	14	8,2	33	20,1	47	14,1
Situação de moradia						
Sozinho	21	12,3	27	16,5	48	14,3
Com outro(s)	150	87,7	137	83,5	287	85,7

No estudo apresentado, a estabilidade contratual foi considerada como uma evidência de (in)segurança no trabalho, sendo traduzida pelo tipo de vínculo laboral entre o trabalhador e a organização. Os participantes foram divididos em dois grupos, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2

Grupos em função da estabilidade/não-estabilidade do vínculo laboral na universidade

	BRASILEIRA		PORTUGUESA		TOTAL	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Grupos						
Estável	151	88,3	93	56,7	244	72,8
Não-estável	20	11,7	71	43,3	91	27,2

Os dados referentes à situação profissional dos participantes encontram-se ilustrados na Tabela 3. A principal diferença entre as duas universidades apresenta-se na categoria profissional, sendo, na brasileira, a maioria composta por técnico administrativo/trabalhador não-docente (73,1%) e, na portuguesa, docentes (72%). A maioria, no Brasil, possui entre 3 e 9 anos (38%) de antiguidade, enquanto em Portugal, entre 10 e 19 anos (28%). Em ambas as universidades, os participantes possuíam dedicação exclusiva (72,2%) e não possuíam cargo de chefia (76,4%). O vínculo laboral dos participantes, em sua maioria, na universidade portuguesa, é do tipo contrato permanente sem termo (56,7%) e uma minoria significativa do tipo contrato temporário de duração limitada (37,8%) ou bolsa de investigação (5,5%), enquanto na brasileira, a maioria significativa possuía contrato de trabalho estável (88,3%) em contraste ao contrato temporário (1,2%) ou que ainda não tinham atingido a estabilidade (10,5%). Foram considerados pertencentes ao grupo de trabalhadores “Estáveis” os que tinham um vínculo do tipo “estável”, na universidade brasileira, e “contrato sem termo” na universidade portuguesa. Os do grupo “Não estáveis” foram os trabalhadores com vínculo de “estágio probatório” e “professor substituto”, na universidade brasileira, e de “contrato a termo certo” e “contrato a termo incerto” e “bolsa de investigação”, na universidade portuguesa.

As características sociodemográficas e profissionais gerais referentes a amostra utilizada no 3º estudo são apresentadas na Tabela 4. A amostra geral foi composta por igual número de docentes (50%) e técnicos (50%), e teve em sua maioria trabalhadores do gênero feminino (57,1%)

com idade superior a 50 anos (50%), antiguidade superior a 10 anos (57,1%), e com maioria de trabalhadores com vínculo de trabalho estável (71,4%).

Tabela 3

Situação profissional dos participantes em função da universidade

	BRASILEIRA		PORTUGUESA		TOTAL	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Categoria profissional						
Docente	46	26,9	118	72,0	164	49,0
Técnico	125	73,1	46	28,0	171	51,0
Antiguidade na universidade						
Entre 0 e < 3 anos	19	11,1	23	14,0	42	12,5
Entre 3 e 9 anos	65	38,0	36	22,0	101	30,1
Entre 10 e 19 anos	59	34,5	46	28,0	105	31,3
Entre 20 e 29 anos	13	7,6	37	22,6	50	14,9
Entre 30 e 39 anos	9	5,3	19	11,6	28	8,4
Mais de 40 anos	4	2,3	3	1,8	7	2,1
Vínculo laboral						
Estágio probatório	18	10,5			18	5,4
Estável	151	88,3			151	45,1
Professor substituto	2	1,2			2	0,6
Bolsa de investigação			9	5,5	9	2,7
Contrato a termo certo			29	17,7	29	8,7
Contrato a termo incerto			33	20,1	33	9,9
Contrato sem termo			93	56,7	93	27,8
Tipo de dedicação						
Exclusiva	100	58,5	142	86,6	242	72,2
Não exclusiva	71	41,5	22	13,4	93	27,8
Cargo de chefia						
Com chefia	46	26,9	33	20,1	79	23,6
Sem chefia	125	73,1	131	79,9	256	76,4

Nota. Foram desconsiderados 2 participantes na variável antiguidade por falta de dados para a análise, sendo ambos na universidade brasileira, referente a 0,6% do total. Devido a diferença de contexto das universidades, os tipos de vínculos laborais e categorias profissionais diferem, logo não foram calculados o total para essas variáveis.

Tabela 4*Situação sociodemográfica e profissional dos participantes em função da universidade*

	BRASILEIRA	PORTUGUESA	TOTAL	
	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	%
Gênero				
Feminino	4	4	8	57,1%
Masculino	3	3	6	42,9%
Idade				
Entre 18 e 28 anos	0	0	0	0
Entre 29 e 39 anos	2	1	3	21,4%
Entre 40 e 50 anos	1	3	4	28,6%
Mais de 50 anos	4	3	7	50%
Categoria profissional				
Docentes	4	3	7	50%
Técnicos	3	4	7	50%
Antiguidade na universidade				
Entre 0 e < 3 anos	2	2	4	28,6%
Entre 3 e 9 anos	1	1	2	14,3%
Entre 10 e 19 anos	1	0	1	7,1%
Entre 20 e 29 anos	1	3	4	28,6%
Entre 30 e 39 anos	2	1	3	21,4%
Mais de 40 anos	0	0	0	0
Cargo ou Função				
Gestor de RH	1	1	2	20%
Diretor de curso	1	1	2	20%
Docente	1	1	2	20%
Técnico nível superior	2	2	2	20%
Técnico nível médio	2	2	2	20%
Tipo de vínculo laboral				
Estável	5	5	10	71,4%
Não estável	2	2	4	28,6%

2.2. O contexto de pandemia de Covid-19

O período de pandemia por Covid-19 também foi investigado e os dados recolhidos na amostra de 335 trabalhadores, utilizada no 1º e no 2º estudo, entre estes o grupos de risco, a forma de trabalho (presencial e remoto) e as atividades desenvolvidas pelos participantes (Tabela 5). De acordo com os dados, a maioria significativa dos participantes estava fora do grupo de risco

para a Covid-19 (80,6%), estava em forma de trabalho híbrido (presencial e remoto) (50,7%) e não relatou mudanças nas atividades desenvolvidas neste período (82,4%).

Tabela 5

Dados profissionais em período de pandemia em função da universidade

	BRASILEIRA		PORTUGUESA		TOTAL	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Risco para Covid-19						
Idade avançada	9	5,3	2	1,2	11	3,3
Doenças crônicas	28	16,4	19	11,6	47	14,0
Sistema imunitário comprometido	2	1,2	3	1,8	5	1,5
Gestantes e puérperas	2	1,2	0	0	2	0,6
Não pertence a grupo de risco	130	76,0	140	85,4	270	80,6
Forma de trabalho						
Exclusivamente presencial	36	21,1	47	28,7	83	24,8
Exclusivamente remoto	65	38,0	11	6,7	76	22,7
Presencial e remoto	65	38,0	105	64,0	170	50,7
Nem presencial / Nem remoto	5	2,94	1	0,6	6	1,8
Atividades						
Com mudança	43	25,1	16	9,8	59	17,6
Sem mudança	128	74,9	148	90,2	276	82,4

Outras perguntas relativas a aspectos da pandemia e trabalho remoto foram utilizadas no formulário *on-line* e os dados interpretados demonstram que a maioria avalia a experiência de trabalho remoto neste período como bom (41,2%), enquanto o restante da amostra avalia como nem bom/nem mal (25,4%), muito bom (22,1%), mal (8,9%) e muito mal (2,4%). Quando questionados sobre o desejo de continuar a trabalhar de forma remota, observou-se que a maioria afirma que sim (37%), em comparação as respostas talvez (32,3%) e não (30,7%).

3. A Gestão de Recursos Humanos

3.1. O desenvolvimento da GRH

O desenvolvimento da função de recursos humanos (RH) está intrinsecamente ligado à evolução das relações de trabalho nas organizações (Keating, 2002). Ao longo do tempo, com as transformações nos diferentes contextos, social, cultural, econômico e ambiental, a função de recursos humanos sofreu impactos e evoluções, conduzindo ao emprego de diferentes estratégias nos diferentes momentos históricos.

Cascio (1992) se refere a evolução da função RH nos EUA, sendo esta impactada pela Revolução Industrial através dos abusos na utilização de recursos humanos, da emergência da negociação coletiva livre, da racionalização do trabalho e pela necessidade de formação decorrentes das propostas tayloristas e o desenvolvimento da Psicologia Industrial. Nesse contexto, vale destacar o aparecimento de teorias importantes e clássicas da gestão como a Organização Científica do Trabalho, de Frederik Taylor, a Organização Administrativa do Trabalho, de Henri Fayol e a Administração burocrática, de Max Weber (Camara *et al.*, 2005).

Outro marco importante nesta evolução da GRH ocorrido no pós-guerra, foi o aparecimento do movimento em oposição às abordagens clássicas, denominado Escola de Relações Humanas, que trouxe o foco nas pessoas, considerando a influência de fatores psicológicos no desempenho dos trabalhadores em contexto laboral e fazendo emergir temas como motivação e satisfação (Caetano & Vala, 2002).

Nesse contexto de mudanças, observa-se as relações de poder entre diferentes grupos, com interesses opostos, sendo um desses os que mantém um sistema de controle de comportamentos em função dos interesses dos proprietários, e o outro, os fornecedores da força de trabalho (Clegg & Dunkerley, 1980). Keating (2002) aponta que a diversidade de interesses torna as organizações carregadas de incerteza, o que faz surgir um espaço de ação para a função de recursos humanos dentro das organizações, visando o controle dessa incerteza.

Na investigação de gestão de recursos humanos, alguns modelos foram propostos a partir de diferentes perspectivas, tal como o proposto por Legge (1995) que divide a função de RH em 4 modelos: normativo, descritivo funcional, de avaliação crítica e comportamental - descritivo.

O modelo normativo aponta o conceito de GRH como um conjunto de práticas com efeito conhecido e que foi reproduzido em trabalhos de investigação, por exemplo, em Huselid (1995) e Becker e Gerhart (1996). Este modelo define a função de RH como a seleção, o desenvolvimento,

a recompensa e a direção dos colaboradores, à medida que garante que estes tenham satisfação e “dão o seu melhor” na sua atuação, e assim levando a organização a atingir seus objetivos (Legge, 1995).

O modelo descritivo funcional dá à função de RH uma definição de reguladora das relações de emprego, assumindo que metas e meios necessários para seu alcance estejam sujeitos à negociação (Legge, 1995). Esse modelo traz uma visão pluralista da função de RH ao reconhecer diferentes stakeholders e metas e justifica o papel de regulação desta função, assim como atribui credibilidade aos diferentes intervenientes da gestão de recursos humanos, como por exemplo os colaboradores, à medida que integra essas novas fontes de informação ao desenho experimental (Guest, 1987).

Partindo para uma visão mais radical da função de RH, o modelo de avaliação crítica sugere uma relação de exploração, pois este atribui maior poder aos stakeholders, colocando a função de RH no papel de apoio à gestão a atingir suas metas através do esforço de seus colaboradores (Legge, 1995).

Para Legge (1995), o modelo comportamental – descritivo define a função de RH através dos comportamentos daqueles que a exercem. Neste caso, a função de RH é caracterizada como uma função menor porque é atribuída àqueles a quem se quer castigar, com reduzida capacidade de intervenção dado a ser suportada por um corpo teórico inconsistente e traduzido por um conjunto avulso de técnicas e, por ser percebida como um serviço e não como um fator de produção, sem credibilidade.

A investigação tem demonstrado interesse nos últimos anos com uma mudança do foco de pesquisa, de uma abordagem centrada no conteúdo para uma abordagem centrada nos processos organizacionais¹. A diferença entre essas abordagens reside no fato que a abordagem centrada no conteúdo foca-se nos conteúdos e tipos de práticas, ao contrário da centralização nos processos, que se foca em compreender os processos sociais e psicológicos existentes na relação entre a GRH e o indivíduo (Bowen & Ostroff, 2004).

Encontra-se na literatura a visão da função de RH sob duas perspectivas, a *hard* e a *soft*. Na perspectiva *hard*, os colaboradores são vistos como mais um recurso da organização, sendo valorizados os aspectos quantitativos da gestão (Truss *et al.*, 1997), e essa segue uma linha mais economicista, focada no controle de custos e no mercado (Velo, 2014). Por outro lado, quando

¹ Para alguns exemplos ver Bowen & Ostroff (2004); Boselie *et al.* (2008); Gomes *et al.* (2010); Guest & Conway (2011); Li *et al.* (2011); Delmotte *et al.* (2012).

há centralidade nos comportamentos relacionados a comunicação, valores, compromisso, formação fala-se de uma perspectiva *soft* (Storey, 2007) (Legge, 1995).

Nas últimas décadas, na literatura, tornou-se difundida a GRH estratégica, que teve seu avanço nos setores público e privado, impulsionada pelo desenvolvimento econômico e pelas mudanças industriais (Ulrich & Dulebohn, 2015). A GRH estratégica alinha a GRH com a estratégia organizacional (Boom *et al.*, 2019) e enfatiza um conjunto de integração entre a GRH e o desenvolvimento das funções de RH, desenvolvendo e utilizando o capital humano na competitividade organizacional (Ding *et al.*, 2019). Vincular as práticas de RH com a gestão estratégica e permitir que estas práticas de GRH sejam integradas e se apoiem mutuamente são dimensões da GRH estratégica (Zhu *et al.*, 2008).

Nesse contexto de evolução e mudanças, novos temas relacionados a GRH alavancam pesquisas na área. A sustentabilidade da GRH e a insegurança no contexto laboral são exemplos de temas de estudos que vêm sendo desenvolvidos na literatura abrangente da área.

3.2. A Psicologia em GRH e as novas tendências

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) aqui investigada é entendida como um fenômeno multidimensional e complexo que está relacionada ao contexto em que se insere (Keating, 2002). É definida como uma atividade e um conjunto de conhecimentos interdependentes que influenciam o comportamento dos trabalhadores na busca por resultados (Neves & Gonçalves, 2009). Em uma visão mais ampla, a GRH é considerada uma abordagem estratégica, integrada, que está relacionada à contratação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas nas organizações (Armstrong, 2014).

Ao longo dos tempos, de acordo com o contexto político, econômico, cultural e social que é experimentado, a utilidade percebida da gestão nas organizações vai sendo configurada (Keating, 2002). Diante das mudanças e evoluções ocorridas que evidenciam o capital humano das organizações como a principal fonte para a busca da vantagem competitiva, a atuação da GRH, através de suas políticas e práticas de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores (Demo *et al.*, 2018), ganha destaque, sendo fonte de investigação em estudos em diferentes contextos organizacionais.

A pesquisa em GRH se baseia em uma série de perspectivas disciplinares, tais como sociologia, economia, relações industriais, bem como a psicologia. A psicologia organizacional e do trabalho baseia-se nos conceitos da psicologia, especialmente da psicologia social e está

relacionada ao campo do estudo do comportamento organizacional. Seu objetivo tem como fim otimizar e a eficácia, a saúde e o bem-estar de indivíduos e organizações (Rogelberg, 2016).

Um dos tópicos de debate na atualidade é a “psicologização” da GRH e das relações laborais (Farnandale *et al.*, 2020), que ocorreu em parte pela ligação entre a GRH e a psicologia industrial e organizacional (Godard, 2014). Kaufman (2020) aponta que os efeitos mais prejudiciais dessa “psicologização” estão na gestão estratégica de RH e em seu programa de pesquisa de desempenho em GRH. Estudos sobre o tema têm sido realizados, como exemplo o estudo de Barry e Wilkinson (2021) que analisam a “psicologização” da voz do funcionário ao longo do tempo.

Na literatura apontam-se críticas à “psicologização” da pesquisa em GRH, como a adoção de uma visão unitarista e gerencialista, a descontextualização e o individualismo, uma visão cândida dos psicólogos sobre os trabalhadores, e a apresentação de modelos causais ingênuos e foco excessivo na pesquisa quantitativa. Segundo os autores, tais críticas não devem ser tomadas como gerais e contribuições da psicologia para a pesquisa de GRH são significativas e devem ser consideradas, tal como o olhar a partir de um conjunto amplo de valores, onde se considera a preocupação com o impacto desta GRH nos trabalhadores, além de uma gestão eficaz destes e o desenvolvimento e a aplicação de teorias psicológicas à GRH em nível individual, grupal e organizacional (Troth & Guest, 2020).

Dentre outras contribuições podemos destacar o desenvolvimento de práticas efetivas de GRH, que muitas vezes ajudam na tomada de decisões gerenciais e a melhora da compreensão dos resultados positivos e negativos centrados no funcionário, como absenteísmo (Johns, 2011) e satisfação (Spector, 1997). No contexto da psicologia organizacional e do trabalho o estudo da GRH com o uso de diferentes variáveis, tais como as que objetivamos investigar, o *work engagement*, o comportamento inovador e a insegurança no trabalho, também representam uma contribuição da psicologia nesta área.

No cenário atual, pesquisas em GRH têm sido crescentes e seu avanço faz-se necessário no âmbito das organizações diante do surgimento de novas formas de trabalho, assim como do foco nos trabalhadores para a busca de uma vantagem competitiva, o que exige práticas eficazes de gestão. Para este alcance, novas pesquisas devem considerar uma perspectiva multidisciplinar (foco em várias disciplinas), multinível (considerando fatores internos e externos), multisetorial (um olhar para as várias partes interessadas) e metodologicamente pluralista/mista (utilização de métodos quantitativos e qualitativos) (Troth & Guest, 2020).

Novos conceitos relacionados à GRH tem sido introduzidos nas organizações, buscando dar resposta às pressões institucionais, ao desenvolvimento econômico e à exigência de responsividade às necessidades dos funcionários, destacando-se a sustentabilidade (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). O surgimento de novas tecnologias e questões de força maior, como exemplo a pandemia, são fatores ambientais que desafiam e impactam a eficácia das práticas, exigindo a adaptação da GRH às novas tendências (Zhang, 2023). Tais mudanças podem refletir novas formas de alcançar a vantagem competitiva nas organizações, exigindo de gestores e trabalhadores diferentes comportamentos e posturas frente à estas.

A GRH sustentável possui características que a distinguem da GRH convencional, sendo estas o respeito (pelos funcionários como parte interessada na organização), a abertura (consciência ambiental e perspectiva de fora para dentro) e a continuidade (abordagem econômica, social e de empregabilidade a longo prazo) (De Prins *et al.*, 2014). A implementação de práticas sustentáveis no contexto das organizações relacionadas a aspectos do desenvolvimento individual e ao bem-estar dos trabalhadores podem trazer resultados positivos para o indivíduo e a organização (Sypniewska *et al.*, 2023), tendo destaque no *engagement* (Cleveland & Cavanagh, 2015), e na inovação (Sypniewska *et al.*, 2023) no local de trabalho.

Ainda no foco da sustentabilidade, e numa perspectiva mais estreita à GRH sustentável, destaca-se a GRH verde como nova abordagem, a qual atua a partir de políticas e práticas de RH focadas na implementação de comportamentos ecologicamente corretos com o objetivo de promover a preservação e conservação do ambiente natural. Especificidades individuais e suporte organizacional são apontados como fatores importantes no processo de implementação destas práticas e o comprometimento e o comportamento dos trabalhadores é influenciado diretamente pela percepção dos valores da organização (Murillo-Ramos *et al.*, 2023), o que reforça o papel importante da GRH neste processo.

Estudos recentes exploram o efeito de práticas verdes nos comportamentos dos funcionários (Veerasamy *et al.*, 2023) e propõem um conjunto de práticas a serem implementadas pela GRH verde, como exemplo, práticas relacionadas ao ciclo de vida do empregado, e práticas verdes de treinamento e desenvolvimento, de remuneração e recompensas, de envolvimento dos empregados e de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Murillo-Ramos *et al.*, 2023).

Diante das contribuições da psicologia para a GRH apontadas anteriormente e da importância conquistada pela área nos diferentes contextos na atualidade, faz-se necessário falar sobre esta área, que desempenha papel essencial nas organizações e para os trabalhadores que

a compõe. Dar seguimento às pesquisas que venham a contribuir na área de GRH, ampliando as descobertas e considerando diferentes perspectivas e métodos é o objetivo desta investigação.

3.3. GRH e a pandemia

O ano de 2019 foi marcado fortemente pelo surgimento da pandemia de Covid-19, que foi experimentada mundialmente e acarretou uma série de mudanças no contexto econômico, transformando a rotina da humanidade e exigindo a adoção de medidas restritivas pelas autoridades governamentais (Ramasany & Jaykumar, 2020). No mundo do trabalho, a pandemia trouxe consequências nas relações de trabalho, evidenciando as relações precárias já existentes de algumas categorias de trabalhadores (Leite, 2020), dando foco à a atenção às pessoas na forma de GRH sustentável.

Tal crise afetou, além do cenário econômico, a sociedade no geral e as organizações e os seus trabalhadores, trazendo medo e incerteza (Hamouche, 2021), modificando a percepção dos trabalhadores sobre a insegurança no trabalho (Nemteanu *et al.*, 2021) e reduzindo os níveis de *engagement* (Unur *et al.*, 2022). Assim, as organizações ficaram expostas a um ambiente desafiador, exigindo de gestores de recursos humanos novas formas de gerir, na busca por atender os objetivos estratégicos e apoiar os seus trabalhadores nesse desafio imposto (Hamouche, 2021).

Dessa forma, a GRH, impulsionada pela pandemia e pelas mudanças tecnológicas (Zhang, 2023), como a adoção do trabalho remoto, necessitou adotar novos paradigmas, evidenciando a importância da promoção da inovação (Agrawal *et al.*, 2021) e da criatividade (Hite & McDonald, 2020) no ambiente de trabalho. Além disso, em momentos de crise, destaca-se a importância de diretrizes claras no ambiente de trabalho para a redução do estresse, aumento da motivação e confiança dos trabalhadores, o que torna essencial o papel da GRH nas organizações para este fim (Wong Ho *et al.*, 2020).

Nesse contexto, evidencia-se o papel da GRH nas organizações, em todas as suas dimensões, visibilidade, utilidade e compreensão (Bowen & Ostroff, 2004). Aspectos como as condições de trabalho, o recrutamento de pessoal, a gestão de desempenho, o treinamento e desenvolvimento, a gestão da compensação (recompensas intrínsecas e extrínsecas), a gestão de segurança e saúde, e as mudanças no vínculo laboral foram fortemente impactos pela pandemia, o que exigiu uma atuação da GRH no desenvolvimento de práticas para enfrentar tais condições (Hamouche, 2021) (Gonawan & Othman, 2022).

Estudos apontam que as mudanças relacionadas ao uso do trabalho remoto durante a pandemia, por exemplo mudança na rotina de trabalho, inexistência de limites entre o ambiente privado e o espaço de trabalho, e a adequação as novas metodologias de ensino, podem levar ao adoecimento (Pontes & Rostas, 2020). A percepção de insegurança no trabalho e o aumento da ansiedade relacionada à incerteza (Reis, 2021) em trabalhadores docentes do ensino superior também foi observado durante este período. Críticas sobre a atuação de profissionais de RH na implementação de políticas que causaram desigualdades no local de trabalho durante a pandemia surgiram (Butterick & Charlwood, 2021). O cenário de pandemia tornou importante a realização de novos estudos no contexto das organizações, e em específico em universidades, em busca de compreender a percepção dos trabalhadores nesse setor e contribuir para uma atuação eficaz da GRH (Gonçalves, *et al.*, 2021).

4. O mundo do trabalho e a insegurança laboral

O trabalho se constitui como elemento fundamental para a construção da subjetividade dos indivíduos numa sociedade, tendo uma condição ontológica (Arendt, 2010). As alterações no mundo do trabalho são constantes, trazendo evoluções e novas problemáticas no contexto das organizações e para os seus trabalhadores. Nesta relação, os trabalhadores experimentam de forma individual os significados do trabalho, porém esses significados em grande parte são determinados pelas mudanças ocorridas no mercado de trabalho e nos processos que o compõe (Findlay & Thompson, 2017), o que sugere a necessidade de uma análise em diferentes níveis: global, organizacional e individual.

Uma das atuais problemáticas da sociedade moderna que atinge, além do mercado de trabalho, a saúde dos trabalhadores com consequentes efeitos físicos e psicológicos é a precarização das relações de trabalho (Canivet, *et al.*, 2017) (Benach & Muntaner, 2007). É sabido que essa precarização não é um fenômeno novo, tendo sido difundida durante a revolução industrial. Devido as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, a generalização de mercados de trabalho flexíveis e o surgimento de novas formas de emprego, há um retorno da propagação da precarização, após o declínio nos anos 20 (Quinlan *et al.*, 2001).

A precarização é definida como uma condição experimentada pelo trabalhador, a qual envolve insegurança e instabilidade nas relações de trabalho (Druck, 2011). Nos dias de hoje, a flexibilidade do mercado de trabalho e a instabilidade experimentadas no mundo ocidental tem conduzido a um aumento, além do sentimento de precariedade, de incerteza e insegurança (Urbini

et al., 2020). Sendo assim, a precariedade e a insegurança, como fatores importantes nas relações de trabalho, ganham notoriedade e são fontes de debate (Findlay & Thompson, 2017), o que justifica o aumento da realização de diversas pesquisas sobre o tema.

Diante das mudanças das relações de trabalho e as crises econômicas atravessadas ao longo dos tempos, a insegurança se faz evidente na preocupação com o desemprego e a perda de características do trabalho (De Witte, 1999), o que reflete na elevação dos níveis de insegurança experimentados por parte dos trabalhadores. Esta insegurança é considerada um constructo subjetivo e relacionado a percepção (Brockner *et al.*, 1992), o que não pode ser generalizado a um grupo, pois pode ocasionar diferentes sentimentos de incerteza em cada indivíduo (Vander Elst *et al.*, 2014). Essa insegurança subjetiva tem sido estudada principalmente a partir da perspectiva das teorias do estresse (Sora *et al.*, 2023).

Assim, faz sentido investigar a insegurança em diferentes contextos de trabalho e nas diferentes relações existentes nas organizações, não limitando a trabalhadores com contratos temporários, visto que a precariedade pode estar presente em diversas categorias de trabalhadores, autônomos, temporários, de meio período, assim como funcionários com trabalhos permanentes insatisfeitos com relação, por exemplo, à perspectiva de promoção (Findlay & Thompson, 2017). Faz-se necessário um olhar para os fatores que ajudem a combater as consequências adversas da insegurança no trabalho nas diferentes categorias.

Nesse contexto, a insegurança pode ser analisada tanto a nível individual, como coletivo (perspectiva multinível). Ao nível individual, foca-se na insegurança subjetiva e objetiva, a partir da percepção dos trabalhadores. Há porém estudos que buscam investigar a insegurança no nível coletivo, a partir de teorias multiníveis, investigando por exemplo o clima de insegurança e o *downsizing*, buscando percepções coletivas a partir de percepções individuais (Sora *et al.*, 2023).

De forma semelhante, a insegurança pode ser analisada como um constructo único, mas também em suas dimensões. No estudo das dimensões, a insegurança quantitativa (ligada à continuidade do emprego) tem sido mais investigada na literatura em comparação à qualitativa (ligada à continuidade dos vários aspectos do trabalho como por exemplo, deterioração das condições de trabalho, falta de oportunidades de carreira e redução salarial) (Hellgren *et al.*, 1999), que tem sido pouco explorada (Brondino *et al.*, 2020), destacando-se o estudo de Urbini *et al.* (2020) que aponta o efeito negativo da precarização na dimensão qualitativa na saúde mental de trabalhadores temporários.

No momento atual e frente ao crescente debate e aumento da investigação sobre a insegurança no trabalho, faz-se pertinente dar continuidade ao estudo do tema. O interesse neste constructo está diretamente relacionado a atuação profissional da autora como trabalhadora em uma universidade pública e iniciou-se na realização do seu mestrado, que apontou a importância de baixos níveis de insegurança no trabalho para a inovação e o *engagement* (Ferreira Gomes, 2019).

Em seguimento, no presente estudo, buscou-se centrar na investigação deste constructo a nível individual, focando-se na análise da percepção individual dos trabalhadores, e nas suas dimensões, quantitativa e qualitativa, buscando preencher a lacuna face à escassez de estudos sobre esta dimensão (Brondino *et al.*, 2020). O estudo considera as diferentes categorias de trabalhadores, os que possuem contratos temporários (não estáveis) e permanentes (estáveis), considerando que a insegurança pode estar presente em ambas em suas diferentes dimensões (Findlay & Thompson, 2017).

5. A GRH, a inovação e a insegurança no trabalho em universidades

Na administração pública, a burocracia, que visa regular e normatizar o contexto social, profissional e relacional do indivíduo é importante, porém pode trazer desequilíbrios. Esta burocracia norteia o processos de trabalho e a hierarquia das organizações públicas, porém possui desvantagens associadas ao formalismo, a distribuição do poder e a pessoalidade, podendo trazer desequilíbrios nas relações de autoridade (Pereira & Silva, 2016) e ser utilizada como forma de dominação (Weber, 1999). As universidades, como parte da administração pública, estão sujeitas a burocracia presente neste contexto, o que reflete em todos os setores da instituição, incluindo o setor de GRH. Este é composto por diversas normas e procedimentos burocráticos na rotina administrativa, o que pode prejudicar o andamento da organização (Pereira & Silva, 2016).

As universidades, órgãos da administração pública, são vistas como instituições sociais e sua estrutura organizacional reflete o contexto societário no qual está inserida (Fávero, 1977). No ensino superior, estas são consideradas como organizações inovadoras, que atuam no tripé, ensino, pesquisa e extensão (interação com a comunidade), lidando diretamente com ciência, tecnologia e inovação, e pesquisa e desenvolvimento. Estas organizações são consideradas especializadas e profissionais que, dentro de uma estrutura organizacional complexa, prestam serviços relativos ao conhecimento, tendo assim os recursos humanos como elemento importante para o alcance deste objetivo (Mohiuddin *et al.*, 2022).

As características apontadas destas instituições, tornam peculiar a GRH no contexto educacional (Coda & Ricco, 2010) (Jordan, 2005) (Katz, 2005), a qual se adapta para atender as demandas deste setor. A contribuição para a competitividade geral dessas instituições nas áreas de pesquisa, ensino e interação com a comunidade é apontado como o principal papel da GRH (Alqahtani & Ayentimi, 2021), com o envolvimento de diferentes atores na gestão e administração dos processos e práticas (Gilbert *et al.*, 2011).

Buscando o sucesso a longo prazo, os profissionais de RH desempenham um papel importante no recrutamento e treinamento do capital humano nas universidades, exigindo uma transformação das funções de RH, principalmente pela influência da tecnologia nas últimas décadas. Neste caminho de transformações, o papel de uma GRH eficaz é importante no treinamento de líderes e supervisores na condução de políticas e para garantir a transmissão de uma mensagem consistente e clara a todos os funcionários sobre as expectativas e os valores da organização (Saxena & Saxena, 2023), o que de acordo com Bowen & Ostroff (2004) reflete um sistema forte de GRH. Dessa forma, faz-se importante a investigação da GRH nas universidades, buscando conhecer a percepção dos trabalhadores sobre a sua atuação e o impacto das suas práticas.

Ao longo dos tempos, as mudanças da GRH nas organizações do setor público e privado foram diminuindo, em comparação a década de 1990 onde estas diferenças eram significativas. Práticas de GRH voltadas para a igualdade de oportunidades são mais utilizadas no setor público, enquanto práticas voltadas para remuneração e benefícios, bem como avaliação e gestão de desempenho são mais utilizadas no setor privado, e práticas que investem no bem-estar, como práticas de desenvolvimento e gestão de carreira são utilizadas em ambos (Knies *et al.*, 2022).

Dessa forma, observa-se que as organizações privadas adotavam um modelo *hard* de GRH focado no desempenho organizacional, em comparação ao modelo *soft* focado no bem-estar dos funcionários utilizado no setor público (Boyne *et al.*, 2002). Na atualidade, são dominantes no setor público algumas práticas *soft*, como as voltadas a igualdade de oportunidades, enquanto no setor privado as práticas de GRH *hard* ainda são fortemente utilizadas (Knies *et al.*, 2022). Tais mudanças afetam as organizações e seus trabalhadores e fazem surgir trabalhos temporários (Conley, 2002) e a terceirização e descentralização de algumas funções (Alonso *et al.*, 2015).

O estudo de Blom *et al.* (2018) testou as diferenças nos efeitos das práticas de GRH no desempenho individual entre os setores público, privado e semipúblico. Características do setor público em comparação ao privado, como objetivos menos tangíveis e difíceis de medir, maior

restrição de pessoal e maior nível de motivação intrínseca são alguns dos fatores que resultam em diferenças nos efeitos destas práticas. Gould-Williams (2003) refere que os estudos da relação entre as práticas de RH e o desempenho dos trabalhadores nas organizações em geral ocorrem com maior frequência no setor privado, estando o setor público com deficiência de pesquisas nesse tema, o que torna relevante a pesquisa proposta.

A GRH é apontada como um antecedente da inovação (Shipton *et al.*, 2006), contribuindo através de suas práticas nas organizações, na promoção da criatividade e da inovação organizacional (Rodrigues & Veloso, 2013) (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009), no desempenho organizacional (Wang & Zang, 2005) (Beugelsdijk, 2008) (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020), na performance dos trabalhadores (Arthur, 1994) (Huselid, 1995) (Becker & Gerhart, 1996), sendo essencial para a gestão de qualquer organização, incluindo as universidades no ensino superior.

A literatura existente sobre GRH no ensino superior, nomeadamente nas universidades, é escassa (Mammadova, 2020). Nestas instituições, a gestão de processos e práticas de GRH envolve diferentes atores (Gilbert *et al.*, 2011) e o papel principal da GRH é contribuir na competitividade geral nas áreas de pesquisa, ensino e engajamento da comunidade (Alqahtani & Ayentimi, 2021). Estudos apontam que as práticas de GRH nas universidades, ao atender às necessidades psicológicas dos trabalhadores, podem promover o bem-estar e avanço no local de trabalho e afetar a sustentabilidade da GRH (Mohiuddin *et al.*, 2022).

6. As variáveis de estudo

6.1. Gestão de recursos humanos

É sabido que o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõe, o que coloca em destaque a atuação da GRH neste contexto, através de suas políticas e práticas de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores (Demo *et al.*, 2018). Desta forma, entende-se neste estudo a GRH como um conjunto de conhecimentos interdependentes e uma atividade que influencia o comportamento dos trabalhadores na busca por resultados (Neves & Gonçalves, 2009).

A GRH, neste estudo, será inicialmente investigada a partir das percepções dos trabalhadores, e posteriormente, a partir das atribuições que os trabalhadores dão a esta GRH, considerando o modelo de Bowen e Ostroff (2004), que abordaremos com mais detalhe no próximo ponto 6.1.1. Serão consideradas nesta investigação 3 dimensões da GRH, dentre as

outras que a compõe. As dimensões aqui utilizadas serão a visibilidade, que representa que as práticas de GRH devem ser salientes e facilmente observáveis, a utilidade, que representa a percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais, e, por fim, a compreensão, que representa que as práticas de GRH não devem ser ambíguas (Ferreira-Oliveira, 2013).

Ao longo dos estudos empíricos desenvolvidos serão explicitados detalhes e estudos relativos a GRH nas organizações.

6.1.1. O modelo de Bowen & Ostroff

O surgimento de novas perspectivas desencadeadas pela mudança de visão do papel da GRH nas organizações trouxe ao cenário atual um olhar voltado para uma análise holística da GRH, que se baseia na agregação das práticas e não em um efeito individual no desempenho (Bowen & Ostroff, 2004).

Em seus estudos sobre RH, Bowen e Ostroff (2004) desenvolveram um modelo com o intuito de perceber como as práticas de GRH poderiam contribuir para a *performance* organizacional. O modelo se baseia no princípio da covariação da teoria de atribuição (Kelley, 1967) (Kelley, 1973), e trouxe o conceito de força da gestão de recursos humanos (FGRH) (Bowen & Ostroff, 2004).

Nessa perspectiva, ao explicar a relação entre GRH e desempenho, é destacada a importância dos processos psicológicos pelos quais os funcionários dão significado a GRH (Sanders *et al.*, 2014). Bowen e Ostroff (2004) apontam que a compreensão da GRH deve ser feita junto dos colaboradores. As percepções compartilhadas dos funcionários sobre o que a organização espera deles, seus valores e recompensas são fundamentais para estabelecer a relação entre RH e desempenho organizacional (Hewett *et al.*, 2018).

Para os autores, o sistema de GRH é baseado numa perspectiva mais focada em processos, e não em conteúdo, onde podem ser criadas situações fortes na forma de significado compartilhado sobre o conteúdo que levam ao desempenho organizacional, a partir da projeção e administração eficaz do sistema, definindo metacaracterísticas de um sistema geral de GRH (Bowen & Ostroff, 2004).

O modelo de Bowen e Ostroff (2004) propõe que quando as informações sobre as práticas de GRH são distintas (o efeito de evento é altamente observável), consistentes (o efeito se apresenta da mesma forma em todas as modalidades e no tempo) e consensuais (há acordo entre

as visões individuais da relação evento-efeito), os comportamentos e atitudes dos funcionários poderão ser afetados, pois estes compreendem o que se espera deles (Sanders *et al.*, 2021).

Esse modelo de um sistema forte de GRH apresenta a *distinção* como sendo dividida em 4 atributos, sendo (1) visibilidade (de práticas de GRH), (2) compreensão (de práticas de GRH), (3) relevância (das práticas para a realização de metas estratégicas e individuais), e (4) legitimidade da autoridade (da função de RH). A consistência se divide em 3 atributos, sendo (1) instrumentalidade (que estabelece relações de causa e efeito, como incentivos e recompensas), (2) validade (das práticas) e (3) consistência (nas mensagens entre os funcionários). O consenso reflete o acordo entre os remetentes da mensagem e práticas justas (Ostroff & Bowen, 2016) (Hewett *et al.*, 2018).

Desta forma, as mensagens são interpretadas de maneira uniforme, o que gera um forte clima organizacional, levando a um melhor desempenho (Sanders *et al.*, 2014). A compreensão dos funcionários sobre a intenção da administração pode ser entendida como positiva em relação ao *engagement*, compromisso, bem-estar, saúde e produtividade (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2020). A forma como os colaboradores percebem e avaliam a GRH tem impacto nos seus comportamentos e atitudes (Guest, 2002) (Hofstede & Usunier, 1999), e é nesse domínio que pretendemos investigar.

Há na literatura muitos estudos empíricos recentes que investigaram as percepções de GRH em nível individual (Hewett *et al.*, 2018) (Bednall *et al.*, 2021) (Katou *et al.*, 2020) (Wang *et al.*, 2020) (Sanders *et al.*, 2021), e não a nível organizacional como fizeram os autores do modelo. O estudo de Sanders *et al.* (2021) apresenta uma revisão sobre o tema. Bednall *et al.* (2021) apontam a percepção dos funcionários sobre a força da GRH como mediadora, baseada na teoria da sinalização (Ehrnrooth & Björkman, 2012), e ainda como moderadora, baseada na teoria de atribuição (Kelley, 1967) (Kelley, 1973), na relação entre as práticas de GRH e alguns resultados individuais, sendo um deles o desempenho, e sugerem que os sistemas de RH podem ser eficazes trazendo resultados benéficos para os funcionários à medida que tenham recursos adequados e bem comunicados.

Algumas observações e contributos para o desenvolvimento do modelo de Bowen e Ostroff (2004) podem ser encontradas no estudo de Ferreira-Oliveira (2013). Neste estudo, os resultados sugerem a relevância e aplicabilidade empírica do modelo e apontam a necessidade de descomplexificação do modelo a partir da redução dos atributos que integram cada dimensão, visto que a percepção individual parece focar-se apenas nas macro dimensões, e ainda sugere

que outras dimensões devem ser consideradas na percepção sobre o sistema de GRH. Em nosso estudo, assim como se observa no estudo de Ferreira-Oliveira (2013), foi medida a percepção e foram exploradas, posteriormente, no estudo qualitativo, as atribuições que os trabalhadores dão a GRH.

Bowen e Ostroff (2004), sugerem a investigação futura sobre a relevância das práticas de GRH para o desenvolvimento organizacional, o que consideramos estar intimamente relacionado com o desempenho individual. Assim, na investigação proposta com o intuito de conhecer a percepção da força de GRH, utilizou-se partes do modelo de Bowen e Ostroff (2004), sendo estudada a distinção, nos atributos visibilidade, compreensão e utilidade. Baseado no estudo de doutoramento de Ferreira-Oliveira (2013), foi utilizada a relevância percebida das práticas apenas a nível individual, interpretando essa relevância como a utilidade das práticas do sistema de GRH. A visibilidade representa que as práticas de GRH devem ser salientes e facilmente observáveis; a compreensão, que as práticas de GRH não devem ser ambíguas; e a utilidade, a percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais.

As práticas de GRH utilizadas no estudo aqui apresentado, nos três atributos, foram: acolhimento de novos colaboradores, recrutamento e seleção de novos colaboradores, avaliação de desempenho, formação, procedimentos administrativos em gestão de recursos humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho e etc.), comunicação (partilha de informação) e trabalho em equipe. Estas práticas foram baseadas no questionário de Bowen e Ostroff (2004), adaptado no estudo de Ferreira-Oliveira (2013). Foi considerado na inclusão destas práticas o contexto das organizações estudadas, seguindo a discussão de Bowen e Ostroff (2004) sobre a importância da adequação do sistema de recursos humanos à realidade das organizações.

Vale ressaltar ainda que o estudo aqui apresentado foi realizado no contexto da pandemia de Covid-19, conforme já descrito. Diante deste cenário de incerteza, a possibilidade de observação da consistência, distinção e consenso das mensagens transmitidas pela organização aos funcionários, em período de crise, torna peculiar esta pesquisa e deve ser considerado na apresentação dos resultados da pesquisa. Neste contexto, estudos vêm sendo realizados, como o de Sanders *et al.* (2021), que apresenta uma investigação em curso sobre a comunicação aos funcionários durante a pandemia de Covid-19, sob a lente da teoria da atribuição (Kelley, 1967) (Kelley, 1973).

6.2. Insegurança no trabalho

Na literatura, diversos autores definiram a insegurança no trabalho (Portovedo, 2000). A insegurança no trabalho aqui investigada é conceituada por De Witte (1999) como uma preocupação geral do trabalhador sobre a existência do trabalho no futuro. Os conceitos apresentados concordam com relação ao caráter subjetivo e perceptivo (Brockner *et al.*, 1992) deste constructo, o que faz importante a sua investigação em diferentes contextos, considerando os níveis de insegurança dos diferentes indivíduos (Vander Elst *et al.*, 2014), assim como o envolvimento da incerteza sobre o futuro na insegurança no trabalho.

Outros autores podem ser citados, como Greenhalgh e Rosenblatt (1984) que definem a insegurança como um sentimento de desamparo na manutenção da desejada continuidade do trabalho, Roskies e Louis-Guerin (1990) como a preocupação sobre a possibilidade de emprego certo, Davy *et al.* (1997) como relacionado a expectativas do trabalhador sobre a continuidade em uma situação de trabalho, Klandermans e Van Vuuren (1999) que apontam a incerteza quanto ao futuro, a incerteza da manutenção do conteúdo do cargo e reforçam a natureza subjetiva da percepção ou da experiência de insegurança, e Sverke *et al.* (2002) como uma antecipação subjetiva de um evento involuntário e fundamental relacionado à perda de emprego.

A insegurança laboral é apresentada em duas dimensões interligadas. A dimensão quantitativa se refere à preocupação com a continuidade do emprego geral, enquanto a dimensão qualitativa está ligada à preocupação com a continuidade ou mudanças negativas dos vários aspectos do trabalho (Hellgren *et al.*, 1999) (De Witte, 1999). Estudos apontam essa interligação entre essas dimensões ao longo do tempo, relatando a associação da dimensão qualitativa a um aumento da dimensão quantitativa (Narocka *et al.*, 2021). Ao longo dos estudos empíricos desenvolvidos serão explicitados detalhes e estudos relativos a JI nas organizações (ver capítulo II).

6.3. Comportamento inovador

A inovação é um conceito visto como um processo que engloba múltiplos estágios, sendo o primeiro o reconhecimento de um problema e a geração de novas ideias e soluções, o segundo a posterior busca de apoio para a implementação dessas ideias, e, finalmente, a difusão de um modelo de inovação (Scott & Bruce, 1994). Kanter (1988) e Van de Ven (1986) definiram a inovação como a produção ou adoção de ideias úteis e sua implementação. West e Farr (1990), definem inovação como a geração, promoção e realização intencional de novas ideias dentro de uma função de trabalho, grupo ou organização com o intuito de beneficiar os envolvidos no

processo. De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005), a inovação é entendida como um produto novo ou a melhoria de processo, ou a combinação de ambos, onde se evidencia a diferença significativa em relação aos processos ou produtos anteriores.

Amabile (1997) evidencia que a inovação pode ser influenciada por fatores individuais e ambientais que interagem entre si e se expressam no comportamento dos trabalhadores de uma organização. Tal autora aponta como fatores individuais a *expertise*, o pensamento criativo e a motivação intrínseca, e como fatores ambientais, as práticas de gestão, suporte de colegas e chefia e motivação organizacional para apoiar a inovação.

Na busca pela sobrevivência organizacional no contexto atual e no ritmo acelerado de mudanças, a inovação se torna estratégia prioritária e fator vital para o sucesso das organizações a longo prazo (Amabile, 1997) (Jamrog *et al.*, 2006) e a capacidade de inovação dos trabalhadores é apontada como o meio para que estas organizações se tornem inovadoras (Koroglu & Ozmen, 2021). No setor público, estudos apontam como facilitadores para a inovação organizacional o trabalho em equipe e o desenvolvimento de pessoas e competências, enquanto a resistência, o conflito de interesses e limitações de recursos humanos podem se constituir como barreiras para o alcance dessa inovação (Castro *et al.*, 2017). No ensino superior, o comportamento inovador se destaca como variável importante, especificamente nas universidades, tendo em vista que estas organizações atuam diretamente com o conhecimento.

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos é apontada como um fator determinante para o comportamento inovador das organizações (Seeck & Diehl, 2017) e pode ser vista como um antecedente da inovação (Gupta & Singhal, 1993). Constata-se que os seus sistemas podem influenciar indiretamente essa capacidade de inovação (Jørgensen *et al.*, 2011). Shipton *et al.* (2006) ressalta a responsabilidade da GRH nas fases de geração e implementação das ideias, à medida que assegura que as funções estejam claras e as competências necessárias aos trabalhadores para o desenvolvimento de suas atividades estejam presentes.

Seeck e Diehl (2017) apontam o crescimento na publicação de artigos relacionados a investigar a relação direta entre inovação e GRH nos últimos anos. Verificam-se estudos que investigaram a relação direta da GRH com a inovação (De Winne & Sels, 2010) (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008), enquanto outros introduziram variáveis mediadoras, como *work engagement* (Alfes *et al.*, 2013), criatividade (Harney *et al.*, 2009) e cultura organizacional (Lau & Ngo, 2004), assim como variáveis moderadoras como orientação estratégica da empresa (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009) e cultura organizacional (Wei & Liu, 2011).

6.4. Work engagement

O *work engagement* é um tema de interesse de muitos estudos, o que justifica-se pelo fato de este constructo ser considerado possível de influenciar o desempenho e os resultados organizacionais (Lee & Huang, 2019) (De Carlo *et al.*, 2020), conexão esta que foi sugerida por Kahn (1990), um dos primeiros autores a propor uma teoria sobre o *work engagement*. Tal tema teve emergência no início do século XXI e esta pode estar relacionada à psicologia positiva e à importância que o capital humano passou a ter nas organizações ao longo dos anos (Schaufeli, 2018).

Na literatura pode-se encontrar diferentes conceitos para o *work engagement*, que de acordo com cada abordagem, pode estar ligado a diferentes aspectos como desempenho, bem-estar do trabalhador e como oposição ao burnout, associação a trabalhos desafiadores e relação com o trabalho diferenciada da relação com a organização (Schaufeli, 2018). A definição aqui utilizada, encontra-se numa perspectiva ligada a aspectos do bem-estar do trabalhador, sendo um conceito distinto, não oposto ao burnout, com diferentes antecedentes (Schaufeli *et al.*, 2002) (Schaufeli & Taris, 2013) (Ferreira Gomes, 2019).

O *work engagement* pode ser entendido como um estado cognitivo-afetivo, positivo, intenso e gratificante para o indivíduo. Tal conceito está relacionado a três dimensões distintas: vigor, dedicação e absorção. O vigor está associado a altos níveis de energia e resiliência mental, assim como a vontade do indivíduo de investir e persistir frente às dificuldades no trabalho. A segunda dimensão, a dedicação, consiste na presença do sentido de significância, inspiração, entusiasmo, orgulho e desafio. Finalmente, a absorção se apresenta através da profunda concentração do indivíduo no trabalho, estando esse totalmente imerso, tendo a sensação de que o tempo passa rapidamente e demonstrando dificuldade de se distanciar do trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002) (Ferreira Gomes, 2019).

O *work engagement* é um fator importante a ser observado nas organizações, visto que uma organização com trabalhadores *engaged* pode se tornar um espaço cativante, que reflete um bom lugar para trabalhar, com comprometimento com os seus objetivos e tendo lucratividade (Ibnu & Islam, 2014). O cultivo ao *engagement* nas organizações pode ser importante para fortalecer o comprometimento dos trabalhadores com os assuntos relacionados à própria organização (Rich *et al.*, 2010), o que representa uma vantagem competitiva para estas. Há ainda estudos que apontam efeitos negativos do *engagement* no bem-estar dos funcionários, indicando que altos níveis de absorção podem levar ao *workaholism* (Sypniewska *et al.*, 2023).

Em instituições de ensino superior, o *engagement* exerce um papel importante na manutenção da qualidade e sobrevivência de uma organização (Aboramadan *et al.*, 2020). Estudos demonstram que há uma relação entre as práticas de GRH e as atitudes positivas no trabalho (Karatepe, 2011) (Saks, 2006), contribuindo para o engajamento da equipe e trazendo vantagens para a organização. Apesar da importância, as pesquisas relacionadas ao *engagement* ainda são limitadas no contexto de ensino superior (Aboramadan *et al.*, 2020), sendo o alargamento destes estudos um dos nossos contributos.

7. Referências

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), pp. 154-174. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2019-0160>
- Agrawal, S., Drozd, M., Makuch, S., Pietraszek, A., Sobieszczanska, M., & Mazur, G. (2021). The Assessment of Fear of COVID-19 among the Elderly Population: A Cross-Sectional Study. *Journal of Clinical Medicine*, 10(23), p. 5537. <https://doi.org/10.3390/jcm10235537>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*, 56(2), pp. 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Alonso, J. M., Flifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), pp. 643-660. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.822532>
- Alqahtani, M., & Ayentimi, D. (2021). The devolvement of HR practices in Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and challenges. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), pp. 86-91. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.08.005>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), pp. 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Arbuckle, J. L. (2021). Amos (Version 28.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- Arendt, H. (2010). *A condição humana*. Forense.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2021). Employee voice, psychologisation and human resource management (HRM). *Human Resource Management Journal*, 32(3). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12415>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Bednall, T. C., Sanders, K., & Yang, H. (2021). A meta-analysis on employee perceptions of human resource strength: Examining the mediating versus moderating hypotheses. *Human Resource Management*, 61, pp. 5-20. <https://doi.org/10.1002/hrm.22068>
- Benach, J., & Muntaner, C. (2007). Precarious employment and health: developing a research agenda. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(4), pp. 276-277. <https://doi.org/10.1136/jech.2005.045237>
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies*, 29(6), pp. 821-847. <https://doi.org/10.1177/0170840608090530>
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B., & Van Thiel, S. (2018). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1). <https://doi.org/10.1177/0734371x18773492>
- Boon, C., Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), pp. 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Graham, D., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203-221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (2002). Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *Public Administration*, 77(2), pp. 407-420. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00160>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & De Witte, R. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2). <https://doi.org/10.2307/256380>

- Brondino, M., Bazzoli, A., Vander Elst, T., De Witte, H., & Pasini, M. (2020). Validation and measurement invariance of the multidimensional qualitative job insecurity scale. *Quality & Quantity*, 54(3), pp. 925-942. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00966-y>
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How Can We Stop Making a Bad Situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *HUMANATOR: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Don Quixote.
- Canivet, C., Aronsson, G., Bernhard-Oettel, C., Leineweber, C., Moghaddassi, M., Stengard, J. & Ostergren, P.-O. (2017). The negative effects on mental health of being in a non-desired occupation in an increasingly precarious labour market. *SSM - Population Health*, 3, pp. 516-524. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.05.009>
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life* (3ª ed.). McGraw Hill.
- Castro, C., Isidro-Filho, A., Menelau, S., & Fernandes, A. (2017). Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.63851>
- Clegg, S., & Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Cleveland, J. N., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, pp. 146-161.
- Coda, R., & Ricco, M. F. (2010). Estilos de Comportamento de Profissionais de Ciência, Tecnologia e Inovação (C, T&I). *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300008>
- Conley, H. (2002). A State of Insecurity: Temporary Work in the Public Services. *Work, Employment and Society*, 16(4), pp. 725-737. <https://doi.org/10.1177/095001702321587442>
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1998). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), pp. 323-349. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<323::AID-JOB801>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<323::AID-JOB801>3.0.CO;2-%23)
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>

- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Socio-economics Studies*, 25(4), pp. 263-284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, pp. 1863-1883. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505088>
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 155-177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(7), pp. 1481-1506. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), pp. 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pacific Management Review*, 24(4), pp. 310-317. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>
- Druck, G. (2012). Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? *Caderno CRH*, 24(1). <https://doi.org/10.9771/ccrh.v24i1.19219>
- Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), pp. 1109-1135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x>
- Farnandale, E., McDonnell, A., Scholarios, D., & Wilkinson, A. (2020). The psychologisation conversation: An introduction. *Human Resource Management Journal*, 30(1), pp. 32-33. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12276>
- Fávero, M. de L. de A. (1977). *A universidade em busca de sua identidade*. Vozes.
- Ferreira Gomes, A. A. M. (2019). *Work Engagement, Inovação e o Contexto de Trabalho: Um Estudo em Universidades Públicas do Brasil e Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório. <https://hdl.handle.net/1822/61236>
- Ferreira-Oliveira, A. T. M. (2013). Percepções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional. [Tese de doutoramento em psicologia, Universidade do Minho]. Repositório. <https://hdl.handle.net/1822/7703>
- Findlay, P., & Thompson, P. (2017). Contemporary work: Its meanings and demands. *Journal of Industrial Relations*, 59(2). <https://doi.org/10.1177/002218561667225>

- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8). <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24, pp. 1–18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12030>
- Gomes, J. F., Coelho, J. P., Correia, A., & Cunha, R. C. (2010). Development and validation of an instrument measuring the strength of the human resource management system. *Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers*, 5(5), pp. 24-41.
- Gonawan, S. A., & Othman, S. A. (2022). COVID-19 Crisis: Challenges to Human Resource Management (HRM). *Journal of Techno-Social*, 14(2). <https://doi.org/10.30880/jts.2022.14.02.004>
- Gonçalves, S. P., Santos, J., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), pp. 438-448. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258284>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp. 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), pp. 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), pp. 1686–1702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research-Technology Management*, 36. <https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670902>
- Hamouche, S. (2021). Human Resource Management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and Future Organizational Directions. *Journal of Management & Organization*, 1(1), pp. 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>

- Harney, B., Heffernan, M., Cafferkey, K., & Dundon, T. (2009). Exploring the Relationship between HRM, Creativity Climate and Organisational Performance: Evidence from Ireland. [Apresentação de trabalho] Academy of Management Conference, Chicago. <http://hdl.handle.net/10379/2084>
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 179-195. <https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 87-126. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 427–437. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hofstede, G., & Usunier, .. J.-C. (1999). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. Em P. Ghauri, & J.-C. Usunier, *International business negotiations* (2^a ed.). Pergamon.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Ibnu, R., & Islam, Md. A. (2014). Conceptualization Of Employee Engagement: A Literature Revisit. [Apresentação de trabalho]. The Seventh National Human Resource Management Conference, 1, University Utara Malaysia .
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3).
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1208-1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Johns, G. (2011). Attendance dynamics at work: Antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), pp. 483–500. <https://doi.org/10.1037/a0025153>
- Jordan, G. B. (2005). What matters to R&B workers? *Research Technology Management*, 48(3), pp. 23-32. <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657312>
- Jørgensen, F., Becker, K., & Matthews, J. (2011). The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms. *International Journal of Technology Management*, 56(2-4), pp. 123-137. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042978>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 962-724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15(5), pp. 509-523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Karatepe, O. M. (2011). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 495-516.
<https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), pp. 775-795. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12327>
- Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research Technology Management*, 48(6), pp. 29-27.
- Kaufman, B. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30(1), pp. 49-72.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12278>
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In Symon, G. & Cassell, C. (Eds). *Essential guide to Qualitative Methods and analysis in organizational research* (pp. 256-270). Sage publications.
- King, N. (2023). What is template analysis? University of Huddersfield.
<https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/>
- Keating, J. (2002). A natureza da função de gestão de recursos humanos. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª ed., pp. 103-116). RH Editora.
- Keley, H. H. (1973). The processes of casual attribution. *American Psychologist*, 28(2), pp. 107-128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1999). Job Insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2).
<https://doi.org/10.1080/135943299398294>
- Knies, E., Borst, R. T., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), pp. 799-825.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2021). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, ahead-of-print, 14(1).
<https://doi.org/10.1108/apjba-09-2020-0326>

- Lau, C., & Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), pp. 685-703. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Lee, C.-J., & Huang, S. Y. (2019). Double-edged effects of ethical leadership in the development of Greater China salespeople's emotional exhaustion and long-term customer relationships. *Chinese Management Studies*, 14(1), pp. 29-49. <https://doi.org/10.1108/cms-06-2018-0579>
- Legge, K. (1995). *Human resource management, rhetorics and realities*. MacMillan Business.
- Leite, K. C. (2020). A (in)esperada pandemia e suas implicações para o mundo do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 32. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32240215>
- Li, X., Frenkel, S. J., & Karin, S. (2011). Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), pp. 1825–1842. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573965>
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Mammadova, R. (2020). *HRM practices at the University of Portugal*. [Trabalho apresentado em evento] Interdisciplinary doctoral conferenc, 9, Pecs, Hungary.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020928>
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Antecedentes, resultados y limites de la gestión verde de los recursos humanos: Una revisión bibliográfica. *Revista de Administração de Empresas*, 63(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230401>
- Narocka, S., De Witte, H., Brondino, M., & Pasini, M. (2021). On the Reciprocal Relationship between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Outcomes. Testing a Cross-Lagged Longitudinal Mediation Model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(12), p. 6392. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126392>
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., & Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), pp. 65-82. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4).
- Niglas, K. (2004). *The combined use of qualitative and quantitative methods in educational research*. Tallinn Pedagogical University Press.

- OECD. (2005). *Manual de Oslo diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª ed.). Paris: OCDE.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength? *Academy of Management Review*, 41(2), pp. 196-214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5). <https://doi.org/10.1080/09585190902850372>
- Pereira, L., & Silva, S. (2016). Burocracia no Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia. *Revista de Administração, Sociedade E Inovação*, 2(2), pp. 118-131. <https://doi.org/10.20401/rasi.2.2.86>
- Pontes, F. R., & Rostas, M. S. (2020). Precarização do trabalho do docente e adoecimento. *Revista Thema*, 18, pp. 278-300. <https://doi.org/10.15536/thema.V18.Especial.2020.278-300.1923>
- Portovedo, L. M. S. R. S. S. (2021). Investir em Pessoas Compensa? [Tese de doutorado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/79608>
- Quinlan, M., Mayhew, C., & Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health: A Review of Recent Research. *International Journal of Health Services*, 31(2), pp. 335-414. <https://doi.org/335-414.10.2190/607H-TTV0-QCN6-YLT4>
- Ramasamy, Dr. K., & Sundararajan, J. (2020). COVID-19 Pandemic: Global Disaster Management Review. *Journal of the Social Sciences*, 48(3). <https://ssrn.com/abstract=3660871>
- Reis, D. S. (2021). O que há de vir, virá! Trabalho docente universitário, ensino remoto e fatores intervenientes. *Revista Formadores - Cenários Educacionais Emergentes*, 14(4). <https://doi.org/10.25194/rf.v14i4.1492>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contributions of human resources management to organizational creativity and innovation. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 13(3), pp. 293-308.
- Rogelberg, S. (2016). *The SAGE Encyclopaedia of industrial and organizational psychology*. Sage Publications.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp. 345-359. <https://doi.org/10.1002/job.4030110503>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), pp. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), pp. 412-425. <https://doi.org/10.1108/00483480810877589>
- Sanders, K., Guest, D., & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM – Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal*, 31(2). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12358>
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges. *Human Resource Management*, 53(4), pp. 489-503. <https://doi.org/10.1002/hrm.21644>
- Saxena, M., & Saxena, N. (2023). Can HRM Drive a University's Growth? How to Develop a Sustainable Model. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432959>
- Schaufeli, W. B. (2018). O que é engajamento?. In A. C. Vazquez, & C. S. Hutz, *Aplicações da psicologia positiva, trabalho e organizações*. Hogrefe.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, pp. 43-68. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3-4>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6). <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J. F., & Birdi, K. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Sora, B., Hoge, T., Caballer, A., & Peiro, J. (2023). The Construct of Job Insecurity at Multiple Levels: Implications for Its Conceptualization and Theory Development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), pp. 3052. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043052>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.

- Storey, J. (2007). What is human resource management?. In J. Storey. *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 292). Thomson.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), pp. 242-264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Swami, V., & Barron, D. (2019). Translation and validation of body image instruments: Challenges, good practice guidelines, and reporting recommendations for test adaptation. *Body Image, 31*, pp. 204-220. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2018.08.014>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal, 30*(1), pp. 34-48. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies, 34*(1), pp. 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), pp. 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Unur, M., Atai, G., Capkiner, E., & Arasli, H. (s.d.). Can Safety Leadership Be an Antidote in the COVID-19 Fear of Job Insecurity and the Work Engagement Relationship in the Norwegian Service Industry? A Moderated-Mediation Model. *Sustainability, 14*(19), pp. 12203. <https://doi.org/10.3390/su141912203>
- Urbini, F., Presti, A. L., Chirumbolo, A., & Cilea, A. (2020). Two is worse than one. The mediating role of precariousness of life in the association between qualitative job insecurity and distress among Italian temps. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, 13*(3). <https://doi.org/10.1285/i20705948v13n3p634>
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science, 32*(5), pp. 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Veerasamy, U., Joseph, M., & Parayitam, S. (2023). Green Human Resource Management and Employee Green Behaviour: Participation and Involvement, and Training and Development as Moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>

- Veloso, A. (2014). A percepção da função Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas e públicas. *Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (2). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i2.1945>
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X.-G., & McAleer, M. (2020). Risk Management of COVID-19 by Universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), p. 36. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>
- Wang, Z., & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A cross-regional comparative model. *International Journal of Manpower*, 26(6), pp. 544-559. <https://doi.org/10.1108/01437720510625458>
- Wei, L.-Q., & Liu, J. H. (2011). SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), pp. 19-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538965>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West, & J. L. Farr, *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester.
- Wong, E. L.-y., Ho, K.-F., Wong, S. Y.-s., Cheung, A. W., & Yeoh, E.-k. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bull World Health Organ*, 20. <https://doi.org/10.2471/blt.20.255893>
- Zhang, B. (2023). Human Resource Management (HRM) Practices and Sustainable Organisational Innovation: A Staged Exploration of the Role of HRM based on a Dynamic Environment. *Highlights in Business, Economics and Management*, 3, pp. 157-169. <https://doi.org/10.54097/hbem.v3i.4730>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>

CAPÍTULO II – Estudos empíricos

Neste capítulo, iremos apresentar os três estudos empíricos realizados nesta investigação.

1. Análise Psicométrica e validação da escala de insegurança no trabalho em universidades²

1.1. Resumo

Há na literatura alguns instrumentos desenvolvidos para medir a insegurança no trabalho, dentre eles a *Job Insecurity Scale* (JIS), de De Witte (2000). Esta escala tem sido utilizada em pesquisas sobre insegurança no trabalho (JI) nos últimos anos. A JIS é uma importante ferramenta e permite que a gestão de recursos humanos das instituições de ensino superior possa avaliar e aprimorar suas práticas visando a melhoria do desempenho, satisfação e compromisso desses trabalhadores. O objetivo do artigo foi apresentar as propriedades psicométricas e encontrar evidência de validade relacionada à estrutura interna da versão de 8 itens da escala de insegurança no trabalho *Job Insecurity Scale, JIS, de De Witte (1999)* para a população brasileira e portuguesa no ensino superior. Foram avaliadas: a dimensionalidade da JIS, a evidência de validade, a confiabilidade dos escores, a invariância da medida de acordo com as diretrizes de boas práticas e recomendações de relatórios para adaptação de testes (Swami & Barron, 2019). Comparamos o ajuste da estrutura bifatorial original da JIS entre Brasil e Portugal, considerando semelhanças culturais entre amostras de trabalhadores brasileiros e portugueses. Participaram do estudo 335 trabalhadores de universidades do setor público de Portugal e do Brasil, sendo 171 técnicos e 164 docentes. A análise confirmatória, comparações de grupos e estimativas de confiabilidade foram usadas. Os índices de adequação do modelo são bons ($\chi^2/df = 3,81$; CFI = 0,976; NFI = 0,967; RMSEA = 0,092). A validade convergente foi confirmada e houve evidência de validade discriminante. A análise da confiabilidade mostrou valores de consistência interna elevados. Foi verificada a invariância configural e métrica entre Portugal e Brasil para o modelo de dois fatores, não foi suportada invariância nos modelos escalar e estrito. Os dados revelaram que os trabalhadores portugueses e brasileiros apresentaram diferenças estatisticamente significativas na dimensão quantitativa da insegurança laboral. O instrumento provou ser uma medida válida para a avaliação da percepção de insegurança em trabalhadores de universidades públicas, mas é necessário cautela em sua utilização em estudos comparativos e transculturais entre os dois países.

Palavras-chave: insegurança no trabalho, psicométrica, trabalhadores, universidades, validação

² Este artigo foi aceito para publicação na Revista: Teoria e Pesquisa /Scopus - Q2

FERREIRA GOMES, A. A. M., VELOSO, A., & COSTA, P. (2023). Análise Psicométrica e validação da *Job Insecurity Scale* em universidades. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*

1.2. Introdução

1.2.1 A insegurança no trabalho

A insegurança no trabalho é um construto que possui diferentes conceitos na literatura (Portovedo *et al.*, 2023). Por exemplo, pode ser vista como um sentimento de desamparo na manutenção da desejada continuidade do trabalho (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Outros autores definem como uma preocupação sobre a possibilidade de emprego certo (Roskies & Louis-Guerin, 1990). Klandermans e Van Vuuren (1999) complexificando o conceito, acrescentam a incerteza quanto ao futuro, a incerteza da manutenção do conteúdo do cargo e reforçam a natureza subjetiva da percepção ou da experiência de insegurança. De Witte (1999) definiu a insegurança no trabalho como uma preocupação geral do trabalhador sobre a existência do trabalho no futuro.

De acordo com os conceitos existentes, observa-se que este construto é subjetivo e perceptivo (Brockner *et al.*, 1992), estando ligado à interpretação pessoal, o que implica que uma mesma situação pode resultar em diferentes sentimentos de incerteza em cada indivíduo (Vander Elst *et al.*, 2014). A insegurança laboral é diferenciada pelos autores como insegurança laboral quantitativa, que diz respeito a continuidade do emprego, e insegurança laboral qualitativa, que está ligada à continuidade dos vários aspectos do trabalho (Hellgren *et al.*, 1999). Estudos recentes apontam que a insegurança no trabalho qualitativa está associada a um aumento da insegurança no trabalho quantitativa, ao longo do tempo (Nawrocka *et al.*, 2021).

Em seu estudo, De Witte (2005) apresenta resultados que sugerem que trabalhadores que estão inseguros no local de trabalho podem ter sentimentos equivalentes, a nível da saúde mental, a estarem desempregados. Em estudos relacionados ao estresse ocupacional, a insegurança laboral é considerada uma das principais fontes de estresse, ocasionando reações negativas semelhantes às observadas em reação a estressores (Sverke & Hellgren, 2002) e estando ligada à insatisfação com a vida pessoal (Lim, 1997), burnout (De Witte, 2000) e insatisfação laboral (Rosenblatt *et al.*, 1999).

A insegurança no trabalho é uma variável importante nos comportamentos dos trabalhadores e pode ser analisada no âmbito da relação de emprego dos trabalhadores e a organização em que atuam e do suporte organizacional. O aprimoramento da qualidade dessa relação se torna fator central para as tentativas de se obter vantagem competitiva (Herriot, 2001). A compreensão desse construto é relevante para a área organizacional, pois a percepção da insegurança pode gerar resultados indesejados nos funcionários (Kerse *et al.*, 2018) e estar negativamente relacionada com o desempenho no trabalho (Bohle *et al.*, 2018), enquanto a

segurança no emprego advinda das práticas de gestão de recursos humanos pode ainda estar relacionada a um desempenho superior nas organizações (Gould-Williams, 2003).

1.2.2. A insegurança no trabalho na educação superior pública em tempos de pandemia

Diante das mudanças econômicas presentes nos países e em períodos de acontecimentos críticos, como a pandemia experimentada pelos diversos países do mundo no ano de 2020, e que se prolonga até os tempos atuais, a insegurança pode se apresentar como um fator importante nas relações de trabalho, pois gera climas de incerteza que podem aumentar a percepção de ameaça. Em setores do ensino superior o efeito da Covid-19 foi devastador (Wang *et al.*, 2020), ocasionando o andamento de diversos estudos sobre o tema, o que torna relevante a observação da insegurança laboral nesse contexto.

A educação superior, no setor público, campo investigado nesse estudo, apresenta peculiaridades nos contratos de emprego, pois proporciona diferentes tipos de relação de trabalho entre a organização e seus trabalhadores. No estudo apresentado, a estabilidade contratual foi considerada como uma evidência de (in)segurança no trabalho, sendo traduzida pelo tipo de vínculo laboral entre o trabalhador e a organização.

A insegurança laboral pode refletir na insatisfação dos trabalhadores, sejam eles temporários ou permanentes, visto que o contexto econômico não pode ser controlado pelas organizações e tanto fatores contextuais quanto fatores individuais influenciam na precariedade percebida no emprego (De Cuyper *et al.*, 2018). Em Portugal, segundo informações retiradas do jornal público.pt³, dados do Sindicato Nacional do Ensino Superior (SNESup) indicam que, em 2022, a taxa de precariedade ronda os 42% na carreira docente e entre 70 e 75% entre os investigadores. Alguns estudos apontam a tendência de pessoas com contratos temporários terem maiores níveis de insegurança laboral (Näswall & De Witte, 2003). Outros como o estudo de Lozza *et al.* (2012) não encontraram efeito entre o tipo de contrato e a percepção de insegurança, enquanto Vander Elst *et al.* (2014), sugeriram que funcionários temporários e permanentes são afetados da mesma forma pela insegurança percebida.

O setor econômico também pode influenciar a percepção de insegurança e o comportamento dos trabalhadores. É observado que no contexto público, por haver menos riscos em relação ao emprego que no contexto privado, sendo a maioria de trabalhadores com contratos

³ <https://www.publico.pt/2022/05/28/sociedade/noticia/quase-metade-professores-ensino-superior-50-anos-2008052>

permanentes, a percepção de insegurança quantitativa é menor, o que não é verificada em relação a insegurança qualitativa, que pode afetar ambos os setores (Chirumbolo *et al.*, 2020). Em seu estudo, Urbanaviciute *et al.* (2018) apontam que as consequências da insegurança no comportamento dos trabalhadores do setor público podem não ser observadas devido à falta de alternativas de emprego, o que implica que estes não se manifestem. Assim, torna-se importante analisar a percepção de insegurança no contexto público, pois a depender do tipo de vínculo entre o trabalhador e a organização, a insegurança pode aumentar ou diminuir, e influenciar em termos de desempenho, inovação, *engagement* e menor *commitment* organizacional (Buitendach & De Witte, 2005).

Em tempos de pandemia, é importante destacar que, além da insegurança laboral, pode ainda estar presente nos ambientes de trabalho outro fator que pode afetar negativamente o desempenho relacionado ao cumprimento de metas de trabalho (Matta *et al.*, 2017) e a criatividade (Shalley *et al.*, 2009) dos trabalhadores: a incerteza. A incerteza é definida por Colquitt *et al.* (2012) como um estado desagradável em que a informação e ou a compreensão da situação não é alcançada pelo funcionário, fazendo com que este não consiga prever as situações futuras. Em tempos de crise, a ameaça de danos à vida e/ou ao próprio emprego (Seeger *et al.*, 1998) pode surgir devido à falta ou à instabilidade das informações recebidas, o que pode aumentar a sensação de incerteza.

Apesar da incerteza ser um fator relevante a ser considerado no ambiente de trabalho em tempos de crise, e que pode estar relacionado ao conceito aqui estudado de insegurança laboral, é possível diferenciarmos os dois conceitos, visto que a percepção de insegurança afeta diretamente a preocupação geral do trabalhador sobre a existência do trabalho no futuro (De Witte, 1999), não apenas pela falta ou instabilidade de informações, mas por uma percepção relacionada a outros aspectos presentes, como fatores econômicos, sociais, e mais especificamente, fatores contratuais, os quais destacamos neste estudo.

1.2.3. A escala de insegurança no trabalho

A escala *Job Insecurity Scale (JIS)*, de De Witte (1999) é uma medida global de insegurança, que em sua versão original, é constituída por 4 itens, em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"). A escala apresenta itens como "Sinto-me inseguro quanto ao futuro do meu emprego" e "Acho que posso perder o meu emprego num futuro próximo". Foi usada neste estudo a escala de 8 itens utilizada por

Marques (2013), com α para a escala total de 0,88, baseada na escala original de De Witte (1999). A escala está dividida em 2 dimensões da Insegurança Laboral, uma quantitativa e uma qualitativa conforme indicado na Tabela 6. A dimensão quantitativa apresenta-se relacionada à preocupação com a perda da função/emprego, enquanto a qualitativa está relacionada à preocupação de mudanças negativas na função e nos vários aspectos do trabalho.

Tabela 6

Dimensões da insegurança laboral e itens correspondentes

INSEGURANÇA LABORAL	ITENS
Quantitativa	Sinto-me inseguro acerca do futuro do meu emprego. O mais provável será perder o meu emprego, em breve. Tenho a certeza de que manterei o meu emprego. Penso que poderei perder o meu emprego num futuro próximo.
Qualitativa	É provável que o meu trabalho mude de forma negativa. Sinto-me inseguro acerca das características e condições do meu trabalho no futuro. Penso que o meu trabalho irá mudar para pior. Estou preocupado com as características do meu trabalho no futuro.

Uma equipa de investigadores confrontou, por uma questão de rigor, a escala adaptada por Marques (2013) com a versão original em inglês de De Witte (1999) tendo procedido, por entender necessárias, a alterações da formulação dos itens apenas na escala quantitativa: de “*Chances are, I will soon lose my job. /Provavelmente, em breve, perderei este emprego.*” para “O mais provável será perder o meu emprego, em breve.” ; “*I think I might lose my job in the near future./* Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo.” para “Penso que poderei perder o meu emprego num futuro próximo.”; de “*I am sure I can keep my job./Tenho a certeza que perderei este emprego.*” para “Tenho a certeza de que manterei o meu emprego.”

A insegurança qualitativa explorou aspectos semelhantes aos itens dos estudos de Brondino *et al.* (2020), a qual foi testada por Fischmann *et al.* (2021) e que também foi utilizada nos estudos de Fischmann *et al.* (2018) e De Spiegelaere *et al.* (2015).

Alguns trabalhos utilizaram a escala de insegurança no trabalho de De Witte (1999), como o realizado por Marques (2013) e mais recentemente por Vieira dos Santos *et al.* (2021), que utilizaram a escala de 8 itens com profissionais ativos de diversas organizações portuguesas. A

escala QUAL-JIS foi desenvolvida por De Cuyper e De Witte (2011) como contrapartida à escala quantitativa JIS de 4 itens, desenvolvida por De Witte (2000) e validada por Vander Elst *et al.* (2014) em cinco países europeus. O estudo mais recente foi realizado por Fischmann *et al.* (2021), o qual testou as propriedades psicométricas da escala qualitativa. Não encontramos nas nossas pesquisas estudos de validação para Portugal e Brasil.

1.2.4. Objetivos propostos

Neste estudo, de natureza quantitativa, objetivou-se apresentar as propriedades psicométricas e encontrar evidência de validade relacionada à estrutura interna da versão de 8 itens da escala de insegurança no trabalho (*Job Insecurity Scale, JIS*), de De Witte (1999) para a população brasileira e portuguesa no ensino superior. Foram avaliadas: a dimensionalidade da JIS, a evidência de validade, a confiabilidade dos escores, a invariância da medida de acordo com as diretrizes de boas práticas e recomendações de relatórios para adaptação de testes (Swami & Barron, 2019). Objetivou-se ainda comparar o ajuste da estrutura bifatorial original da JIS entre Brasil e Portugal, considerando semelhanças culturais entre amostras de trabalhadores brasileiros e portugueses.

1.3. Método

1.3.1. Participantes

Este estudo de abordagem quantitativa foi realizado com a amostra total de 335 participantes de universidades do setor público, sendo 164 (49%) de universidades de Portugal e 171 (51%) do Brasil. A participação foi anônima e voluntária, a partir de um método de amostragem não probabilística, por conveniência (Marôco, 2010), com os seguintes critérios de inclusão: ser trabalhador docente, técnico ou investigador de universidades do setor público. Foram eliminados 18 formulários em Portugal e 3 no Brasil, dentre esses alguns eram de alunos ou não aceitaram o consentimento informado.

Os dados sociodemográficos indicam que nas duas universidades, brasileira e portuguesa, respectivamente, a maioria dos participantes é do sexo feminino (63%), possui pós-graduação, dentre especialização, mestrado e doutoramento (90,4%), tem mais de 40 anos (61,2%) e mora com outra pessoa, dentre filhos, pais, avós e outros (85,7%).

No estudo apresentado, a estabilidade contratual foi considerada como uma evidência de (in)segurança no trabalho, sendo traduzida pelo tipo de vínculo laboral entre o trabalhador e a

organização. Os participantes foram divididos em dois grupos, sendo o grupo de trabalhadores “Estáveis” (72,8%), os que tinham um vínculo do tipo “estável”, na universidade brasileira, e “contrato sem termo”, na universidade portuguesa, enquanto os do grupo “Não estáveis” (27,2%), os trabalhadores com vínculo de “estágio probatório” e “professor substituto”, na universidade brasileira, e de “contrato a termo certo”, “contrato a termo incerto” e “bolsa de investigação”, na universidade portuguesa.

A principal diferença na situação profissional dos participantes entre as duas universidades apresenta-se na categoria profissional, sendo, na brasileira, a maioria composta por técnico administrativo/trabalhador não-docente (73,1%) e, na portuguesa, docente (72%). A maioria, no Brasil, possui entre 3 e 9 anos (38%) de antiguidade, enquanto em Portugal, entre 10 e 19 anos (28%). Em ambas as universidades, os participantes possuíam dedicação exclusiva (72,2%) e não possuíam cargo de chefia (76,4%). O vínculo laboral dos participantes, em sua maioria, na universidade portuguesa, é do tipo contrato permanente sem termo (56,7%) e uma minoria significativa do tipo contrato temporário de duração limitada (37,8%) ou bolsa de investigação (5,5%), enquanto na brasileira, a maioria significativa possuía contrato de trabalho estável (88,3%) em contraste ao contrato temporário (1,2%) ou que ainda não tinham atingido a estabilidade (10,5%). Este estudo de abordagem quantitativa foi realizado com a amostra total de 335 participantes de universidades do setor público, sendo 164 (49%) de universidades de Portugal e 171 (51%) do Brasil. A participação foi anônima e voluntária, a partir de um método de amostragem não probabilística, por conveniência (Marôco, 2010), com os seguintes critérios de inclusão: ser trabalhador docente, técnico ou investigador de universidades do setor público. Foram eliminados 18 formulários em Portugal e 3 no Brasil, dentre esses alguns eram de alunos ou não aceitaram o consentimento informado. As tabelas com dados da amostra podem ser consultados na introdução (Capítulo I).

1.3.2. Instrumentos

1.3.2.1. Questionário sociodemográfico

Foi utilizado um questionário sociodemográfico que identificou as variáveis individuais, especificamente gênero, idade, a situação de moradia, nível de escolaridade, e variáveis do contexto profissional, que foram categoria profissional, tipo de vínculo laboral, tipo de setor (público ou privado), forma de dedicação (exclusiva ou não) e tempo de serviço/antiguidade na universidade e na carreira universitária dos participantes do estudo.

1.3.2.2. Insegurança no trabalho

A insegurança no trabalho foi avaliada através da escala de 8 itens (Vieira dos Santos *et al.*, 2021), que variam numa escala de tipo de Likert de cinco pontos (1 para “discordo totalmente a 5 para “concordo totalmente”, sendo que quanto maior a pontuação maior a insegurança laboral sentida pelo participante. A escala divide-se em 2 dimensões: a Insegurança Laboral Quantitativa, ligada à preocupação com a perda da função/emprego (ex.: “Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego”) e, a Insegurança Laboral Qualitativa, ligada à preocupação de mudanças negativas na função (ex: “É provável que o meu trabalho mude de forma negativa”). Essa escala foi utilizada por Marques (2013) em seu estudo em diferentes organizações e apresentou α para a escala total de 0,88, sendo 0,86 para a dimensão quantitativa e 0,78 para a qualitativa, e um modelo com bons índices de ajustamento, exceto χ^2/df , que apresentou valor de 6,70, sendo 1,7 acima dos valores recomendados ($\chi^2/df < 5$), CFI= 0,95, GFI = 0,95 e RMSEA = 0,10). A percepção de insegurança foi analisada considerando o período de pandemia de Covid-19. A pontuação total para cada dimensão resultou da média dos valores dos itens correspondentes.

1.3.3. Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados em uma única etapa, no período de julho a dezembro de 2021, de forma individual, através de questionários padronizados e uniformizados, via formulário *on-line* no *Qualtrics Survey Software*, com modelo de consentimento informado, e visou a população de trabalhadores docentes e técnicos das universidades brasileira e portuguesa, no setor público.

Os formulários foram enviados pela diretoria da universidade brasileira para o grupo de *e-mail* de trabalhadores da organização, e através do *e-mail* institucional da pesquisadora para os grupos de *e-mails* da universidade portuguesa. Nas universidades públicas brasileira e portuguesa, o *e-mail* com a solicitação da pesquisa foi reenviado devido a necessidade de aumento da taxa de resposta inicial.

De acordo com documentos oficiais das universidades relativos ao ano de 2020, o total de trabalhadores na universidade brasileira é 2279 docentes e 3358 técnicos administrativos, enquanto na universidade portuguesa, com menor dimensão, é de 1292 docentes, 704 técnicos administrativos e 371 investigadores. A taxa de resposta obtida foi de 3% para a brasileira e de 6,9% para a portuguesa.

A participação dos trabalhadores no estudo foi voluntária e a privacidade e a confidencialidade dos participantes foram mantidas.

1.3.4. Análise de dados

Inicialmente a normalidade da distribuição das respostas dos itens foi confirmada pelo cálculo da curtose e da assimetria, considerando como valores de referência $|ku| < 7$ e $|sk| < 3$ (Finney & DiStefano, 2006).

Posteriormente foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) com o objetivo de confirmar a estrutura original do instrumento, para verificar se a estrutura de 2 fatores proposta apresentava um ajuste adequado à amostra do estudo. Utilizaram-se como índices de ajuste o χ^2/gl (relação qui-quadrado e graus de liberdade), TLI (*Tucker Lewis Index*), NFI (*Normed Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) e o RMSEA (*Root Mean Square Error Of Approximation*), seguindo os parâmetros debatidos na literatura. O ajuste do modelo foi considerado bom para a $\chi^2/\text{gl} < 5$ (Bentler, 1990), ótimo ajuste para valores CFI, NFI e TLI maiores que 0,95 (Bentler, 1990) (Tucker & Lewis, 1973) e ajuste adequado com valores de RMSEA abaixo de 0,10 (Browne & Cudeck, 1993) (Hu & Bentler, 1999) (Hair *et al.*, 2010).

Para analisar a evidência de validade convergente, estimou-se a variância média extraída (AVE) conforme descrito em Fornell e Larcker (1981). Valores de $AVE \geq 0,50$ foram considerados indicativos da validade convergente dos construtos de evidência dos fatores da JIS (Hair *et al.*, 2010).

Para averiguar se os itens que representam uma dimensão não estavam fortemente correlacionados com outras dimensões verificou-se a evidência de validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981) para dois fatores Quant e Qual, se AVE_{quant} e $AVE_{qual} \geq r^2_{quant/qual}$ (correlação quadrada entre os fatores Quant e Qual), há evidência de validade discriminante.

A consistência interna da medida foi avaliada por meio dos coeficientes α (*Alpha de Cronbach*), ω (*Ômega de McDonald*) e CR (*Composite Reliability*) estabelecendo como parâmetro mínimo de adequação o valor 0,70 (Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016) (Elosua & Zumbo, 2008).

A invariância da medida para o modelo de dois fatores de primeira ordem foi avaliada através da técnica de modelagem por equações estruturais, a Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) que, de acordo com Sass (2011), avalia em que medida a configuração e os parâmetros de determinado instrumento psicométrico são invariantes (equivalentes) para diferentes grupos. Testaram-se quatro modelos: a invariância configural, que avalia em que medida a estrutura fatorial do instrumento é equivalente para diferentes grupos (avalia se o número de fatores e a distribuição item por fator se mantêm adequados para diferentes amostras) (Borsa &

DeSousa, 2018); a invariância métrica, que avalia em que medida a carga fatorial dos itens é equivalente para os diferentes grupos (avalia em que medida os itens apresentam a mesma importância para avaliação do construto nas distintas amostras) (Borsa & DeSousa, 2018); a invariância escalar, que é utilizada ao estipular que os interceptos dos itens são equivalentes para os diferentes grupos e verifica se os escores obtidos estão totalmente relacionados com o nível de traço latente dos sujeitos, independente do seu grupo (Milfont & Fischer, 2010); e a invariância estrita, que testa a igualdade dos resíduos dos itens entre os grupos. Para avaliar a invariância do instrumento, aplicou-se o teste de diferença do Comparative Fit Index (Δ CFI). O critério utilizado para avaliação da invariância foi Δ CFI < 0,01 (Cheung & Rensvold, 2002), e para a invariância estrita e invariância escalar parcial pelo critério $\Delta\chi^2$ (Satorra & Bentler, 2001). Se os valores do χ^2 na comparação entre modelos não for estatisticamente significativo ($p > 0,05$), a hipótese de invariância deve ser considerada, porém autores referem que o teste do qui-quadrado é influenciado pelo tamanho da amostra, devendo proceder a análise pelo Δ CFI. Na ausência de invariância escalar não serão comparadas as médias dos fatores latentes, de acordo com Chen (2008). Na análise do funcionamento diferencial do item (DIF) foram considerados significativos os valores de $p < 0,05$.

As comparações dos níveis brutos dos grupos de fatores da JIS entre países foram abordadas usando o teste *t-student* para grupos independentes e os tamanhos dos efeitos (*Cohen's d*) foram calculados.

Todas as análises estatísticas foram realizadas no *software* Jasp (versão 0.16.3) e a análise fatorial confirmatória (CFA) foi realizada usando o método de estimação do *Maximum Likelihood*.

1.4. Resultados

1.4.1. Evidência de validade com base na estrutura interna

1.4.1.1. Dimensionalidade

1.4.1.1.1. Propriedade de distribuição dos itens

Medidas resumidas, assimetria (*sk*), curtose (*ku*) e um histograma para cada um dos itens das escalas utilizadas no estudo são apresentados (Tabela 7) e foram usados para julgar as propriedades distributivas e a sensibilidade psicométrica. Considerou-se como indicativos de não haver desvios fortes da distribuição normal, os valores absolutos de $|ku| < 7$ e $|sk| < 3$ (Finney & DiStefano, 2006).

Tabela 7*Estatísticas descritivas dos itens da escala de insegurança no trabalho*

ITENS JIS	<i>M</i>	<i>DP</i>	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose	Histograma
JIS1 ^{QUANT}	2,7	1,4	1	5	0,3	-1,2	
JIS2 ^{QUANT}	1,9	1,1	1	5	1,2	0,7	
JIS3 ^{QUANT}	2,4	1,2	1	5	0,7	-0,5	
JIS4 ^{QUANT}	2,2	1,2	1	5	0,9	-0,2	
JIS5 ^{QUAL}	2,7	1,1	1	5	0,1	-0,9	
JIS6 ^{QUAL}	3,1	1,3	1	5	-0,2	-1,2	
JIS7 ^{QUAL}	2,7	1,1	1	5	0,2	-0,8	
JIS8 ^{QUAL}	3,2	1,2	1	5	-0,4	-0,9	

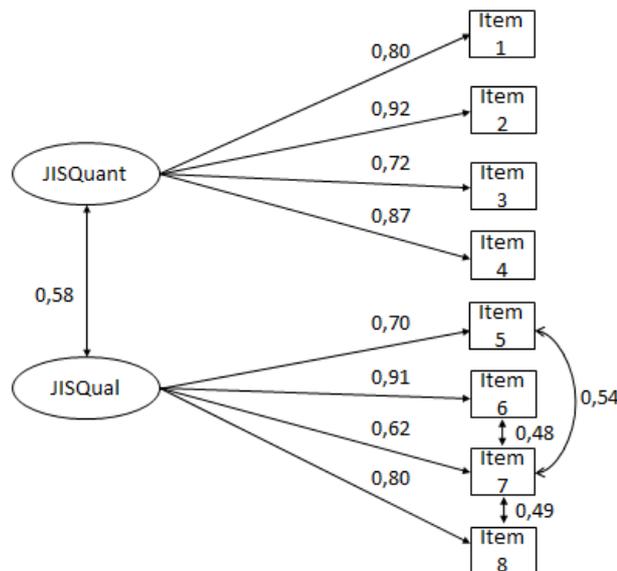
Nota: QUANT, itens da escala quantitativa; QUAL, itens da escala qualitativa ~

1.4.1.1.2 Evidência de validade relacionada ao fator

O ajuste do modelo de 2 fatores foi apreciado como bom (Figura 3), com a razão qui-quadrado e graus de liberdade entre 1 e 3 e valores de CFI, NFI e TLI acima de 0,95, e aceitável com valor de RMSEA menor que 0,10, enquanto o peso fatorial de todos os itens estava acima de 0,75. Esses valores foram obtidos após feitas as correlações dos itens apresentadas na figura 3. Anteriormente, o modelo original apresentou valores $\chi^2 (19) = 110$, $p < 0,001$, $N = 335$, $CFI = 0,995$, $NFI = 0,994$, $TLI = 0,992$, $RMSEA = 0,120$, $RMSEA\ 90\% \text{ CI } (0,099; 0,142)$.

Figura 3

Estrutura de dois fatores da escala de insegurança no trabalho ajustada a uma amostra de trabalhadores brasileiros ($n=171$) e portugueses ($n=164$). Correlações entre variáveis latentes, e cargas de fatores para cada item são mostradas $\chi^2(16) = 60,96$, $p < 0.001$, $N = 335$, $CFI = 0,976$, $NFI = 0,967$, $TLI = 0,957$, $RMSEA = 0,092$, $RMSEA\ 90\% CI (0,068; 0,117)$.



1.4.1.1.3. Evidência de validade convergente

A AVE foi boa para JISQuant (0,71) e JISQual (0,72), sendo os valores $\geq 0,5$. Esses resultados sugerem boas evidências de validade convergente para a escala JIS e demonstraram que os itens contidos em cada fator estão relacionados entre si.

1.4.1.1.4. Evidência de validade discriminante

As evidências de validade discriminante, $AVE_{Quant} = 0,71$ e $AVE_{Qual} = 0,72$ foram maiores que $r^2_{QuantQual} = 0,336$. A evidência de validade discriminante foi boa entre JISQuant e JISQual. Esses achados mostraram que alguns fatores estão fortemente relacionados entre si.

1.4.1.2. Confiabilidade das pontuações: evidência de consistência interna

O α para a amostra foi de 0,89 e 0,90, sugerindo boa evidência de consistência interna (Tabela 8). Adicionalmente foram apresentadas outras estimativas ordinais de confiabilidade (CR

e ω) para permitir futuras comparações com outros estudos. Essas outras estimativas também apresentaram boas evidências de consistência interna.

Tabela 8

Consistência interna das dimensões da JIS

Dimensões JIS	Ordinal α amostra total	Ordinal ω amostra total	CR amostra total
JISQuant	0,89	0,89	0,91
JISQual	0,90	0,90	0,91

1.4.1.3. Invariância da medida

Com o objetivo de testar se o modelo original de dois fatores da escala é válido em cada país (Tabela 9) foi testada a invariância de medidas para os itens. Verificou-se a invariância configural e métrica entre Portugal e Brasil, não foi suportada invariância nos modelos escalar e estrito.

Tabela 9

Comparação de modelos entre Portugal e Brasil

Invariância do modelo	χ^2	df	χ^2 / df	CFI	$\Delta\chi^2$	ΔCFI	RMSEA
Configural	92,211	30	3,074	0,966	–	–	0,111
Métrica	103,666	36	2,880	0,963	11,455 ^{ns}	-0,003	0,106
Escalar	130,353	44	2,963	0,953	26,687 ^{***}	-0,010	0,108
Estrita	169,911	55	3,089	0,937	39,558 ^{***}	-0,016	0,112

Nota. ns, se $p > 0,05$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

1.4.1.4. Invariância de país

Apesar do ajuste adequado do modelo para a amostra completa, ao explorar a invariância da medida de país o modelo configural não apresentou um ajuste satisfatório, $\chi^2(16) = 60,96$, $p < 0,001$, $\chi^2/df = 3,81$, CFI = 0,976, NFI = 0,967, TLI = 0,957, RMSEA = 0,092 com CI 90%

(0,068; 0,117). Esse resultado indica que o padrão de cargas de itens nos fatores latentes difere para os dois países. Investigamos a extensão do impacto de itens anômalos na falta de invariância de medição (Swami & Barron, 2019) a partir do funcionamento diferencial do item (DIF), usando o procedimento de *independent t-test* (Tabela 10). Um efeito significativo para o país e uma interação significativa entre o país e o nível de pontuação JIS aponta para o viés do item. Os itens 1 (“Sinto-me inseguro acerca do futuro do meu emprego.”), 2 (“O mais provável será perder o meu emprego, em breve.”), 3 (“Tenho a certeza de que manterei o meu emprego.”) e 4 (“Penso que poderei perder o meu emprego num futuro próximo.”) revelaram DIF estatisticamente significativo.

Tabela 10

Funcionamento diferencial dos itens (DIF) da JIS

ITEM	Brasil (n=171)		Portugal (n = 164)		t(333)	P
	M	DP	M	DP		
1	2,053	1,243	2,970	1,438	-3,181	0,002
2	1,655	0,890	2,238	1,243	-4,951	< 0,001
3	2,029	0,991	2,835	1,312	-6,363	< 0,001
4	2,000	1,111	2,463	1,317	-3,485	< 0,001
5	2,795	1,198	2,683	1,078	0,901	0,368
6	3,000	1,333	3,146	1,298	-1,018	0,310
7	2,760	1,211	2,695	1,059	0,523	0,601
8	3,129	1,235	3,287	1,181	-1,195	0,233

Nota. O teste é significativo para $p < 0,05$

1.4.2. Comparações de dimensões

Foi realizada uma análise comparativa das dimensões da JIS entre os dois países (Tabela 11), pois tínhamos variância de medidas entre as amostras. Houve diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão quantitativa da JIS entre trabalhadores portugueses e brasileiros.

Tabela 11

Análise comparativa entre países (médias e SD)

Dimensões JIS	Brasil (n=171)		Portugal (n = 164)		t (333)	p	Cohen's d
	M	DP	M	DP			
JISQuant	2,047	0,863	2,627	1,189	-5,122	< 0,001	-0,560
JISQual	2,921	1,117	2,953	0,982	-0,275	0,783	-0,030

Nota. O teste é significativo para $p < 0,05$

1.5. Discussão

A insegurança no trabalho é um constructo importante para compreender as organizações, nomeadamente na administração pública. Pode ter impacto no desempenho no trabalho e das organizações (Bohle *et al.*, 2018) (Gould-Williams, 2003). Ter acesso a instrumentos que nos permitam avaliar a insegurança no trabalho é de extrema importância face à escassez de instrumentos disponíveis. O presente estudo analisou as propriedades psicométricas da escala de 8 itens *Job Insecurity Scale* (JIS), de De Witte (2000), em trabalhadores de universidades públicas em dois países e teve como objetivo contribuir para a validação de uma medida em português para avaliação da insegurança no trabalho com foco na estrutura fatorial, validade e confiabilidade da escala, bem como invariância de grupo por país.

Nossos resultados demonstraram que o modelo bifatorial de primeira ordem da JIS apresentou bom ajuste, o que permite seu uso entre trabalhadores do Brasil e de Portugal. Este resultado está de acordo com alguns estudos que mostram que a escala JIS tem propriedades psicométricas aceitáveis (Silla *et al.*, 2009) (Marques, 2013) (Vander Eslt *et al.*, 2014).

Este trabalho também investigou as evidências de validade relacionadas à dimensionalidade da escala de insegurança no trabalho, a saber, dimensionalidade, invariância de medidas entre Brasil e Portugal e confiabilidade dos escores. Nossa versão mostrou boas

evidências de validade convergente e validade discriminante. Os resultados também revelaram que esta versão da JIS não apresentou invariância da medida entre Portugal e Brasil em sua totalidade, passando a apresentar variância nos modelos escalar e estrito, e invariância configural e métrica, o que ainda assim, com as devidas cautelas, permite seu uso em estudos comparativos entre esses países. Esses resultados podem ser provocados pelas diferenças amostrais entre os países, visto que apesar de a amostra em ambos os países ser de trabalhadores de universidades públicas, há diferença significativa na categoria, docentes e técnicos, e no vínculo laboral, estáveis e não estáveis, nos dois países. Os índices de ajuste foram bons/aceitáveis para a versão de 8 itens da JIS, o que é corroborado por estudo anterior (Marques, 2013).

Em busca de tornar o modelo mais ajustado foram feitas correlações entre 3 erros nos itens da escala qualitativa (item 5 e 7 / item 6 e 7 / item 7 e 8), porém, ainda assim, o RMSEA se apresentou baixo em relação aos valores mais recomendados na literatura que se apresentam como $RMSEA < 0,08$ (Bentler, 1990). Diante dessa problemática optamos por não correlacionar mais erros no modelo e permanecer com os valores encontrados. Verificamos que os itens 1, 2, 3 e 4 revelaram DIF com valores estatisticamente significativos, o que aponta para o viés dos itens. Os resultados correspondentes aos valores de RMSEA corroboram com o estudo de Marques (2013). Assim, considerando as limitações impostas no ajuste do modelo, acreditamos serem necessários novos estudos que analisem a escala JIS para uma futura comparação com os resultados aqui encontrados.

Cabe salientar que, neste estudo, o fator latente de segunda ordem não foi testado, visto que as pontuações das correlações entre os dois fatores da escala se apresentaram abaixo de 0,80, seguindo a literatura que aponta que modelos de segunda ordem são potencialmente aplicáveis quando os fatores de primeira ordem são altamente correlacionados entre si, e quando existe um fator de ordem superior que possivelmente é responsável pelas relações entre os fatores de primeira ordem (Chen *et al.*, 2005).

A análise comparativa das dimensões da JIS revelou que houve diferenças estatisticamente significativas entre Brasil e Portugal apenas na dimensão quantitativa, enquanto a qualitativa não revelou diferenças significativas entre trabalhadores portugueses e brasileiros. Isso não era esperado, pois apesar de estarem em diferentes contextos geográficos e apresentarem diferenças culturais e sociais, ambas fazem parte do ensino superior público e abrangem populações com características muito próximas, o que sugerimos ser provocado pelas diferenças na categoria e no vínculo laboral na amostra de trabalhadores dos dois países. Nenhum

outro estudo comparando Portugal e Brasil em termos de insegurança no trabalho com este instrumento foi encontrado, uma vez que outros estudos mediram as duas dimensões da JIS em Portugal e no Brasil individualmente em outras profissões (Bohle *et al.*, 2018) (Van den Broeck *et al.*, 2014) (De Cuyper *et al.*, 2019). Assim, seus achados não puderam ser diretamente comparados com os desse estudo. Essa descoberta demonstra a necessidade do uso da versão da JIS utilizada neste estudo para estabelecimento de outras comparações maiores com rigor entre países irmãos.

As características psicométricas da escala estudada revelaram-se adequadas e apresentam-se como um resultado importante para o cenário de pesquisa, pois torna possível, com a devida cautela, a utilização de um instrumento de medida válido em dois países, o que poderá incentivar o desenvolvimento de novos estudos, uma vez que estudos transculturais entre Portugal-Brasil não são tão frequentes.

1.6. Conclusões, limitações e estudos futuros

A versão utilizada da JIS apresenta boa evidência de validade de construto, com resultados satisfatórios quanto à confiabilidade, podendo a sua utilização ser recomendada com cautela em futuras investigações para realização de estudos com países ou grupos de língua portuguesa para analisar a associação da insegurança no trabalho com diversos outros construtos, como a relação da percepção de insegurança com o *work engagement* e a satisfação no trabalho (Hsieh & Kao, 2022), com a inovação e a liderança (Sun *et al.*, 2021), com a Gestão de Recursos Humanos (Iqbal *et al.*, 2022), e em períodos de crises como a pandemia de Covid-19 (Nemteanu *et al.*, 2021). Uma escala da JIS transculturalmente válida pode auxiliar os esforços de pesquisa para estudar o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores entre Portugal e o Brasil.

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo uma delas a utilização de uma amostra relativamente pequena. A pequena taxa de resposta conseguida, no entender dos autores, deve-se ao fato de a participação ser voluntária, o que pode apontar um incômodo na participação dos trabalhadores por medo de represálias, apesar do caráter anônimo da pesquisa. A utilização de uma amostragem não-probabilística por conveniência também foi considerada uma limitação, visto que pode levar a viés nos resultados e impossibilita a generalização destes, limitando a apenas um grupo específico de trabalhadores. No futuro, estudos longitudinais poderão ser realizados, o que permitirá estudar a invariância da JIS ao longo do tempo e testar novamente a confiabilidade da escala, assim como expandir a pesquisa para além do contexto público, buscando avaliar as

propriedades da JIS em amostras de trabalhadores em contextos privados de ensino e em outras profissões.

Em relação às implicações teóricas, considerando as baixas correlações entre os fatores da JIS, propomos a utilização apenas como um fator de primeira ordem, sugerindo que não há um fator de insegurança específico de domínio mais geral.

Como implicações práticas, a versão transcultural da JIS apresentou propriedades psicométricas aceitáveis e invariância parcial entre Portugal e Brasil, permitindo estudos transculturais entre esses países. A insegurança no trabalho tem sido alvo de diversos estudos ao longo dos anos nas organizações (Chirumbolo *et al.*, 2020) (Urbanaviciute *et al.*, 2018) (Jiang *et al.*, 2022) (Shoss *et al.*, 2022) e a JIS parece ser uma medida importante para entender a percepção de insegurança dos trabalhadores nas organizações, permitindo que a gestão de recursos humanos possa desenvolver e adaptar suas práticas às forças de trabalho. A análise da percepção de insegurança no trabalho representa um desafio para a Gestão de Recursos Humanos das organizações, à medida que esta pode colaborar para o aumento ou diminuição da sensação de insegurança dos trabalhadores através de suas práticas e de uma comunicação explícita no ambiente de trabalho (Parker *et al.*, 1997) (Gould-Williams, 2003). Além disso, o estudo da insegurança no trabalho pode ser expandido do nível individual para o nível coletivo, visto que a insegurança se relaciona com diversos indicadores econômicos e socioculturais, o que poderá auxiliar as organizações a obter vantagem competitiva através do aumento do desempenho, produtividade e satisfação de seus trabalhadores, devido a baixos níveis de percepção de insegurança no trabalho (Herriot, 2001) (Kerse *et al.*, 2018) (Bohle *et al.*, 2018) (Gould-Williams, 2003).

Diante disso, sugerimos que novos estudos sejam realizados com o intuito de analisar as qualidades psicométricas da escala JIS. Espera-se que este estudo auxilie no desenvolvimento de pesquisas que abordem a insegurança no trabalho em contextos educacionais de ensino superior, contribuindo para o bem-estar e desempenho dos trabalhadores e para o desenvolvimento de práticas internas de gestão de pessoas, o que consequentemente poderá gerar o aprimoramento e o sucesso das organizações.

1.7. Referências

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), pp. 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>

- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), pp. 393-404. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180405>
- Borsa, J. C., & DeSousa, D. A. (2018). Invariância de medida e evidências de validade externa da Peer Aggressive Behavior Scale (PAB-S). *Psico*, 49(2), pp.178–186. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2018.2.27433>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), pp. 413-425. <https://doi.org/10.2307/256380>
- Brondino, M., Bazzoli, A., Vander Elst, T., De Witte, H., & Pasini, M. (2020). Validation and measurement invariance of the multidimensional qualitative job insecurity scale. *Quality & Quantity*, 54, pp. 925-942. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00966-y>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), pp. 230-258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisation commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36 (2), pp. 27-33. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.625>
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), pp. 233-255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Chen, F. F., Sousa, K. H., & West, S. G. (2005). Teacher's corner: testing measurement invariance of second-order factor models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), pp. 471-492. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203_7
- Chen, F. F. (2008). What happens if we compare chopsticks with forks? The impact of making inappropriate comparisons in cross-cultural research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), pp. 1005. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013193>
- Chirumbolo, A., Callea, A., & Urbini, F. (2020). Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), pp. 237–253. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0021>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>

- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011), The management paradox: self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), pp. 152-172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>
- De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2018) Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40 (2), pp. 173-192. <https://doi.org/10.1177/0143831X18804655>
- De Cuyper, N., Van Hootegem, A., Smet, K., Houben, E., & De Witte, H. (2019). All insecure, all good? Job insecurity profiles in relation to career correlates. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15), pp. 2640. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152640>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Hootegem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: a multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *Management revue*, 26(2), pp. 123-137. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-02-DeSpiegelaere>
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4). <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), pp. 155-77. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk . In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van Groep Naar Gemeenschap* (pp. 325–350). Leuven: Garant. <http://hdl.handle.net/1854/LU-132844>
- Elosua, P., & Zumbo, B. (2008). Reliability coefficients for ordinal response scales. *Psicothema*, 20(4), pp. 896–901.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.). *Structural equation modeling: a second course* (pp. 269–314). Information Age Publishing.
- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., & Iliescu, D. (2018). Qualitative job insecurity and in-role performance: a bidirectional longitudinal relationship? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), pp. 603-615. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1504769>
- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., Vander Elst, T., De Cuyper, N., & Iliescu, D. (2021). Validation of a short and generic qualitative job insecurity scale (QUAL-JIS). *European Journal of Psychological Assessment*, 38. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000674>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mark. Res.* 18, pp. 39–50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54.
<https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: toward conceptual clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), pp. 438-448. <https://doi.org/10.2307/258284>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7^a ed.). Prentice Hall.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 179-195.
<https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Herriot, P. (2001). *The Employment Relationship: A psychological perspective*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203496473>
- Hsieh H.H., & Kao K.Y. (2022). Beyond individual job insecurity: A multilevel examination of job insecurity climate on work engagement and job satisfaction. *Stress Health*, 38(1), pp. 119-129. <https://doi.org/10.1002/smi.3082>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), pp. 1-55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Iqbal, K., Deng, X., & Shen, J. (2022). Socially responsible human management and employee job engagement: a moderated mediation. *Academy of Management Proceedings*, (1).
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.12538abstract>
- JASP Team (2022). JASP (Version 0.16.3) [Computer software].
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1264–1294.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kerse, G., Kocak, D., & Ozdemir, S. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), pp. 651-663. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.129>

- Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 145-153.
<https://doi.org/10.1080/135943299398294>
- Lim, V. (1997). Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. *Work & Stress*, 11 (3), pp. 251-266.
<https://doi.org/10.1080/02678379708256839>
- Lozza, E., Libreri, C., & Bosio, A. C. (2012). Temporary employment, job insecurity and their extraorganizational outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), pp. 89-105. <https://doi.org/10.1177/0143831x12436617>
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o Pasw Statistics (ex-SPSS)*. (5ª ed.) ReportNumber.
- Marques, E. (2013). *O efeito mediador da empregabilidade em contexto de insegurança laboral*. [Dissertação de mestrado, Instituto universitário de ciências psicológicas, sociais e da vida]. <http://hdl.handle.net/10400.12/2581>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), pp. 743–770.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455>
- Milfont, T., & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), pp. 111-130. <https://doi.org/10.21500/20112084.857>
- Näswall, K., & De Witte, H. (2003). Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), pp. 189–215. <https://doi.org/10.1177/0143831x03024002003>
- Nawrocka, S., De Witte, H., Brondino, M., & Pasini, M. (2021). On the Reciprocal Relationship between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Outcomes. Testing a Cross-Lagged Longitudinal Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph18126392>.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., & Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), pp. 65–82. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *J Occup Health Psychol.*, 2(4), pp. 289-303.
<https://doi.org/10.1037//1076-8998.2.4.289>
- Portovedo, L. M. S. R. S. S. (2021). *Investir em Pessoas Compensa?* [Tese de doutorado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/79608>
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 197-217. <https://doi.org/10.1080/135943299398320>

- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp. 345-359. <https://doi.org/10.1002/job.4030110503>
- Sass, D. A. (2011). Testing measurement invariance and comparing latent factor means within a confirmatory factor analysis framework. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), pp. 347-363. <https://doi.org/10.1177/0734282911406661>
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), pp. 507-514. <https://doi.org/10.1007/BF02296192>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), pp. 231-276. <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), pp. 489-505. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330806>
- Shoss, M., Su, S., Schlotzhauer, A., & Carusone, N. (2022). Working Hard or Hardly Working? An Examination of Job Preservation Responses to Job Insecurity. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063221107877>
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), pp. 739-751. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9119-0>
- Sun, J., Li, Q., Rong, T., & Li, Y. (2021). The impact of Empowering leadership on employees' innovative behavior: the role of job remodeling and job insecurity. *International Journal of Entrepreneurship*, 4(25), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*, 51(1), pp. 23-42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Swami, V., & Barron, D. (2019). Translation and validation of body image instruments: Challenges, good practice guidelines, and reporting recommendations for test adaptation. *Body Image*, 31, pp. 204-220. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2018.08.014>
- Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach's Alpha Reliability realistic conditions: congeneric and asymmetrical measurements. *Front. Psychol*, 7(769). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00769>
- Tucker, L., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, pp. 1-10. <https://doi.org/10.1007/BF02291170>

- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention. *Career Development International*, 23(3), pp. 274-290. <https://doi.org/10.1108/cdi-07-2017-0117>
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), pp. 526-547. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2013-0063>
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric assessment through five countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), pp. 364-380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Vieira dos Santos, J., Gonçalves S. P., Silva I. S., Veloso, A., Moura, R., & Brandão, C. (2021). Organizational and Job Resources on Employees' Job Insecurity During the First Wave of COVID-19: The Mediating Effect of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733050>
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), pp. 36-41. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>

2. A gestão de recursos humanos em universidades: mediação da insegurança no trabalho e do *work engagement* no comportamento inovador

2.1. Resumo

A gestão de recursos humanos (GRH) pode promover a criatividade e a inovação organizacional através de suas práticas (Rodrigues & Veloso, 2013) e a forma como os colaboradores percebem e avaliam a GRH tem impacto nos seus comportamentos e atitudes nas organizações (Guest, 2002). Em universidades, as práticas de GRH podem promover o bem-estar e avanço no local de trabalho à medida que atendem às necessidades psicológicas dos trabalhadores, afetando ainda a sustentabilidade da GRH (Mohiuddin *et al.*, 2022). Em nível superior, o comportamento de *work engagement* (WE) nos trabalhadores é considerado essencial para a qualidade das instituições (Aboramadan *et al.*, 2020) e pode ser considerado um antecedente de inovação (Huhtala & Parzefall, 2007). No cenário atual, destaca-se a insegurança no trabalho (JI), definida por De Witte (1999) como a preocupação geral do trabalhador sobre a existência do trabalho no futuro, como um fator gerador de resultados indesejados nos trabalhadores (Kerse *et al.*, 2018), destacando-se o papel das práticas de GRH como promotoras de segurança aos trabalhadores (Gould-Williams, 2003). O objetivo deste estudo foi compreender a percepção do impacto da GRH no comportamento inovador (CI) em trabalhadores docentes e técnicos de organizações do ensino superior público no Brasil e em Portugal, investigando o papel mediador da JI e do WE nesta relação, a partir de um modelo teórico proposto entre as variáveis. Foi testado o efeito moderador do país, da categoria profissional e do vínculo laboral nos diferentes grupos. As escalas foram testadas em suas dimensões, sendo na GRH, a utilidade, a visibilidade e a compreensão, na JI, a dimensão quantitativa (JI Quant) e a qualitativa (JI Qual), e no WE, o vigor, a dedicação e a absorção. A compreensão da GRH foi feita junto aos colaboradores baseando-se no modelo de Bowen e Ostroff (2004). Participaram do estudo 335 trabalhadores de universidades do setor público de Portugal e do Brasil, sendo 171 técnicos e 164 docentes. Os dados foram coletados em uma única etapa, no período de julho a dezembro de 2021, via formulário online anônimo. A investigação foi delineada como um método quantitativo-correlacional e transversal (Almeida & Freire, 2017) e os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial, através dos programas de análise estatística Jasp (versão 0.17) e análise da mediação no IBM® SPSS® Amos (versão 28.0.0.). Foram verificadas as confiabilidades das escalas utilizadas através do *Alpha de Cronbach* e as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. Foi testada a mediação das variáveis JI

e WE na relação entre a GRH e o CI, e realizada a análise multigrupo entre os grupos selecionados. Os resultados demonstram efeitos diretos significativos da GRH, apenas na dimensão utilidade, da dimensão quantitativa da JI e das dimensões dedicação e absorção do WE no CI. A JI e o WE demonstraram um papel mediador na relação entre GRH e CI. Apesar de algumas limitações, consideramos que o estudo realizado apresenta contribuições teóricas e práticas importantes para a gestão de pessoas em organizações de ensino superior, demonstrando uma associação significativa entre a GRH e os comportamentos de *engagement* e inovação, e evidenciando o papel mediador da JI e do WE na relação entre a GRH e o CI. Esses achados podem refletir na *performance* desses trabalhadores e serem considerados na avaliação e proposição de práticas organizacionais pela gestão do ensino superior público que busquem estimular o *engagement* e a inovação neste setor nos diferentes grupos de trabalhadores e contribuir para a diminuição dos níveis de percepção de insegurança no trabalho, assim como reforça o papel importante da GRH em momentos de crise nestas organizações, como a pandemia de COVID-19.

Palavras-chave: comportamento inovador, gestão de recursos humanos, insegurança no trabalho, setor público, universidades

2.2. Introdução

2.2.1. A Gestão de Recursos Humanos e suas contribuições para os trabalhadores

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser entendida, simultaneamente, como uma atividade e um conjunto de conhecimentos interdependentes, que influencia o comportamento dos trabalhadores na busca por resultados (Neves & Gonçalves, 2009). A GRH se apresenta como um fenômeno multidimensional e complexo, que engloba um corpo de conhecimentos específicos, porém não únicos, tendo em vista que a utilidade percebida dessa gestão em uma organização está relacionada ao contexto, político, econômico, cultural e social, em que se insere (Keating, 2002). Essa complexidade percebida sobre a GRH traz dificuldades na sua compreensão e no impacto desta no nível individual e organizacional (Ferreira-Oliveira, 2013).

Ao longo do tempo e em razão de mudanças econômicas e sociais, as pessoas assumiram um papel relevante e estratégico nas organizações, sendo uma fonte de competência essencial (Demo *et al.*, 2018). Em consequência, o desempenho de uma organização se mostra fortemente dependente da contribuição das pessoas que a compõe, da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, atribuindo destaque à gestão de pessoas (Chiavenato, 2004), a qual

assume um papel estratégico através de políticas e práticas de valorização e desenvolvimento dos trabalhadores (Demo *et al.*, 2018).

É constatada a contribuição da GRH para os funcionários de uma empresa, à medida que esta influencia as habilidades e alinha os comportamentos destes trabalhadores, afetando assim o desempenho organizacional, o que evidencia uma vantagem competitiva (Jiang *et al.*, 2012). De acordo com Reis *et al.* (2015), o aumento da motivação e do comprometimento, o desenvolvimento de competências e habilidades, e a ampliação das responsabilidades atribuídas aos colaboradores de forma que eles possam utilizar plenamente suas competências e habilidades são apontadas como boas práticas de GRH que podem melhorar o desempenho organizacional. Em análise global, os estudos realizados apontam a relação positiva entre a qualidade do sistema e os resultados e desempenho organizacionais (Esteves & Caetano, 2010) (Hewett *et al.*, 2018).

Outra importante contribuição da GRH está na relação desta com o comportamento inovador dos trabalhadores. A GRH é apontada como uma precursora da inovação (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008) e fator determinante para o comportamento inovador das organizações (Seeck & Diehl, 2017), podendo promover a criatividade e a inovação organizacional através de suas práticas (Rodrigues & Veloso, 2013). Estudos recentes apontam uma GRH sustentável, baseada na orientação ao respeito, a abertura e a continuidade (De Prins *et al.*, 2014), como um impulsionador para melhorar o comportamento inovador (Stankevičiūtė *et al.*, 2020). Na busca por essa inovação é papel do sistema de GRH assegurar aos trabalhadores as competências necessárias e a clareza nas funções dentro das organizações (Shipton *et al.*, 2006).

O papel de atuação da GRH nas organizações se torna mais complexo e desafiador em períodos de crise como o surgimento da pandemia de Covid-19 enfrentada em todo o mundo (Hamouche, 2021). Esse contexto de crise afetou a saúde mental de muitas pessoas em todo mundo (Organização Mundial da Saúde, 2023) e trouxe ameaça à vida ou ao emprego (Seeger *et al.*, 1998), gerando incerteza (Su *et al.*, 2021). Como consequência, modificou-se a percepção dos trabalhadores sobre a insegurança no trabalho (Nemteanu *et al.*, 2021), reduzindo os níveis de *engagement* nesse período (Unur *et al.*, 2022). Essa situação exige das organizações o fornecimento de informações suficientes (Elsafy & Ragheb, 2020) e diretrizes claras (Wong *et al.*, 2020) aos seus funcionários, o que reforça o papel importante da GRH no ambiente de trabalho frente aos desafios impostos pela Covid-19 e pelo trabalho remoto (Hamouche, 2021).

Para o alcance de uma relação positiva entre a GRH e o desempenho dos trabalhadores e frente aos novos desafios, é fundamental a existência de um sistema de GRH forte, com práticas

distintas, consistentes e consensuais que contribuam para a percepção compartilhada dos funcionários sobre os valores, recompensas, objetivos e expectativas da organização sobre eles (Bowen & Ostroff, 2004) (Sanders *et al.*, 2021). Nesse sentido, sabendo que a presença da GRH e a forma como os colaboradores a percebem e a avaliam tem impacto nos seus comportamentos e atitudes nas organizações (Guest, 2002) (Hofstede & Usunier, 1999), faz-se importante investigar a percepção dos trabalhadores sobre a GRH existente nas organizações, o que consequentemente afetará o desempenho destes.

Apesar dos estudos citados apontarem a relação entre as práticas de GRH e o desempenho dos trabalhadores, a literatura aponta a relevância estratégica de estudos sobre políticas de GRH para as organizações e reforça a necessidade da intensificação e divulgação desses estudos no contexto brasileiro (Demo *et al.*, 2018), assim como no contexto português (Neves & Gonçalves, 2009). Ademais, ainda são escassos os estudos que abordam o impacto da crise causada pela COVID-19 na GRH (Hamouche, 2021). Estudos que busquem conhecer a visão dos trabalhadores sobre a GRH podem contribuir para que novas práticas e políticas organizacionais sejam pensadas e aplicadas nas organizações, sendo uma mais valia estudos que tenham a oportunidade de investigar no contexto de crise.

Diante dessa lacuna verifica-se a necessidade de dar foco, não apenas no estudo das práticas de GRH existentes nas organizações, mas em como os trabalhadores percebem essa atuação da GRH nas suas organizações e como isso impacta nos seus comportamentos de *engagement* (Schaufeli *et al.*, 2002), inovação (Scott & Bruce, 1994) e na percepção de insegurança no trabalho (De Witte, 1999). É nesse sentido que buscamos investigar, considerando o modelo que aponta que a compreensão da GRH deve ser feita junto dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004), e contribuir para a investigação da relação entre a GRH e o comportamento inovador nas instituições de ensino superior, nomeadamente em universidades públicas, considerando o contexto de Covid-19.

2.2.2. A Gestão de Recursos Humanos no ensino superior público

A GRH é reconhecida como fator indispensável para o desenvolvimento da sociedade e, em especial, de instituições de ensino superior (IES). No cenário atual, o debate sobre a GRH em IES públicas e privadas tem sido tema de vários estudos nacionais e internacionais, sendo considerada um dos elementos fundamentais na promoção da motivação e na melhoria de desempenho dos funcionários (Massuno & Jacquinet, 2019), assim como na conquista de uma

vantagem competitiva sustentável nestas organizações (Hamadamin & Atan, 2019; Alfawaire & Atan, 2021).

O setor público, em geral, tem dado atenção a GRH visto que o investimento nesta poderia trazer benefícios à organização e aos seus funcionários. O recrutamento e retenção de funcionários valiosos, melhorias da relação entre custo e eficácia organizacional e, através de uma visão mais estratégica, a promoção de uma cultura orientada para o desempenho, são alguns desses benefícios (Bach & Della Rocca, 2000). Além de benefícios à organização, as práticas de GRH nas universidades podem promover o bem-estar e avanço no local de trabalho à medida que atendem às necessidades psicológicas dos trabalhadores, afetando ainda a sustentabilidade da GRH (Mohiuddin *et al.*, 2022).

Estudos evidenciam que, em diferentes tipos de organizações públicas ou privadas, o impacto positivo nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores advém de um conjunto de políticas e práticas de GRH, coordenadas com estratégia organizacional (Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Gomide & Tanabe, 2012; Leite *et al.*, 2013; Badejo, 2015). Um estudo realizado com trabalhadores do serviço público geral cabo-verdianos, demonstra que a administração pública, tal como a privada, reforça o papel estratégico da GRH no cumprimento dos objetivos organizacionais e aponta a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de GRH como recrutamento, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, cargos e salários, avaliação de desempenho e processo de comunicação (Reis *et al.*, 2015).

As universidades atuam em três pilares, ensino, pesquisa e extensão (interação com a comunidade), o que nos leva a supor estarem intrinsecamente ligadas ao conceito de inovação, tendo no seu capital humano a principal fonte de vantagem competitiva (Alfawaire & Atan, 2021). No campo acadêmico, conforme sugere Kramar (2014), para a criação de um ambiente inovador, deve-se ir além do nível estratégico de RH, buscando motivar a organização a alcançar desempenho econômico, social e ambiental, objetivo final da sustentabilidade (Jabbour & Jabbour, 2016), o que destaca o papel da GRH, que pode trazer melhorias ao desempenho destas instituições a medida que afeta o desempenho dos trabalhadores no contexto de trabalho (Aust *et al.*, 2020).

Estudos recentes buscam investigar a GRH no ensino superior através do estudo das práticas estratégicas de GRH (Alqahtani & Ayentimi, 2021; Kudaibergenov *et al.*, 2021), do papel desta no contexto de ensino superior (Al-Twal *et al.*, 2019) e da sua influência para a busca de vantagem competitiva sustentável (Hamadamin & Atan, 2019; Alfawaire & Atan, 2021). Diversas

investigações foram realizadas no contexto de Covid-19, considerando o efeito devastador da Covid-19 em setores do ensino superior (Wang *et al.*, 2020), por exemplo, e o estudo de Farhan e Hatem (2022) que aponta o impacto positivo das práticas de GRH no desempenho de docentes.

2.2.3. O modelo de investigação das variáveis de estudo

A GRH, na perspectiva de Bowen e Ostroff (2004), tem impacto através da percepção da sua visibilidade, utilidade e compreensão atribuída pelos funcionários de uma organização, o que pode criar situações fortes e levar ao desempenho organizacional. Neste modelo, a visibilidade representa que as práticas de GRH devem ser salientes e facilmente observáveis; a compreensão, que as práticas de GRH não devem ser ambíguas; e a utilidade, a percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais (Ferreira-Oliveira, 2013).

Neste modelo, Bowen e Ostroff (2004) propõe que informações sobre as práticas de GRH distintas (o efeito de evento é altamente observável), consistentes (o efeito se apresenta da mesma forma em todas as modalidades e no tempo) e consensuais (há acordo entre as visões individuais da relação evento-efeito), possibilitam aos trabalhadores ter a compreensão do que se espera deles, afetando assim os seus comportamentos e atitudes (Sanders *et al.*, 2021; Sanders *et al.*, 2014). Os atributos, visibilidade, utilidade e compreensão, os quais serão analisados neste estudo, estão agrupados na distintividade, fator que forma, junto da consistência e do consenso, as características de um sistema forte de GRH.

Estudos recentes procuram compreender a relação entre a GRH e a inovação nas organizações. A inovação pode aqui ser entendida, conforme definido por Kanter (1988), como a produção ou adoção de ideias úteis e sua implementação e que engloba múltiplos estágios (Scott & Bruce, 1994). Esta pode ser influenciada por fatores individuais, como *expertise*, pensamento criativo e motivação intrínseca, e fatores ambientais, como práticas de gestão, suporte de colegas e chefia e motivação organizacional para apoiar a inovação, os quais interagem entre si e se expressam no comportamento dos trabalhadores de uma organização (Amabile, 1997).

Em uma revisão da literatura, Seeck e Diehl (2017) investigaram a contribuição das práticas e sistemas de GRH para a inovação e apontaram o efeito positivo das práticas agrupadas de GRH na inovação, embora afirmem que essa conexão entre GRH e CI ainda é considerada como *black box*. Estudos demonstram que há relação entre as práticas de GRH e atitudes positivas no trabalho (Karatepe, 2011), promoção da criatividade e da inovação (Rodrigues & Veloso, 2013) e inovação organizacional (Rasool *et al.*, 2019). As práticas de uma GRH sustentável, tema mais

atual, também tem sido foco de estudos tanto no comportamento inovador (Stankevičiūtė *et al.*, 2020) como na inovação organizacional (Zhang, 2023).

Diante desses achados, pensamos ser relevante investigar esta relação entre a GRH e o CI, considerando as suas dimensões. Esta investigação assenta em 10 hipóteses alicerçadas na literatura que passaremos a enumerar.

H1: Espera-se que níveis mais elevados de GRH, em suas três dimensões, utilidade, visibilidade e compreensão, estejam associados a mais altos níveis de CI.

Na área organizacional, faz-se importante compreender e investigar a percepção de insegurança no trabalho, pois este construto pode influenciar o desempenho dos trabalhadores de uma organização. Estudos apontam que as práticas de GRH podem promover segurança no emprego aos seus trabalhadores, gerando um desempenho superior às organizações (Gould-Williams, 2003). Ao contrário disso, a percepção de insegurança pode gerar resultados indesejados nos trabalhadores (Kerse *et al.*, 2018).

A insegurança no trabalho é um constructo subjetivo e perceptivo (Brockner *et al.*, 1992) e foi conceituada por De Witte (1999) como uma preocupação geral do trabalhador sobre a existência do trabalho no futuro. A JI traduz a percepção do trabalhador sobre o seu vínculo laboral e apresenta duas dimensões: a quantitativa, relacionada à preocupação sobre a continuidade do emprego, e a qualitativa, relacionada à preocupação sobre a continuidade dos vários aspectos do trabalho (Hellgren *et al.*, 1999). A subjetividade e a perceptividade associadas a este conceito implica que os indivíduos podem apresentar diferentes sentimentos de incerteza a partir de uma mesma situação (Vander Elst *et al.*, 2014).

Considerando o contexto da organizacional de realização da investigação, o setor público, e a amostra caracterizada com maioria de servidores que possuem vínculo laboral do tipo estável, supõe-se que a percepção de JI se manifeste apenas em sua dimensão qualitativa, que está ligada à continuidade dos vários aspectos do trabalho, enquanto na dimensão quantitativa, relacionada à continuidade do emprego, isto não seja verificado. Chirumbolo *et al.* (2020) apontam que a percepção de insegurança quantitativa é menor, diferindo da insegurança qualitativa, no setor público, onde há menor risco em relação ao emprego, enquanto a insegurança qualitativa poderia se manifestar em ambos os setores, público e privado, o que nos leva a investigar propondo a hipótese a seguir.

H2: Espera-se que, em universidades públicas, altos níveis de percepção de JI_Qual estejam associados negativamente à GRH, enquanto a percepção de JI_Quant não apresente relação significativa com a GRH.

O *work engagement*, há muito se sabe, pode influenciar no bem-estar e desempenho dos trabalhadores (Saks, 2006) (Van De Voorde *et al.*, 2012) (Bailey *et al.*, 2017). No âmbito desta investigação, adotou-se o conceito de WE de Schaufeli *et al.* (2002), que o define como um estado cognitivo-afetivo, positivo, intenso e gratificante para o indivíduo e que se relaciona a três dimensões distintas: o vigor, que está associado a altos níveis de energia e resiliência mental, assim como a vontade do indivíduo de investir e persistir frente às dificuldades no trabalho; a dedicação, que consiste na presença do sentido de significância, inspiração, entusiasmo, orgulho e desafio; e a absorção, que se refere a profunda concentração do indivíduo no trabalho, estando esse totalmente imerso, tendo a sensação de que o tempo passa rapidamente e demonstrando dificuldade de se distanciar do trabalho.

A maioria dos estudos sobre WE se focam no estudo das descobertas dos antecedentes deste como apontam Urbini *et al.* (2020). Nesse contexto verificam-se poucos estudos que investigam as práticas de GRH como um antecedente do *engagement*, dentre os quais podemos citar o estudo de Ahmed *et al.* (2020), que apontam a associação positiva entre as dimensões das práticas de GRH e o WE e, mais recentemente, o estudo de Urbini *et al.* (2020), que verifica essa associação positiva em funcionários com baixa adaptabilidade.

Percebe-se que a investigação do impacto dos sistemas de GRH no *engagement* tem se tornado uma tendência na literatura (Sousa *et al.*, 2021). No nível superior, o estudo recente de Yadav *et al.* (2022) em universidades públicas e privadas demonstra uma forte relação entre as práticas de GRH e o desempenho dos funcionários, o que envolve o *engagement* dos mesmos. Em busca de confirmar essa relação, propomos a hipótese a seguir.

H3: Espera-se que níveis mais elevados de WE entre trabalhadores de universidades públicas estejam associados de forma positiva e significativa à GRH.

Na literatura constata-se a importância da segurança no trabalho como um preditor para o *engagement* no trabalho (Unur *et al.*, 2022) (Altinay *et al.*, 2019), enquanto a JI está relacionada a um comportamento negativo dos trabalhadores no contexto de trabalho (Shin *et al.*, 2019), e à redução dos níveis de *engagement* devido às preocupações com os resultados do seu trabalho (Wang *et al.*, 2015).

Apesar de existirem estudos que investigaram e comprovaram a relação entre a JI e o WE dos trabalhadores, inclusive relatando o não *engagement* destes como consequência da mudança de percepção sobre a insegurança no trabalho durante o período de Covid-19 (Unur *et al.*, 2022), é escassa a investigação no contexto de universidades públicas, o que nos leva a propor a seguinte hipótese.

H4: Espera-se que níveis mais elevados de percepção de JI estejam associados a menores níveis de WE entre trabalhadores de universidades públicas.

Destaca-se também como importante a investigação da relação entre a JI e o CI, visto que já é sabido que a insegurança no trabalho pode prejudicar o comportamento inovador nas organizações (De Spiegelaere *et al.*, 2014) (Niesen *et al.*, 2018) (Probst *et al.*, 2020).

Apesar de evidências dos efeitos negativos da JI no CI, a pesquisa com foco na relação entre essas duas variáveis ainda tem pouca atenção no contexto científico (Montani *et al.*, 2021), e essa escassez é ainda mais evidente quando se pensa no contexto de universidades. Diante da necessidade de mais investigações sobre o tema nesse contexto da educação superior pública propomos testar a hipótese seguinte:

H5: Espera-se que níveis mais elevados de CI estejam associados a menores níveis de percepção de JI entre trabalhadores de universidades públicas.

Estudos indicam que há forte relação positiva entre *work engagement* e a inovação (Agarwal *et al.*, 2012), indicando que o *engagement* é um antecedente de inovação (Huhtala & Parzefall, 2007). É sabido que o nível de *engagement* sentido pelos trabalhadores em seus locais de trabalho afeta de forma relevante o comportamento inovador destes, o que vem a contribuir para o resultado desejado para as organizações (Slåtten *et al.*, 2011).

Em nível superior, o *engagement* é considerado essencial para a qualidade das instituições, visto que é necessária uma equipe engajada e comprometida para que as instituições sobrevivam (Aboramadan *et al.*, 2020). Este pode ser um fator importante no desenvolvimento de trabalhadores mais entusiasmados e focados no trabalho (Bakker *et al.*, 2008), proativos (Sonnentag, 2003) e comprometidos com os assuntos relacionados à própria organização (Rich *et al.*, 2010). Apesar da importância, as pesquisas relacionadas ao *engagement* ainda são limitadas no contexto de ensino superior (Aboramadan *et al.*, 2020). Diante disto, formulamos a hipótese a seguir.

H6: Espera-se que níveis elevados de WE estejam associados positivamente a níveis mais altos de CI.

2.2.4. O papel mediador da JI e do WE

Para explorar mais profundamente a relação entre GRH e CI, utilizamos no modelo proposto a mediação das variáveis JI e WE. Na literatura, encontram-se estudos que buscam investigar a relação entre a GRH e o CI a partir de diferentes variáveis mediadoras, como compartilhamento do conhecimento (Ha & Le, 2023), o clima de desenvolvimento de talentos (Datta *et al.*, 2021) e o clima organizacional (Bos-Nehles & Veenendaal, 2017). Porém, percebe-se uma lacuna na investigação quando se pensa nas variáveis JI e WE, propostas como mediadoras no presente estudo.

A maioria dos estudos encontrados investigam o papel mediador do WE na relação entre GRH e desempenho (Tensay & Singh, 2020; Aldoghan, 2021), sendo considerado ainda reduzido o número de estudos que investigaram a mediação entre os sistemas e práticas de GRH e o *engagement* dos funcionários (Saks, 2021). No serviço público, Zamzam *et al.* (2023) apontam o papel mediador do *engagement* dos funcionários entre a influência das práticas de GRH e o desempenho organizacional.

Outros estudos recentes propuseram modelos de mediação utilizando as variáveis presentes neste estudo, a JI e o CI. Contudo, partindo de outras variáveis como mediadoras, como exemplo os estudos de Montani *et al.* (2021), que utiliza a motivação intrínseca e o *mindfulness*, Niesen *et al.* (2018), com a variável quebra de contrato psicológico, considerando as duas dimensões do CI, a geração e a implementação de ideias, separadamente, e Van Hootegem *et al.* (2018), que testa a irritação e a concentração como mediadoras nesta relação.

De fato, e no que nos foi possível pesquisar, não se verificam na literatura investigações sobre a JI e o WE como mediadores na relação entre a percepção da GRH e o CI, assim como do WE na relação entre a JI e o CI. Para preencher essa lacuna, o presente estudo investigou estas relações de mediação, propondo a partir das hipóteses exploratórias abaixo, além das mediações da JI e do WE individualmente, a dupla mediação destas variáveis no modelo.

H1a: A percepção de JI tem efeito mediador na relação entre a GRH e o CI.

H1b: O WE tem efeito mediador na relação entre a GRH e o CI.

H1c: Há dupla mediação na relação entre a GRH e o CI através da JI e do WE.

H5a: O WE tem efeito mediador na relação entre a JI e o CI.

2.2.5. O papel moderador do país, da categoria profissional e do vínculo laboral

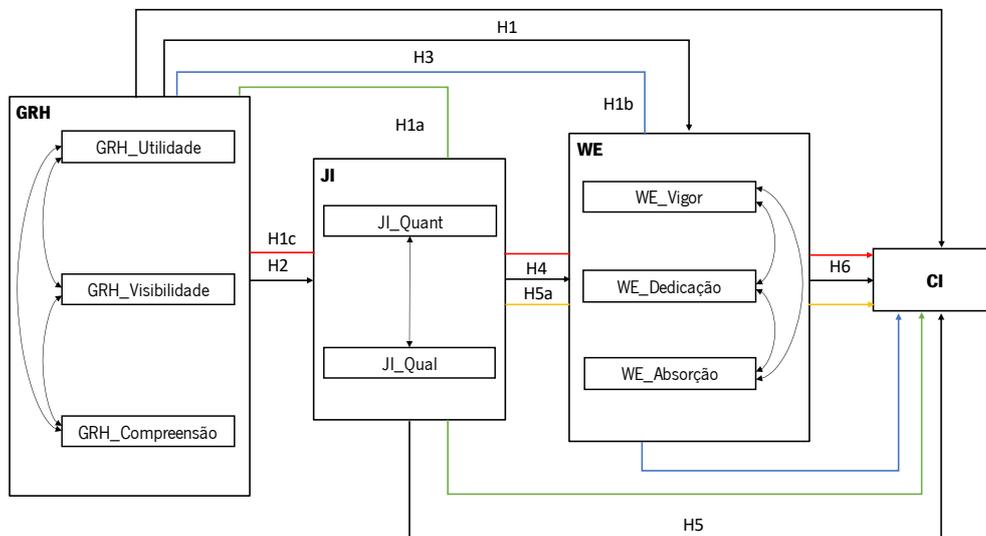
Neste estudo buscamos perceber se haviam diferenças entre os trabalhadores nas universidades do Brasil e Portugal. Partindo desse objetivo, dividiu-se a amostra em três grupos. O primeiro grupo corresponde ao país, sendo Brasil (1) e Portugal (2), o segundo à categoria profissional, sendo Docentes (1) e Técnicos (2) e, por fim, o terceiro grupo ao vínculo laboral do trabalhador com a organização, sendo Estáveis (1) e Não-estáveis (2). Para isso fizemos análises nos três grupos buscando investigar se há efeito de moderação nos diferentes grupos apresentados. Estudos com foco nos efeitos das variáveis estudadas, GRH, CI, JI e WE, considerando as diferenças entre estes grupos não foram encontrados na literatura.

2.2.6. Objetivos propostos

O objetivo deste estudo foi compreender a percepção do impacto da Gestão de Recursos Humanos (GRH), em suas dimensões, utilidade, visibilidade e compreensão, no comportamento inovador (CI) em trabalhadores docentes e técnicos de organizações do ensino superior público no Brasil e em Portugal, investigando o papel mediador da insegurança no trabalho (JI), nas dimensão quantitativa e qualitativa, e do *work engagement* (WE), nas dimensões vigor, dedicação e absorção nesta relação, a partir de um modelo teórico proposto entre as variáveis (ver figura 4). Objetivou-se também testar o efeito moderador do país, da categoria profissional e do vínculo laboral nos diferentes grupos.

Figura 4

Modelo teórico da relação entre as variáveis em estudo



Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JI_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linha —: mediação da JI na relação entre GRH e CI; Linha —: mediação do WE na relação entre GRH e CI; Linha —: dupla mediação; Linha —: mediação do WE na relação entre JI e CI.

2.3. Método

2.3.1. Participantes

Este estudo de abordagem quantitativa foi realizado com a amostra total de 335 participantes de universidades do setor público, sendo 164 (49%) de universidades de Portugal e 171 (51%) do Brasil. A participação foi anônima e voluntária, a partir de um método de amostragem não probabilística, por conveniência (Marôco, 2010), com os seguintes critérios de inclusão: ser trabalhador docente, técnico ou investigador de universidades do setor público. Foram eliminados 18 formulários em Portugal e 3 no Brasil, dentre esses alguns eram de alunos ou não aceitaram o consentimento informado. As tabelas com dados da amostra podem ser consultados na introdução (Capítulo I).

Os dados sociodemográficos indicam que nas duas universidades, brasileira e portuguesa, respectivamente, a maioria dos participantes é do sexo feminino (63%), possui pós-graduação, dentre especialização, mestrado e doutoramento (90,4%), tem mais de 40 anos (61,2%) e mora com outra pessoa, dentre filhos, pais, avós e outros (85,7%).

No estudo apresentado, a estabilidade contratual foi considerada como uma evidência de (in)segurança no trabalho, sendo traduzida pelo tipo de vínculo laboral entre o trabalhador e a organização. Os participantes foram divididos em dois grupos, sendo o grupo de trabalhadores “Estáveis” (72,8%), os que tinham um vínculo do tipo “estável”, na universidade brasileira, e “contrato sem termo”, na universidade portuguesa, enquanto os do grupo “Não estáveis” (27,2%), os trabalhadores com vínculo de “estágio probatório” e “professor substituto”, na universidade brasileira, e de “contrato a termo certo”, “contrato a termo incerto” e “bolsa de investigação”, na universidade portuguesa.

A principal diferença na situação profissional dos participantes entre as duas universidades apresenta-se na categoria profissional, sendo, na brasileira, a maioria composta por técnico administrativo/trabalhador não-docente (73,1%) e, na portuguesa, docente (72%). A maioria, no Brasil, possui entre 3 e 9 anos (38%) de antiguidade, enquanto em Portugal, entre 10 e 19 anos (28%). Em ambas as universidades, os participantes possuíam dedicação exclusiva

(72,2%) e não possuíam cargo de chefia (76,4%). O vínculo laboral dos participantes, em sua maioria, na universidade portuguesa, é do tipo contrato permanente sem termo (56,7%) e uma minoria significativa do tipo contrato temporário de duração limitada (37,8%) ou bolsa de investigação (5,5%), enquanto na brasileira, a maioria significativa possuía contrato de trabalho estável (88,3%) em contraste ao contrato temporário (1,2%) ou que ainda não tinham atingido a estabilidade (10,5%). Este estudo de abordagem quantitativa foi realizado com a amostra total de 335 participantes de universidades do setor público, sendo 164 (49%) de universidades de Portugal e 171 (51%) do Brasil.

2.3.2. Instrumentos

2.3.2.1. Questionário sociodemográfico

Foi utilizado um questionário sociodemográfico que identificou as variáveis individuais, que foram gênero, idade, a situação de moradia, nível de escolaridade, e variáveis do contexto profissional, que foram categoria profissional, tipo de vínculo laboral, tipo de setor (público ou privado), forma de dedicação (exclusiva ou não) e tempo de serviço/antiguidade na universidade e na carreira universitária dos participantes do estudo.

2.3.2.2. Gestão de Recursos Humanos

A percepção dos trabalhadores sobre a Gestão de Recursos Humanos da universidade que em que trabalham foi medida através do questionário de Bowen e Ostroff (2004) adaptado por Ferreira-Oliveira (2013). Foram utilizados sete itens, cada um usando como referência uma prática identificável de recursos humanos: acolhimento de novos colaboradores, recrutamento e seleção de novos colaboradores, avaliação de desempenho, formação, procedimentos administrativos em gestão de recursos humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho e etc.), comunicação (partilha de informação) e trabalho em equipe. Ferreira-Oliveira (2013) utilizou como base para as práticas de GRH o trabalho de Gould-Williams e Mohamed (2010) e Whitener (2001). Cada item é respondido em uma escala *Likert* de 5 pontos que varia de 1 a 5. Na utilidade, cada item é respondido em uma escala Likert de 5 pontos, onde 1 = nunca é útil e 5 = muitíssimo útil. Na visibilidade, 1= nada visível e 5 = extremamente visível. Na compreensibilidade, 1 = não compreendo nada como esta prática funciona e 5 = compreendo muito bem como esta prática funciona. A pontuação total para cada dimensão da escala resultou da média dos valores dos itens correspondentes.

2.3.2.3. *Work engagement*

Como instrumento de medida para o *work engagement* (WE) foi utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale*, desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003). Essa escala foi validada para a população portuguesa por Martins (2013) ($\alpha = 0,89$), e para a população brasileira por Vazquez *et al.* (2015) ($\alpha = 0,94$). As versões utilizadas foram as reduzidas, de nove itens (UWES-9). As escalas incluem as três dimensões do *work engagement*, sendo elas vigor (e.g. “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar”); dedicação (e.g. “Meu trabalho me inspira”); e absorção (e.g. “Sinto-me envolvido com o trabalho que faço”). Os resultados são avaliados através de uma escala do tipo Likert que varia de “0 = Nunca ou Nenhuma vez” a “6 = Sempre ou Todos os dias”, com 7 alternativas de respostas (Schaufeli & Bakker, 2003). Cada dimensão tem um escore total e um escore total do *work engagement* também será calculado a partir dessas dimensões. Na análise da fiabilidade, na população estudada, a escala apresentou um bom nível de consistência interna para o Brasil ($\alpha = 0,958$) e para Portugal ($\alpha = 0,920$). A pontuação total para cada dimensão da escala resultou da média dos valores dos itens correspondentes.

2.3.2.4. *Comportamento inovador*

O comportamento inovador foi medido através do Questionário de Comportamento Inovador no Trabalho (*Innovative Work Behavior, QCIT*) (CI), desenvolvido por Scott e Bruce (1994). O questionário é um instrumento de auto relato que avalia a percepção dos sujeitos sobre seu comportamento inovador e apresenta 7 itens como “Sou uma pessoa inovadora (que procura colocar em prática as ideias que tenho)”. Os itens são avaliados numa escala tipo *Likert* de 6 pontos, oscilando de 1 a 6, oscilando de “1 = discordo fortemente” a “6 = concordo fortemente”. O instrumento foi testado por Veloso *et al.* (2021) ($\alpha = 0,83$).

2.3.2.5. *Insegurança no trabalho*

A insegurança no trabalho foi medida através da escala de 8 itens (Vieira dos Santos *et al.*, 2021) baseada na escala original de De Witte (1999), que era constituída por 4 itens ($\alpha > 0,8$), que variam numa escala de tipo de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 a 5. A escala divide-se em 2 dimensões: a Insegurança Laboral Quantitativa, ligada à preocupação com a perda da função/emprego (ex: “Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego”) e, a Insegurança Laboral Qualitativa, ligada à preocupação de mudanças negativas na função (ex: “É provável que

o meu trabalho mude de forma negativa”). Essa escala foi utilizada por Marques (2013) em seu estudo em diferentes organizações e apresentou *Alpha de Cronbach* para a escala total de 0,88, sendo 0,86 para a dimensão quantitativa e 0,78 para a qualitativa, e um modelo com bons índices de ajustamento, exceto χ^2/df , com 1,7 acima dos valores recomendados ($\chi^2/df = 6,70$, CFI = 0,95, GFI = 0,95 e RMSEA = 0,10). A percepção de insegurança foi analisada considerando o período de pandemia de Covid-19. A pontuação total para cada dimensão da escala resultou da média dos valores dos itens correspondentes.

2.3.3. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados deste estudo foi realizada de julho a dezembro de 2021 em uma única etapa. Os dados utilizados neste estudo foram igualmente utilizados no primeiro estudo desta tese, onde se podem consultar as informações detalhadas sobre a população visada, os procedimentos e instrumento de recolha, as taxas de respostas e o quantitativo de trabalhadores em ambas as universidades, assim como os procedimento éticos que envolvem a pesquisa.

Cabe reforçar que privacidade e a confidencialidade dos participantes foram mantidas, seguindo os procedimentos éticos relatados na introdução dos estudo empíricos.

2.3.4. Análise de dados

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial através dos programas de análise estatística de dados JASP (Versão 0.17) e análise da mediação no IBM® SPSS® Amos (versão 28.0.0.).

Inicialmente foi realizada a análise exploratória dos dados para verificação da normalidade das variáveis através do teste de *Shapiro-wilk*, o qual demonstrou valores de $p < 0,05$, indicando que os dados diferem de uma distribuição normal. Adicionalmente foram analisadas a assimetria e curtose, bem como o histograma das variáveis. Estabeleceu-se como parâmetro os valores de referência $|ku| < 7$ e $|sk| < 3$ (Finney & DiStefano, 2006).

Posteriormente foi realizada a análise descritiva com o objetivo de verificar a confiabilidade das escalas utilizadas, incluindo médias de cálculo e desvios padrão. O coeficiente de confiabilidade global foi avaliado para verificar a confiabilidade da consistência interna das medidas empregadas. Inicialmente as variáveis foram computadas de forma a obter uma variável global para as quatro escalas. Para isso, foram calculadas as médias a partir da soma das médias dos

itens por dimensão. Na análise do *Alpha de Cronbach* o valor mínimo de adequação de 0,70 (Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016) (Elosua & Zumbo, 2008).

Procedeu-se com análises de correlações das variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*. Foram considerados significativos nesta análise os valores de $p < 0,05$. A classificação foi feita baseada em Dancey e Reidy (2006) que apontam $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco), $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado) e $r = 0,70$ até 1 (forte).

Em seguimento, foram testadas as hipóteses do modelo de mediação da insegurança no trabalho e do *work engagement* na relação entre as variáveis independentes GRH em suas dimensões utilidade, visibilidade e compreensão e a variável dependente, o comportamento inovador utilizando *Path Analysis* (PA).

Finalmente para avaliar o efeito moderador do país, do tipo de vínculo laboral e da categoria profissional na relação entre as dimensões da GRH, as dimensões do WE e o CI foram realizadas análises multigrupo. Para tanto, constituímos os seguintes grupos de análises: (a) Brasil *versus* Portugal, (b) Estável *versus* tipo Não estável, e (c) Docentes *versus* Técnicos.

2.4. Resultados

2.4.1. Confiabilidade das escalas de GRH, WE, CI e JI

Foi calculado o α por dimensões e o α global das escalas, de acordo com os dados da Tabela 12. A fiabilidade, avaliada pela medida de consistência interna do α , foi satisfatória para as quatro escalas desenvolvidas. A contribuição de cada item foi examinada e nenhum item foi removido. O presente estudo atingiu o nível adequado de consistência interna, uma vez que os coeficientes de confiabilidade para todos os construtos variam entre $0,85$ e $0,95$.

A análise descritiva apresentou as médias e desvio padrão das variáveis em estudo e os dados estão resumidos na Tabela 13. Os valores de assimetria e curtose estão dentro dos limites esperados.

Tabela 12*Confiabilidade dos itens (Alpha de Cronbach) e CR*

Escala	Itens	α (dimensão)	CR
Gestão de Recursos Humanos	Utilidade	0,88	0,93
	Visibilidade	0,89	
	Compreensão	0,92	
<i>Work engagement</i>	Vigor	0,90	0,95
	Dedicação	0,92	
	Absorção	0,86	
Comportamento inovador			0,85
Insegurança no trabalho	Quantitativa	0,89	0,89
	Qualitativa	0,90	

Nota. A escala de Comportamento Inovador não apresenta dimensões, sendo calculado apenas o α global da escala.

Tabela 13*Médias, desvios padrão, assimetria e curtose das variáveis em estudo*

	M	DP	ku	sk
(1) GRH_Utilidade	4,15	0,70	-1,32	2,52
(2) GRH_Visibilidade	3,46	0,81	-0,47	0,52
(3) GRH_Compreensão	4,16	1,01	-0,39	0,63
(4) WE_Vigor	4,02	1,35	-0,51	-0,56
(5) WE_Dedicação	4,12	1,42	-0,58	-0,56
(6) WE_Absorção	4,22	1,30	-0,78	0,05
(7) CI	4,50	0,82	-0,40	-0,04
(8) JI_Quant	2,33	1,07	0,77	-0,15
(9) JI_Qual	2,94	1,05	-0,16	-0,81

Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JI_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador.

2.4.2. Correlação entre as variáveis

Os resultados do teste de *Pearson* apresentados na Tabela 14 indicam a existência de correlações significativas entre todas as dimensões da GRH e as variáveis ($p < 0,001$).

Tabela 14

Correlações de Pearson das variáveis em estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
GRH_Utilidade	–	–	–	–	–	–	–	–
GRH_Visibilidade	0,50***	–	–	–	–	–	–	–
GRH_Compreensão	0,48***	0,59***	–	–	–	–	–	–
WE_Vigor	0,27***	0,27***	0,23***	–	–	–	–	–
WE_Dedicação	0,25***	0,26***	0,24***	0,85***	–	–	–	–
WE_Absorção	0,22***	0,23***	0,21***	0,76***	0,84***	–	–	–
CI	0,27***	0,20***	0,18***	0,48***	0,54***	0,52***	–	–
JL_Quant	-0,20***	-0,25***	-0,22***	-0,19***	-0,20***	-0,15***	-0,02	–
JL_Qual	-0,30***	-0,30***	-0,32***	-0,41***	-0,42***	-0,34***	-0,27***	0,48***

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JL_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JL_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador.

2.4.3. Análise dos efeitos diretos, indiretos, totais e de mediação no modelo

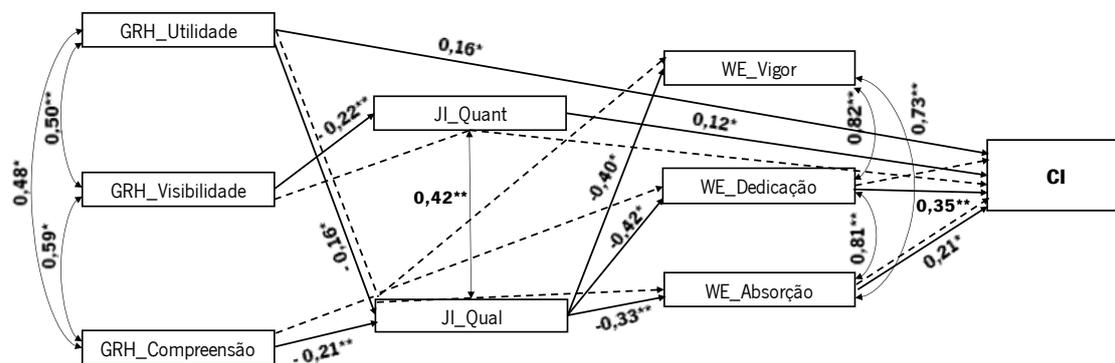
Foi testado um modelo inicial que continha todas as relações entre as variáveis em estudo, e a partir deste, foi feita uma simplificação, chegando ao modelo final deste estudo (Figura 5). Durante o processo de construção do modelo final, foram eliminadas as relações de cada variável

que se apresentaram como não significativas, adotando como critério os efeitos diretos significativos, mantendo-se assim apenas as relações que demonstraram efeitos diretos significativos.

Para a primeira dimensão da GRH, representada pela variável GRH_Utilidade, foram eliminadas as relações com a JI_Quant ($\beta = -0,072$, $p = 0,181$), WE_Vigor ($\beta = 0,107$, $p = 0,072$), WE_Dedicação ($\beta = 0,079$, $p = 0,251$), WE_Absorção ($\beta = 0,085$, $p = 0,301$). Para a segunda dimensão da GRH, a variável GRH_Visibilidade, eliminaram-se as relações com a JI_Qual ($\beta = -0,110$, $p = 0,192$), WE_Vigor ($\beta = 0,121$, $p = 0,126$), WE_Dedicação ($\beta = 0,109$, $p = 0,130$), WE_Absorção ($\beta = 0,095$, $p = 0,158$) e CI ($\beta = 0,019$, $p = 0,957$). E na terceira dimensão da GRH, a variável GRH_Compreensão, foram retiradas as relações com as variáveis JI_Quant ($\beta = -0,085$, $p = 0,238$), WE_Vigor ($\beta = 0,003$, $p = 0,960$), WE_Dedicação ($\beta = 0,022$, $p = 0,684$), WE_Absorção ($\beta = 0,023$, $p = 0,617$) e CI ($\beta = -0,018$, $p = 0,808$).

Figura 5

Modelo de mediação das variáveis em estudo



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JI_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linhas - - - -: efeitos indiretos. Todos os valores dos efeitos são estandarizados

Partindo para a variável JI, foram eliminadas as relações da JI_Quant, que representa a dimensão quantitativa da JI, com as variáveis WE_Vigor ($\beta = 0,027$, $p = 0,631$), WE_Dedicação ($\beta = 0,029$, $p = 0,694$), WE_Absorção ($\beta = 0,033$, $p = 0,617$). Já a dimensão qualitativa, a variável JI_Qual, eliminou-se apenas a relação com o CI ($\beta = -0,096$, $p = 0,133$). Finalmente na análise da

relação da variável WE em suas dimensões, com o CI, foi retirada apenas a relação com a variável WE_Vigor ($\beta = -0,010$, $p = 0,916$).

Assim, foram mantidas apenas as relações que apresentaram efeitos diretos significativos, as quais foram: GRH_Utilidade e CI ($\beta = 0,148$, $p = 0,020$), GRH_Utilidade e JI_Qual ($\beta = -0,152$, $p = 0,009$), GRH_Visibilidade e JI_Quant ($\beta = -0,167$, $p = 0,030$), GRH_Compreensão e JI_Qual ($\beta = -0,183$, $p = 0,016$), JI_Quant e CI ($\beta = 0,154$, $p = 0,009$), JI_Qual e WE_Vigor ($\beta = -0,352$, $p = 0,010$), JI_Qual e WE_Dedicaco ($\beta = -0,371$, $p = 0,010$), JI_Qual e WE_Absorco ($\beta = -0,292$, $p = 0,012$), WE_Dedicaco e CI ($\beta = 0,324$, $p = 0,003$) e WE_Absorco e CI ($\beta = 0,212$, $p = 0,026$).

Na Tabela 15 so apresentados os efeitos diretos, indiretos e totais significativos resultantes do teste do modelo final de mediao das variveis JI e WE, na relao da GRH com o CI.

Tabela 15

Efeitos significativos diretos, indiretos e totais das variveis em estudo

	β	SE	p	Mnimo	Mximo
Efeitos diretos					
JI_Qual » WE_Vigor	-0,402	0,046	0,018	-0,462	-0,304
JI_Qual » WE_Dedicaco	-0,415	0,044	0,010	-0,479	-0,328
JI_Qual » WE_Absorco	-0,332	0,048	0,006	-0,412	-0,261
GRH_Utilidade » CI	0,164	0,049	0,012	0,076	0,232
JI_Quant » CI	0,117	0,045	0,011	0,047	0,184
WE_Dedicaco » CI	0,354	0,088	0,006	0,224	0,515
WE_Absorco » CI	0,208	0,097	0,027	0,046	0,371
GRH_Utilidade » JI_Qual	-0,161	0,055	0,011	-0,265	-0,065
GRH_Compreenso » JI_Qual	-0,210	0,049	0,006	-0,293	-0,139
GRH_Visibilidade » JI_Quant	-0,215	0,049	0,006	-0,297	-0,138
Efeitos indiretos					
GRH_Utilidade » WE_Vigor	0,065	0,024	0,009	0,027	0,111
GRH_Compreenso » WE_Vigor	0,084	0,024	0,005	0,055	0,132
GRH_Utilidade » WE_Dedicaco	0,067	0,025	0,011	0,026	0,112
GRH_Compreenso » WE_Dedicaco	0,087	0,025	0,005	0,056	0,150
GRH_Utilidade » WE_Absorco	0,054	0,020	0,007	0,023	0,093

GRH_Compreensão » WE_Absorção	0,070	0,021	0,003	0,046	0,122
GRH_Utilidade » CI	0,035	0,013	0,007	0,016	0,061
GRH_Visibilidade » CI	-0,025	0,011	0,005	-0,052	-0,011
GRH_Compreensão » CI	0,045	0,013	0,004	0,029	0,077
JI_Qual » CI	-0,216	0,030	0,009	-0,266	-0,158
Efeitos totais					
GRH_Utilidade » CI	0,199	0,052	0,011	0,113	0,284
GRH_Visibilidade » CI	-0,025	0,011	0,005	-0,052	-0,110
GRH_Compreensão » CI	0,045	0,013	0,004	0,029	0,077
GRH_Utilidade » JI_Qual	-0,161	0,055	0,011	-0,265	-0,065
GRH_Compreensão » JI_Qual	-0,210	0,049	0,006	-0,293	-0,139
GRH_Visibilidade » JI_Quant	-0,215	0,049	0,006	-0,297	-0,138
JI_Quant » CI	0,117	0,045	0,011	0,047	0,184
JI_Qual » CI	-0,216	0,030	0,009	-0,266	-0,158
WE_Dedicação » CI	0,354	0,088	0,006	0,224	0,515
WE_Absorção « CI	0,208	0,097	0,027	0,046	0,371
JI_Qual » WE_Vigor	-0,402	0,046	0,018	-0,462	-0,304
JI_Qual » WE_Dedicação	-0,415	0,044	0,010	-0,479	-0,328
JI_Qual » WE_Absorção	-0,332	0,048	0,006	-0,412	-0,261
GRH_Utilidade » WE_Vigor	0,065	0,024	0,009	0,027	0,111
GRH_Compreensão » WE_Vigor	0,084	0,024	0,005	0,055	0,132
GRH_Utilidade » WE_Dedicação	0,067	0,025	0,011	0,026	0,112
GRH_Compreensão » WE_Dedicação	0,087	0,025	0,005	0,056	0,150
GRH_Utilidade » WE_Absorção	0,054	0,020	0,007	0,023	0,093
GRH_Compreensão » WE_Absorção	0,070	0,021	0,003	0,046	0,122

Nota. GRH_Utilidade, dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade, dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão, dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant, dimensão quantitativa da escala de insegurança no trabalho; JI_Qual, dimensão qualitativa da escala de insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador.

Das análises feitas, verifica-se que a GRH demonstrou associação significativa com o CI em todas as suas dimensões, sendo o efeito da GRH_Utilidade maioritariamente direto ($\beta = 0,164$, $p = 0,012$), representando cerca de 82%. Efeitos indiretos significativos foram verificados nas dimensões GRH_Utilidade ($\beta = 0,035$, $p = 0,007$), GRH_Visibilidade ($\beta = -0,025$, $p = 0,005$), sendo apenas nesta dimensão uma associação negativa, e GRH_Compreensão ($\beta = 0,045$, $p =$

0,004). Com base nisso a hipótese H1 foi verificada, pois todas as dimensões da GRH se mostraram significativas. Verificou-se em relação a JI uma associação significativa em ambas as dimensões com a GRH, sendo na JI_Quant ($\beta = 0,117, p = 0,011$) esta associação positiva, com efeito direto, enquanto na JI_Qual ($\beta = -0,216, p = 0,009$), negativa, com efeito indireto. Assim, por ambas as dimensões da JI apresentarem associações significativas com a GRH, a hipótese H2 não foi suportada. Para o WE, apenas foram verificados efeitos indiretos significativos nas suas dimensões na relação com as dimensões Utilidade e Compreensão da GRH. Efeitos totais para o vigor com a GRH_Utilidade ($\beta = 0,065, p = 0,009$) e GRH_Compreensão ($\beta = 0,084, p = 0,005$), para a dedicação com a GRH_Utilidade ($\beta = 0,067, p = 0,011$) e GRH_Compreensão ($\beta = 0,087, p = 0,005$), e para a absorção com a GRH_Utilidade ($\beta = 0,054, p = 0,007$) e GRH_Compreensão ($\beta = 0,070, p = 0,003$) demonstram uma associação positiva, não sendo verificado efeito significativo para a dimensão GRH_Visibilidade com nenhuma dimensão do WE. Deste modo, havendo associação positiva e significativa da GRH com o WE, a hipótese H3 foi verificada.

Na relação entre a variável JI e o WE, os resultados verificam uma associação significativa e negativa com o WE na dimensão qualitativa da JI, com efeitos diretos para WE_Vigor ($\beta = -0,402, p = 0,018$), WE_Dedicação ($\beta = -0,415, p = 0,010$) e WE_Absorção ($\beta = -0,332, p = 0,006$). Não foram verificados efeitos da dimensão quantitativa da JI no WE, o que, ainda demonstra a associação da JI com os níveis de WE, tornando a hipótese H4 suportada.

Os resultados demonstram ainda uma associação significativa do comportamento inovador com a JI, sendo positiva com efeito direto para a dimensão JI_Quant ($\beta = 0,117, p = 0,011$), e negativa com efeito indireto para a dimensão JI_Qual ($\beta = -0,216, p = 0,009$). O CI também demonstra associação significativa e positiva com o WE apenas com efeitos diretos nas dimensões WE_Dedicação ($\beta = 0,354, p = 0,006$) e WE_Absorção ($\beta = 0,208, p = 0,027$), não sendo verificado relação significativa com a dimensão vigor do WE. Constatando-se associação negativa do CI com a JI e positiva com o WE, foram verificadas ambas as hipóteses H5 e H6.

A mediação é demonstrada quando há efeito indireto significativo da variável independente na variável dependente através do mediador, considerando as variáveis no modelo. O estudo avaliou o papel mediador da JI e do WE na relação entre GRH e CI. Os resultados revelam efeitos diretos e indiretos significativos entre a GRH_Utilidade e o CI ($\beta = 0,035, p = 0,007$), demonstrando uma mediação parcial, e efeitos indiretos entre a GRH_Compreensão e o CI ($\beta = 0,045, p = 0,004$), apontando a mediação total, pelas vias da JI_Qual e do WE_Dedicação e WE_Absorção. Para a dimensão GRH_Visibilidade ($\beta = -0,025, p = 0,005$) e o CI, os efeitos

indiretos significativos demonstram a mediação total, pela via da JI_Quant, não sendo verificado efeito mediador do WE nesta relação. Dessa forma as hipóteses H1a, H1b e H1c foram suportadas. Na relação entre a JI_Qual e o CI ($\beta = -0,216, p = 0,009$), a análise revela mediação total do WE, pelas vias do WE_Dedicação e WE_Absorção. Em comparação, na dimensão JI_Quant, o WE não apresenta efeito mediador na relação. Assim, a hipótese H5a foi suportada por nossos resultados. Os resultados encontrados para as hipóteses testadas no modelo estão apresentados na Tabela 16.

Tabela 16

Resultados dos testes de hipóteses

Hipóteses	Relação	Resultado
H1	GRH → CI	Suportada
H2	GRH → JI	Não suportada
H3	GRH → WE	Suportada
H4	JI → WE	Suportada
H5	JI → CI	Suportada
H6	WE → CI	Suportada
H1a	GRH → JI → CI	Suportada
H1b	GRH → WE → CI	Suportada
H1c	GRH → JI → WE → CI	Suportada
H5a	JI → WE → CI	Suportada

Nota. n=335; GRH, gestão de recursos humanos; CI, comportamento inovador; JI, insegurança no trabalho; WE, *work engagement*.

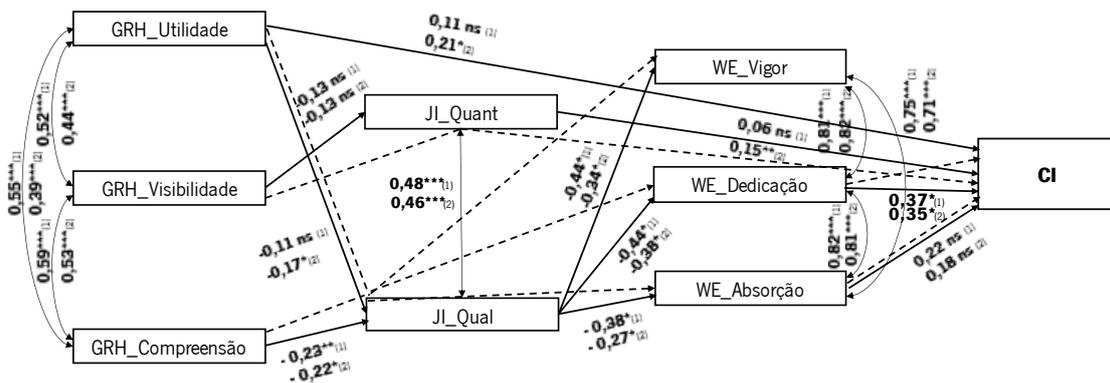
2.4.4. Comparação entre grupos

Os resultados obtidos nas análises de moderação dos grupos estabelecidos por país, categoria profissional e vínculo laboral, na relação entre a GRH e o CI, estão apresentados abaixo, respectivamente na Figura 6, 7 e 8.

Para o grupo por país, não foram verificadas diferenças significativas entre Brasil (1) e Portugal (2), conforme dados apresentados na Tabela 17.

Figura 6

Modelo estrutural para o efeito moderador do país na relação entre as variáveis em estudo no grupo Brasil (1) versus Portugal (2). Negrito representa diferenças estatisticamente significativas nos coeficientes



ns > 0,05; *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JI_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicção: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador; ns: não significativo. Linhas —: efeitos diretos; Linhas - - - - -: efeitos indiretos. Todos os valores dos efeitos são estandardizados.

Tabela 17*β , p-value e z-score no grupo Brasil (1) versus Portugal (2)*

	Brasil		Portugal		z-score
	β	p	β	P	
GRH_Compreensão » JI_Qual	-0,282	0,003	-0,200	0,002	0,706
GRH_Utilidade » JI_Qual	-0,179	0,153	-0,235	0,017	-0,351
GRH_Visibilidade » JI_Quant	-0,144	0,075	-0,188	0,079	-0,324
JI_Qual » WE_Vigor	-0,578	<0,001	-0,440	<0,001	1,060
JI_Qual » WE_Dedicaco	-0,597	<0,001	-0,520	<0,001	0,564
JI_Qual » WE_Absorco	-0,467	<0,001	-0,343	<0,001	0,953
WE_Dedicaco » CI	0,209	0,002	0,206	0,003	-0,037
WE_Absorco « CI	0,138	0,068	0,116	0,104	-0,213
GRH_Utilidade » CI	0,141	0,072	0,229	0,001	0,820
JI_Quant » CI	0,058	0,353	0,098	0,026	0,515

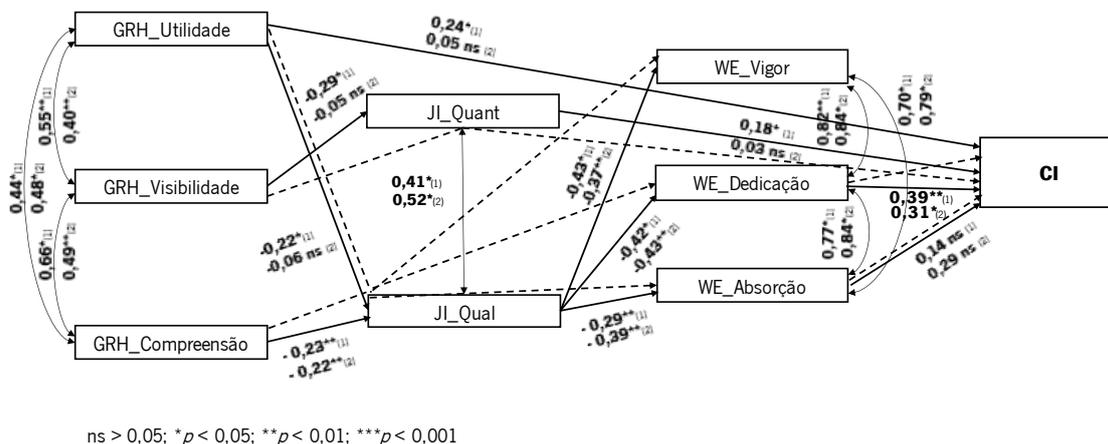
Nota. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$, **** $p < 0,001$

Legenda: GRH_Utilidade: dimenso utilidade da escala de gesto de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimenso visibilidade da escala de gesto de recursos humanos; GRH_Compreenso: dimenso compreenso da escala de gesto de recursos humanos; JI_Quant: dimenso quantitativa da escala insegurana no trabalho; JI_Qual: dimenso qualitativa da escala insegurana no trabalho; WE_Vigor: dimenso vigor da escala de work engagement; WE_Dedicaco: dimenso dedicaco da escala de work engagement; WE_Absorco: dimenso absorco da escala de work engagement; CI: comportamento inovador.

Para o grupo por categoria profissional, verifica-se diferena significativa apenas na relao entre a GRH_Visibilidade e a JI_Quant com valores de $z\text{-score} = 2,991$ e $p < 0,01$. A associao é significativa e negativa para o grupo Docentes (1) ($\beta = -0,437$, $p < 0,001$), no se verificando associao significativa para o grupo Tcnicos (2) ($\beta = -0,054$, $p = 0,437$), conforme dados apresentados na Tabela 18.

Figura 7

Modelo estrutural para o efeito moderador da categoria profissional na relação entre as variáveis em estudo no grupo Docentes (1) versus Técnicos (2). Negrito representa diferenças estatisticamente significativas nos coeficientes



Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JI_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicação: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linhas - - - - -: efeitos indiretos. Todos os valores dos efeitos são estandarizados.

Tabela 18

β , p-value e z-score no grupo Docentes (1) versus Técnicos (2)

	Docentes		Técnicos		z-score
	β	p	β	p	
GRH_Compreensão » JI_Qual	-0,224	0,002	-0,244	0,003	-0,175
GRH_Utilidade » JI_Qual	-0,301	0,003	-0,104	0,402	1,225
GRH_Visibilidade » JI_Quant	-0,437	<0,001	-0,054	0,437	2,991***
JI_Qual » WE_Vigor	-0,560	<0,001	-0,475	<0,001	0,652
JI_Qual » WE_Dedicação	-0,548	<0,001	-0,608	<0,001	-0,443

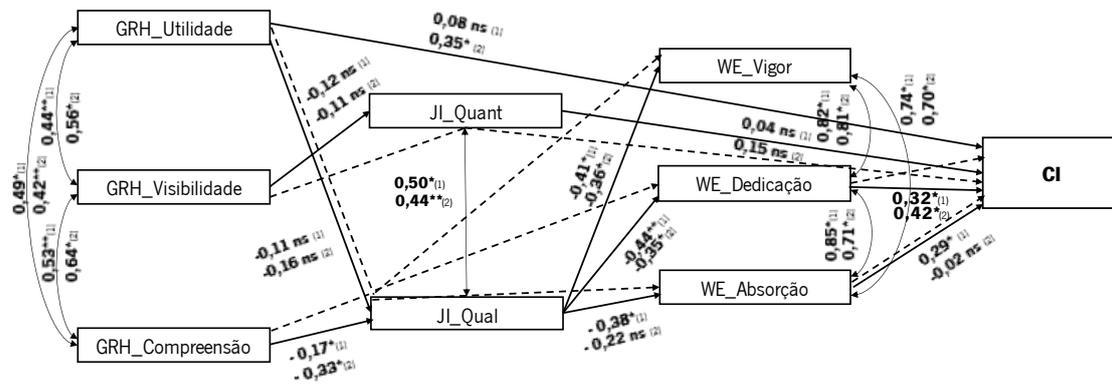
Jl_Qual » WE_Absorção	-0,324	<0,001	-0,524	<0,001	-1,574
WE_Dedicção » CI	0,228	<0,001	0,177	0,014	-0,533
WE_Absorção « CI	0,094	0,192	0,172	0,022	0,750
GRH_Utilidade » CI	0,253	<0,001	0,072	0,401	-1,646
Jl_Quant » CI	0,113	0,007	0,035	0,600	-0,972

Nota. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$, **** $p < 0,001$

Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; Jl_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; Jl_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicção: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador.

Figura 8

Modelo estrutural para o efeito moderador do vínculo laboral na relação entre as variáveis em estudo no grupo Estável (1) versus Não estável (2). Negrito representa diferenças estatisticamente significativas nos coeficientes



ns > 0,05; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; Jl_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; Jl_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicção: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linhas - - - - -: efeitos indiretos. Todos os valores dos efeitos são estandardizados.

Para o grupo por tipo de vínculo laboral, verifica-se diferença significativa na relação entre o WE_Absorção e CI, com valores de $z\text{-score} = -1,806$ e $p < 0,10$, sendo essa associação significativa e positiva para o grupo Estável (1) ($\beta = 0,180$, $p = 0,006$) e não significativa para o grupo Não estável (2) ($\beta = -0,011$, $p = 0,891$). A relação entre a GRH_Utilidade e o CI também apresentou diferença significativa neste grupo, com valores de $z\text{-score} = 2,083$ e $p < 0,05$. A associação é significativa e positiva para o grupo Não estável (2) ($\beta = 0,324$, $p < 0,001$) e não significativa para o grupo Estável (1) ($\beta = 0,102$, $p = 0,136$), conforme dados apresentados na Tabela 19.

Tabela 19

β , p-value e z-score no grupo Estável (1) versus Não estável (2)

	Estável		Não estável		z-score
	β	p	β	p	
GRH_Compreensão » JI_Qual	-0,188	0,007	-0,296	<0,001	-0,965
GRH_Utilidade » JI_Qual	-0,187	0,068	-0,195	0,089	-0,051
GRH_Visibilidade » JI_Quant	-0,120	0,040	-0,142	0,283	-0,146
JI_Qual » WE_Vigor	-0,543	<0,001	-0,448	<0,001	0,658
JI_Qual » WE_Dedicaco	-0,616	<0,001	-0,462	<0,001	1,012
JI_Qual » WE_Absoro	-0,484	<0,001	-0,261	0,029	1,572
WE_Dedicaco » CI	0,183	0,003	0,248	<0,001	0,671
WE_Absoro « CI	0,180	0,006	-0,011	0,891	-1,806*
GRH_Utilidade » CI	0,102	0,136	0,324	<0,001	2,083**
JI_Quant » CI	0,046	0,418	0,100	0,093	0,660

Nota. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$, **** $p < 0,001$

Legenda: GRH_Utilidade: dimenso utilidade da escala de gesto de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimenso visibilidade da escala de gesto de recursos humanos; GRH_Compreenso: dimenso compreenso da escala de gesto de recursos humanos; JI_Quant: dimenso quantitativa da escala insegurana no trabalho; JI_Qual: dimenso qualitativa da escala insegurana no trabalho; WE_Vigor: dimenso vigor da escala de work engagement; WE_Dedicaco: dimenso dedicaco da escala de work engagement; WE_Absoro: dimenso absoro da escala de work engagement; CI: comportamento inovador.

2.5. Discussão

Poucos estudos examinaram a relação entre a GRH e o comportamento inovador, especificamente quando nos referimos a observação das dimensões desta variável (GRH). Este foco pode se apresentar como uma importante contribuição desta investigação, adicionando informações relevantes ao estudo do impacto da GRH no comportamento inovador em universidades públicas, a partir da visão de força da GRH proposta no modelo de Bowen e Ostroff (2004).

Os resultados demonstram a associação significativa da GRH como um constructo único no comportamento inovador, o que sustenta teórica e empiricamente trabalhos recentes que consideram o papel importante da GRH como promotora de comportamentos inovadores nos trabalhadores (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008) (Rodrigues & Veloso, 2013) (Seeck & Diehl, 2017) (Rasool *et al.*, 2019) (Stankevičiūtė *et al.*, 2020), e ainda como um dos elementos fundamentais na melhoria de desempenho individual (Massuno & Jacquinet, 2019) e organizacional (Aust *et al.*, 2020) nas instituições de ensino superior.

Ao analisar a GRH em suas dimensões, os resultados apontam a dimensão utilidade como a variável mais importante, devido ao alto valor dos efeitos diretos e indiretos no comportamento inovador, o que demonstra que mais altos níveis de percepção da utilidade da GRH pelos trabalhadores estão associadas a maiores níveis de CI. As dimensões visibilidade e compreensão, apesar de mostrarem associação com o CI através de efeitos indiretos, parecem ter menor impacto dentre as dimensões investigadas neste estudo.

Os resultados indicam além de uma associação significativa e positiva entre GRH e o CI, também da GRH com o WE. Nossos achados estão de acordo com estudos anteriores que demonstram a relação positiva entre as práticas da GRH e o WE (Ahmed *et al.*, 2020) (Urbini *et al.*, 2020), e que confirmam a existência de forte relação entre essas variáveis em trabalhadores de universidades públicas (Yadav *et al.*, 2022), público alvo deste estudo. Diante desses resultados, corroboramos com o fato de que quando os trabalhadores têm a percepção da GRH da organização em que atuam, estes percebem os efeitos das práticas empregadas pela gestão em seus comportamentos e atitudes (Guest, 2002) (Hofstede & Usunier, 1999), o que gera atitudes positivas no trabalho (Karatepe, 2011), e impacta no desempenho destes (Esteves & Caetano, 2010) (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2015).

Ao analisarmos a JI, aqui avaliada pela estabilidade do vínculo laboral, verificou-se uma associação significativa em ambas as variáveis, GRH e WE, com a JI. De acordo com esses dados sugerimos que a segurança é importante para o aumento do *engagement*, o que é congruente com os estudos que sugerem a segurança como um preditor para o *engagement* (Unur *et al.*, 2022) (Altinay *et al.*, 2019). Por outro lado, sugere-se que a não percepção de segurança no trabalho pode reduzir os níveis de *engagement* (Wang *et al.*, 2015). Essa associação também foi verificada no comportamento inovador, apontando para a importância da segurança no trabalho para a inovação, o que está de acordo com os estudos de De Spiegelare *et al.* (2014), Niesen *et al.* (2018) e Probst *et al.* (2020). Ressalta-se o destaque da dimensão qualitativa da JI, que mesmo não demonstrando efeito direto no CI, como a dimensão quantitativa, sugere em nossos resultados ser mais importante, visto que afeta todas as dimensões do WE. Apesar de a dimensão quantitativa da JI não apresentar efeito direto no CI, lembra-se que esta variável está relacionada com a dimensão qualitativa, como já referimos anteriormente.

Esses resultados sugerem a importância de um olhar atento dos gestores de recursos humanos para a insegurança qualitativa nas universidades, buscando trabalhar a redução dos níveis desta variável, o que conseqüentemente poderá afetar, além do comportamento inovador, outras variáveis importantes a serem cultivadas em uma organização, como o *engagement* dos trabalhadores. Esses resultados corroboram com os estudos que apontam que a percepção de insegurança quantitativa é menor, quando comparada com a insegurança quantitativa no setor público, onde há menor risco em relação ao emprego (Chirumbolo *et al.*, 2020) e que destacam a GRH como importante ferramenta para a redução dos níveis de insegurança através de suas práticas. Essa atuação da GRH nos níveis de insegurança, conforme sugerido nos estudos de Kerse *et al.* (2018) e Gould-Williams (2003), respectivamente, auxilia na redução de comportamentos indesejados dos trabalhadores e contribui para o desempenho superior das organizações.

Sugere-se que a realização deste estudo no período de pandemia de Covid-19 pode apontar para uma mudança de percepção destes trabalhadores sobre as suas percepções de insegurança no trabalho, o que foi constatado no estudo de Unur *et al.* (2022), sendo importante a realização de estudos que avaliem essa percepção nestes participantes fora do contexto de pandemia.

O WE apresentou ainda uma associação significativa com o CI, o que corrobora com os estudos de Agarwal *et al.* (2012) e Slåtten *et al.* (2011) e, ainda de Huhtala e Parzefall (2007) que

apontam, respectivamente, a relação positiva entre o WE e a inovação e o papel deste como antecedente da inovação. Dessa forma, a GRH nas organizações ao atuar através de políticas que visem aumentar o *engagement* de seus trabalhadores poderão obter resultados positivos nos níveis de comportamento inovador dos trabalhadores, o que pode contribuir para a inovação organizacional como sugere o estudo de Slåtten *et al.* (2011).

O WE tem um papel mediador tanto na relação entre GRH e CI, como na relação entre a JI e o CI. Esses achados sugerem que os trabalhadores do ensino superior serão mais engajados demonstrando mais níveis de entusiasmo e energia à medida que percebem a atuação da GRH na universidade (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2020), o que em última análise aumentará o comportamento inovador destes. A mediação do WE nestas relações ocorreu apenas em relação as dimensões dedicação e absorção, não sendo verificada no vigor. O WE não demonstra papel mediador na ligação da dimensão visibilidade da GRH e na dimensão quantitativa da JI, o que sugere o seu papel relevante na ligação entre a dimensão qualitativa da JI, diferentemente do que ocorre na dimensão quantitativa, onde esta variável não tem esse papel.

A dupla mediação permitiu-nos aproximarmo-nos dos processos reais que a GRH desenvolve quando impacta no CI dos trabalhadores. As variáveis WE e JI revelam-se importantes nesta relação e dão-nos pista de intervenção interessantes. Por exemplo, elevados níveis de WE e baixos níveis de JI tem um impacto positivo no CI.

A análise de moderação entre grupos revela que os trabalhadores nas universidades do Brasil e Portugal não diferem no modelo estudado, o que pensamos estar ligado as semelhanças culturais entre os países. A categoria profissional aponta uma relação significativa e negativa entre a GRH_Visibilidade e a JI_Quant no grupo de docentes, o que sugere que práticas de GRH mais salientes e facilmente observáveis reduzem o receio da perda de emprego (JI_Quant) nestes profissionais, enquanto nos técnicos não é verificado. Este resultado pode ser explicado pelo fato de a amostra ser composta por 71 docentes com contratos não-estáveis, o que representa quase metade da amostra de 164 docentes, enquanto os técnicos com contrato não estável são minoria na amostra. No vínculo laboral, diferenças significativas e positivas foram verificadas na relação entre WE_Absorção e o CI, para trabalhadores com vínculo estável, e na relação entre GRH_Utilidade e o CI, para trabalhadores com contrato não-estável. Isto sugere que os trabalhadores com contrato estável quando se sentem mais concentrados e imersos no seu trabalho, aumentam os níveis de comportamentos e atitudes inovadoras e que ter um contrato estável possibilita estar mais imerso no trabalho e inovar mais, pois a insegurança relativa a perda

do emprego é menor, e ainda que trabalhadores com contrato não estável ao perceberem que a GRH contribui para o alcance dos objetivos individuais, aumentam os níveis de comportamentos e atitudes inovadoras.

2.6. Conclusão, limitações e estudos futuros

Os resultados deste estudo fornecem uma visão interessante do processo pelo qual duas variáveis relevantes no estudo da psicologia nas organizações, a insegurança no trabalho e o *work engagement*, podem ser interpretadas como mediadoras importantes, reforçando o equilíbrio entre as práticas de GRH e os CI dos trabalhadores. Destaca-se a importância da GRH, em suas dimensões, como fator de proteção para a insegurança no trabalho no ensino superior público, nomeadamente em universidades. É provável que quando as organizações investem nos trabalhadores obtendo resultados ao nível da inovação e do *engagement*, estão em simultâneo a influenciar a percepção de insegurança laboral.

Este estudo traz contribuições teóricas e práticas importantes e diferenciais, a medida que olha para GRH em suas 3 dimensões e não apenas como constructo único, o que possibilita a avaliação de potenciais efeitos de forma mais detalhada. A atuação da GRH e a forma como esta é percebida a partir de suas práticas pelos trabalhadores das universidades tem um papel fundamental na promoção de comportamentos positivos nas organizações, destacando-se a utilidade, a visibilidade e a compreensão como características importantes a serem avaliadas para a construção de um sistema forte de GRH que contribua para o bem-estar dos trabalhadores e desempenho organizacional.

Apesar dessas forças e dos nossos achados importantes, algumas limitações potenciais devem ser consideradas neste estudo. Uma delas é a utilização de um desenho transversal e não experimental, o que não permite inferências causais entre as variáveis em estudo. Contudo, as análises realizadas com este estudo são importantes e as associações reveladas devem ser consideradas em estudos futuros. Outra limitação foi a utilização de amostras que não consideradas grandes. A pequena taxa de resposta conseguida, no entender dos autores, deve-se ao fato de a participação ser voluntária, o que pode apontar um incômodo na participação dos trabalhadores por medo de represálias, apesar do caráter anônimo da pesquisa. A utilização de uma amostragem não-probabilística por conveniência também foi considerada uma limitação, visto que pode levar a viés nos resultados e impossibilita a generalização destes, limitando a apenas um grupo específico de trabalhadores. E por fim, consideramos uma limitação o desequilíbrio na

amostra entre os dois países na variável categoria profissional, que se apresenta com maioria de técnicos (73,1%) no Brasil e de docentes (72%) em Portugal, e na amostra geral, no vínculo laboral, com maioria significativa de trabalhadores do grupo estável (72,8%) em comparação ao não estável (27,2%), o que pode influenciar os resultados.

Por fim, deve-se ponderar que a realização deste estudo em período de pandemia de Covid-19 e em contextos culturais diferentes, considerando os sintomas da doença e as características individuais e culturais, pode afetar as respostas dos participantes. Sendo assim, este fator pode ser considerado uma limitação ao estudo, e ao mesmo tempo, uma mais valia, pois possibilitou a oportunidade de investigar num período de crise, em que é exigida uma atuação mais focada da GRH, tornando a realização de novos estudos, frente a escassez na literatura, um importante contributo.

Os nossos resultados apontam para uma relação curiosa: elevada visibilidade tem impacto negativo no CI. Sabemos que em outros estudos usando o Modelo B&O algumas das dimensões se agregaram (De la Rosa-Navarro *et al.*, 2020), pelo que neste caso, o entendimento por parte dos trabalhadores desta situação pode refletir a necessidade de aprofundar as dimensões do modelo. O fato de a visibilidade apresentar uma associação negativa com o CI, indicando que mais altos níveis de visibilidade estão associados a variações mais baixas de comportamentos inovadores, pode apontar para a desvalorização pelos trabalhadores da comunicação da GRH sobre as suas práticas ou ainda que a informação sobre estas práticas seja fonte de constrangimento para os trabalhadores, e estes venham a percecioná-las como limitadoras.

Apesar das limitações, consideramos que o estudo realizado apresenta contribuições teóricas e práticas importantes para a gestão de pessoas em universidades do setor público, demonstrando uma associação significativa entre a gestão de recursos humanos (GRH) e os comportamentos de *engagement* e a inovação, e evidenciando o papel mediador da insegurança no trabalho e do *work engagement* nesta relação. Esses achados podem refletir na *performance* desses trabalhadores e serem considerados na avaliação e proposição de práticas organizacionais pela gestão do ensino superior público, mais especificamente em universidades, que busquem estimular o *engagement* e a inovação e reduzir os níveis de insegurança dos trabalhadores neste setor.

Estudos futuros que busquem realizar o aprofundamento das dimensões do modelo, e que possibilitem a análise dos dados recolhidos em período pós-pandemia, assim como aqueles

que utilizem como participantes trabalhadores de universidades privadas, poderão trazer contribuições e comparações com o presente estudo.

2.7. Referências

- Abolade, D. A. (2018). Impact of employees' job insecurity and employee turnover on organizational performance in private and public sector organizations. *Studies in Business and Economics*, 13 (2), pp. 5-19. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0016>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), pp. 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behavior and turnover intention. *Career Development International*, 17(3), pp. 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020). Modelling the Link Between Developmental Human Resource Practices and Work Engagement: The Moderation Role of Service Climate. *Global Business Review*, 21(1), pp. 31–53. <https://doi.org/10.1177/0972150919837813>
- Aldoghan, M. (2021). To Examine the Mediating Impact of Work Engagement Among the Relationship of Human Resource Management Practices and Service Recovery Performance During Pandemic-19. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 13, pp. 23-49. <https://doi.org/10.34109/ijepeg.20211302>
- Al-Twal, A., Rowlands, H., & Cook, C. (2019). The Role of Human Resource Management in the Context of Jordanian Higher Education: A Study of the Literature. *Journal of Organizational Psychology*, 19(6), pp. 10-22. <https://doi.org/10.33423/jop.v19i6.2660>
- Alfawaire, F., Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(15), pp. 8445. <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2017). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (5ª ed.). Braga: Psiquilibrios Edições.
- Alqahtani, M., & Ayentimi, D. T. (2021). The devolvement of HR practices in Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and challenges. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), pp. 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.08.005>
- Altinay, L., Dai, Y-D., Chang, J., Lee, C-H., Zhuang, W-L., & Liu, Y-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), pp. 1525-1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), pp. 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Arbuckle, J. L. (2021). Amos (Version 28.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Bach, S., & Della Rocca, G. (2000). The management strategies of public service employers in Europe. *Industrial Relations Journal*, 31(2), pp. 82–96. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00149>
- Badejo, A. E. (2015). Strategic human resource management practices and employees' career development in selected commercial banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), pp. 83-94.
- Bakker, A. B., Schaufeli, B. W., Leiter, P. M., & Tarris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), pp. 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bos-Nehles, A., & Veenendaal, A. (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, pp. 1-23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29, pp. 203-221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), pp. 413-425. <https://doi.org/10.2307/256380>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* (2ª ed.) Campus.
- Chirumbolo, A., Callea, A., & Urbini, F. (2020). Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), pp. 237–253. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0021>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia.* Artmed.
- Datta, S., Budhwar, P., Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2021). Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(6), pp. 1071-1096, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1973063>

- De la Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., & Lopez-Cabrales, A. (2020). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 42 (2), pp. 281-299. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0322>
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 25. <https://doi.org/263-284>. 10.1688/mrev-2014-04-Prins.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), pp. 318-330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 155-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), pp. 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Elosua, P., & Zumbo, B. (2008). Reliability coefficients for ordinal response scales. *Psicothema*, 20, pp. 896–901.
- Elsafty, A., & Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector - Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), pp. 50-59. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i2.4899>.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), pp; 159-176. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200012&lng=pt&tlng=pt.
- Farhan, A., & Hatem, G. (2022). The impact of HRM practices on faculty members' performance in the higher education institutions in the era of the Covid-19. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V14I3.112>.
- Ferreira-Oliveira, A. T. M. (2013). Percepções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional. [Tese de doutoramento em psicologia, Universidade do Minho]. Repositório. <https://hdl.handle.net/1822/7703>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.). *Structural equation modeling: a second course* (pp. 269–314). Information Age Publishing.
- Gomide, S., Jr., & Tanabe, T. R. (2012). Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In G. Demo (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações*:

Estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais (pp. 175-195). Atlas.

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54.
<https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010). A comparative study of the effects of “best practice” HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), pp. 653–675.
<https://doi.org/10.1080/0958519100365882>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: toward conceptual clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), pp. 438-448. <https://doi.org/10.2307/258284>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp. 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, pp. 1686-1702.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>.
- Ha, T. T., & Le, B. P. (2023). Influence of High-Involvement and High-Commitment HRM Practices on Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(2), pp. 35–44.
<https://doi.org/10.54536/ajebi.v2i2.1589>
- Hamadamin, H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11(20), pp. 5782.
<https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, pp. 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 179-195.
<https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 87-126.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>

- Hofstede, G., & Usunier, J.-C. (1999). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. In P. Ghauri, & J.-C. Usunier, *International business negotiations* (2 ed.). Pergamon.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), pp. 299-306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>
- JASP Team (2023). JASP (Version 0.17)[Computer software].
- Jabbour, C., & Jabbour, A. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), pp. 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1208-1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15(5), pp. 509-523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Karatepe, O. M. (2011). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 495-516. <https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Keating, J., Silva, I. S., & Almeida, H. L. (2000). Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. *Psicologia, Teoria, investigação e prática*, 5(1), pp. 113-134. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.568>
- Keating, J. (2007). A Natureza da GRH. (3ª edição) in Caetano, A.; Vala, J. (Org.) *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processos e técnicas* (pp.106-116) RH Editora.
- Kerse, G., Kocak, D., & Ozdemir, S. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), pp. 651-663. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.129>
- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), pp. 126-146. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561247>
- Kramar, R. (2014) Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Kudaibergenov, Z., Abilkassym, A., Izatullayeva, B., Agabekova, G., & Koptayeva, G. (2021). Analysis of human resources management practices in higher education institutions: a study on Kazakh universities. *Academy of Strategic Management Journal*, Arden, 20, pp. 1-23.
- Legge, K (1995). *Human resource management, rhetorics and realities*. MacMillan Business.
- Leite, N. P., Leite, F. P., & Albuquerque, L. G. (2013). A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), pp. 91-122.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331231868005>
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o Pasw Statistics (ex-SPSS)*. ReportNumber.
- Martins, C. N. J. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal].
<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6322>
- Marques, E. (2013). *O efeito mediador da empregabilidade em contexto de insegurança laboral*. [Dissertação de mestrado, Instituto universitário de ciências psicológicas, sociais e da vida]. <http://hdl.handle.net/10400.12/2581>
- Massuno, A., & Jacquinet, M. M. (2019). A gestão dos recursos humanos numa das instituições de ensino superior angolana. *Associação Multidisciplinar de Investigação Científica (AMIC) Revista Angolana de Ciências*.1(1), pp. 70-94.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3837139>
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), pp. 928. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020928>
- Montani, F., Courcy, F., Battistelli, A., & De Witte, H. (2021). Job Insecurity and Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Intrinsic Motivation and Trait Mindfulness. *Stress and Health*, 37. <https://doi.org/10.1002/smi.3034>.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., & Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), pp. 65–82. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4).
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78842>
- Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57, pp. 174–189. <https://doi.org/10.5334/pb.381>
- Organização Mundial da Saúde (2023) <https://www.who.int/pt>

- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), pp. 479–497. <https://doi.org/10.1348/096317906x159103>
- Probst, T., Chizh, A., Hu, S., Jiang, L., & Austin, C. (2020). Explaining the relationship between job insecurity and creativity: A test of cognitive and affective mediators. *Career Development International*, 25, pp. 247–270. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0118>
- Rasool, S., Samma, M., Anjum, A., & Khan, T. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: empirical investigation from banking sector of China. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(19), pp. 1-13. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2019.266>.
- Reis, F. L., Dias, D., & Alves, M. S. (2015). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 1, pp. 61-88. <http://hdl.handle.net/10437/6972>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, pp. 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>.
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contributions of Human Resources Management to Organizational Creativity and Innovation. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(3), pp. 293-308.
- Sanders, K., Guest, D., & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM – Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal*, 31(2). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12358>
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges. *Human Resource Management*, 53(4), pp. 489-503. <https://doi.org/10.1002/hrm.21644>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), pp. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100835>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Occupational Health Psychology Unit: Utrecht*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), pp. 231–276.
<https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), pp. 913-944. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Shin, Y., Hur, W-M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), pp. 1812. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behavior in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), pp. 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp. 518-528.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), pp. 409–435.
<https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė E., Ciganė, U. (2020). Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity Matter? The Case of Lithuania. *Sustainability*, 12(14), pp. 5511. <https://doi.org/10.3390/su12145511>
- Su, D., Tra, D., Huynh, H., Nguyen, T. H. H., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24, pp. 1-17.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Tensay. A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), <https://doi.org/e04094>. 10.1016/j.heliyon.2020.e04094.

- Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach 's Alpha Reliability realistic conditions: congeneric and asymmetrical measurements. *Front. Psychol*, 7(769). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00769>
- Unur, M., Atai, G., Capkiner, E., & Arasli, H. (2022). Can Safety Leadership Be an Antidote in the COVID-19 Fear of Job Insecurity and the Work Engagement Relationship in the Norwegian Service Industry? A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 14(19), pp. 12203. <https://doi.org/10.3390/su141912203>
- Urbini, F., Chirumbolo, A., Giorgi, G., Caracuzzo, E., Callea, A. (2021). HRM Practices and Work Engagement Relationship: Differences Concerning Individual Adaptability. *Sustainability*, 13(19), pp. 10666. <https://doi.org/10.3390/su131910666>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Hootegem, A., Niesen, W., & De Witte, H. (2018). Does job insecurity hinder innovative work behaviour? A threat rigidity perspective. *Creativity and Innovation Management*, 28. <https://doi.org/10.1111/caim.12271>.
- Vander Esst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric assessment through five countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), pp. 364-380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht work engagement scale, *Psico-USF*, 20(2), pp. 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Veloso, A., Roque, H., Ferreira, A. T., Gomes, J. (2021). Características psicométricas de uma medida adaptada de comportamento inovador no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(1), pp. 141-152. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4093>
- Vieira dos Santos, J., Gonçalves S. P., Silva I. S., Veloso, A., Moura, R., & Brandão, C. (2021). Organizational and Job Resources on Employees' Job Insecurity During the First Wave of COVID-19: The Mediating Effect of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733050>
- Walsworth, S., & Verma, A. (2007). Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46, pp. 222-240. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00466.x>.
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 36-41. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>

- Wang, H-J., Lu, C-Q., & Siu, O. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement.. *The Journal of applied psychology*, 100, pp. 1249-1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), pp. 515–535. <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Wong, E., HO, K-F., Wong, S., Cheung, A., & Yeoh, E-K. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bull World Health Organ. E-pub*, 20. <https://doi.org/10.2471/BLT.20.255893>
- Yadav, M., Bhakar, S., & Upadhyay, Y. (2022). Impact of HRM practices on employee engagement and employee performance with special reference to academicians and work professionals. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), pp. 5443–5456. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.7144>
- Zamzam, S., Samdin, S., Mahrani, S., Syaifuddin, D., Suleman, N., Masri, M., & Zaludin, Z. (2023). Human resource management practices and situational leadership on organizational performance; mediated by employee engagement. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 14, pp. 632-643. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0410>.
- Zhang, B. (2023). Human Resource Management (HRM) Practices and Sustainable Organisational Innovation: A Literature Review. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 7, pp. 144-151. <https://doi.org/10.54097/fbem.v7i3.5454>

3. A percepção da gestão de recursos humanos pelos trabalhadores em universidades: um estudo qualitativo

3.1. Resumo

A Gestão de Recursos Humanos (Neves & Gonçalves, 2009) (Keating, 2002) nas organizações, através de suas práticas, impacta no desempenho individual dos trabalhadores (Massuno & Jacquinet, 2019) e organizacional (Aust *et al.*, 2020), à medida que pode promover comportamentos importantes no trabalho, como o *work engagement* (WE) e o comportamento inovador (CI), e reduzir a percepção de insegurança no trabalho (JI). A forma como os colaboradores percebem e avaliam a GRH tem impacto nos seus comportamentos e atitudes (Guest, 2002) (Hofstede & Usunier, 1999). A visibilidade (práticas de GRH salientes e facilmente observáveis), a utilidade (percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais), e a compreensão (práticas de GRH não ambíguas) destas práticas (Ferreira-Oliveira, 2013) podem ser atributos importantes para a criação de um sistema forte de GRH. (Bowen & Ostroff, 2004). O objetivo deste estudo qualitativo foi aprofundar a investigação da percepção dos trabalhadores sobre a gestão de Recursos Humanos (GRH), a insegurança no trabalho (JI), o *work engagement* (WE) e o comportamento inovador (CI) e do impacto da pandemia de Covid-19 e do trabalho remoto, buscando singularidades e significados pessoais e coletivos de diferentes categorias profissionais no contexto da educação superior pública, a partir dos resultados encontrados na análise do modelo proposto no 2º estudo de natureza quantitativa desta tese. Participaram do estudo 14 trabalhadores, entre técnicos e docentes, com vínculo estável e não estável, de universidades do setor público de Portugal e do Brasil, nas seguintes funções: 2 gestores de recursos humanos, 2 presidentes de escola, 2 docentes, 4 técnicos de nível superior e 4 técnicos de nível médio. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas *online*. A análise de dados foi realizada com base na análise temática (King, 2004). Os resultados revelam que os trabalhadores das universidades portuguesa e brasileira percebem o impacto da GRH nos comportamentos de WE e CI e na redução dos níveis de JI, confirmando os resultados do 2º estudo. Destaca-se, o contraste na percepção da existência do sistema de GRH dentro das universidades estudadas, o que gera importantes reflexões e demonstra a necessidade de atenção por parte do gestores destas organizações públicas para o investimento neste campo.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos, insegurança no trabalho, setor público, análise temática, universidades

3.2. Introdução

3.2.1. O modelo teórico investigado e síntese dos principais resultados obtidos 2º estudo (quantitativo)

O 2º estudo realizado como parte desta tese investigou as relações existentes entre as variáveis gestão de recursos humanos (GRH), insegurança no trabalho (JI), o *work engagement* (WE), e o comportamento inovador (CI), considerando a influência de variáveis sociodemográficas, especificamente o país, a categoria profissional e o vínculo laboral, em trabalhadores docentes e técnicos de organizações de ensino superior público no Brasil e em Portugal. Buscou-se compreender o impacto da GRH no CI dos trabalhadores, testando a mediação da JI e do WE nesta relação a partir de hipóteses, conforme modelo apresentado na Figura 9, que replicamos neste estudo para facilidade de leitura.

A GRH aqui estudada é considerada uma atividade presente nas organizações e um conjunto de conhecimentos interdependentes, que, na busca por resultados, influencia os comportamentos dos trabalhadores (Neves & Gonçalves, 2009) e está relacionada ao contexto político, econômico, cultural e social, em que se insere (Keating, 2002). O sistema de GRH pode, através de suas práticas, impactar o desempenho individual dos trabalhadores (Massuno & Jacquinet, 2019) e o desempenho organizacional (Aust *et al.*, 2020), à medida que pode promover comportamentos e percepções importantes no trabalho, os quais destacamos nesta investigação, o WE, as percepções destes trabalhadores sobre a JI e ainda o CI.

Inovar nas universidades é fator essencial para o crescimento e evolução dessas organizações. O CI neste estudo se traduz como o comportamento de inovação, a qual se refere à produção ou adoção de ideias úteis e sua implementação (Kanter, 1988). Nesta análise qualitativa foi possível conhecer quais fatores individuais, por exemplo WE, o pensamento criativo e a motivação intrínseca, e quais fatores ambientais, como exemplo as práticas de gestão, o suporte dos colegas e da chefia dentre outros, influenciam no CI dos trabalhadores (Amabile, 1997). Estudos apontam que a motivação intrínseca está associada ao aumento do *engagement* (Cerasoli *et al.*, 2014) e da criatividade, a qual é considerada um impulsionador do *engagement* dos trabalhadores (Ghosh *et al.*, 2020).

O WE, outro importante fator relacionado ao desempenho nas organizações, pode ser interpretado como um conceito que exprime uma relação entre o trabalhador e o trabalho em si, sendo definido como um estado cognitivo-afetivo, positivo, intenso e gratificante para este trabalhador. Em nosso estudo considerou-se o WE em suas três dimensões, vigor (altos níveis de

energia e resiliência mental, assim como a vontade do indivíduo de investir e persistir frente às dificuldades no trabalho), dedicação (presença do sentido de significância, inspiração, entusiasmo, orgulho e desafio) e a absorção (profunda concentração do indivíduo no trabalho, estando esse totalmente imerso, tendo a sensação de que o tempo passa rapidamente e demonstrando dificuldade de se distanciar do trabalho) (Schaufeli *et al.*, 2002).

A análise da insegurança no trabalho nas universidades se destaca como importante diante do cenário de mudanças econômicas, sociais e culturais vivenciadas nas relações de trabalho atuais, e particularmente em face da situação de pandemia. O crescimento de novas formas de vínculos entre o trabalhador e a organização alerta para a necessidade de um olhar aprofundado da percepção que os trabalhadores possuem sobre a insegurança no trabalho, pois esta percepção pode afetar os seus comportamentos, nomeadamente o WE e o CI. A insegurança no trabalho aqui investigada é definida como uma preocupação geral do trabalhador sobre a existência do trabalho no futuro (De Witte, 1999), e foi considerada em suas duas dimensões: quantitativa (preocupação sobre a continuidade do emprego) e qualitativa (preocupação sobre a continuidade dos vários aspectos do trabalho) (Hellgren *et al.*, 1999).

Considerou-se na análise sobre a percepção da GRH o modelo de Bowen e Ostroff (2004), que aponta a distintividade, a consistência e o consenso das práticas de um sistema de GRH como fatores que, quando presentes, afetam os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, pois tornam clara a comunicação entre estes e a organização, permitindo a compreensão do que é esperado deles (Sanders *et al.*, 2014) Sanders *et al.*, 2021). A distintividade (o efeito de evento é altamente observável) se traduz nos atributos de visibilidade (práticas de GRH salientes e facilmente observáveis), utilidade (percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais), e compreensão destas práticas (práticas de GRH não ambíguas) (Ferreira-Oliveira, 2013). Esta distintividade, aqui utilizada para análise, juntamente com a consistência (o efeito se apresenta da mesma forma em todas as modalidades e no tempo) e o consenso (há acordo entre as visões individuais da relação evento-efeito) formam as características de um sistema forte de GRH.

Os resultados encontrados na análise do nosso modelo demonstram a associação significativa da GRH com o comportamento inovador, com efeitos diretos significativos na dimensão utilidade, que se destaca como a dimensão mais importante neste estudo, o que demonstra que mais altos níveis de percepção da utilidade da GRH estão associadas a maiores níveis de CI nos trabalhadores. As dimensões visibilidade e compreensão, apesar de mostrarem

associação significativa com o CI através de efeitos indiretos, parecem ter menor impacto dentre as dimensões investigadas. Os resultados indicam ainda a associação significativa e positiva da GRH com o WE.

Sobre a JI, os resultados apontam a associação significativa e positiva com a GRH, o WE, e o CI. A dimensão qualitativa da JI demonstrou mais importância, pois afetou todas as dimensões do WE, enquanto a dimensão quantitativa da JI não apresentou efeito direto no CI.

Na variável WE foi verificada associação significativa com o CI, e o papel mediador deste, apenas nas dimensões dedicação e absorção, tanto na relação entre GRH e CI, como na relação entre a JI e o CI.

Na comparação entre os grupos, as análises de moderação apontam que os países não diferem no modelo estudado. Os docentes apresentaram uma associação significativa e negativa entre a GRH_Visibilidade e a JI_Quant. Para trabalhadores com vínculo estável, a relação entre WE_A e o CI foi significativa e positiva, enquanto para os não estáveis, houve associação significativa e positiva na relação entre GRH_Utilidade e o CI.

Diante desses resultados encontrados na investigação do modelo, confirmou-se o papel importante da GRH como promotora de comportamentos inovadores nos trabalhadores (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008) (Rodrigues & Veloso, 2013) (Seeck & Diehl, 2017) (Rasool *et al.*, 2019) (Stankevičiūtė *et al.*, 2020), o que faz desta, conforme sugerido por autores, um dos elementos fundamentais na melhoria de desempenho individual (Massuno & Jacquinet, 2019) e organizacional (Aust *et al.*, 2020) nas instituições de ensino superior.

De maneira geral, os resultados encontrados sugerem que os trabalhadores do ensino superior serão mais engajados demonstrando mais níveis de entusiasmo e energia e mais inovadores à medida que percebem a atuação da GRH na organização em que atuam (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2020), o que gera atitudes positivas no trabalho (Karatepe, 2011), e impacta no desempenho destes (Esteves & Caetano, 2010) (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2015), e que, em última análise, aumentará o comportamento inovador destes.

A não percepção de insegurança (JI) se mostra importante para o aumento do *engagement* (Unur *et al.*, 2022) (Altinay *et al.*, 2019) e da inovação (De Spiegelaere *et al.*, 2014) (Niesen *et al.*, 2018) (Probst *et al.*, 2020), enquanto a percepção de insegurança pode reduzir esses níveis de *engagement* (Wang *et al.*, 2015). Nos trabalhadores que integram o setor público, onde há menor risco em relação ao emprego, a percepção de JI_Quant foi menor, quando comparada a JI_Qual (Chirumbolo *et al.*, 2020). As práticas de GRH mais salientes e facilmente observáveis

(GRH_Visibilidade) reduzem a preocupação sobre a perda do emprego (JI_Quant), enquanto a percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais (GRH_Utilidade) e práticas não ambíguas (GRH_Compreensão) reduzem a preocupação sobre a continuidade dos vários aspectos do trabalho (JI_Qual).

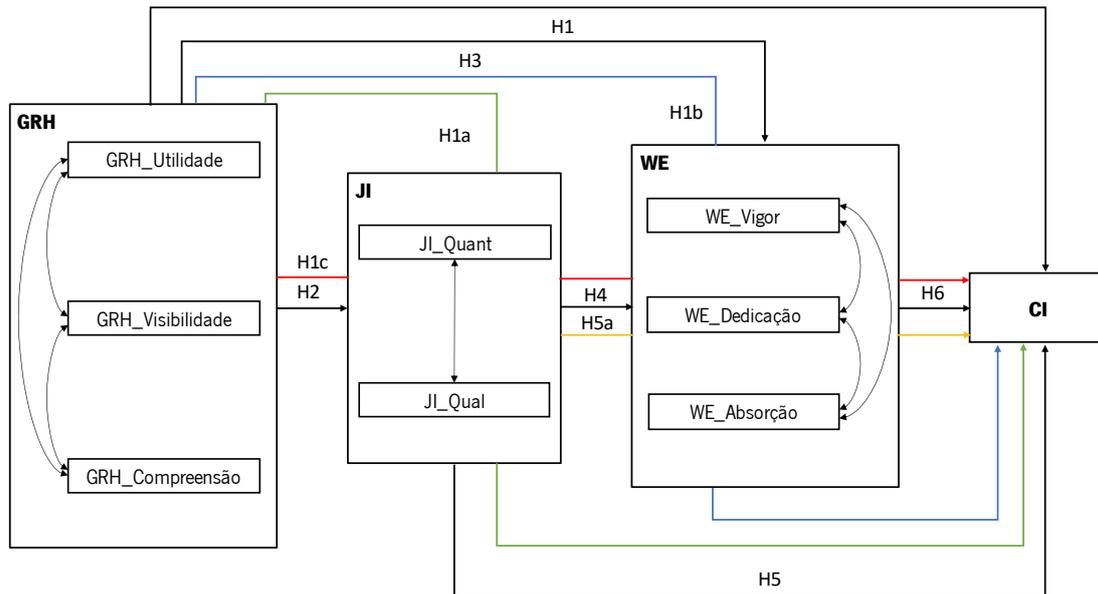
Os achados sugerem que as categorias de trabalhadores docentes e técnicos não diferem nos comportamentos de *engagement* e inovação. No grupo de trabalhadores com contrato estável, foi observado que quando estes se sentem mais concentrados e imersos no seu trabalho (WE_Absorção), aumentam os níveis de comportamentos e atitudes inovadoras e ainda que ter um contrato estável possibilita estar mais imerso no trabalho e inovar mais, pois a insegurança relativa a perda do emprego (JI_Quant) é menor. Em comparação, os trabalhadores com contrato não estável, ao perceberem que a GRH contribui para o alcance dos objetivos individuais (GRH_Utilidade), aumentam os níveis de comportamentos e atitudes inovadoras.

A investigação sobre o período de pandemia e trabalho remoto revelou que os trabalhadores das universidades tem opiniões divididas sobre o desejo de continuidade do trabalho na sua forma remota. A maioria (37%) dos trabalhadores gostaria de continuar a trabalhar de forma remota, enquanto uma parte (32,3%) não tem certeza. Para a grande maioria dos trabalhadores (82,4%) não houve mudanças nas tarefas exercidas, continuando a realizar as tarefas que já eram realizadas antes da pandemia. A percepção destes trabalhadores sobre a avaliação da experiência de trabalho remoto revelou em sua maioria (41,2%) uma experiência considerada boa.

Sugere-se que a realização deste estudo no período de pandemia de Covid-19 e em contextos culturais diferentes, considerando os sintomas da doença e as características individuais e culturais, pode afetar as respostas dos participantes, assim como pode apontar para uma mudança de percepção destes trabalhadores sobre as suas percepções de insegurança no trabalho, o que foi constatado no estudo de Unur *et al.* (2022). Dessa forma, torna-se importante a realização de estudos que avaliem essa percepção neste público alvo fora do contexto de pandemia, permitindo comparações futuras.

Figura 9

Modelo teórico das variáveis do segundo estudo



Legenda: GRH_Utilidade: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Visibilidade: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; GRH_Compreensão: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; JI_Quant: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; JI_Qual: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; WE_Vigor: dimensão vigor da escala de work engagement; WE_Dedicção: dimensão dedicação da escala de work engagement; WE_Absorção: dimensão absorção da escala de work engagement; CI: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linha —: mediação da JI na relação entre GRH e CI; Linha —: mediação do WE na relação entre GRH e CI; Linha —: dupla mediação; Linha —: mediação do WE na relação entre JI e CI.

3.2.2. Apresentação do 3º estudo (qualitativo)

Diante destas descobertas, sentiu-se a necessidade de aprofundar a investigação do fenômeno através de um estudo qualitativo que permitisse complementar as conclusões do estudo anterior, de natureza quantitativa, e trazer mais confiança da validade dos resultados (Azorin & Cameron, 2010) (Niglas, 2004). Para isso foram escolhidos atores organizacionais relevantes e diversificados, que, de acordo com os papéis desenvolvidos no contexto de trabalho, nos permitissem investigar através de entrevistas acerca da percepção destes sobre a definição e o papel da GRH nas organizações estudadas, e sua relação com a inovação, o *engagement* e a insegurança no trabalho.

Pensando dessa forma, buscou-se investigar os seguintes aspectos: a) O conhecimento da GRH a partir da utilidade, visibilidade e compreensão das práticas existentes na organização; b) O impacto da GRH na JI e nos comportamentos de WE e CI dos trabalhadores; c) A percepção de JI e o impacto desta nos comportamentos de WE e CI; d) As diferenças nos comportamentos

de inovação entre as categorias profissionais estudadas; e) A influência da pandemia e do trabalho remoto nos assuntos abordados; e f) Aspectos gerais.

3.2.3. Objetivos propostos

O objetivo deste estudo qualitativo foi aprofundar a investigação da percepção dos trabalhadores sobre a gestão de Recursos Humanos (GRH), a insegurança no trabalho (JI), o *work engagement* (WE) e o comportamento inovador (CI) e do impacto da pandemia de Covid-19 e do trabalho remoto, buscando singularidades e significados pessoais e coletivos de diferentes categorias profissionais no contexto da educação superior pública. Especificamente, este estudo pretende aprofundar os resultados encontrados na análise do modelo proposto no segundo estudo, de natureza quantitativa, desta tese.

3.3. Método

3.3.1. Participantes

Este estudo de abordagem qualitativa foi realizado com a amostra de 14 trabalhadores de universidades do setor público do Brasil e Portugal utilizadas no 1º e 2º artigo desta tese. Os trabalhadores foram selecionados em diferentes papéis de atuação e vínculos laborais na universidade, de maneira a possibilitar uma recolha de dados mais abrangente, com maior riqueza e variedade de informações e percepções no contexto de trabalho.

A escolha da amostra seguiu a literatura, tendo como base as orientações de Minayo (2017), sendo privilegiados os sujeitos sociais que detinham os atributos que objetivamos conhecer (diferentes categorias profissionais e vínculos contratuais), considerando os gestores de RH como uma categoria relevante, e ao mesmo tempo interagindo com outras categorias, com ou sem função de chefia, de forma a propiciarmos a complementaridade das informações. Consideramos também, o posicionamento de Elias (1994), de que sociedade e grupo interagem, sendo a entrevista com alguém de um grupo ao mesmo tempo um depoimento pessoal e coletivo. De acordo com Onwuegbuzie e Leech (2007), em pesquisas qualitativas as amostras não devem ser pensadas por quantidade, mas sobre a abrangência dos atores sociais escolhidos e a reflexão das múltiplas dimensões de um fenômeno, sendo a sua adequação determinada pela adequação dos dados (O'Reilly & Parker, 2013). Para além disso, teve-se em atenção à orientação que aponta o mínimo de 10 informantes em pesquisa qualitativa (Atran *et al.*, 2005).

As características da amostra utilizada são apresentadas abaixo nas Tabelas 20 e 21. Características complementares dos participantes podem ser consultadas na introdução desta tese (ver tabela 4).

Tabela 20

Características sociodemográficas e profissionais dos participantes de Portugal

Participante	Função	Gênero	Idade (anos)	Categoria profissional	Tipo de vínculo laboral	Antiguidade na universidade
P1	Gestor de RH	Masculino	56	Técnico	Estável	23 anos
P2	Presidente de Escola	Masculino	57	Docente	Estável	30 anos
P3	Docente	Masculino	52	Docente	Estável	28 anos
P4	Técnico nível superior	Feminino	49	Técnico	Estável	27 anos
P5	Técnico nível médio	Feminino	33	Técnico	Estável	7 anos
P6	Docente	Feminino	43	Docente	Não estável	2 anos
P7	Técnico nível superior	Feminino	46	Técnico	Não estável	1 ano e 6 meses

Tabela 21

Características sociodemográficas e profissionais dos participantes do Brasil

Participante	Função	Gênero	Idade (anos)	Categoria profissional	Tipo de vínculo laboral	Antiguidade na universidade
P8	Gestor de RH	Masculino	58	Docente	Estável	37 anos
P9	Presidente de Escola	Feminino	59	Docente	Estável	32 anos
P10	Docente	Feminino	55	Docente	Estável	22 anos
P11	Técnico nível superior	Masculino	36	Técnico	Estável	12 anos
P12	Técnico nível médio	Masculino	30	Técnico	Estável	4 anos
P13	Docente	Feminino	55	Docente	Não estável	2 anos
P14	Técnico nível superior	Feminino	41	Técnico	Não estável	4 meses

A participação foi anônima e voluntária, a partir de um método de amostragem por saturação (Glaser & Strauss, 1967), e a realização das entrevistas não seguiu um critério de ordem, sendo considerada a disponibilidade dos participantes.

3.3.2. Instrumentos

Foi adoptado um guião de entrevista, de natureza confirmatória composto por 8 perguntas relacionadas às variáveis investigadas nesta tese, sendo elas a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a Insegurança no trabalho (JI), o *Work Engagement* (WE) e o Comportamento Inovador (CI). O guião utilizado foi elaborado pela autora e se constituiu de um pergunta inicial para confirmação e para complementar os dados demográficos, como idade, categoria profissional, funções exercidas, tempo de universidade, e tipo de vínculo, e 8 perguntas descritas a seguir. Além das perguntas, na execução da entrevista, foram explicitados conceitos e apresentados resultados do artigo quantitativo, com objetivo de informar sobre estes resultados e aprofundar a investigação explorando novas informações no relato dos entrevistados.

O guião da entrevista foi o seguinte:

Pergunta 1: Para si, há gestão de recursos humanos na universidade em que trabalha? E como a avalia em termos de utilidade, visibilidade e compreensão?

Pergunta 2: Tendo a percepção de que existe a gestão de recursos humanos na sua universidade, isso influencia os seus comportamentos de *engagement* e inovação?

Pergunta 3: Como você se sente em relação a insegurança/segurança no seu trabalho?

Pergunta 4: Para si, a segurança/insegurança no trabalho influencia os seus comportamentos de *engagement* e de inovação?

Pergunta 5: Em sua opinião, a atuação da gestão de recursos humanos através de suas práticas empregadas em sua universidade pode influenciar a sua percepção de segurança/insegurança no trabalho? E como ela pode influenciar?

Pergunta 6: Para si, há diferença no comportamento inovador entre docentes e técnicos? E entre trabalhadores com vínculo laboral estável e não estável?

Pergunta 7: Em sua opinião, a pandemia ou o trabalho remoto tiveram/tem algum impacto nos assuntos que abordamos, como a gestão de recursos humanos, a insegurança no trabalho, o *work engagement* e o comportamento inovador?

Pergunta 8: Há algum aspecto que queira referir ou algum comentário que queira fazer?

3.3.3. Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados em uma única etapa, no período de fevereiro a março de 2023, de forma individual, através de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas *online*, pelo aplicativo zoom e tiveram duração em média de 30 a 45 minutos. Foi solicitada a autorização dos participantes para gravação no momento inicial da entrevista, utilizando um modelo de consentimento informado e apenas o áudio, sem imagem. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas integralmente, e os dados descartados após a utilização.

Inicialmente foi realizada uma entrevista teste, na qual foram identificadas algumas dificuldades de entendimento o que levou a realização de alterações no guião. A alteração realizada foi relativa a ordem de apresentação dos resultados, que se fizeram mais coerentes serem apresentados ao final das perguntas e não ao início como pensado inicialmente, o que poderia induzir as respostas dos participantes. Dessa forma, foram realizados os ajustes considerados necessários e feitas as outras entrevistas. A entrevista inicial foi levada em consideração para análise dos dados.

A participação dos trabalhadores no estudo foi voluntária e a privacidade e a confidencialidade dos participantes foram mantidas.

3.3.4. Análise de dados

Recorreu-se a análise temática (King, 2004, 2022) como método para organizar e analisar os dados coletados nas entrevistas.

A análise temática é um método de análise de dados qualitativos com aplicação considerada relativamente recente em pesquisas organizacionais (King & Brooks, 2018) e sua origem parece vir de outras abordagens mais estruturadas como a *Grounded Theory* e Análise Fenomenológica Interpretativa (Waring & Wainwright, 2008). Esta técnica pode ser utilizada em qualquer tipo de dados textuais, geralmente em entrevistas (King, 2022), e em uma variedade de epistemologias e questões de pesquisa (Braun & Clarke, 2006), sendo considerada adequada para a investigação de diferentes grupos no contexto organizacional e, em comparação com outras técnicas de análise de dados, apresenta a flexibilidade como uma vantagem (Symon & Cassell, 2012).

King (2004) descreve análise temática como uma técnica de análise de dados qualitativos que se baseia na codificação de temas e hierarquização desses dados de maneira útil e significativa. Os temas dizem respeito às características recorrentes e que distinguem os

participantes em suas percepções e/ou experiências (King & Horrocks, 2010), e estes serão submetidos ao processo de codificação. Neste processo são identificados e anexados códigos aos temas, considerando os códigos como abreviaturas ou comentários curtos relacionadas aos trechos do texto coletado que sejam observados pelo pesquisador como material de relevância para o objetivo da pesquisa (King & Brooks, 2018). É um processo contínuo no qual, a partir da leitura atenta dos dados, novos temas podem ser criados ou modificados (Braun & Clarke, 2006).

São apresentadas 7 etapas para a realização da técnica, as quais são: 1) Definição de temas a priori; 2) Transcrição e leitura das entrevistas; 3) Codificação inicial dos dados; 4) Construção da *template* inicial; 5) Desenvolvimento da *template*; 6) Interpretação e escrita da *template* final; 7) Verificação da qualidade da análise de dados King (2022). Embora o autor apresente estas etapas como sugestão, reforça que a *template* é uma ferramenta que auxilia na interpretação dos dados, e que os pesquisadores nunca devem considerá-la como um modelo final, havendo sempre a possibilidade de esta ser revista, sendo de responsabilidade do pesquisador ponderar a relação entre a quantidade de tempo e esforço empregada na análise e o enriquecimentos dos dados, para assim encontrar um bom modelo (King, 2022).

Seguindo as orientações da literatura sobre os procedimentos para o desenvolvimento da técnica escolhida, foram definidos temas a priori de acordo com as variáveis de estudo e suas dimensões, GRH (visibilidade, utilidade, compreensão), WE (vigor, dedicação e absorção), JI (quantitativa e qualitativa) e CI presentes nas perguntas do guião, para posterior refinamento após a exploração dos dados. Os temas utilizados no presente estudo foram: “1. Percepção da GRH na universidade”, “2. Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI”, “3. Percepção de JI e o impacto nos comportamento de WE e CI”, “4. Diferenças no CI entre os grupos “Categoria profissional” e “Vínculo laboral”, e “5. Impacto da pandemia e do trabalho remoto”. Buscamos coerência na quantidade de temas pré-definidos em nossa análise, com o intuito de permitir a exploração de possíveis questões mais pertinentes nos relatos, elencando 5 temas, levando em consideração que muitos temas pré-definidos podem limitar a análise (King, 2004).

Após finalizada as transcrições das entrevistas na íntegra e a leitura atenta destas, seguiu-se com a codificação, identificando as partes dos relatos e incluindo nos temas definidos, tendo por base a relação com as variáveis estudadas e a relevância para os objetivos do estudo. A codificação foi realizada manualmente utilizando marcadores coloridos. Ao longo do processo novos temas foram modificados ou criados. Criou-se assim uma *template* inicial e posteriormente,

após a análise da totalidade das respostas, realizou-se a revisão dos códigos criados, obtendo a *template* final (ver tabela 22).

O ponto de saturação teórica na pesquisa qualitativa, criado por Glaser e Strauss (1967), é definido como o momento onde não há presença de novos elementos e as informações presentes já não alteram a compreensão do fenômeno em estudo, e é utilizado na pesquisa qualitativa como um critério de validade do conjunto de dados. Este ponto pode ser observado de algumas formas, a partir da presença de consistência em qualidade e densidade quantitativa, através da observação da recorrência das informações por meio da elaboração de uma grade com os principais tópicos, ou com a participação de segundo pesquisador que participe da codificação e identifique a repetição de ideias (Nascimento *et al.*, 2018).

De acordo com Falqueto *et al.* (2018), nesta técnica a coleta e a análise dos dados ocorrem de forma simultânea. Assim, o pesquisador analisa o surgimento e a repetição dos elementos a medida que coleta os dados, facilitando a identificação do ponto de saturação. Considerou-se atingido o ponto de saturação neste estudo a partir da 14ª entrevista, visto que as informações recolhidas apresentavam elementos suficientes para a elaboração do relatório, não havendo necessidade de novas informações para elaboração da *template*. Estudos presentes na literatura relatam a utilização do ponto de saturação a partir da 10ª entrevista em pesquisas (Atran *et al.*, 2005), outros autores sugerem que o ponto de saturação costuma ocorrer até a 12ª entrevista e defendem que categorias centrais tendem a aparecer até a 6ª entrevista (Thiry-Cherques, 2009) (Guest *et al.*, 2006) (Hoffman *et al.*, 2016).

Durante o processo de construção da *template* houve a participação de um especialista externo selecionado com base no conhecimento da técnica e do tópico de estudo, a fim de realizar a reflexividade dos pares e a verificação de qualidade da técnica utilizada. Inicialmente o material foi codificado integralmente pela autora e as categorias foram definidas. Posteriormente procedeu-se à codificação de 10% do material de forma independente pelo especialista. Ao final desta etapa foram discutidas entre estes as inconsistências e divergências de codificação identificadas, dirimindo as dúvidas da autora, chegando-se a um acordo mútuo.

3.4. Resultados e Discussão

Nesta seção iremos apresentar em seguida os resultados e consideramos, por uma questão de facilidade de escrita e compreensão, discuti-los em simultâneo. Por essa razão, confrontamos também estes resultados com os obtidos no 2º artigo de natureza quantitativa desta tese, os quais pretendemos confirmar e aprofundar.

3.4.1. Análise temática

A *template* inicial e final resultante ao longo da análise de dados (King, 2004, 2022) é constituída, como referido anteriormente, por 5 temas principais: “1. Percepção da GRH na universidade”, “2. Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI”, “3. Percepção de JI e o impacto nos comportamento de WE e CI”, “4. Diferenças no CI entre os grupos “Categoria profissional” e “Vínculo laboral”, e “5. Impacto da pandemia e do trabalho remoto” (Tabela 22). Com o intuito de facilitar a compreensão da análise de dados e proporcionar riqueza aos nossos resultados e discussões, apresentamos nesta seção, conforme orientações de King (2004), alguns excertos das entrevistas (dados), mantendo o anonimato dos participantes, os quais são identificados apenas pela letra P e números de 1 a 14, sendo de 1 a 7 trabalhadores da universidade portuguesa e de 8 a 14 da universidade brasileira.

Tabela 22*Template inicial e final*

TEMPLATE INICIAL	TEMPLATE FINAL
<p>1. Percepção da GRH na universidade</p> <p>1.1. GRH</p> <p>1.1.1. Existência de um sistema de GRH</p> <p>1.1.2. Utilidade</p> <p>1.1.3. Visibilidade</p> <p>1.1.4. Compreensão</p> <p>1.2. Identificação das práticas</p> <p>1.2.1. Acolhimento de novos colaboradores</p> <p>1.2.2. Recrutamento e seleção de novos colaboradores</p> <p>1.2.3. Avaliação de desempenho</p> <p>1.2.4. Formação</p> <p>1.2.5. Procedimentos administrativos em Gestão de Recursos Humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho etc.)</p> <p>1.2.6. Comunicação (partilha de informação)</p> <p>1.2.7. Trabalho em equipe</p>	<p>1. Percepção GRH na universidade</p> <p>1.1. GRH</p> <p>1.1.1. Existência de um sistema de GRH</p> <p>1.1.2. Utilidade</p> <p>1.1.3. Visibilidade</p> <p>1.1.4. Compreensão</p> <p>1.2. Identificação das práticas</p> <p>1.2.1. Acolhimento de novos colaboradores</p> <p>1.2.2. Recrutamento e seleção de novos colaboradores</p> <p>1.2.3. Avaliação de desempenho</p> <p>1.2.4. Formação</p> <p>1.2.5. Procedimentos administrativos em Gestão de Recursos Humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho etc.)</p> <p>1.2.6. Práticas dos órgão de controle externos à universidade</p>
<p>2. Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI</p> <p>2.1. JI</p> <p>2.1.1. Quantitativa</p> <p>2.1.2. Qualitativa</p> <p>2.2. WE</p> <p>2.2.1. Vigor</p> <p>2.2.2. Dedicção</p> <p>2.2.3. Absorção</p> <p>2.3. CI</p>	<p>2. Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI</p> <p>2.1. JI</p> <p>2.1.1. Quantitativa</p> <p>2.1.2. Qualitativa</p> <p>2.2. WE</p> <p>2.2.1. Vigor</p> <p>2.2.2. Dedicção</p> <p>2.2.3. Absorção</p> <p>2.2.4. Motivação intrínseca</p> <p>2.3. CI</p> <p>2.3.1. Motivação intrínseca</p> <p>2.4. Impacto no desempenho individual e organizacional</p>

**3. Percepção de JI e o impacto nos
comportamento de WE e CI**

- 3.1. JI
 - 3.1.1. Quantitativa
 - 3.1.2. Qualitativa
- 3.2. WE
 - 3.2.1. Vigor
 - 3.2.2. Dedicção
 - 3.2.3. Absorção
- 3.3. CI

**3. Percepção de JI e o impacto nos
comportamento de WE e CI**

- 3.1. JI
 - 3.1.1. Quantitativa
 - 3.1.2. Qualitativa
- 3.2. WE
 - 3.2.1. Vigor
 - 3.2.2. Dedicção
 - 3.2.3. Absorção
 - 3.2.4. Motivação
- 3.3. CI
 - 3.3.1. Risco
 - 3.3.2. Criatividade

**4. Diferenças no CI entre os grupos “Categoria
profissional” e “Vínculo laboral”.**

- 4.1. Categoria profissional
 - 4.1.1. Técnico
 - 4.1.2. Docente
- 4.2. Vínculo laboral
 - 4.2.1. Estável
 - 4.2.2. Não estável

**4. Diferenças no CI entre os grupos “Categoria
profissional” e “Vínculo laboral”.**

- 4.1. Categoria profissional
 - 4.1.1. Técnico
 - 4.1.2. Docente
 - 4.1.3. Recursos disponibilizados pela
universidade
- 4.2. Vínculo laboral
 - 4.2.1. Estável
 - 4.2.1.1. Acomodação
 - 4.2.1.2. Tipo de Liderança
 - 4.2.2. Não estável
 - 4.2.2.1. JI

5. Impacto da pandemia e do trabalho remoto

- 5.1. GRH
 - 5.1.1. Utilidade
 - 5.1.2. Visibilidade
 - 5.1.3. Compreensão
- 5.2. WE
 - 5.2.1. Vigor
 - 5.2.2. Dedicção
 - 5.2.3. Absorção

5. Impacto da pandemia e do trabalho remoto

- 5.1. GRH
 - 5.1.1. Utilidade
 - 5.1.2. Visibilidade
 - 5.1.3. Compreensão
 - 5.1.4. Saúde mental
 - 5.1.5. Instrumentalização do trabalho remoto
- 5.2. WE
 - 5.2.1. Vigor

5.3. CI	5.2.2. Dedicção
5.4. JI	5.2.3. Absorção
5.4.1. Quantitativa	5.2.4. Quebra de laços
5.4.2. Qualitativa	5.4.5. Senso de coletividade
	5.4.6. Adaptaoção a novas ferramentas de trabalho
	5.4.7. Controle da chefia
	5.3. CI
	5.3.1. WE
	5.4. JI
	5.4.1. Quantitativa
	5.4.2. Qualitativa
	5.5. Incerteza sobre o futuro
	5.6. Apreciaoção do trabalho remoto

Legenda: GRH: gestão de recursos humanos; WE: work engagement; JI: insegurança no trabalho; CI: comportamento inovador

3.4.2. Temas

3.4.2.1 Percepção da GRH na universidade

No âmbito do tema “Percepção da GRH na universidade”, a percepção dos participantes com relação a “Existência de um sistema de GRH” na organização em que trabalham foi explorada nas entrevistas inicialmente na forma de um constructo único. Foram analisadas as respostas à questão “Pergunta 1: Para si, há gestão de recursos humanos na universidade em que trabalha? E como a avalia em termos de utilidade, visibilidade e compreensão?”

Verificaram-se relatos divergentes entre os participantes nos diferentes países. Na universidade portuguesa, a percepção é de uma função mecanicista, inexistente e descentralizada:

“(...) não estamos geridos por pessoas, estamos a ser geridos por algoritmos”, (...) um algoritmo dos regulamentos, e portanto não há propriamente uma gestão de pessoas. Eu acho que é inexistente, portanto honestamente é inexistente” (P3).

“(...) nós na universidade onde eu trabalho temos uma divisão, uma direção de recursos humanos, mas parte desses serviços estão descentralizados por faculdades, portanto tem alguma autonomia na gestão de recursos humanos, apesar de haver serviço central” (P4).

Na universidade brasileira, os dados recolhidos reconhecem a existência da GRH pela sua presença na estrutura organizacional:

“(...) há sim gestão de pessoas, existe aqui um setor todo, (...) e esse setor é bem estruturado, pelo que percebo é bem estruturado, tem a divisão de formação, é bem estruturada mesmo, (...) ela é bem atuante” (P13).

A percepção da GRH como um sistema preponderantemente administrativo mais envolvido com a administração de leis encontra-se presente na maioria dos trabalhadores da universidade portuguesa, evidenciando a ausência de um sistema atuante em outras questões ligadas à gestão de pessoas, embora algum trabalhador perceba a sua atuação.

“(...) eu não estou certo que haja gestão de pessoas muito francamente, acho que há gestão de vagas, penso que nem sequer há gestão de recursos humanos, mas há uma gestão de vagas no sentido que a universidade se preocupa fundamentalmente com a necessidade de ir contratando pessoas” (P2).

“(...) eu acho que há essencialmente gestão administrativa, não há propriamente gestão estratégica, isso eu não reconheço que haja gestão estratégica das pessoas” (P3).

A percepção dos trabalhadores sobre a presença de um sistema atuante de GRH dentro da organização se verifica de forma mais aparente entre os trabalhadores na universidade brasileira, o que foi verificado na maioria dos relatos que destacaram as diferentes áreas desenvolvidas pela gestão.

“(...) há sim gestão de pessoas e a estrutura é Pró-reitora de gestão de pessoas que envolve a área de pagamento, a área de qualidade de vida, a área de desenvolvimento, a área de capacitação, a área de perícia médica ou seja todas as áreas que passam pelas questões de Gestão de pessoas estão aqui nessa gestão” (P8).

Em busca de maior aprofundamento sobre a percepção da existência da GRH nas organizações adentrou-se na exploração das dimensões da GRH, visibilidade, utilidade e compreensão, segundo o modelo de Bowen & Ostroff (2004), buscando-se conhecer a percepção dos trabalhadores sobre cada uma dessas dimensões.

A maioria dos trabalhadores, da universidade brasileira, percebe a “Visibilidade” da GRH a partir da presença de diversas práticas, o que confirma a presença de práticas salientes e facilmente observáveis nestas instituições.

“(...) a gente trabalha com qualidade de vida, com desenvolvimento, com capacitação, com toda a parte de progressão funcional, pagamento, perícia médica, então são tantos serviços que ela acaba tendo uma visibilidade muito grande e também uma utilidade muito grande por

conta de muitas atividades que são desenvolvidas na gestão de pessoas numa instituição federal de ensino como a nossa” (P8).

“(...) ela é bem divulgada e a gente recebe comunicados de diversas ações que acontecem na área de gestão de pessoas...tem sido muito visíveis, eu acredito que a nossa universidade têm trabalhado uma parte de comunicação tanto externa, quanto interna muito forte, eu acho que isso cresceu nos últimos anos” (P11).

Outros trabalhadores, estes da universidade portuguesa, não percebem a existência de visibilidade da GRH na sua instituição o que é coerente com o fato de reclamarem a não existência de GRH, ou quando percebem, reforçam a natureza administrativa e mecanicista.

“(...) não, não se vê, não se percebe, e de fato há um desalento muito grande a este respeito” (P1).

“(...) Sim, visíveis, toda a gente já sabe que a nível de contratação, de progressão salarial, políticas salariais, absentismo, regularização de ausências por aí fora, tudo passa pelo setor de recursos humanos, portanto têm visibilidade a esse nível, ainda que não seja uma entidade, eles são os serviços centrais” (P4).

Na dimensão “Utilidade”, os trabalhadores demonstram a percepção de que o sistema de GRH contribui para o alcance dos seus objetivos individuais, o que pode ser verificado na utilização das práticas oferecidas pelas instituições e no apoio sentido por estes. O padrão de resposta no total das entrevistas é o da dimensão visibilidade da GRH que apresentamos anteriormente. A universidade brasileira refere de uma forma transversal nas entrevistas à utilidade da GRH, mas não a universidade portuguesa.

“(...) é porque quase todos os 6 mil servidores da universidade utilizam serviços dessa gestão de pessoas e se não fosse isso, logicamente que os servidores não teriam como progredir, não teriam como fazer avaliações médicas não teriam como entrar no nosso programa de qualidade de vida, então acho que a utilidade dela é muito ampla, ampla e também complexa né, mas existe sim a utilidade da gestão de pessoas” (P8).

“(...) certamente daqui a pouco vai ser, porque eu já vou tá olhando quando é que eu vou me aposentar” (P10).

“(...) é.. a utilidade é imensa né porquê dá um apoio ao servidor quando é preciso” (P12).

A importância de um sistema de GRH que atue através de práticas não ambíguas foi destacada pela universidade brasileira, sendo a dimensão “Compreensão” do sistema considerada

como um fator impactante para a percepção do sistema pelos trabalhadores.

“(...) nem todas as práticas são muito compreensíveis, eu acho que quem tá quanto mais longe você está da gestão de pessoas, até eu digo até fisicamente muitas vezes, mais difícil são compreender algumas possibilidades, alguns benefícios que não são tão claros” (P11).

É interessante notar que a compreensão das práticas de GRH e do seu impacto existe na universidade portuguesa quando os participantes referiram anteriormente que a GRH não existia.

“(...) quando os processos, os procedimentos são claros e entendidos, portanto a percepção que as pessoas têm, do apoio que tem da parte recursos humanos é positiva. Quando nem sempre são claros, não são entendidos ou não são devidamente esclarecidos, muitas vezes não são conhecidos realmente, são situações novas, a percepção que se tem a nível de gestão de recursos humanos pode ser um bocadinho mais enviesada” (P4).

“(...)..porque quando estamos inteirados dos procedimentos é claro que estamos mais motivados e mais interessados em também buscar informação (P7).

De acordo com o relato dos trabalhadores, sugere-se a necessidade de um olhar complementar das dimensões da GRH, o que pode ser verificado no reconhecimento destes sobre a necessidade de tornar as práticas de GRH visíveis e explícitas dentro da organização para que se consiga alcançar a utilidade e a compreensão destas práticas. Esse entendimento percebido por parte dos trabalhadores reforça a necessidade de aprofundamento das dimensões do Modelo B&O verificada no estudo anterior, onde é destacado o estudo de de la Rosa-Navarro *et al.* (2020), em que algumas das dimensões se agregaram.

“(...) ela seria útil se ela fosse tornada explícita, porque muito provavelmente faria com que nós nos apercebêssemos todas as regras do jogo, (...) se não há aqui um não dito, um escondido, uma coisa que me parece que não é saudável” (P2).

Ainda no que concerne a percepção dos trabalhadores sobre a atuação da GRH nas universidades e suas dimensões, procedeu-se à “Identificação das práticas” destacadas nas entrevistas pelos participantes. O “Acolhimento de novos colaboradores” foi verificado como uma prática presente na instituição brasileira, não sendo destacado pelos trabalhadores na universidade portuguesa.

“(...) dá toda uma assistência em relação a ambientação dos servidores, (...) nessa parte contratual também, (...) faz, a acolhida, a solenidade de posse, (...) é tudo muito organizado, eu

digo porque eu tenho uma amiga que está em outra universidade federal e ela caiu lá de paraquedas” (P13).

Outra prática observada foi “Recrutamento e seleção de novos colaboradores”, tendo este relato verificado apenas na universidade portuguesa, o que pode ser justificado pelo fato de na instituição brasileira as admissões serem feitas apenas mediante concurso público, enquanto na portuguesa outras formas de ingresso podem estar presentes.

“(…) assistentes convidados que é onde há mais recrutação de pessoal, não se faz uma contratação ativa, é muito mais passivo, isto é face a necessidade tenta-se encontrar alguém que esteja disponível, não se faz uma procura ativa dos recursos humanos para essas posições, depois, isto a nível do recrutamento, em termos do desenvolvimento de carreira é um desenvolvimento de carreira muito pautado por restrições administrativas e burocráticas e essencialmente orçamentais da própria universidade, ou seja, não adianta muito planear a carreira no sentido em que está dependente, dado que existem cotas para subir na posição” (P2).

“(…) a nível de recrutamento e pessoal temos as pessoas que entraram pelo sistema público, portanto os antigos funcionários do estado, e como somos uma instituição que recentemente aderiu ao regime fundacional, também temos agora um conjunto de funcionários que entraram por regime privado, portanto tem contratos privados e a gestão no fundo deste processo nem sempre é muito clara para todas as pessoas dependente do regime de cada um não é?” (P3).

“(…) a nível de contratação o que fazemos é propor superiormente, sempre que há necessidades, propor superiormente necessidades de contratação são autorizadas, as que são autorizadas depois nós gerimos com a parte de recursos humanos a abertura dos procedimentos e toda a parte de normalmente processos de seriação, seleção das pessoas são feitas pelos serviços, pronto” (P4).

Observa-se destaque para práticas de “Avaliação de desempenho” e “Formação”, as quais foram relatadas como as principais práticas observadas pelos trabalhadores na atuação da GRH em ambas as instituições, sendo a avaliação de desempenho mais destacada na universidade portuguesa.

“(…) de facto existe essa oferta formativa por parte da universidade que é muito importante para esse esforço de inovação não é, nós só podemos inovar se de facto conhecermos outras estratégias, outras práticas, outras metodologias” (P4).

“(...) numa universidade pública tem sempre que ter essa, essa gestão, nós temos um departamento de gestão de humanos e nós somos avaliados, há uma avaliação de desempenho que feita anualmente, quer esteja ou não esteja no período experimental” (P6).

“(...) tem vários cursos de capacitação, tem vários cursos de divulgação de serviços” (P9).

As práticas relacionadas a “Procedimentos administrativos em gestão de recursos humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho, etc.)” foram referidas pelos trabalhadores em ambas as universidades.

“(...) toda a gente já sabe que há a nível de contratação, de progressão salarial, políticas salariais, absentismo, regularização de ausências” (P4).

“(...) é na minha carreira, nas minhas atividades não, no momento não, certamente daqui a pouco vai ser, porque eu já vou tá olhando quando é que eu vou me aposentar” (P10).

“(...) o que eu acompanhei mais com eles foi a parte mesmo de contratos, tanto substituído como quando eu fiz o concurso e me tornei efetivo...então o que eu entendo da gestão de pessoas, do setor dedicado é mais dessa parte contratual tá” (P13).

As práticas “Comunicação (partilha de informação)” e “Trabalho em equipe” não foram encontradas na análise das entrevistas em ambas as universidades, pelo que foram retiradas da *template* final.

Verificou-se a referência por parte dos trabalhadores sobre “Práticas dos órgãos de controle externo à universidade” como importantes nas universidades, nomeadamente na universidade brasileira.

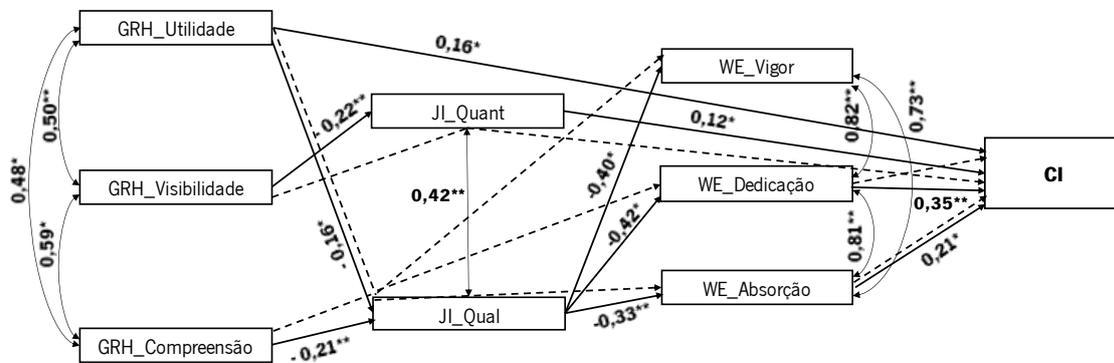
“(...) os órgãos de controle no Brasil, Tribunal de contas da União, a controladoria-geral da união, eles atuam fortemente na área de gestão de pessoas” (P8).

3.4.2.2 Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI

Os nossos resultados no 2º estudo revelam que a GRH tem impacto no CI e que este impacto é mediado pelas variáveis JI e WE, conforme é explícito na figura 10. que replicamos neste estudo para facilidade de leitura.

Figura 10

Modelo de mediação das variáveis do segundo estudo



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Legenda: *GRH_Utilidade*: dimensão utilidade da escala de gestão de recursos humanos; *GRH_Visibilidade*: dimensão visibilidade da escala de gestão de recursos humanos; *GRH_Compreensão*: dimensão compreensão da escala de gestão de recursos humanos; *JI_Quant*: dimensão quantitativa da escala insegurança no trabalho; *JI_Qual*: dimensão qualitativa da escala insegurança no trabalho; *WE_Vigor*: dimensão vigor da escala de work engagement; *WE_Dedicção*: dimensão dedicação da escala de work engagement; *WE_Absorção*: dimensão absorção da escala de work engagement; *CI*: comportamento inovador. Linhas —: efeitos diretos; Linhas - - - - -: efeitos indiretos. Todos os valores dos efeitos são estandarizados.

Aprofundou-se o tema “Impacto da GRH na percepção de JI e nos comportamentos de WE e CI”. Analisou-se a percepção dos participantes sobre o impacto que o sistema de GRH através de suas práticas, tem na percepção de insegurança e nos comportamentos de *engagement* e inovação destes.

Foram analisadas em especial as respostas às questões:

Pergunta 2: Tendo a percepção de que existe a gestão de recursos humanos na sua universidade, isso influencia os seus comportamentos de *engagement* e inovação?

Pergunta 3: Como você se sente em relação a insegurança/segurança no seu trabalho?

Pergunta 5: Em sua opinião, a atuação da gestão de recursos humanos através de suas práticas empregadas em sua universidade pode influenciar a sua percepção de segurança/insegurança no trabalho? E como ela pode influenciar?

Na análise do impacto da GRH na “JI”, os trabalhadores de ambas as universidades apontam a GRH como um fator importante para a redução dos níveis de insegurança, corroborando com os nossos resultados explicitados na figura acima que indicam uma associação significativa em ambas as dimensões. Estes resultados confirmam o papel importante da atuação

da GRH nos níveis de insegurança, auxiliando na redução de comportamentos indesejados dos trabalhadores (Kerse *et al.*, 2018) e contribuindo para o desempenho superior das organizações (Gould-Williams, 2003).

“(...) a existência de algum tipo de prática acaba por ter essa, essa influencia na minha percepção, (...) para potenciar a segurança depende do tipo de práticas, mas geralmente interferem sim, com o sentimento de segurança” (P6).

“(...) esse engajamento de um setor de gestão com os setores vai impactar positivamente no sentido de que vai dar mais segurança, da formação, do entendimento, (...) eu saio da ignorância, eu entendo melhor como funciona um sistema, eu vou me sentir mais segura, é eu conhecer para entender” (P10).

As práticas de GRH mais salientes e facilmente observáveis (GRH_Visibilidade) foram reconhecidas como fator importante para a redução da preocupação sobre a perda do emprego, a insegurança “Quantitativa”, confirmando os resultados anteriores. Vale ressaltar que esses relatos estão mais presentes nos trabalhadores da universidade portuguesa, que apesar de não perceberem esta dimensão presente na sua organização, reconhecem a importância desta a redução dos níveis de JI.

“(...) talvez uma política mais explícita sobre recursos humanos diminuem a insegurança, tanto podem diminuir como podem aumentar, (...) porque obviamente ao tornar isso explícito pode fazer com que algumas pessoas percebam enfim a meta que tem para alcançar ou, numa perspectiva da contratação as pessoas podem substituir o seu trabalho, mas pelo menos é esclarecido, “(...) a única forma que eu tenho de tomar uma decisão consciente é eu saber quais são as alternativas e no fundo, a única que eu tenho de tomar uma decisão consciente me envolver ou não envolver com a instituição por exemplo, é eu saber exatamente quais são as consequências destes meu comportamentos” (P2).

“(...) a partir do momento que vimos que a gestão de recursos humanos também está empenhada que a nossa situação se estabilize acabamos também por nos sentirmos mais seguras não é, mais amparadas. Eu acho que a gestão de recursos tem todo, tem um papel essencial aí também” (P7).

Os trabalhadores confirmam a percepção de que o sistema de GRH contribui para alcançar os objetivos individuais (GRH_Utilidade) e práticas não ambíguas (GRH_Compreensão) reduzem a preocupação sobre a continuidade dos vários aspectos do trabalho, a insegurança

“Qualitativa”. Os relatos são em sua maioria dos entrevistados da universidade brasileira, o que é coerente com a percepção destas dimensões expostas anteriormente.

“(...) eu acredito que sim, porque querendo ou não é um suporte que você tem, entendeu? Então isso te dá uma segurança a nível de como desenvolver o seu trabalho, (...) gera uma segurança de fazer melhor porque você também é melhor orientado, (...) eu acho que aqui dá mais segurança nesse aspecto institucional, sabe, tudo é tudo muito bem organizado” (P13).

“(...) eu percebo através das políticas de desenvolvimento de pessoas que eles, que há investimento da universidade no seu quadro de pessoal, conforme o interesse dos servidores em aderir aos cursos, as formações, que existe oportunidade de a pessoa se aperfeiçoar e inclusive ter maiores rendimentos, conforme se desenvolve e isso passa a segurança de que há um desejo da gestão de que pessoas permaneçam nos cargos e se desenvolvam e fiquem mais satisfeitas e consigam ter uma vida um pouquinho melhor, financeiramente inclusive, em função disso” (P14).

É importante relatar que os testemunhos relativos ao impacto da GRH nas suas diferentes componentes (visibilidade, utilidade e compreensão) na percepção de insegurança nas suas dimensões Quantitativa e Qualitativa são referidas respectivamente por inqueridos da universidade portuguesa e brasileira, mantendo-se desta forma coerente com o reconhecimento da GRH que referimos anteriormente e com a maior existência de contratos temporários na universidade portuguesa.

Nas entrevistas, os trabalhadores percebem que práticas como as relacionadas aos órgãos de controle externo, as quais devem ser cumpridas pelas universidades, podem ser fonte geradora de JI_Qual (continuidade dos vários aspectos do trabalho).

“(...) os órgãos de controle no Brasil, Tribunal de contas da União, a controladoria-geral da união, eles atuam fortemente na área de gestão de pessoas que também é a área que tem o maior custo, por isso que ela deve ser monitorada e acompanhada, e essas práticas de controle muitas vezes elas vão impactar no bolso do servidor, muitas vezes, elas vão impactar na correção de algumas ações praticadas por alguns servidores, e isso não deixa de ser uma prática que incomoda e que pode afetar o engagement, pode afetar também a segurança do servidor em algum aspecto” (P8).

A GRH também foi apontada como um impulsionador de comportamentos de *engagement* e inovação nas universidades, o que confirma os resultados investigados no estudo anterior, sugerindo que trabalhadores do ensino superior, à medida que percebem a atuação da GRH na organização em que atuam, demonstrarão mais comportamentos de *engagement*, com

mais níveis de entusiasmo e energia, e também altos níveis de inovação (Hewett *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2020). Os resultados qualitativos indicam que esses níveis de comportamentos de WE e CI podem ser potencializados à medida que há a atuação da GRH na redução dos níveis de JI, corroborando com os estudos de Kerse *et al.* (2018) e Gould-Williams (2003), que indicam, respectivamente, que a atuação da GRH nos níveis de insegurança no trabalho auxilia na redução de comportamentos indesejados dos trabalhadores e contribui para o desempenho superior das organizações, conforme já referido anteriormente.

Observa-se uma maior percepção deste impacto nos relatos dos trabalhadores da universidade brasileira, comparativamente à portuguesa. Apesar de, nesta última, haver relatos sobre o reconhecimento da importância da GRH para impulsionar comportamentos de WE, ressalta-se que estes trabalhadores não referem o efeito na prática, conforme mostrado nos relatos seguintes.

“(...) eu acho que as práticas de gestão de pessoas podem influenciar sim, e eu acho que é principalmente me dando segurança, me dando garantias de que eu posso inovar, de que eu posso fazer coisas diferentes com riscos reduzidos, eu acredito que sentir apoio dessa área vai fazer sim eu poder me engajar mais e inovar mais” (P11).

“(...) acredito que ter uma gestão de pessoas forte possibilita as pessoas estarem mais engajados e serem também mais inovadoras no ambiente de trabalho. No meu comportamento impacta totalmente, eu sou uma pessoa que que, assim enquanto servidor, né dependo de me sentir confortável de me sentir incluído, de sentir que as minhas ideias são ouvidas, para que eu possa me esforçar mais, então isso são alguns dos pontos que eu acredito que são trabalhados, podem ser trabalhados tanto com a área de gestão de pessoas quanto com os nossos gestores, (...) eu acredito que quanto maior a percepção mais a pessoa tende a responder positivamente, eu acredito sim” (P14).

Na análise do “WE” em suas dimensões, verifica-se presente no relato dos trabalhadores na universidade portuguesa, a percepção de impacto da GRH na dimensão “Vigor” (WE_Vigor), revelando o impacto desta GRH para que o trabalhador demonstre mais níveis de energia e resiliência mental, e vontade de investir e persistir frente às dificuldades do trabalho. A dimensão “Dedicação” (WE_Dedicação) também foi apontada, sendo considerada fundamental a atuação da GRH para que estes trabalhadores sintam-se inspirados, entusiasmados e apresentem sentimentos de orgulho e desafio frente ao trabalho. Não foi verificada referência clara nas entrevistas à dimensão “Absorção” (WE_Absorção).

“(...) cada pessoa é uma pessoa e nós não vamos pensar que podemos generalizar as coisas não é. É evidente que quando nós nos sentimos apoiados, acarinhados, incentivados, quer dizer, nós damos tudo, isso não há dúvida” (P1).

“(...) mais engajados eu penso que ajuda sim, ajuda...a estarmos mais empenhados do dia-a-dia e fazermos portanto no fundo dos processos de forma mais rigorosa sim, com mais vigor, com mais atenção em relação a alguns aspectos de lei que provavelmente não sabíamos e sem o apoio deles seria muito complicado lá chegarmos” (P4).

Os trabalhadores de ambas as universidades percebem a GRH como importante ferramenta para o desenvolvimento de “CI”, confirmando os resultados encontrados e corroborando com estudos que apontam o papel importante da GRH na promoção de comportamentos inovadores (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008) (Rodrigues & Veloso, 2013) (Seeck & Diehl, 2017) (Rasool *et al.*, 2019) (Stankevičiūtė *et al.*, 2020), destacando a GRH_Utilidade, assim como foi verificado no estudo anterior, onde esta variável foi considerada como mais importante nesta relação.

“(...) de facto existe essa oferta formativa por parte da universidade que é muito importante para esse esforço de inovação não é, nós só podemos inovar se de facto conhecermos outras estratégias, outras práticas, outras metodologias” (P4).

“(...) você pode ser garantido de que eu posso fazer determinadas atividades, posso ter mais liberdade, flexibilidade para propor mudanças pra inovar, sem nenhum risco, (...) alguma coisa nesse sentido, são exemplos de ações que poderiam ser feitas pela área de gestão de pessoas” (P11).

Dentre os trabalhadores das duas universidades, alguns revelam que seus comportamentos de *engagement* e inovação não estão relacionados de forma direta com as práticas de GRH existentes na universidade, apontando a “Motivação intrínseca” como o principal fator, porém houve destaque para a importância da universidade como disponibilizadora de recursos para que esses comportamentos possam ser aplicados.

“(...) por natureza sou uma pessoa dedicada ao trabalho não é, quer as condições laborais sejam boas ou menos boas, (...) o facto de eu estar sempre muito altamente motivada para a tarefa independentemente dos estímulos existirem ou não, não é, quando eles existem a nossa motivação, claro que é sempre maior, mas como dizia por natureza eu tenho essa motivação... portanto tem essa motivação intrínseca, mas paralelamente a universidade dispõe, disponibiliza aqui alguns recursos que são fundamentais também para a incremental” (P6).

“(...) de uma certa forma sim, mas não diretamente porque, porque mesmo que não houvesse eu acho que a minha postura na minha função seria muito semelhante ou muito pouco diferente do que atualmente é. É claro que estar a par que há uma gestão de pessoas talvez nos deixe numa situação um bocado mais confortável, mas não que isso condicione a função e o exercício da função em si. Eu acho que não condiciona diretamente, talvez mais indiretamente” (P7).

“(...) sou a garota inovação, então é pela minha decisão pela academia, né? pelos meus princípios de vida, pela maturidade, pela minha responsabilidade, eu escolhi a academia como missão mesmo” (P13).

“(...) percebo o movimento em mim, mas não diretamente por conta da gestão de pessoas, (...) o movimento em geral das pessoas assim muito engajadas no seu trabalho, cada um aqui engajado na sua função né, e na intenção de propor melhorias, né, de propor inovação, propor melhorias no trabalho” (P14).

O “Impacto no desempenho individual e organizacional” positivo de um sistema de GRH, a partir de suas práticas foi destacado pelos trabalhadores, reconhecendo a GRH como um dos elementos fundamentais na melhoria de desempenho individual (Massuno & Jacquinet, 2019) (Esteves & Caetano, 2010) (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2015) e organizacional (Aust *et al.*, 2020). Os resultados confirmam que ter essa percepção da atuação da GRH gera atitudes positivas no trabalho (Karatepe, 2011).

Podemos apreciar no nosso estudo anterior um impacto da GRH nos resultados organizacionais, nomeadamente no CI, e este surgiu também de uma forma mais generalista quanto à expressão do seu impacto nos dados qualitativos, nomeadamente na universidade brasileira. Pela sua natureza e relevância acrescentamos um novo subtema à *template* inicial.

“(...) com certeza a gestão de pessoas é muito impactante, ela com certeza impacta na cultura organizacional, impacta em como a universidade vai funcionar, o quanto melhor estruturada ela estiver mais a gente vai conseguir ver resultados” (P11).

“(...) Quando não é organizado é bem mais desafiador a nível de funcionário, então eu acredito que sim, que causa um impacto positivo, especialmente eu valorizo a parte dos treinamentos, né? que ajuda bastante a você como docente a se inteirar” (P13).

“(...) eu penso assim também, quando a gente percebe o outro lado a gente tende a responder, né, positivamente. E eu mesmo percebia o movimento da gestão assim quanto a

formações, e aí também me escrevi nesses cursos e ao mesmo tempo tento aplicar aqui no trabalho, dá uma motivação” (P14).

Este impacto no desempenho individual e organizacional da GRH foi destacado ainda pelos trabalhadores, a partir da importância de uma comunicação clara entre estes trabalhadores e a organização, dando a compreensão do que é esperado deles (Sanders *et al.*, 2014) (Sanders *et al.*, 2021), fator considerado no modelo de Bowen e Ostroff (2004) como necessário para a construção de um sistema forte de GRH.

“(…) das pessoas saberem o que fazer, a quem procurar e como elas devem se portar ao longo da sua vida funciona, então sim, eu considero que é muito relevante ter uma área de gestão de pessoas” (P11).

3.4.2.3 Percepção de JI e o impacto nos comportamentos de WE e CI

No âmbito do tema “Percepção de JI e o impacto nos comportamentos de WE e CI”, inicialmente foi investigada a percepção de “JI” dos participantes, revelando baixos níveis de insegurança, sobretudo a JI_Quant (continuidade do emprego). Este aspecto interessou-nos por os participantes fazerem parte de uma universidade pública cuja relação contratual é percebida como segura. Em Portugal e Brasil, os participantes verbalizam baixo nível de insegurança laboral.

Foram analisadas em especial as respostas às questões:

Pergunta 3: Como você se sente em relação a insegurança/segurança no seu trabalho?

Pergunta 4: Para si, a segurança/insegurança no trabalho influencia os seus comportamentos de *engagement* e de inovação?

“(…) não vivo inseguro, não vivo nenhum tipo de insegurança, enfim por todas as razões, mas uma porque já estou na posição em que estou e porque pronto eu acho que apesar de tudo desempenho bem aquilo que tenho pra conseguir, sem dúvida, mas, mas percebo que esse seja um fator de, seja um fator que pese muito na, digamos, no envolvimento das pessoas na carreira das pessoas quando ainda não atingiram esse patamar” (P2).

“(…) totalmente segura, (...) eu tenho a estabilidade, né, pelo tempo de serviço que eu tenho, eu tenho direito a aposentadoria integral, né? Já estou com abono de permanência, já cumpro a idade, já cumpro o tempo de serviço, (...) então para mim é totalmente segura” (P9).

“(…) eu diria que em universidade pública federal brasileira praticamente ninguém vai ter percepção, o sentimento de insegurança do trabalho, visto que a gente tem estabilidade, né, é

muito difícil a pessoa ser demitida ou exonerada no formato de legislação que a gente possui brasileira, então eu sinto zero insegurança” (P11).

Os trabalhadores revelam níveis de percepção de insegurança “Qualitativa” JI_Qual (continuidade dos vários aspectos do trabalho) quando comparada a insegurança “Quantitativa” JI_Quant (continuidade do emprego), onde a maioria, em ambas as universidades, não relata essa percepção. Esses resultados estão de acordo com os encontrados no estudo anterior, e corroboram com estudos que apontam que no serviço público, onde há menor risco em relação ao emprego, a percepção de JI_Quant foi menor, quando comparada a JI_Qual (Chirumbolo *et al.*, 2020).

“(...) do ponto de vista da estabilidade portanto não tenho, não considero que esteja em risco de perder o emprego, portanto, acho que tenho a estabilidade do contrato. A instabilidade é muito maior do ponto de vista daquilo que é a remuneração, por exemplo, nós tivemos um período em que não vou praticamente aumentos salariais e agora no contexto de inflação tivemos uma perda real do valor daquilo que recebemos, portanto o vínculo mantém-se mas a remuneração é menor, e aqui gera uma instabilidade do ponto de vista da remuneração e do salário que está associado” (P3).

“(...) se calhar neste momento aquilo que é um aspecto mais estrutural e que tem a ver com a situação financeira na universidade, todos sabemos que não é das melhores e naturalmente que isso acaba por ser uma questão que causa aqui também alguma insegurança, sobre a forma como isso pode afetar os recursos que teremos disponíveis, as condições de trabalho que teremos disponíveis...tudo isso acaba por afetar” (P6).

“(...) a questão de seguridade é so com relação ao valor do salário...aí é uma política salarial, é questão econômica do país....a questão das restituições com relação a inflação só isso no decorrer do tempo...teve período que a gente teve ganhos, teve período que teve estabilidade, há anos que a gente não tem...no contexto geral de trabalhadores é bastante estável, é bastante segura” (P9).

“(...) quantitativa zero né, qualitativa sim, no sentido que, não sei se eu posso colocar isso por exemplo, não ter recursos para desenvolver a minha pesquisa...isso me dá uma insegurança tremenda, de não ter recursos para fomentar para garantir que a pesquisa vai ser desenvolvida ou tipo agora resolveu-se que vai tirar a insalubridade, a insalubridade é 2000 reais do meu salário, isso também é uma insegurança” (P10).

No que diz respeito ao impacto da percepção de JI nos comportamentos de “WE” e “CI”, os trabalhadores, em ambas as universidades, confirmam a importância da segurança para o aumento do *engagement* (Unur *et al.*, 2022) (Altinay *et al.*, 2019) e da inovação (De Spiegelaere *et al.*, 2014) (Niesen *et al.*, 2018) (Probst *et al.*, 2020), enquanto a percepção de insegurança pode reduzir esses níveis (Wang *et al.*, 2015). Destaca-se a dimensão “Dedicação” do WE como impactada pela JI no relato dos trabalhadores, não sendo verificados relatos nas outras dimensões “Vigor” e “Absorção”.

“(...) portanto há alguma insegurança, resumindo há naturalmente alguma insegurança pela questão do nosso contrato ser experimental... pelo facto de eu saber que tenho que provar que mereço o cargo acabo por me envolver mais e dedicar-me mais para garantir que efetivamente me vou manter no cargo” (P6).

“(...) certeza, pelo menos a parte do engajamento, que eu vejo mais como compromisso,...a gente se sente mais compromissado quando eu tô tranquilo com relação a minha segurança, tanto no aspecto de manutenção do emprego, como no aspecto de poder desenvolver minhas atividades sabendo que elas não serão afetadas” (P8).

“(...) com certeza que a pessoa segura ela tem a tranquilidade e se dedica, não se preocupa com outras questões, né? As questões da dedicação mesmo do seu trabalho, né? Não gasta energia pensando que não vai ter uma continuidade, então tem que pensar no plano B, né e não se dedicar tanto ao seu plano A” (P14).

Os trabalhadores da universidade portuguesa referem a “Motivação”, enquanto os da universidade brasileira referem a “Criatividade”, como fatores presentes na relação entre a JI e os comportamentos de WE e CI.

“(...) pra mim é fundamental porque eu tenho uma família e tenho contas a pagar e sei que desta forma, e eu tendo segurança percebe, pronto isto me dá algumas garantias e deixa-me motivada também pra continuar sim. Não acho que me deixa acomodada como provavelmente algumas pessoas podem entender” (P4).

“(...) ela me deixa mais segura no criar, no inovar, no arriscar, porque como eu falei, nós somos privilegiados, nós não temos nem chefe, (...) temos um poder de criar, certo, isso é um privilégio muito grande nosso como docentes da instituição. Eu posso criar novas metodologias de ensino e testar na sala de aula, (...) eu posso decidir com o que é que eu vou trabalhar na pesquisa, eu posso criar disciplinas, trazer tópicos, (...) e essa minha criatividade ninguém tá tostando ela, pelo menos aqui não, e isso tem muito a ver com a minha segurança mesmo, quantitativa” (P10).

Os trabalhadores da universidade brasileira destacam o “Risco” como fator relacionado ao CI. Para estes, baixos níveis de JI podem potencializar os comportamentos de CI, permitindo que estes trabalhadores possam arriscar e conseqüentemente serem mais inovadores em seu trabalho.

“(...) e em relação ao comportamento inovador, sim, muda totalmente, né porque a gente sabe que inovação é uma forma de trabalhar que tem riscos, tem riscos de dar certo e tem riscos de não dar certo. Então, se eu percebo que pode ter alguma punição ou eu perder alguma garantia, alguma coisa que eu tenho, algum benefício, por conta de me arriscar e alguma coisa dá errado, né, então eu muito provavelmente não irei fazer, né. Quando eu sinto que eu tenho a possibilidade de arriscar e dar errado sem perder nada com isso, eu com certeza vou inovar mais” (P11).

3.4.2.4 Diferenças no CI entre os grupos “Categoria profissional” e “Vínculo laboral”

No âmbito do tema “Diferenças no CI entre os grupos “Categoria profissional” e “Vínculo laboral””, inicialmente foi investigado se haviam diferenças significativas no grupo relativo à “Categoria profissional” dos trabalhadores. Os resultados demonstram na percepção da maioria dos trabalhadores de ambas as universidades, que “Técnico” e “Docente” não diferem nos comportamentos de CI, e apontam as diferenças nas características do cargo como um fator a ser considerado.

Foi analisada em especial as respostas à questão:

Pergunta 6: Para si, há diferença no comportamento inovador entre docentes e técnicos? E entre trabalhadores com vínculo laboral estável e não estável?

“(...) são missões muito diferentes e de facto os conteúdos funcionais de cada uma carreiras ou dos grupos de pessoal são mesmo muito diferentes” (P1).

“(...) eu não posso comparar entre técnico e docente porque eu vejo, na minha concepção, decisão por inovação em ambos, e em alguns sim, e em alguns não (P13).

A maioria dos trabalhadores de ambas as universidades reconhecem haver mais condições e “Recursos disponibilizados pela universidade” para a inovação para a categoria de docentes, quando comparada aos técnicos.

“(...) No caso dos docentes talvez haja uma amplitude maior, pode haver aí mais um malha de manobra pra inovação e não tanto na função de técnico superior” (P7).

“(...) os dois são aptos, mas as condições são mais favoráveis para os docentes...projetos de pesquisas, projetos de extensões, então quem coordena os projetos, quem consegue fazer modificações maiores de inovar ainda são, ainda, ainda, porque tudo pode mudar, ainda são os

docentes. Não sei se eu estou sendo bem conservadora” (P9).

“(...) os professores eles tem o uso da didática na sala de aula né, em que eles tem uma liberdade para inovar, o quanto eles utilizam isso é que vai depender de cada uma, né? Eles tem essa possibilidade de fazer essa inovação, de direcionar o ensino, o estudo, conforme a sua vontade. Os técnicos eles têm um trabalho um pouco mais técnico mesmo, né, de fazer as coisas acontecerem. Eu acredito que os professores eles tenham mais, um leque maior de atuação, assim, uma maior liberdade para atuar e para inovar” (P14).

Na análise do grupo referente ao tipo de “Vínculo laboral”, não foram verificadas diferenças significativas nos comportamentos de CI entre os trabalhadores com vínculo do tipo “Estável” e os trabalhadores com vínculo “Não estável”, o que confirma os resultados encontrados no estudo anterior. No relato dos participantes, em sua maioria nas duas universidades, pode-se observar que ambos trabalhadores estáveis e não estáveis destacam não ser o tipo de vínculo um fator relevante para os seus comportamentos de CI.

“(...) penso que isso não é, não penso nisso, quer dizer quando me envolver mais ou menos e que seja claro, eu sou um tipo muito envolvido sempre” (P2).

“(...) bom eu acho que isso depende das características da personalidade da pessoa né e do ambiente onde ela se situa não é, se for um ambiente que puxe muito pela inovação, acredito e se a pessoa tiver também algumas características pronto e um ambiente onde dê alguma autonomia a pessoa, acredito que a questão de ser estável ou não estável até nem influencie muito” (P4).

“(...) o que me move não é só o facto de estar num período experimental, não é seguramente isso” (P6).

“(...) de engagement, acho que a minha percepção pessoal acho que não, não me influencia, eu trabalho, eu vou trabalhar da mesma forma com risco ou sem risco de perder por exemplo uma possível função, já que visto que com o cargo isso não vai acontecer” (P11).

“(...) eu acho que depende muito sabe como a pessoa ela se conhece, ela se entende como a pessoa, ela entende a sua missão. No meu caso sim, com certeza as coisas são muito claras, acho que pela idade também, pela convivência, então o compromisso para mim, ele independe de uma coisa temporária ou definitiva” (P13).

“(...) não é o fator de estar no estagio probatório, ele não influencia diretamente no quanto eu me dedico, eu acredito que estou me dedicando por outras questões, por estar envolvida, pelo ambiente de trabalho ser muito acolhedor, ser estimulante, então é mais

relacionado a isso do que a questão de estar no estágio probatório” (P14).

No que diz respeito aos trabalhadores com contrato estável, foram observados relatos de que este grupo costuma não demonstrar comportamentos inovadores, apontando a “Acomodação” como um fator limitante à inovação, o que foi verificado em ambas as universidades. Algum trabalhador, na universidade portuguesa, aponta neste grupo de trabalhadores, o “Tipo de liderança” como fator importante para a motivação.

“(...) eu diria que provavelmente quem tem relações contratuais estáveis acomoda-se mais e quem não as tem trabalha mais para depois passarem a ter um contrato mais estável” (P4).

“(...) o que a gente observa, a diferença para os estáveis e os não estáveis seria a acomodação né, as vezes ele se acomoda tá....quem teria condições de inovar é o que estaria já, seguro, estável. Agora quando ele está estável é que ele tanto pode inovar como ele pode se acomodar” (P9).

“(...) agora apesar de ter um contrato mais, bom mais certo, também tenho outro tipo de chefia completamente diferente da que tinha....agora estou muito melhor, sem dúvida, a nível de tudo, a nível do ambiente de trabalho, a nível de motivação” (P5).

Outro grupo de trabalhadores considera que estar em um contrato não estável pode impactar em níveis maiores de comportamentos de WE e CI, visto que neste grupo níveis de “JI” estarão presentes e poderão influenciar nestes comportamentos. Há destaque nos relatos abaixo para a universidade portuguesa, pois esta possui maior presença de contratos temporários, quando comparada à universidade brasileira.

“(...) eu acho que os não estáveis são mais inovadores, às vezes porque querem mostrar mais trabalho e, portanto quando depois tem um contrato tendem a tornar-se mais...a fazer aquilo que é pra fazer, mas portanto se arriscar muito muito, muito menos” (P3).

“(...) pelo facto de eu saber que tenho que provar que mereço o cargo acabo por me envolver mais e dedicar-me mais para garantir que efetivamente me vou manter no cargo” (P6).

“(...) quem está em situação mais instável talvez tenha sempre essa necessidade de dar sempre um pouquinho mais...pra provar que, porque que faz sentido a minha estabilização, o que eu acrescento, eu acho que é mais nesse aspecto, ou seja os instáveis acho que acabam por inovar mais do que os estáveis” (P7).

“(...) Eu percebo que pessoas que ainda não estão com estabilidade, elas tem uma vontade de inovar, até mesmo por serem recém ingressas, elas trazem ideia de fora e tem uma

tendência maior a apresentar inovação do que as que já estão há bastante tempo, e aí tendem a dar continuidade ao seu trabalho da mesma forma que já vem executando, e quem é recém ingresso, mas por este fato né, de ser recém chegado traga mais oportunidades de inovação para a instituição” (P14).

3.4.2.5 Impacto da pandemia e do trabalho remoto

No tema 5, “Impacto da pandemia e do trabalho remoto” buscou-se investigar a percepção dos trabalhadores sobre o impacto do contexto de pandemia de Covid-19 e da ferramenta de trabalho remoto nas variáveis estudadas, GRH, WE, JI e CI. A análise do impacto da pandemia e do trabalho remoto na “Gestão de recursos humanos (GRH)” revelou diferentes percepções entre as universidades nos diferentes países.

Nesta questão foi analisada em especial à questão:

Pergunta 7: Em sua opinião, a pandemia ou o trabalho remoto tiveram/tem algum impacto nos assuntos que abordamos, como a gestão de recursos humanos, a insegurança no trabalho, o *work engagement* e o comportamento inovador?

A maioria dos trabalhadores na universidade brasileira percebe o impacto a partir de uma maior atuação da GRH neste período de pandemia, com destaque em todas as dimensões “Utilidade”, “Visibilidade” e “Compreensão”. Os trabalhadores apontam o suporte e apoio fornecido aos trabalhadores relativos à “Saúde mental” e à “Instrumentalização do trabalho remoto” como fatores importantes executados pela GRH.

“(...) e na covid também o que a gente percebeu foram muitas ações inovadoras, (...) então tivemos que passar tudo de forma remota, muitas ações foram desenvolvidas para poder o servidor ter como fazer suas atividades, (...) de ajuste tecnológico, de inovações tecnológicas para proporcionar que as nossas atividades fossem todas desenvolvidas do ponto de vista de trabalho remoto, (...) realmente melhorou muito, melhorou não, vamos dizer assim foram muitos ganhos, muitas ações inovadoras, tanto na docência na área do ensino, como na área administrativa” (P8).

“(...) A gente precisou mais da gestão de pessoas, teve que ter organização... estruturação, tinha que ser criadas normas (P9).

“(...) senti o apoio, foi um momento bem difícil mas eu acho que foi bastante amenizado por questão desse apoio da universidade, (...) foi um momento que tava todo mundo meio perdido, foi uma correria, uma coisa de louco e eu acho que sem esse apoio teria sido bem mais difícil tanto para os estudantes como para os servidores, como para terceirizados, eu acho que foi muito, muito, muito, muito importante essa apoio da gestão da gestão de pessoas, (...) teve muita

relevância de informações, de atendimento psicológico, da equipe se apoiar também, eu acho que tudo isso influenciou bastante positivamente, foi bem difícil, mas poderia ter sido bem pior” (P12).

“(...) tinha muitos e-mails orientando, porque foram vários protocolos de segurança que a gente teve que seguir, (...) é muito organizada, então ela saiu na frente, se organizando em relação a pandemia pra essa aula virtual, deu vários treinamentos, isso ajudou, mas é como eu te falo é do comportamento de cada professor e como ele enxerga a vida acadêmica, para mim foi um aprendizado de dedicação” (P13).

O grupo de trabalhadores da universidade portuguesa, em sua maioria revelam não sentir o impacto da pandemia e o do trabalho remoto na GRH, o que pode ser justificado pela percepção de inexistência de um sistema de GRH atuante na organização, conforme observado no tema 1.

“(...) acho que não houve grande alteração com franqueza” (P1).

“(...) penso que não terá mudado em grande coisa assim que me ocorra não” (P2).

“(...) é assim, de uma certa forma, mais no sentido do controle de assiduidade do que realmente na questão da parte mais de estar preocupada, não é? se as coisas estão a correr bem ou menos bem, mas no sentido do controle da assiduidade” (P7).

O impacto da pandemia e do trabalho remoto nos comportamentos de “WE” foram sentidos pelos trabalhadores em ambas as universidades. Nesta análise o WE foi referido de forma geral como constructo único, não sendo verificado relato específico das dimensões “Vigor”, “Dedicação” e “Absorção”. Os trabalhadores, em sua maioria, consideram haver redução dos níveis de WE durante o período de pandemia e na execução do trabalho remoto, destacando a “Quebra de laços” e a diminuição do “Senso de coletividade”. Outro grupo de trabalhadores considera o contexto de pandemia e trabalho remoto como um fator impulsionador para o aumento dos níveis de *engagement*, tanto pela necessidade de “Adaptação a novas ferramentas de trabalho” como pelo “Controle da chefia”.

*“(...) eu acho que o principal impacto tenha sido mais no *engagement*, porque o não estar presencial também quebra laços, e portanto quebra laços” (P3).*

*“(...) o *engagement* acho que sim, acho que sim também porque, porque parece que muitas das vezes tínhamos que provar que estávamos a trabalhar não é, então tínhamos que estar mais engajados e mais empenhados” (P7).*

*“(...) Eu acho que em relação ao *engagement*, as pessoas dependendo do setor onde trabalhavam se distanciaram totalmente da universidade, passaram muito tempo desapegadas,*

digamos assim, e acabaram perdendo um pouco esse senso de coletividade, ao mesmo tempo que parece assim ser uma coisa destoante, mas acho que não é, teve a possibilidade de inovar, teve a obrigatoriedade de inovar, porque a gente teve que trabalhar com muitas ferramentas digitais, ferramentas virtuais que não eram feitas anteriormente” (P11).

O “CI” no período de pandemia e trabalho remoto teve destaque no relato dos trabalhadores de ambas as universidades, com ênfase na brasileira, sendo percebido por estes um aumento dos níveis destes comportamentos nas organizações, considerando o “WE” como fator necessário à inovação. Esses resultados estão de acordo com os encontrados no estudo anterior que confirmam a associação significativa do WE com o CI, corroborando com os estudos de Agarwal *et al.* (2012) e Slåtten *et al.* (2011) e, ainda de Huhtala e Parzefall (2007) que apontam, respectivamente, a relação positiva entre o WE e a inovação e o papel deste como antecedente da inovação.

“(...) portanto eu acho que a pandemia trouxe insegurança, enfim, como eu estava a dizer, trouxe também inovação porque se calhar mudamos algumas práticas” (P2).

“(...) eu acho que pessoas que já são ou já eram mais engajadas inovaram mais durante esse período porque elas tiveram a necessidade e elas tem compromisso com a universidade, enquanto pessoas que são menos engajados, ficaram meio que ausentes” (P11).

“(...) na pandemia evoluiu demais a inovação, porque teve muitos obstáculos que a gente precisou driblar e precisou inovar e precisou pensar em campanhas, precisou pensar no público mais geral, tanto no público geral como o público mais especificado, mais específico, enfim, então eu acho que influenciou demais, influenciou demais, nesse ponto é, da produtividade, da inovação, eu acho que foi positivo” (P12).

“(...) os processos ficaram menos, assim, envolvem menos papel, ficaram muito mais informatizados, houve um avanço nessa parte...então houve uma inovação grande(...) acho que as pessoas, eu acho que eles procuraram inovar, porque tiveram que procurar novas formas de realizar as suas atividades” (P14).

O impacto da pandemia e do trabalho remoto nos níveis de “JI” nas universidades não foi verificado como constructo único e em suas dimensões “Quantitativa” e “Qualitativa”, sendo a insegurança relatada como sentida neste período relacionada à “Incerteza sobre o futuro” de uma forma geral e não no ambiente laboral, o que foi verificado para ambas as universidades.

“(...) mais uma vez atrapalhados por uma pandemia que nos conturbou e portanto podemos perceber que as coisas são um bocadinho mais, mais efêmeras no sentido de que há

demasiadas coisas externas que nos podem condicionar não é? Até, até as próprias políticas dos ministérios, sobretudo o ministério da ciência do ensino superior que vão mudar, (...) e eu acho que isso provoca alguma insegurança, claro, e as inseguranças, enfim, eu diria que podem me fazer reagir ou recuar, e eu do meu ponto de vista estão a fazer mais recuar do que proteger” (P2).

“(...) A nível de segurança eu não sinto nada disso, que tenha trazido qualquer tipo de insegurança, pelo contrário, até acho que me trouxe benefícios e acho que no geral as pessoas que trabalham na nossa equipa sentem o mesmo...sentem que lhes trouxe benefícios na gestão do dia a dia” (P4).

“(...) eu acho que sim, eu acho que para todo e ainda tá tendo, parece assim que deu uma reviravolta na cabeça de todo mundo né...todo mundo viu que em um minuto tudo pode mudar, isso é um fator de insegurança muito grande, tá tudo certinho, tudo caminhando muito bem, de repente...a gente se deu conta, embora já devesse ter se dado muito conta antes que a gente não tem domínio de nada, então a partir do momento que um ser humano ele toma consciência que ele não tem domínio de nada ele vive numa insegurançazinha...”Como será o amanhã? Responda quem puder né, o quê irá nos acontecer? (P10).

“(...) a insegurança, acho que foi geral...muito por conta da pandemia, que não se sabia como seria, acho que pode ter gerado alguma insegurança sobre a continuidade, sobre como seria no futuro, e acho que as pessoas, eu acho que eles procuraram inovar, porque tiveram que procurar novas formas de realizar as suas atividades” (P14).

Neste tema, os trabalhadores revelaram a “Apreciação do trabalho remoto” durante o período de Covid-19. As percepções sobre o assunto foram divergentes na amostra geral de trabalhadores, e reproduzem os resultados quantitativos do nosso estudo (ver 2º estudo). Enquanto um grupo de trabalhadores percebe de forma positiva a experiência de trabalho remoto, outro grupo revela dificuldades relativas a adaptação ao trabalho remoto, especificamente relativas à falta de contato e convivência com colegas no ambiente de trabalho.

“(...) eu acho que o teletrabalho veio para ficar e é uma excelente ferramenta, isto é o mundo e se nós não formos capazes de acompanhar isso, isso é uma desgraça” (P1).

“(...) eu devo lhe dizer que adorei trabalhar na pandemia em trabalho, e não foi nada fácil, não foi nada fácil, para ninguém, (...) a nível de gestão de recursos não foi fácil no início mas eu acho que deu uma maior agilidade as pessoas, a nível de utilização de ferramentas de trabalho que nós dantes usávamos mais pra gestão do dia a dia, (...) começamos a perceber que conseguimos comunicar e trabalhar a distância no fundo com todos...portanto, eu acho que isto a

nível de práticas de recursos humanos foi ótimo, a nível de inovação também porque obriga-nos a comunicar, a trabalhar em equipa, a gerir os processos também a distância de uma forma diferente, melhorando-os também” (P4).

“(...) custou-me bastante estar em teletrabalho, mas eu não gosto mesmo de estar muito tempo fechada, enquanto que agora saio de casa e venho para aqui, estou com os colegas, (...) vê-se muita gente e quando estamos em teletrabalho é só mesmo ali aquele espaço, o tempo todo não saio pra lado nenhum, não convivo com mais ninguém a não ser as pessoas com quem dividimos a casa, acaba por ser um bocado complicado, pra mim custou-me bastante” (P5).

“(...) gosto de trabalhar remotamente sim, embora eu tenha que estabelecer limites, porque lá está não consigo muito estabelecer limites e eu acho que há que haver um separação não é, mas, mas gosto do trabalho remoto” (P7).

“(...) então teve tudo isso, pânico, adaptação, saudade do presencial, o retorno do presencial, e aí todo mundo tava querendo ficar mais em casa, achava que queria o presencial, mas só queria assim meio período sabe, queria que fosse metade presencial e metade remoto e agora a gente tá vendo , tá tudo voltando pro presencial né, o remoto não é tão, tão satisfatório como a gente pensava que era...o contato físico, a meu ver assim, ele é essencial. A gente precisa do outro perto, não longe” (P9).

3.4.3 Comparação entre países

A análise dos dados recolhidos nas entrevistas possibilitou a comparação de alguns pontos importantes na percepção dos trabalhadores nos diferentes países, os quais foram apresentados ao longo dos resultados e discussão deste estudo. A seguir, com o intuito de despertar reflexões e tornar mais clara a compreensão, apresentamos uma síntese das principais diferenças e semelhanças observadas nas análises realizadas.

Em Portugal, a existência de um sistema de GRH nas universidades se destaca como mecanicista, inexistente e descentralizado, sendo um sistema mais fortemente administrativo e regido por leis, com ausência de uma gestão estratégica e de apoio ao trabalhador. A GRH foi destacada apenas na dimensão compreensão, embora haja a percepção de inexistência da GRH neste país ou de uma percepção apenas administrativa. As principais práticas de GRH destacadas na organização foram: recrutamento e seleção de novos colaboradores, avaliação de desempenho, formação, e procedimentos administrativos em gestão de recursos humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho, etc.). É reconhecido o impacto da GRH na JI,

nomeadamente na dimensão quantitativa, visto que esta possui maior quantidade de trabalhadores com contratos temporários. Ainda, foi referido como importante o impacto da GRH nos comportamentos de WE, com destaque para as dimensões vigor e dedicação, e no CI, embora não se perceba efetivamente na prática. A inovação também foi reconhecida neste impacto. Neste grupo, não se percebe impactos relativos a GRH no período de pandemia e trabalho remoto.

No Brasil, a GRH é percebida como atuante e presente na sua estrutura organizacional e se apresenta com a indicação de diversas áreas de atuação da gestão de pessoas. A GRH foi destacada em suas três dimensões analisadas, visibilidade, utilidade e compreensão. As principais práticas de GRH destacadas na organização foram: acolhimento de novos colaboradores, avaliação de desempenho, formação, procedimentos administrativos em gestão de recursos humanos (férias, faltas, continuidade e cessão do contrato de trabalho, etc.), e práticas dos órgãos de controle externo à universidade. O impacto da GRH em suas dimensões, na JI, foi reconhecido, principalmente na dimensão qualitativa, o que coincide com o fato de no Brasil a maioria dos contratos serem permanentes. O impacto positivo da GRH nos comportamentos de WE e CI se destaca neste grupo, sendo ainda reconhecido o impacto mais generalista no desempenho individual e organizacional. No período de pandemia e trabalho remoto, foi sentido maior atuação da GRH, com destaque em todas as dimensões, com referência ao suporte e apoio recebido pelos trabalhadores no que diz respeito a saúde mental e instrumentalização do trabalho remoto.

As principais semelhanças observadas dizem respeito aos baixos níveis de JI verbalizados pelos participantes, o que quando ocorre refere-se à dimensão qualitativa, assim como o relato sobre a importância da segurança para o aumento do WE e da CI. Para os dois países, não há diferenças significativas no CI com relação à categoria profissional, e ambos destacam que há maior disponibilização de recursos para o desenvolvimento da CI para os docentes, quando comparados aos técnicos. Para o vínculo laboral, de igual forma, não há diferenças na percepção entre estáveis e não estáveis, sendo considerado que o tipo de vínculo não é fator determinante para o desenvolvimento destes comportamentos. O impacto da pandemia e do trabalho remoto nos comportamentos de WE e CI foi considerado importante, ao contrário da JI, onde não se sentiu impacto. Neste período foi considerada apenas a incerteza quanto ao futuro e uma percepção positiva da experiência de trabalho remoto foi presente para a maioria.

3.5. Conclusões, limitações e estudos futuros

Este estudo revelou as percepções dos trabalhadores sobre a GRH nas organizações em que atuam, nos diferentes países, e o impacto desta nos comportamentos de WE e CI e na JI, considerando ainda questões relacionadas ao contexto do período de pandemia e trabalho remoto. De maneira geral, percebem-se duas realidades contrastantes sobre a GRH nestas organizações, uma mecanicista e inexistente, e outra presente e atuante em diversas áreas. Na universidade portuguesa, os entrevistados não reconhecem a presença de GRH, e quando reconhecem é como meramente administrativa. Sugere-se que esta percepção de inexistência pode advir do facto de estes trabalhadores não sentirem apoio e suporte da GRH em outras áreas relativas ao cuidado com as pessoas, como por exemplo, a qualidade de vida do trabalhador. Contrariamente, os trabalhadores da universidade brasileira, reconhecem a atuação da GRH para além de questões administrativas e destacam uma atuação mais forte desta em outras áreas relativas ao apoio e suporte ao trabalhador.

A importância das dimensões da GRH, visibilidade, utilidade e compreensão foi evidenciada na universidade brasileira, o que reflete na percepção dos efeitos da GRH nesta organização. A ausência da visibilidade do sistema de GRH, ou o reconhecimento de um sistema apenas administrativo, condiciona os efeitos deste sistema na universidade portuguesa, levando ainda a não percepção de utilidade desta, o que também ocorre com a compreensão. Torna-se evidente a necessidade de um olhar complementar entre as dimensões da GRH para a potencialização dos seus efeitos nas organizações.

Os resultados deste estudo confirmam os principais resultados encontrados no segundo estudo anterior, de natureza quantitativa desta tese, com o reconhecimento do impacto da GRH nos comportamentos de WE e do CI (Ahmed *et al.*, 2020) (Urbini *et al.*, 2020) nos níveis de JI (Gould-Williams, 2003) e a forte relação destas variáveis em universidades públicas (Yadav *et al.*, 2022). Destacamos aqui o *engagement*, conceito ligado ao trabalho em si (Schaufeli *et al.*, 2002), que se apresenta como presente nos trabalhadores, porém justificado pela motivação intrínseca, e não propriamente pela atuação da GRH nestas organizações, o que evidencia uma ausência de políticas e práticas que incentivem o desenvolvimento desta variável nestas organizações

A verificação de maiores níveis de JI qualitativa, confirmando os resultados do estudo anterior, evidenciam a natureza subjetiva e perceptiva deste constructo (Brockner *et al.*, 1992), demonstrando que mesmo em relações de trabalho consideradas seguras, como em universidades públicas, este sentimento pode estar presente (Chirumbolo *et al.*, 2020). Nas

universidades, as dimensões quantitativa e qualitativa, não se apresentam igualmente presentes, o entendemos ser justificado pela diferença na quantidade de tipos de vínculos laborais dos trabalhadores, impactando numa maior percepção de insegurança quantitativa na universidade portuguesa em comparação à brasileira.

A importância da segurança para o aumento de comportamentos de WE e CI também foi confirmada pelos trabalhadores (Unur *et al.*, 2022) (Altinay *et al.*, 2019) (De Spiegelaere *et al.*, 2014) (Niesen *et al.*, 2018) (Probst *et al.*, 2020), reforçando a necessidade de um olhar aprofundado da GRH para esta variável. A insegurança no trabalho não foi impactada pela pandemia, sendo o impacto deste período de crise refletido em uma incerteza quanto ao futuro de forma geral e não ligada ao trabalho em si.

Foi possível confirmar os resultados que indicam que não há diferenças significativas nos grupos de categoria profissional e vínculo laboral com relação aos comportamentos de WE e CI nas universidades. Isto sugere que o vínculo laboral não é um fator relevante para o desenvolvimento destes comportamentos, apesar de ficar evidenciado pelos trabalhadores haver maior disponibilização de recursos para a inovação para a categoria de docentes em comparação aos técnicos.

A realização de uma pesquisa qualitativa é um desafio. Por vezes, enfrenta alguns preconceitos por parte daqueles que estão mais familiarizados com a investigação quantitativa, e que estranham os critérios de rigor utilizados na investigação qualitativa (Braun & Clarke, 2006). A fim de evidenciar este rigor metodológico, buscamos seguir orientações presentes na literatura que apontam os critérios existentes para conduzir uma boa pesquisa qualitativa, tanto na coleta como na análise dos dados, explicitando informações relativas ao tamanho e escolha da amostra, assim como na determinação do ponto de saturação teórica na análise dos dados coletados (Minayo, 2017) (Onwuegbuzie & Leech, 2007) (Atran *et al.*, 2005) (Parker, 2004). O uso da análise temática como técnica para análise dos dados se mostrou desafiador quando aplicado a um contexto diferente, como as universidades, e contribuiu para o crescimento da utilização da técnica na área organizacional, onde ainda são poucos os estudos relatados. Neste estudo e relativamente à análise temática procuramos aplicar os critérios de rigor identificados por Braun e Clarke (2006, p. 96), como sejam o rigor na transcrição, a atenção à análise dos dados durante a codificação, analisar os dados interpretando-os e não os descrevendo apenas e dedicando tempo suficiente para que esta técnica fosse aplicada sem precipitações.

Consideramos relevante a escolha da utilização de uma metodologia quantitativa de investigação anterior com uma amostra de maior número de participantes, onde se buscou compreender inicialmente se as políticas organizacionais sobre a GRH estão implementadas e o conhecimento sobre a sua utilidade, visibilidade e compreensão desta, assim como o impacto nas variáveis investigadas, o que proporcionou uma visão de partida sobre os dados coletados para um aprofundamento complementar posterior. A confirmação dos resultados através da utilização de diferentes métodos de investigação nos trouxe mais confiança na validade dos resultados (Niglas, 2004).

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo a principal a impossibilidade de generalização dos dados desta pesquisa a todas as organizações ou trabalhadores, restringindo a análise do fenômeno às universidades públicas, excluindo-se o setor privado, e aos trabalhadores pertencentes a educação superior. Outro ponto a destacar foi a utilização de uma amostra considerada pequena e apenas de entrevistas como método de coleta de dados, o que pode ser limitante, mas que pensamos não trazer prejuízos a pesquisa considerando o uso da amostra maior no estudo anterior e a observação atenta do ponto de saturação na técnica.

Ainda destacamos que considerar o ponto de saturação teórica como referência para a cessação de recolha de dados qualitativos pode ser vista como uma técnica que apresenta limitações, devido a dificuldade de exatidão sobre novas informações que podem ainda surgir. Portanto deve-se considerar a possibilidade de erros e divergências sobre a determinação do ponto, embora tenhamos seguido as orientações adequadas no procedimento, o que não inviabiliza a confiabilidade da técnica (Falqueto *et al.*, 2018).

Por fim, estes resultados nos fazem compreender e refletir sobre a importância da presença de um sistema forte de GRH (Bowen & Ostroff, 2004), com visibilidade, utilidade e compreensão das práticas empregadas nas universidades, para a melhoria do desempenho individual e organizacional. Tal melhoria pode advir de comportamentos de *engagement* e inovação, que só se tornam possíveis com a existência de uma GRH para além de questões administrativas, com investimento focado no cuidado, apoio e suporte dos trabalhadores. Apostar em práticas que promovam o envolvimento das pessoas se mostra essencial para o alcance desses objetivos.

Com relação às implicações teóricas e práticas, consideramos que a investigação das relações entre a GRH, e os comportamentos de WE e CI, assim como da JI, com destaque para o estudo das dimensões visibilidade, utilidade e compreensão, pode contribuir para despertar um

olhar atento sobre a atuação da GRH nas organizações de ensino superior, nomeadamente as universidades públicas, e para a necessidade de investimento em práticas de apoio e suporte aos trabalhadores nestas organizações.

Diante desses resultados, sugerimos que novos estudos sejam realizados em outras universidades, de modo a abranger outras categorias de trabalhadores, e ainda alargar o estudo ao setor privado, possibilitando futuras comparações com o estudo aqui apresentado.

3.6. Referências

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), pp. 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Altinay, L., Dai, Y-D., Chang, J., Lee, C-H., Zhuang, W-L., & Liu, Y-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), pp. 1525-1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behavior and turnover intention. *Career Development International*, 17(3), pp. 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020). Modelling the Link Between Developmental Human Resource Practices and Work Engagement: The Moderation Role of Service Climate. *Global Business Review*, 21(1), pp. 31–53. <https://doi.org/10.1177/0972150919837813>
- Atran, S., Medin, D. L., & Ross, N. O. (2005). The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations. *Psychological Review*, 112(4), pp. 744-776. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.4.744>
- Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Azorin, J. & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research: a literature review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), pp. 95-105.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Tusing thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29, pp. 203-221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>

- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), pp. 413-425. <https://doi.org/10.2307/256380>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), pp. 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chirumbolo, A., Callea, A., & Urbini, F. (2020). Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), pp. 237–253. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0021>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), pp. 318-330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 155-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Elias, N. (1984). *A sociedade dos indivíduos*. Editora Jorge Zahar.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), pp. 159-176. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200012&lng=pt&tlng=pt.
- Falqueto, J. M. Z., Valmir, E. H., & Farias, J. S. (2018). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), pp. 40-53. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>
- Ferreira-Oliveira, A. T. M. (2013). Percepções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional. [Tese de doutoramento em psicologia, Universidade do Minho]. Repositório. <https://hdl.handle.net/1822/7703>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of*

- Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54.
<https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp. 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), pp. 59-82.
<https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 179-195.
<https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 87-126.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Martínez-Fernández, M. T., & Reyes Jr., E. (2016). United we stand, divided we fall? Clustered firms' relationships after the 2008. *Entrepreneurship & Regional Development*, pp. 1-24. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1343869>
- Hofstede, G., & Usunier, J.-C. (1999). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. In Ghauri, P., & Usunier, J.-C. *International business negotiations* (2 ed.). Pergamon.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), pp. 299-306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1208-1221.
<https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15(5), pp. 509-523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Karatepe, O. M. (2011). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 495-516.
<https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Keating, J. (2002). A natureza da função de gestão de recursos humanos. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª ed., pp. 103-116). RH Editora.
- Kerse, G., Kocak, D., & Ozdemir, S. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment

- and emotional exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9 (3), pp. 651-663. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.129>
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In Symon, G. & Cassell, C. (Eds), *Essential guide to Qualitative Methods and analysis in organizational research* (pp. 256-270). Sage publications.
- King, N. (2023) *What is template analysis?*. University of Huddersfield. <https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/>
- King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organisational research. In Cassell, C., Cunliffe, A., & Grandy, G. (Eds), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp. 219-236). Sage publications.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Sage publications.
- Massuno, A., & Jacquinet, M. M. (2019). A gestão dos recursos humanos numa das instituições de ensino superior angolana. *Associação Multidisciplinar de Investigação Científica (AMIC) Revista Angolana de Ciências*.1(1), pp. 70-94. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3837139>
- Minayo, M. C. de S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), pp. 1-12. <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>
- Nascimento L. C. N., Souza T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), pp. 228-233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4). <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78842>
- Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57, pp. 174–189. <https://doi.org/10.5334/pb.381>
- Niglas K. (2004). *The combined use of qualitative and quantitative methods in educational research*. Tallinn Pedagogical University Press.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). Sampling designs in qualitative research: making the sampling process more public. *The Qualitative Report*, 12(2), pp. 238-254. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1636>
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2013). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*, 13(2), pp. 190-197. <https://doi.org/10.1177/1468794112446106>

- Parker, I. (2004). Criteria for qualitative research in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1(2), pp. 95-106. <https://doi.org/10.1191/1478088704qp010oa>
- Probst, T., Chizh, A., Hu, S., Jiang, L., & Austin, C. (2020). Explaining the relationship between job insecurity and creativity: A test of cognitive and affective mediators. *Career Development International*, 25, pp. 247–270. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0118>
- Rasool, S., Samma, M., Anjum, A., & Khan, T. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: empirical investigation from banking sector of China. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(19), pp. 1-13. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2019.266>.
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contributions of Human Resources Management to Organizational Creativity and Innovation. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(3), pp. 293-308.
- Sanders, K., Guest, D., & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM – Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal*, 31(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12358>
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges. *Human Resource Management*, 53(4), pp. 489-503. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21644>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behavior in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), pp. 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė E., Ciganė, U. (2020). Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity Matter? The Case of Lithuania. *Sustainability*, 12(14), pp. 5511. <https://doi.org/10.3390/su12145511>
- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), pp. 913-944. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage publications.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)*, 3, pp. 20-27.

- Unur, M., Atai, G., Capkiner, E., & Arasli, H. (2022). Can Safety Leadership Be an Antidote in the COVID-19 Fear of Job Insecurity and the Work Engagement Relationship in the Norwegian Service Industry? A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 14(19), pp. 12203. <https://doi.org/10.3390/su141912203>
- Urbini, F., Presti, A. L., Chirumbolo, A., & Cilea, A. (2020). Two is worse than one. The mediating role of precariousness of life in the association between qualitative job insecurity and distress among Italian temps. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 13(3). <https://doi.org/10.1285/i20705948v13n3p634>
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), pp. 36-41. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>
- Wang, H-J., Lu, C-Q., & Siu, O. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement.. *The Journal of applied psychology*, 100, pp. 1249-1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>.
- Waring, T., & Wainwright, D. (2008). Issues and challenges in the use of template analysis: two comparative case studies from the field. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), pp. 85-94.
- Yadav, M., Bhakar, S., & Upadhyay, Y. (2022). Impact of HRM practices on employee engagement and employee performance with special reference to academicians and work professionals. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), pp. 5443–5456. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.7144>

CAPÍTULO III – Conclusão

Neste capítulo, iremos apresentar as conclusões finais, integrando os resultados encontrados nos estudos, destacando os contributos teóricos e práticos e as principais limitações desta investigação. Considerações finais serão feitas, incluindo sugestões de estudos futuros que venham a contribuir com o tema desta investigação.

1. Conclusões finais, contributos teóricos e práticos e limitações da investigação

Esta tese teve como objetivo principal explorar e conhecer a percepção de trabalhadores de universidades públicas em diferentes países, Brasil e Portugal, acerca da GRH nas organizações onde atuam, adentrando em suas dimensões de utilidade, visibilidade e compreensão, e a relação de impacto existente entre a GRH e o comportamento inovador (CI), investigando o papel mediador das variáveis insegurança no trabalho (JI) e *work engagement* (WE) nesta relação a partir de um modelo teórico.

Nesta investigação tínhamos o propósito de testar o modelo teórico a partir de hipóteses ancoradas na literatura e dar contribuições para as políticas e práticas de GRH de organizações de ensino superior, especificamente em universidades públicas. Contribuir para o estudo da psicologia, em particular as suas contribuições para a GRH, a partir da investigação de importantes variáveis, como o *engagement*, a inovação e a insegurança no trabalho, e alargar os estudos, ainda escassos neste tema em universidades, foram alguns dos nossos intuítos.

Investir na GRH tem impacto nos resultados individuais e organizacionais destas organizações. Contudo, é importante considerar determinadas condições, nomeadamente que esta (a GRH) esteja explícita e seja percebida positivamente pelos seus trabalhadores (Guest, 2002) (Hofstede & Usunier, 1999). A presença de uma GRH atuante, com práticas visíveis, úteis e compreensíveis (Bowen & Ostroff, 2004) se mostra importante para o desenvolvimento de comportamentos que impactam o desempenho dos trabalhadores, como o *engagement* e a inovação (Ahmed *et al.*, 2020) (Urbini *et al.*, 2020). No cenário atual, o *engagement* e a inovação são essenciais para o alcance da competitividade nas universidades públicas, o que acreditamos ser impulsionado pela atuação da GRH (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2020) (Rodrigues & Veloso, 2013) no ambiente de trabalho, a qual deve possuir em suas práticas os atributos de um sistema forte mencionados acima.

Apostar na utilidade das práticas de GRH, gerando nos trabalhadores a percepção de que estas práticas contribuem para o alcance dos seus objetivos individuais, parece ter impacto significativo nos níveis de comportamento inovador. A visibilidade e a compreensão das práticas também se mostram importantes, o que sugere a necessidade de um olhar complementar das 3 dimensões do modelo de Bowen e Ostroff (2004) aqui estudadas e do aprofundamento do modelo (De la Rosa-Navarro *et al.*, 2020). Ferreira-Oliveira (2013), discutindo o modelo de Bowen e Ostroff (2004), considera que a percepção da GRH se divide em duas dimensões: uma centrada na relação dos trabalhadores com a função RH e outra centrada nos seus efeitos, esta última

configurando as componentes distintividade e consenso do modelo. Centramo-nos nesta segunda, pois a administração pública apresenta características peculiares na relação com os seus trabalhadores desde logo ressaltando a sua elevada formalização. Contudo, seria interessante explorar outras dimensões não abrangidas neste estudo como sejam os diferentes modelos de organização das universidades (centralização do poder, autonomia das diferentes unidades orgânicas, etc.), que podem ter impacto na relação das universidades com os seus trabalhadores.

Em nossa análise, fornecemos uma visão interessante do processo pelo qual a insegurança no trabalho e o *work engagement*, variáveis relevantes no estudo da psicologia das organizações, podem atuar como mediadores importantes, reforçando o equilíbrio entre as práticas de GRH e o comportamento inovador dos trabalhadores. A dupla mediação encontrada permitiu-nos mostrar pistas importantes de intervenção no contexto das organizações, confirmando o impacto positivo da GRH no CI a partir da atuação na elevação dos níveis de WE e na redução dos níveis de JI (Ferreira Gomes, 2019), o que reforça a afirmação de que trabalhadores do ensino superior serão mais engajados, demonstrando mais níveis de entusiasmo e energia à medida que percebem a atuação da GRH na universidade (Hewett *et al.*, 2018) (Wang *et al.*, 2020).

Diante do cenário atual e do surgimento de novas formas de trabalho que impulsionam os estudos sobre a insegurança no trabalho (Chirumbolo *et al.*, 2020) (Urbanaviciute *et al.*, 2018) (Jiang *et al.*, 2022) (Shoss *et al.*, 2022), nossos resultados confirmam a presença de maiores níveis de insegurança qualitativa comparada com a insegurança quantitativa no setor público (Chirumbolo *et al.*, 2020), o que pode conseqüentemente afetar os comportamentos de *engagement* e inovação dos trabalhadores. Destaca-se a importância do olhar dos gestores de recursos humanos das universidades públicas para esta dimensão da insegurança laboral, buscando minimizar os níveis desta variável, e contribuindo para a redução de comportamentos indesejados dos trabalhadores (Kerse *et al.*, 2018) e para o desempenho superior das organizações (Gould-Williams, 2003).

Consideramos que o vínculo laboral e a categoria profissional não são fatores determinantes para o desenvolvimento de comportamentos de inovação, porém sugerimos um olhar atento aos gestores destas universidades para a disponibilização de recursos para a inovação às diferentes categorias profissionais, de modo a possibilitar a técnicos e docentes o desenvolvimento conjunto destes comportamentos, possibilitando ganhos mútuos e intensificando os resultados organizacionais a este nível. Ressaltamos que nos trabalhadores deste estudo

evidenciou-se que os comportamentos de *engagement* e inovação são influenciados por fatores intrínsecos (Amabile, 1997) e não propriamente pela atuação da GRH nestas organizações. Esta descoberta evidencia a ausência de políticas e práticas que incentivem o desenvolvimento desta variável nestas organizações, sendo uma pista importante para que mudanças sejam implementadas na GRH destas organizações.

Chama-nos atenção o contraste observado na percepção dos trabalhadores sobre a GRH entre os países alvo do estudo. A percepção de uma GRH inexistente, mecanicista e meramente administrativa na universidade portuguesa pode revelar a insatisfação ou ausência de sensação de apoio e suporte da GRH em outras áreas relativas ao cuidado com as pessoas por parte dos trabalhadores, enquanto os trabalhadores da universidade brasileira destacam como importante e presente a atuação desta GRH em outras áreas relativas ao apoio e suporte ao trabalhador. Este fato alerta para a necessidade de investimento em práticas com foco no cuidado, apoio e suporte dos trabalhadores, nomeadamente em Portugal.

Revelam-se também diferenças na percepção de insegurança laboral entre os países. Pensamos que o fato de a universidade portuguesa perceber uma maior insegurança quantitativa em comparação à brasileira pode ser explicado pela presença de maior quantidade de trabalhadores com vínculos laborais não estáveis na amostra desta universidade. Deve-se considerar ainda que a percepção de um sistema de GRH menos forte, demonstrado pela baixa visibilidade, que se revela pela não percepção da existência da GRH nesta universidade, pode representar um fator de impacto nos níveis de insegurança percebido por estes trabalhadores.

A realização deste estudo no período de pandemia de Covid-19 se mostrou como uma oportunidade interessante de contribuir para o alargamento de estudos sobre estas variáveis em contexto de crise. Os achados não revelam impacto significativo da pandemia e do trabalho remoto na percepção e nos comportamentos dos trabalhadores destas universidades, mas suscitam algumas perguntas. Será que a percepção de insegurança qualitativa terá sido potenciada pela pandemia, apesar de não haver relatos explícitos desta relação? Destacaram-se como fatores relevantes nesta avaliação em período de pandemia, a presença da incerteza quanto ao futuro e as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores como consequência das mudanças na relação com os pares no ambiente de trabalho. Em períodos de crise, considerar apostar em intervenções compreensíveis pelos trabalhadores pode ser foco de atuação da GRH na tentativa de redução da incerteza e dos níveis de insegurança qualitativa nestas universidades.

O fato do estudo ter sido realizado no contexto de universidades públicas, onde o sentimento de insegurança seria inexistente ou reduzido, não elimina a percepção de insegurança no trabalho pelos seus trabalhadores, que se manifesta em sua dimensão qualitativa. Dessa forma, a GRH, mais uma vez, tem reforçado o seu papel importante nestas organizações, podendo atuar na promoção do desenvolvimento de variáveis individuais que impactam na percepção de insegurança dos trabalhadores, e como consequência promover os comportamentos de *engagement* e inovação (Buitendach & De Witte, 2005).

Nesta tese também demos como contributo a disponibilização de um instrumento com propriedades aceitáveis que pode ser utilizado, com cautela, em estudos comparativos e transculturais entre Portugal e Brasil. Este instrumento pode ser utilizado para alargar e aprofundar o estudo da insegurança no trabalho nas universidades, auxiliando a GRH na avaliação deste constructo, e na adaptação de práticas que visem prevenir ou reduzir os níveis de insegurança de seus trabalhadores (Parker *et al.*, 1997) (Gould-Williams, 2003). Dessa forma, a GRH poderá aumentar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores a partir da implementação de práticas que atuem na redução desses níveis, contribuindo para o desempenho organizacional (Herriot, 2001) (Kerse *et al.*, 2018) (Bohle *et al.*, 2018) (Gould-Williams, 2003).

Defendemos que nas universidades devem existir práticas de GRH que fomentem precisamente a relação entre as variáveis aqui estudadas, o *work engagement*, a inovação e a insegurança no trabalho, confirmando a relação entre as práticas de GRH e atitudes positivas no trabalho (Karatepe, 2011) (Saks, 2006). Para que a GRH tenha efeito nestas variáveis através de suas práticas, acreditamos ser necessário a presença de um sistema de GRH forte, que possua atributos de visibilidade, utilidade e compreensão dentro destas organizações. Reforçamos o papel importante da GRH como fator de proteção para a insegurança no trabalho no ensino superior público, nomeadamente em universidades, visto que não podemos assumir que o fato de os trabalhadores neste setor público possuírem em sua maioria uma relação contratual mais segura, faz com que o sentimento de insegurança não se manifeste, limitando ou reduzindo comportamentos essenciais para a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Acreditamos que quando as organizações tornam visível a GRH e se preocupam por desenvolver práticas úteis e compreensíveis, investindo assim na qualidade da comunicação com os seus trabalhadores, obtêm resultados ao nível da inovação e do *engagement*, e estão em simultâneo a influenciar a percepção de insegurança laboral. Por fim, nosso estudo oferece implicações práticas ao evidenciar o papel essencial de uma GRH com atuação para além de

questões administrativas, mas empenhada em implementar práticas que ofereçam suporte e apoio ao trabalhador, o que pode refletir na *performance* destes. Este achado sugere aos gestores de recursos humanos de universidades a necessidade do investimento em políticas e práticas que busquem estimular o *engagement* e a inovação e reduzir os níveis de insegurança no trabalho e clarifica atributos que contribuem para a atuação eficaz da GRH em suas organizações.

Apesar das forças presentes nesta investigação, este estudo apresenta algumas limitações que elencaremos a seguir. A amostra relativamente pequena de participantes e a pequena taxa de resposta obtida podem ser consideradas limitações, o que justificamos possivelmente ser consequência do carácter voluntário utilizado na participação da pesquisa. Consideramos o uso de uma amostragem não-probabilística por conveniência como uma limitação, pois pode levar a viés nos resultados, assim como o desenho transversal e não experimental, o que não permite inferências causais entre as variáveis em estudo. Dessa forma, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados a outras organizações, restringindo a análise do fenómeno apenas às universidades públicas e a um grupo específico de trabalhadores do ensino superior.

No estudo qualitativo, consideramos que o uso de entrevistas como método de coleta de dados pode ser limitante, o que pode não representar prejuízos a pesquisa pelo seu carácter complementar e confirmatório face ao estudo quantitativo anterior, assim como a observação atenta do ponto de saturação na técnica. Com relação ao uso do ponto de saturação, apesar de terem sido seguidas as orientações adequadas no procedimento, deve-se considerar a possibilidade de erros e divergências nesta determinação, devido a dificuldade de exatidão sobre novas informações que poderiam ainda surgir.

Por fim, consideramos que a realização desta investigação em contextos culturais diferentes e no período de pandemia de Covid-19 pode afetar as respostas dos participantes, considerando os sintomas da doença e as características individuais e culturais dos participantes. Sendo assim, este fator pode ser considerado uma limitação ao estudo, e ao mesmo tempo, uma mais valia, pois possibilitou a oportunidade de investigar num período de crise, em que é exigida uma atuação mais focada da GRH, tornando a realização de novos estudos, frente a escassez na literatura, um importante contributo.

2. Considerações finais

Ao final desta investigação, gostaríamos de tecer algumas considerações. Esta tese buscou a integração dos três estudos apresentados, de modo que cada estudo empírico, realizados em diferentes fases, contribuisse para o seguinte, o que pensamos ser relevante para a consolidação da investigação e que fica evidenciado ao final da leitura.

Consideramos como mais valias desta investigação a análise da GRH para além de um constructo único, mas em suas dimensões visibilidade, utilidade e compreensibilidade (Bowen & Ostroff, 2004) (Ferreira-Oliveira, 2013), a utilização e teste de hipóteses exploratórias, interesse que foi despertado diante da escassez de artigos que envolvam as variáveis aqui presentes, e a utilização de uma metodologia pluralista/mista (quantitativa e qualitativa) e multinível (um olhar para as várias partes interessadas) (Troth & Guest, 2020), fornecendo uma visão aprofundada sobre as percepções dos trabalhadores nas universidades.

Esta pesquisa contribui para a literatura sobre a GRH ao revelar o impacto importante na relação entre a GRH e as variáveis individuais, *engagement*, comportamento inovador e insegurança no trabalho, fornecendo uma imagem mais detalhada sobre como funciona a ligação entre a percepção das práticas de GRH e os comportamentos dos trabalhadores nas universidades. Ademais, chama atenção para as diferentes percepções sobre a GRH existentes nas universidades nos diferentes países, abrindo caminho para uma reflexão sobre uma maior integração e diálogo entre as instituições de ensino superior.

Diante das contribuições apontadas, abrimos possibilidades de alargamento de estudos sobre o tema e sugerimos que estudos futuros venham a investigar universidades do setor privado e repliquem os resultados fora do período de pandemia, com o intuito de possibilitar a comparação destes contextos. Faz-se pertinente a realização de estudos longitudinais que permitam estudar a invariância da escala de insegurança no trabalho, testando novamente a confiabilidade deste instrumento, em outros setores e profissões. Parece-nos interessante dar continuidade ao estudo do fenómeno investigado, buscando conhecer as práticas de GRH presentes nas universidades estudadas, o que permitirá alargar os estudos no nível superior e analisar a coerência entre os relatos dos entrevistados e o que efetivamente existe nestas organizações, aprofundando a reflexão da realidade presente nas universidades brasileira e portuguesa.

3. Referências

- Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020). Modelling the Link Between Developmental Human Resource Practices and Work Engagement: The Moderation Role of Service Climate. *Global Business Review*, 21(1), pp. 31–53. <https://doi.org/10.1177/0972150919837813>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), pp. 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), pp. 393-404. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180405>
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29, pp. 203-221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Tusing thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisation commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), pp. 27-33. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.625>
- Chirumbolo, A., Callea, A., & Urbini, F. (2020). Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), pp. 237–253. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0021>
- De la Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., & Lopez-Cabrales, A. (2020). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), pp. 281-299. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0322>
- Ferreira Gomes, A. A. M. (2019). *Work Engagement, Inovação e o Contexto de Trabalho: Um Estudo em Universidades Públicas do Brasil e Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/61236>
- Ferreira-Oliveira, A. T. M. (2013). *Percepções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional*. [Tese de doutoramento em psicologia, Universidade do Minho]. Repositório. <https://hdl.handle.net/1822/7703>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>

- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp. 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Herriot, P. (2001). *The Employment Relationship: A psychological perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203496473>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 87-126. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Hofstede, G., & Usunier, J.-C. (1999). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. Em P. Ghauri, & J.-C. Usunier, *International business negotiations* (2 ed.). Pergamon.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Karatepe, O. M. (2011). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 495-516. <https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Kerse, G., Kocak, D., & Ozdemir, S. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9 (3), pp. 651-663. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.129>
- Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *J Occup Health Psychol.*, 2(4), pp. 289-303. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.289>
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contributions of Human Resources Management to Organizational Creativity and Innovation. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(3), pp. 293-308.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), pp. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Shoss, M., Su, S., Schlotzhauer, A., & Carusone, N. (2022). Working Hard or Hardly Working? An Examination of Job Preservation Responses to Job Insecurity. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063221107877>
- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), pp. 34-48. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>

- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention. *Career Development International*, 23(3), pp. 274–290. <https://doi.org/10.1108/cdi-07-2017-0117>
- Urbini, F., Chirumbolo, A., Giorgi, G., Caracuzzo, E., Callea, A. (2021). HRM Practices and Work Engagement Relationship: Differences Concerning Individual Adaptability. *Sustainability*, 13(19), pp. 10666. <https://doi.org/10.3390/su131910666>
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), pp. 36-41. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>