O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 14 | Nº 42 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.8051150

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

CONECTANDO O COMPROMETIMENTO AO POTENCIAL DE RESILIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Alexandre Leonardo Simões Piacentini[1]

César Augustus Winck[2]

Resumo

Esta pesquisa trata sobre como os vínculos estabelecidos entre indivíduos e organizações, se relacionam com o potencial de resiliência organizacional. A problematização decorre da necessidade de as organizações desenvolverem capacidades para superar situações de adversidade. O objetivo geral é definir a relação entre o Comprometimento Organizacional e a Resiliência Organizacional, na perspectiva de docentes e gestores que atuam em escolas da rede pública e, para tanto, envolveu a identificação do nível de comprometimento predominante entre os professores (a); a mensuração do grau de resiliência organizacional das escolas (b); e a avaliação da relação entre o comprometimento e resiliência em âmbito das organizações participantes da pesquisa (c). O estudo tem natureza quantitativa e seguiu método *Survey* para guiar os procedimentos empregados, tendo como *lócus* escolas públicas situadas no Município de Rolim de Moura, no Estado de Rondônia, Brasil. Os resultados indicam a conexão no comportamento das variáveis, permitindo constatar intensa correlação positiva entre os construtos. A análise dos resultados permitiu entender a Resiliência Organizacional como um atributo proveniente da capacidade da organização estimular e articular o comprometimento dos indivíduos com a realização de seus objetivos. O estudo proporciona informações de interesse a pesquisadores, formuladores de políticas públicas e gestores.

Palavras-chave: Administração Pública; Adversidade; Educação; Organizações.

Abstract

This research deals with how the bonds established between individuals and organizations relate to the potential for organizational resilience. The problematization stems from the need for organizations to develop skills to overcome situations of adversity. The general objective is to define the relationship between Organizational Commitment and Organizational Resilience, from the perspective of teachers and managers who work in public schools and, for that, involved identifying the predominant level of commitment among teachers (a); measuring the degree of organizational resilience of schools (b); and the assessment of the relationship between commitment and resilience within the organizations participating in the research (c). The study is quantitative in nature and followed the Survey method to guide the procedures employed, having as its locus public schools located in the Municipality of Rolim de Moura, in the State of Rondônia, Brazil. The results indicate the connection in the behavior of the variables, allowing to verify an intense positive correlation between the constructs. The analysis of the results made it possible to understand Organizational Resilience as an attribute arising from the organization's capacity to stimulate and articulate the commitment of individuals with the achievement of their objectives. The study provides information of interest to researchers, public policy makers and managers.

Keywords: Adversity; Education; Organizations; Public Administration.

INTRODUÇÃO

O conceito de Resiliência Organizacional tem sido utilizado na academia para abordar a atuação das organizações diante de cenários de mudança, conforme se depreende de Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2017), Ferreira, Nunes e Santos (2020), Nicolletti (2021) e Santos *et al*. (2022). Os autores Pinho,

[1] Professor da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). E-mail: alexandre.piacentini@gmail.com

[2] Professor da Universidade do Contestado (UnC). Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: cesarcepan@gmail.com

Bastos e Rowe (2015), Balsan *et al.* (2016), Miyazaki e Videira (2020), assim como, Genari e Macke (2022), consideram o Comprometimento Organizacional um fator central no funcionamento das organizações, tendo prosperado na academia por se relacionar com aspectos como motivação, envolvimento, dedicação, entre outros, que possuem vínculo com o desempenho e resultado organizacional.

A Resiliência Organizacional e o Comprometimento Organizacional têm sido objeto de pesquisas isoladamente em seus respectivos campos de estudo, porém, diferentemente de outros trabalhos, nesta pesquisa são abordados de modo convergente, a partir da sistematização de indícios obtidos em estudos anteriores que, avaliados com criticidade, permitem supor uma relação ainda não aferida empiricamente, haja vista que, não foi encontrado nenhum artigo relacionando diretamente esses conceitos.

Portanto, para defrontar esta lacuna no arcabouço científico, faz-se necessária a realização de um estudo questionando a relação entre a Resiliência Organizacional e o Comprometimento Organizacional, a fim de apontar elementos que contribuam para este entendimento e proporcionar direcionadores para futuras pesquisas e intervenções. Em termos gerais, a hipótese submetida a verificação é de que, o potencial de resiliência de uma organização é influenciado pela intensidade do comprometimento dos indivíduos que nela atuam sendo, portanto, uma capacidade organizacional passível de desenvolvimento e potencialização.

O objetivo geral foi definir a relação entre o Comprometimento Organizacional e a Resiliência Organizacional, na perspectiva de docentes e gestores que atuam em escolas da rede pública municipal em Rolim de Moura, no estado de Rondônia, Brasil. Os objetivos específicos envolveram a identificação do nível de comprometimento predominante entre os professores (a); a mensuração do grau de Resiliência Organizacional das escolas (b); e a avaliação da relação entre o comprometimento e resiliência em âmbito das organizações envolvidas na pesquisa (c).

A pesquisa foi quantitativa, e método *Survey* guiou os procedimentos utilizados, envolvendo o Modelo Tridimensional de Comprometimento produzido por Meyer e Allen (1997), e o Modelo de Mensuração da Capacidade Estratégica de Resiliência em Organizações, proposto em Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017). A coleta de dados ocorreu durante o período de recrudescimento da pandemia da Covid-19, momento *sui generis*, em que foram fundamentais o comprometimento e a resiliência organizacional para a superação deste cenário de adversidade.

Esta investigação oferece uma contribuição para a atuação das organizações públicas e privadas diante de cenários de incerteza e mudança, sendo especialmente original, por tomar como cenário de estudo o contexto de enfrentamento à Pandemia, para analisar as relações propostas entre Comprometimento e Resiliência no momento em que se processava o enfrentamento às adversidades. Ao

passo em que também contribui oferecendo um retrato histórico dos desdobramentos e implicações desse momento no contexto das escolas públicas, os resultados deste estudo proporcionam informações de interesse a pesquisadores, administradores, formuladores de políticas públicas, gestores de sistemas educacionais e de organizações escolares.

REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste tópico, são apresentados os componentes teórico-empíricos que oferecem suporte à realização do estudo, os quais foram organizados em três subseções: nas duas primeiras, trata-se sobre os principais parâmetros que caracterizam o desenvolvimento da Resiliência Organizacional (RO) e do Comprometimento Organizacional (CO) como campos de estudo da Administração; na última, discute-se essas teorias com foco em sua comensurabilidade.

Esses componentes foram elaborados com base em levantamento na literatura científica, envolvendo fontes nacionais e internacionais, e amparados por revisões da literatura, as quais, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) e Moreira (2014), tem como finalidade descrever com profundidade os temas tratados, a exemplo dos trabalhos de Meneghel *et al*. (2013), Linnenluecke (2017), Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2017), Carmargo e Goulart Júnior (2018), Barasa, Mbau e Gilson (2018), Alias *et al*. (2019), Bardini e Silva (2020), Pinho *et al*. (2020), Vieira e Seco (2020), Santos *et al*. (2022), entre outros autores seminais ou de referência nestes campos de estudo, tais como, Allen e Meyer (1990; 1996), Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), Pinho, Bastos e Rowe (2015). A utilização destas referências não apenas embasa o trabalho, como também, se justifica por permitir lastrear a evolução dos temas, sua fundamentação e desenvolvimento.

As Características de Organizações Resilientes

O estudo da resiliência no contexto organizacional é considerado recente por autores como Meneghel *et al*. (2013), Gutiérrez *et al.* (2019), Beuren e Santos (2019), Nicolletti (2021), assim como, Santos *et al*. (2022) e, embora reconheçam que se trata de um tema em ascensão, entendem que carece de estudos empíricos sobre fatores ou atributos que influenciem a resiliência da organização. Não obstante ao exposto, consideram possível identificar na literatura científica sobre Administração, fundamentação

teórica para situar a abordagem da RO sob a Teoria da Aprendizagem Organizacional, no contexto da vantagem competitiva sustentável.

O conceito de RO adotado neste estudo segue essa compreensão e acompanha o entendimento desenvolvido por Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), aos quais a RO enfatiza não só a sobrevivência da organização por meio de sua reação às mudanças e transformações, como também, o aprendizado e a inovação para superação de vulnerabilidades. Aos autores supracitados, a RO é compreendida na perspectiva do que a organização produz e, para além da manutenção do seu ajuste positivo à realidade, também envolve a antecipação, a criação de oportunidades e vantagens competitivas diante de condições desafiadores relacionando-se, consequentemente, com o fortalecimento da organização.

Em face aos conceitos apresentados, e considerando a percepção de Goldschmidt *et al*. (2019) e Santos *et al*. (2022), é possível identificar dois níveis de análise para a RO como campo de estudo da Administração, respectivamente, a resiliência das pessoas dentro do ambiente da organização e a resiliência da organização, sendo este o enfoque adotado neste estudo. O desenvolvimento de pesquisas abordando a resiliência em âmbito organizacional é ainda mais recente, a exemplo dos trabalhos de Buliga, Scheiner e Voigt (2016), Pelli e Goulart (2017), Bento, Garotti e Mercado (2021), e tem como objetivo proporcionar conhecimentos para explicar questões centrais como, por exemplo, porque algumas organizações sobrepõem-se às dificuldades com êxito enquanto outras sucumbem.

No desenvolvimento deste campo de estudo diferentes pesquisas, tais como, as de Hollnagel (2010) e Bento, Garotti e Mercado (2021), apresentam um conjunto de componentes ou comportamentos que representam capacidades associadas à resiliência em nível organizacional, os quais, podem ser utilizados para descrever as características de uma organização resiliente. Tais elementos podem ser coligidos da literatura, juntamente com seus atributos, e apresentados, conforme elencado no Quadro 1, para o estudo de sua associação ao desenvolvimento da RO.

Com base nos autores supracitados, entende-se que não há um rol exaustivo de características de resiliência, dada a própria dinâmica de produção do conhecimento científico, embora existam elementos suficientemente consolidados na literatura, os quais são mais frequentemente citados em publicações que abordam as características da RO. Além disso, percebe-se que esses elementos não são excludentes, podendo interagir de modo interdependente, complementar ou integrado para promover ou potencializar o desenvolvimento da resiliência na organização.

Quadro 1 - Componentes e atributos associados as características de organizações resilientes

Componente	Atributo
Adaptabilidade	Capacidade para se reestabelecer e ajustar ao ambiente em mudança, garantindo a funcionalidade da organização em condições operacionais variáveis; capacidade para se adaptar a novas situações com soluções inovadoras.
Agilidade	Capacidade de mudar rapidamente, desenvolver e aplicar movimentos competitivos e rápidos que permitem ao sistema reorganizar-se.
Aprendizagem Organizacional	Compreensão global da organização e das relações entre suas partes componentes, o que abarca sua concepção em uma perspectiva sistemática; criação de capacidade internas na organização que a permite adaptar-se ao entorno e enfrentar tanto a situação atual como o futuro.
Coesão	Capacidade de manter relações unificadoras e ligações entre os elementos da organização, sem obstar a fluidez necessária a busca por adaptabilidade.
Comunicação e relações	Iniciativa de fomentar relações respeitosas com as partes interessadas e criar vias de comunicação eficazes que permitam a organização operar com êxito durante situações de crise ou emergência.
Conectividade	Capacidade de integração da própria organização, e da organização com os parceiros, fornecedores e clientes; conhecimento dos intervenientes e do ambiente que envolve a organização; envolve comparação não apenas com os concorrentes, mas com empresas de outros setores de atividade.
Confiabilidade	Capacidade de manter a segurança e o desempenho normal da organização, mesmo em face a situações imprevistas.
Diversidade	Capacidade de manter múltiplos comportamentos, como recursos redundantes de resposta, úteis mesmo diante de cenários imprevistos.
Eficiência	Capacidade de buscar continuamente obter o melhor desempenho com o menor consumo de recursos, independentemente, das circunstâncias.
Flexibilidade e mudança	Capacidade da organização se reestruturar e mudar, como resposta a novas pressões; capacidade de responder às perturbações com novas aprendizagens.
Inovação e criatividade	Fomentar e se reconhecer, constantemente, a inovação e a criatividade; promover a geração e avaliação de nova ideias, como a chave para o desempenho futuro da organização.
Inteligente e reflexiva	Uma organização onde as pessoas são livres, responsáveis, competentes, e funcionam numa relação de confiança, empatia, solidariedade; refere-se a organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente.
Liderança	Capacidade de exerce influência em diferentes níveis, sendo observados tanto na sua totalidade, como também, nas partes de uma organização; envolve características individual e sistêmica; promove o alinhamento de conduta, coerente com a missão e valores da organização, possibilitando e incentivando a participação de todos.
Mensuração do sucesso	Capacidade da organização para cumprir o seu propósito ao longo de um período de tempo estipulado; envolve mensuração do nível de liderança e abrange diferentes níveis organizacionais, cultura, gestão do risco e gestão.
Prontidão das respostas	Capacidade de saber como responder a interrupções e perturbações regulares e irregulares; mecanismo para ajustamento normal da organização.
Renovação	Capacidade para traçar o futuro e não defender o passado, de modo que, as circunstâncias imprevistas são vistas como desafios e oportunidades na organização.
Tolerância	Capacidade de sobrevivência às interrupções no funcionamento normal da organização, mantendo ou suportando as mudanças se afetar os recursos ou investimentos.
Tomada de decisão	Capacidade para transferir decisões para a(s) pessoa(s) com maior especialização, em função do problema e no decorrer do momento, promovendo uma gestão contingencial.
Transformação	Capacidade para desenvolver a motivação, a descentralização e a coragem, por meio de modelos de gestão, das pessoas, dos sistemas de informação e do estilo de liderança; desenvolvimento de uma cultura responsável e comprometida, na reorganização de hierarquias, na definição de objetivos mais ambiciosos.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Hollnagel (2010), Denhardt e Denhardt (2010), Erol, Sauser e Mansouri (2010), Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2017), Ruiz-Martin, López-Paredes e Adolfo (2018), Bento, Garotti e Mercado (2021) Nicolletti (2021), assim como, Santos *et al*. (2022), Quines e Saycon (2023).

Em seus estudos sobre antecedentes da RO, Cotta e Salvador (2020), assim como, Ferreira, Nunes e Santos (2020), apresentam evidências de diretrizes ou práticas influenciadoras que agem como antecedentes da RO, envolvendo desde a influência dos gestores no engajamento dos indivíduos, até a relação entre a expertise, propósito e as capacidades organizacionais de resposta e aprendizado.

Essa percepção aponta aos diferentes níveis de atuação e integração de capacidades convergentes para o desenvolvimento da Resiliência, coadunando o entendimento de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), aos quais a RO é constituída por um conjunto de conhecimentos, habilidades individuais e coletivas, rotinas e processos organizacionais, por meio dos quais a organização se orienta e atua para superar adversidades.

Os Consequentes do Comprometimento Organizacional

Para os autores Menezes, Aguiar e Bastos (2016), Pinho, Oliveira e Silva (2020), assim como, Caprioli e Araujo (2016) e Tomazzoni e Costa (2020), Miyazaki e Videira (2020), assim como, Genari e Macke (2022) o Comportamento Organizacional se constitui como um campo de estudo interdisciplinar, voltado à dinâmica de interação e relacionamento dos indivíduos e grupos dentro das organizações, assim como, a interação destes com a própria organização onde atuam, no intuito de promover redução de absenteísmo, aumento de produtividade e desempenho, entre outros benefícios. Para os autores supracitados, o CO é um dos principais temas dentro dos domínios desse campo de estudo, por focalizar os vínculos que estruturam a permanência de um indivíduo em determinada organização, e como essa condição pode afetar, entre outros fatores, sua motivação e desempenho.

Em termos conceituais, acompanha-se Allen e Meyer (1990; 1996), Meyer e Allen (1991; 1997), assim como, Meyer e Herscovitch (2001, p.301), para fundamentar a definição conceitual de CO, como uma força com potencial de estabilizar ou coagir a direção do comportamento, restringindo a liberdade de um indivíduo a um determinado curso de ação. O CO pode ser interpretado como uma condição psicológica, que reflete a ligação dos indivíduos a organização, sendo que indivíduos mais comprometidos tendem e adotar comportamentos que impactam positivamente no desempenho e resultado organizacional.

De acordo com Meyer e Allen (1997), estudar o CO envolve entender as circunstâncias nas quais o comprometimento se desenvolve (quando - antecedentes), e contribui para influenciar atitudes e comportamentos (como - consequentes). No campo da gestão pública, estudos como os de Bandeira, Marques e Veiga (2000) e Moreira, Honório e Lara (2023) demonstram as possibilidades desse construto, aplicado as características deste *locus* de estudo.

Autores como Medeiros *et al*. (2003), Pinho, Bastos e Rowe (2015), Oliveira e Costa (2015), Jesus e Rowe (2017), assim como, Pinho, Oliveira e Silva (2020), apontam o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991; 1997) como o mais amplamente utilizado no estudo do CO na literatura científica, e destacam a atenção que lhe é dispensada internacionalmente pela academia. De acordo com Camargo e Goulart Júnior (2018) e Pinho, Oliveira e Silva (2020) as diferentes categorias do CO descritas no Quadro 2, devem ser entendidas como componentes, reforçando a afirmação predominante de multidimensionalidade do constructo.

Quadro 2 - Estrutura conceitual do modelo de Meyer e Allen (1997)

Comprometimento	Conceito	Definição
Afetiva	Comprometimento como um apego (*affective commitment*), ou afeto com a organização.	Trata das necessidades individuais e se relaciona com fatores tais como sua percepção de equidade e participação na organização; desejo de permanecer.
Normativa	Comprometimento como uma obrigação (*normative commitment*).	Diz respeito aos vínculos sociais, e se manifesta em fatores como percepção de dever e fidelidade com a organização; dever de permanecer.
Instrumental	Comprometimento como custo percebido (*continuance commitment*), associado a permanência na organização.	É uma percepção orientada racionalmente, e envolve fatores como os benefícios e custos associados a permanecer ou não da organização; necessidade de permanecer.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Allen e Meyer (1990; 1996); Meyer e Allen (1991; 1997, p. 41-60); Rego (2003, p. 27); Bastos *et al.* (2008, p. 54).

Embora seja importante compreender os fatores anteriores ao comportamento, que motivam o indivíduo a manifestar e manter a atitude de comprometimento dentro das organizações, é de interesse ao desenvolvimento deste estudo as consequências do comprometimento, considerando investigar sua interação com a RO. Deste modo, os principais consequentes e suas descrições foram elencados no Quadro 3, tendo sido selecionados com base em sua recorrência nos trabalhos pesquisados, conforme observado na página seguinte.

Segundo o entendimento em Medeiros *et al*. (2003) e Pinho, Oliveira e Silva (2020), a classificação desses elementos pode diferir ou se complementar dada as particularidades do contexto fático e do modelo teórico de interpretação, assim como, a importância e significação atribuída pelos envolvidos, a exemplo das instituições públicas e privadas, onde o comprometimento pode variar em função do vínculo efetivo ou temporário com a organização.

Quadro 3 - Principais consequentes do Comprometimento Organizacional

Consequente	Descrição
Intenção de Permanecer na Organização	Envolve aspectos relacionados a manutenção ou retenção de talentos, intenção de rotatividade, rotatividade ou permanência na carreira, satisfação no trabalho.
Comportamento Proativo	Relaciona-se a iniciativa de resposta individual, a motivação do indivíduo em estar agindo com iniciativa própria rumo aos objetivos.
Impacto no Treinamento	Diz respeito ao interesse em aplicar o treinamento no trabalho, a obter e compartilhar informações e conhecimento.
Práticas Intraempreendedoras	Envolve elementos relacionados a busca por inovação no âmbito das atividades e procedimentos.
Qualidade de Vida no Trabalho	Relaciona-se com o bem-estar e satisfação no trabalho, e em relação a práticas organizacionais; balanço entre trabalho e família, diminuição do absenteísmo.
Intenções de colaboração e coesão com a equipe	Envolve o estabelecimento de interações pessoais mais saudáveis, apoio aos colaboradores e a atuação da liderança; satisfação do usuário com sistemas de informação, cooperação, altruísmo, aquiescência e satisfação no trabalho.
Intenções de Dedicação à Organização	Relaciona-se com a atribuição de significado mais positivo ao trabalho e a aprendizagem organizacional; busca contínua por melhor produtividade e eficiência.
Intenções de Sacrifício pela Organização	Envolve aspectos ligados ao conflito no trabalho, equilíbrio entre demandas e expectativas dentro e fora do trabalho.
Empenho na realização do trabalho	Envolve a melhora na performance; maior rigor no desempenho e na comunicação visando a melhora no desempenho.
Comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho	Refere-se a incorporação de atitudes como a dedicação, empenho extra, desempenho de qualidade, assiduidade e produtividade, nas práticas dos indivíduos.
Comportamentos de cidadania organizacional	Comportamento que representem *performance* positiva no trabalho, associados a aumento no comportamento moral, altruísmo e *compliance*.
Qualidade no trabalho docente	Melhora das práticas de ensino-aprendizado; busca por melhoria contínua nas atividades.
Cumprimento de metas	Diz respeito ao empenho para realização dos objetivos específicos e organizacionais.
Aprendizagem organizacional	Capacidade de contribuir para que o conhecimento seja desenvolvido e compartilhado dentro da organização.
Comunicação	Disposição para que exista maior eficácia nos processos de comunicação organizacional.
Motivação na prática docente	Construção e aperfeiçoamento da visão crítica da realidade; empenho pela qualidade dos resultados.
Capacidade de modificar a prática docente	Capacidade de modificar as práticas docentes frente às complexidades e demandas educacionais; predisposição a adoção de novas tecnologias; foco nos resultados do processo de ensino-aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Rego (2003, p. 26), Kwon e Banks (2004), Carmargo e Goulart Júnior (2018), Pinho, Oliveira e Silva (2020), Tomazzoni e Costa (2020), Miyazaki e Videira (2020), Genari e Macke (2022).

No campo da gestão pública, tratando especificamente sobre uma instituição de ensino, Geleski, Zampier e Stefano (2016), concluíram que, quanto mais comprometidos forem os indivíduos, maiores as oportunidades de que ocorra aprendizagem organizacional, corroborando o entendimento de Silva e Custódio (2014), os quais identificaram que comprometimento contribui para melhorar o desempenho e resultado organizacional, recomendando articular no campo da gestão de pessoas, os objetivos organizacionais e as expectativas dos indivíduos.

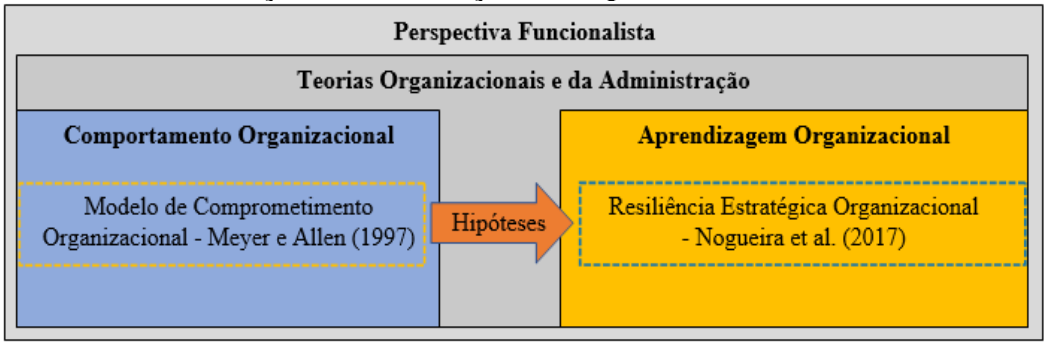
Segundo Almeida e Batista (2013), o nível de CO no contexto dos professores, está associado positivamente às mudanças na prática docente, incluindo a adoção de novas tecnologias, e com o resultado do processo de ensino-aprendizagem. Em seu estudo sobre o CO de professores, Crosswell e Elliott (2004), já constataram a forte relação entre o nível de comprometimento dos professores e a modificação de suas práticas docentes frente às complexidades e demandas educacionais e, por conseguinte, a influência da CO desses profissionais com a qualidade e o resultado de sua atividade.

Desenvolvem estes entendimentos pesquisas mais recentes, tais como, os estudos de Jimenez e Jimenez (2022), Tus *et al*. (2022), Bogler e Berkovich (2022) e Moreira, Honório e Lara (2023) que discutem sobre preditores e consequentes interpessoais e contextuais para o CO, evidenciando a relação inversamente proporcional entre o nível de stress e de comprometimento dos docentes de escolas públicas, o apego emocional à escola como fator promotor de engajamento nas atividades organizacionais, a relação entre a liderança e a dimensão afetiva do CO de professores, a relação entre a abnegação, o envolvimento no trabalho, o desempenho e o nível de CO.

A Conexão entre o Comprometimento e a Resiliência Organizacional

O estudo da relação entre o CO e a RO, requer uma análise da comensurabilidade dessas teorias, de modo a evidenciar-se à luz do referencial teórico, os elementos convergentes que oferecem suporte a sua interpretação. O levantamento teórico foi estruturado de acordo com elementos conceituais provenientes da Teoria de Aprendizagem Organizacional e da Teoria do Comportamento Organizacional, conforme o modelo conceitual indicado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual das relações na construção das hipóteses do estudo



Fonte: Elaboração própria.

Presume-se que seja provável a relação entre esses construtos, apesar de estarem situados em diferentes campos de estudo na Administração, pois observou-se na literatura a convergência de indícios lógicos, teóricos e empíricos para supor que, a presença do CO contribui para o desenvolvimento da RO, tal como se infere dos trabalhos de Paschoal e Flores (2016), Demo, Fernandes e Fogaça (2017), Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2017), Ruiz-Martin, López-Paredes e Adolfo (2018), Pinho, Oliveira e Silva (2020), Tomazzoni e Costa (2020), Bento, Garotti e Mercado (2021), Bogler e Berkovich (2022), assim como, Quines e Saycon (2023), entre outros pesquisadores, que trataram das características e atributos relacionados ao CO e RO.

Portanto, a análise e sistematização de evidências obtidas em estudos anteriores, dentre os quais, revisões da literatura que sistematizam o estado da arte, oferecem apoio para propor e aferir a relação entre o CO e a RO a partir do pressuposto de que, os atributos organizacionais compartilhados por esses construtos denotam um vínculo associativo existente, muito embora, se considere que essa associação ainda não tenha sido aferida empiricamente, pelo fato de não se ter encontrado o registro dessa informação na literatura científica.

Deste modo, o pressuposto é de que, se há um nível alto de CO, há alta probabilidade de seus consequentes ocorrerem e, dado os indícios de compatibilidade entre esses atributos e as características e comportamentos que constituem a RO, deduz-se, que também haverá probabilidade de essa ocorrência influenciar no desenvolvimento do potencial de resiliência. Essa conexão pode ser melhor esclarecida, conforme o detalhamento indicado no Quadro 4, onde os atributos inerentes a organizações resilientes, proveniente do modelo de Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), são sistematizados em conjunto com atributos do CO que lhes são compatíveis, para evidenciação e suporte dos pressupostos que embasam este estudo.

Em face aos elementos teórico-empíricos apresentados, entende-se que há indícios suficientes para se propor a comensurabilidade entre as teorias e justificar a conjectura de que o CO se relaciona com a RO, e de que esses vínculos são estruturados envolvendo atributos organizacionais compatíveis e compartilhados. Em assim sendo, o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades para a potencialização desses vínculos em comum e, por conseguinte, também representa maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.

Quadro 4 - Direcionadores da relação entre Comprometimento e Resiliência Organizacional

Atributos	Características Dos Construtos	Direcionadores
Aprendizagem	**1.1 COMPROMETIMENTO:** **Aprendizagem Organizacional –** Capacidade de contribuir para que o conhecimento seja desenvolvido e compartilhado dentro da organização. **1.2 RESILIÊNCIA:** **Característica de Aprendizagem –**Refere-se às organizações que conhecem seus processos e produtos/serviços e que possuem a capacidade de aprender com as experiências, produzindo conhecimento tácito para a organização.	O CO se vincula com a RO, através dos atributos da capacidade de aprendizagem. Ao passo em que o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades para o desenvolvimento, compartilhamento e manutenção do conhecimento na organização, por conseguinte, esse aumento na capacidade de aprendizagem também contribui para que haja maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.
Adaptação	**2.1 COMPROMETIMENTO:** **Capacidade de Mudança-** Capacidade modificar suas práticas frente às complexidades e demandas, incluindo a adoção de novas tecnologias. **2.2 RESILIÊNCIA:** **Característica de Adaptação** – Refere-se às organizações com capacidade de perceber, entender e se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente onde está inserida.	O CO se vincula com a RO, através dos atributos da capacidade de mudança. Ao passo em que o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades de transformação das práticas diante das circunstâncias, por conseguinte, esse aumento na capacidade de adaptação também contribui para que haja maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.
Agilidade	**3.1 COMPROMETIMENTO:** **Dedicação à Organização –** Relaciona-se com a atribuição de significado mais positivo ao trabalho, a aprendizagem organizacional, a busca contínua por melhor produtividade e eficiência. **3.2 RESILIÊNCIA:** **Comportamento de Agilidade** – Flexibilidade de mão-de-obra, de processos e de produtos/serviços.	O CO se vincula com a RO, através dos atributos da capacidade de agilidade. Ao passo em que o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades de busca por contínua eficiência focalizado o aprendizado e a produtividade, por conseguinte, esse aumento na capacidade de agilidade também contribui para que haja maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.
Mudança	**4.1 COMPROMETIMENTO:** **Capacidade de Mudança-** Capacidade modificar suas práticas frente às complexidades e demandas, incluindo a adoção de novas tecnologias. **4.2 RESILIÊNCIA:** **Comportamento de Mudança** – Comportamento adequado à mudança, as organizações devem possuir capacidade de reconhecê-la como uma possibilidade de melhoria e de aprendizado.	O CO se vincula com a RO, através dos atributos da capacidade de mudança. Ao passo em que o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades de ajuste em face às demandas e complexidades, por conseguinte, esse aumento na capacidade de mudança também contribui para que haja maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.
Liderança	**5.1 COMPROMETIMENTO:** **Comportamento Proativo –** Relaciona-se a iniciativa de resposta individual, a motivação do indivíduo em estar agindo com iniciativa própria rumo aos objetivos. **5.2 RESILIÊNCIA:** **Comportamento de Liderança** – Alinhamento de conduta dos líderes, de acordo com a missão e valores da organização, possibilitando e incentivando a participação de todos.	O CO se vincula com a RO, através dos atributos da capacidade de liderança. Ao passo em que o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades de iniciativa e comportamento proativo, por conseguinte, esse aumento na capacidade de liderança também contribui para que haja maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.
Comunicação	**6.1 COMPROMETIMENTO:** **Comportamento Empenho –** Envolve a melhora na performance, maior rigor e desempenho no trabalho, e na comunicação visando a melhora no desempenho. **6.2 RESILIÊNCIA:** **Comportamento de Comunicação** – A comunicação entra como uma ferramenta imprescindível para que os outros comportamentos possam obter êxito em sua implementação.	O CO se vincula com a RO, através dos atributos da capacidade de comunicação. Ao passo em que o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades de melhora e na eficácia da comunicação buscando aumento no desempenho, esse aumento na capacidade de comunicação também contribui para que haja maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Rego (2003, p. 26), Kwon e Banks (2004), Demo, Fernandes e Fogaça (2017), Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2017), Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), Carmargo e Goulart Júnior (2018), Pinho, Oliveira e Silva (2020), Bento, Garotti e Mercado (2021), Nicolletti (2021), Santos *et al*. (2022), Jimenez e Jimenez (2022), Bogler e Berkovich (2022) e Moreira, Honório e Lara (2023) e Quines e Saycon (2023).

METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se o aporte metodológico utilizada para a realização deste estudo, acompanhando o entendimento de Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2017), com base nos quais a metodologia é indicada em duas etapas sendo, a primeira, em termos de abordagem ou reflexão, descrita em sequência no Quadro 5; e a segunda, em termos de tratativa do percurso operacional ou procedimentos, indicada no tópico subsequente, descrevendo o conjunto de procedimentos e técnicas empregadas para o levantamento da literatura e a incursão empírica.

Quadro 5 - Descritiva metodológica da pesquisa

Elemento	Descrição
1 Abordagem	O estudo foi norteado por abordagem de natureza quantitativa com objetivo explicativo, conforme Barros e Lehfeld (1990) e Creswell (2010), Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 95) e Gil (2017).
2 Suporte Teórico	A perspectiva funcionalista ingressou como base para o estudo; o corpo teórico da Aprendizagem Organizacional e do Comportamento Organizacional contribuem à fundamentação, seguindo Burrell e Morgan (2008), Gonçalves e Maia (2014) e Gil (2017, p. 35-41).
3 Método científico	Método *Survey* guiou a pesquisa, amparado em procedimentos e técnicas compatíveis, seguindo Creswell (2010) e Gil (2017).
4 Aplicação de estatística descritiva	Procedimento para tratamento estatístico das relações entre os dados, com base na aplicação de estatísticas descritiva, de acordo com o preconizado por Efron e Tibshirani (1993).
5 Aplicação de questionário – Resiliência Organizacional	Procedimento para coleta de dados por meio da aplicação de instrumentos já testados e validados na literatura científica, conforme modelo de Resiliência em Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017).
6 Aplicação de questionário – Comprometimento Organizacional	Procedimento para coleta de dados por meio da aplicação de instrumentos já testados e validados na literatura científica, seguindo modelo de Comprometimento em Meyer e Allen (1997).
7 Coleta e categorização de dados	Envolve meios eletrônicos, viabilizados com suporte *web*, via e-mail, *WhatsApp* e *Google Form* , fundamentado no entendimento de Marconi e Lakatos (2003, p. 196) e Gil (2017) e Mercali e Costa (2019).
8 Análise e interpretação de resultados	Realização de tratamento estatístico via *software* R, amparando a análise e interpretação dos dados, utilizando a correlação de Spearman, conforme Efron e Tibshirani (1993) e Hollander e Wolfe (1999).
9 Apresentação dos Resultados	Elucidação dos resultados segundo a perspectiva teórico-empírica, focalizando a hipótese enunciada para o estudo, conforme preconizado por Marconi e Lakatos (2003).

Fonte: Elaboração própria.

A estratégia para a incursão no cenário fático, teve como foco promover a abordagem de organizações escolares que compõe a rede pública municipal de ensino, no Município de Rolim de Moura, no estado de Rondônia, Brasil. Considerou-se que a relação entre o CO e a RO poderia ser averiguada ao se estudar organizações que se encontrem em condições similares, que façam parte da mesma estrutura

de gestão e, também, defrontem desafios semelhantes, como é o caso das escolas que integram a rede de ensino sob a circunscrição da Secretaria Municipal de Educação de Rolim de Moura (SEDUC/RM).

A estratégia descrita também favoreceu as medidas de articulação para a aplicação dos instrumentos de pesquisa e a aleatoriedade estatística, além de contribuir para maior abrangência no número de escola e diversificação dos respondentes, afim de garantir a qualidade e confiabilidade nos dados. A aplicação dos instrumentos de pesquisa ocorreu no período de 01 a 30/03/2021, com o envio de links para o preenchimento eletrônico dos questionários a todos os gestores que, por sua vez reencaminharam para professores efetivos lotados nas escolas a pelo menos um ano, promovendo-se uma amostragem aleatória simples, de participação espontânea.

Os respondentes foram divididos em dois grupos, a saber: o primeiro, formado por professores que atuam nas escolas abrangidas pelo estudo, os quais foram questionados em relação a aspectos relacionados ao CO; o segundo, formado por diretores que representam as equipes gestoras dessas escolas, os quais foram arguidos em relação à RO. O cálculo da amostra foi realizado considerando estender os resultados da amostra coletada para a população de gestores e professores estudados, utilizando o método para estimação de proporções para populações finitas indicadas por Bolfarine e Bussab (2005), segundo o qual, o tamanho da amostra é dada pela fórmula indicada na Figura 2.

Figura 2 - Fórmula utilizada para o cálculo da amostra

$$n = \frac{N}{\frac{(N-1)B^2}{p(1-p){z_\alpha}^2} + 1}$$

Fonte: Bolfarine e Bussab (2005).

A expressão indicada é obtida em que z_α é o percentil da distribuição normal correspondente ao nível de significância α, p é a proporção da ocorrência de uma categoria específica de alguma variável, B a margem de erro e N o tamanho da população. Para o cálculo da amostra foi adotado um N de 13 gestores e 288 professores, e para possibilitar o cálculo do tamanho da amostra para as diferentes variáveis com os níveis especificados de significância e margem de erro, acompanhou-se o recomendado por Hulley *et al.* (2006), sendo utilizado um p de 50%, uma vez que, o tamanho da amostra obtido sobre esta suposição é máximo, suficiente para qualquer possível resultado que venha a ocorrer.

Dessa forma, considerando um nível de 5% de significância e uma margem de erro de 5% seria necessária a participação de 164 professores e 12 gestores, tendo sido alcançada a participação 167 professores e 12 gestores. Os dados coletados foram organizados em relação ao conjunto de escolas participantes e, posteriormente, sistematizados para obtenção de coeficientes representativos de correlação e para a inferência do universo de pesquisa. A estratégia indicada no Quadro 5, permitiu apontar os dados prevalentes e promover sua análise crítica com base nos elementos teórico-empíricos.

Quadro 5 - Descritiva da matriz para teste de aferição

Elementos	Descritivas
1 Coleta de dados	1.1 Utilização de questionários com estrutura do tipo *Likert* para levantamento de dados.
2 Variável independente	2.1 Dados coletados por meio do questionário sobre Comprometimento Organizacional.
3 Variáveis dependentes	3.1 Dados coletados por intermédio no questionário sobre Resiliência Organizacional.
4 Tratamento estatístico	4.1 Aplicação de técnicas estatísticas descritivas para tratamento dos dados coletados.
5 Análise dos dados prevalentes	5.1 Evidenciação dos elementos significativos que se destacaram com base na aferição estatística, segundo correlação Spearman.

Fonte: Elaboração própria.

Optou-se pela utilização modelo de Capacidade Estratégica de Resiliência em Organizações, proposto em Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), por dispor de aspectos abrangentes que contemplam diferentes tipos organizações, e por ser adequado ao objetivo de mensurar a RO no contexto brasileiro. De acordo com Geleski, Zampier e Stefano (2016) e Pinho, Oliveira e Silva (2020), o modelo multidimensional de Meyer e Allen foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), sendo utilizado em estudos relacionados a instituições educacionais, tais como, em Andrade e Gueiros (2015), que o utilizaram no contexto de uma instituição de ensino superior.

Pressupôs-se a relação associativa entre os construtos, de tal modo que, as variações estatísticas nos construtos dependentes fossem explicadas por meio da variação estatística nos construtos independentes, buscando elucidar a intensidade e a natureza da relação entre o CO dos professores consultados e o potencial de RO das escolas pesquisadas. Para realizar a análise descritiva das variáveis categóricas foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, e na descrição das variáveis quantitativas e dos itens de cada constructo e dos indicadores e escores totais, foram empregadas medidas de posição, dispersão, tendência central e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança (EFRON; TIBSHIRANI, 1993).

Seguindo Efron e Tibshirani (1993), o tratamento estatístico envolveu o cálculo do Valor-p, uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido

como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula, e como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

Os indicadores de cada constructo foram criados a partir da média da pontuação referente às suas respectivas perguntas e para o cálculo dos escores gerais, ou seja, da RO e do CO, foi realizado a média das pontuações referente aos seus respectivos indicadores em cada constructo. Com o intuito de verificar a correlação entre as variáveis foi utilizada a correlação de Spearman, conforme recomendado por Hollander e Wolfe (1999). As hipóteses propostas neste estudo são enunciadas no Quadro 6, considerando que, o aumento no nível de CO representa maiores probabilidades para a potencialização desses vínculos em comum e, por conseguinte, também representa maior probabilidade de desenvolvimento do potencial de RO.

Quadro 6 - Descritiva das hipóteses propostas para o estudo

Hipóteses	Direcionadores da Relação
H1 – O nível de comprometimento dos professores com a escola em que atuam, possui correlação significativa com o grau de resiliência estratégica dessas organizações. H2 - O nível de comprometimento dos professores com a escola em que atuam, possui correlação pouco significativa com o grau de resiliência estratégica dessas organizações. H3 - O nível de comprometimento dos professores com a escola em que atuam, não possui correlação com o grau de resiliência estratégica dessas organizações.	**1.1 – Resiliência Organizacional**: Influencia na capacidade de aprendizagem, adaptação, agilidade, mudança, liderança e comunicação - Denhardt e Denhardt (2010), Erol, Sauser e Mansouri (2010), Ruiz-Martin, López-Paredes e Adolfo (2018), Raasch, Martins e Gomes (2017). **1.2 – Comprometimento Organizacional**: Influencia na permanência de um indivíduo em uma organização e, também, em sua adesão ao trabalho e na maneira como se relaciona com a organização - Sobral e Peci (2013, p. 307), Bastos *et al*. (2008), Oliveira e Costa (2015), Paschoal, e Flores (2016), Demo, Fernandes e Fogaça (2017), assim como, Pinho, Oliveira e Silva (2020).

Fonte: Elaboração própria.

As hipóteses buscam identificar se há associação estatística entre o CO e a RO, porém sem abordar a relação a partir de uma lógica de causa única e suficiente, nem se pretende discutir a natureza com que se estruturam esses construtos isoladamente, muito embora, perpasse esses elementos de modo que, podem ser mencionados ao longo do trabalho, dada sua vinculação aos objetivos da pesquisa.

INVESTIGANDO O COMPROMETIMENTO E RESILIÊNCIA

Neste componente, apresentam-se a caracterização sobre o CO dos docentes, para identificar a intensidade e a natureza do comprometimento predominante entre os professores nas escolas; a RO das

escolas, para apontar seu grau, as características e comportamentos prevalentes; e a relação entre o CO e a RO das escolas, para evidenciar os elementos de destaque a serem interpretados à luz do referencial teórico.

O Comprometimento Organizacional dos Professores na Rede Pública Municipal de Rolim de Moura

A inferência da intensidade e natureza preponderantes nas respostas dos professores, é apresentada na Tabela 1, onde ingressa a análise descritiva dos indicadores de cada construto com seu detalhamento sendo introduzido em sequência.

Tabela 1 - Análise descritiva dos indicadores de Comprometimento Organizacional

Indicadores	Média	D.P.	I.C. (95%)	Mín.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Máx.
Comprometimento Afetivo	4,23	0,75	[4,12 ; 4,36]	2,33	3,83	4,50	4,83	5,00
Comprometimento Normativo	3,09	0,86	[2,94 ; 3,23]	1,00	2,50	3,17	3,67	5,00
Comprometimento Instrumental	3,64	0,79	[3,50 ; 3,77]	1,00	3,17	3,67	4,17	5,00
Comprometimento Organizacional	3,65	0,57	[3,57 ; 3,75]	2,11	3,22	3,72	4,06	5,00

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne a intensidade total de CO, os resultados da análise descritiva permitem aferir um resultado positivo indicando que, de modo geral, os professores apresentam comprometimento com as escolas onde atuam, conforme se depreende da média de 3,65, com desvio padrão 0,57, sendo o menor valor observado 2,11, uma referência de que o nível mínimo de concordância é superior ao menor ponto de aferição possível da escala.

No que tange a intensidade e a natureza do CO entre os professores das escolas pesquisadas, o Comprometimento Afetivo foi o componente predominante, ademais, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do indicador foi significativamente maior que a média dos demais indicadores.

Portanto, é possível sumarizar que, a mensuração do nível de CO dos professores apresentou um nível positivo de comprometimento com as escolas, sendo predominante o comprometimento de base afetiva. Segundo os resultados da análise estatística, 25% dos resultados apresentam valores de CO menor ou igual a 3,22, de modo que, 75% dos respondentes situam-se com níveis de aferição de comprometimento positivo mais elevados.

Esse resultado pode ser entendido com base em Meyer e Allen (1991), como a indicação de que o principal vínculo que mantém a associação entre os professores e as escolas está relacionada com fatores tais como o apego emocional, assim como, a percepção desses indivíduos em relação a importância de

sua atividade no contexto da escola. Autores como Whitener e Walz (1993) e Withey (1988) confirmam que a dimensão afetiva do comprometimento pode se desenvolver com preponderância em ambientes de trabalho onde o indivíduo percebe o seu trabalho como uma relevante contribuição para a empresa.

Considerando o fato de que mais de 45% dos respondentes encontram-se trabalhando na educação a mais de 13 anos, é possível que, ao longo deste período de tempo, tenham ampliado os laços emocionais desenvolvidos com a escola e com a própria atividade docente. Especificamente no tocante a relação entre comprometimento afetivo e a atividade educacional, Oliveira *et al*. (2020), afirmam que as práticas relacionadas às trocas pedagógicas e aprendizagem coletiva contribuem para o comprometimento organizacional, especialmente, em sua dimensão afetiva, influenciando a coesão da equipe e influenciando na qualidade do trabalho na escola.

A Resiliência Organizacional nas Escolas da Rede Pública Municipal em Rolim de Moura

Neste tópico, ingressa a análise do construto de RO, incialmente apresentado a análise descritiva dos indicadores, conforme indicado na Tabela 2, com a interação dessas variáveis sendo discutida em seguida.

Tabela 2 - Análise descritiva dos indicadores de Resiliência Organizacional

Indicadores	Média	D.P.	I.C. (95%)	Mín.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Máx.
Característica de Aprendizagem	3,71	0,53	[3,62 ; 3,80]	2,83	3,33	3,33	4,17	4,67
Característica de Adaptação	4,07	0,44	[4,00 ; 4,14]	3,25	3,88	4,00	4,38	4,75
Comportamento de Agilidade	4,00	0,56	[3,90 ; 4,09]	3,20	3,40	3,80	4,40	5,00
Comportamento de Mudança	4,22	0,52	[4,14 ; 4,30]	3,20	4,00	4,20	4,60	5,00
Comportamento de Liderança	4,02	0,74	[3,89 ; 4,15]	2,50	3,83	4,33	4,33	5,00
Comportamento de Comunicação	4,49	0,42	[4,42 ; 4,56]	3,56	4,11	4,67	4,89	5,00
Resiliência em Organizações	4,08	0,46	[4,01 ; 4,16]	3,40	3,69	4,06	4,60	4,70

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito a intensidade da resiliência nas escolas pesquisadas, os resultados da análise descritiva indicam que há grau positivo de RO, com média 4,08 e desvio padrão de 0,46, sendo que o menor valor observado foi 3,40 e o maior valor foi 4,70. Além disso, 75% das escolas apresentam valores de resiliência superiores a 4,06, indicando que a percepção de maior parte dos respondentes, apresenta maior nível de concordância em relação a um grau elevado de resiliência nas escolas.

É coerente que as características e comportamentos inerentes a RO estejam ativos e em desenvolvimento nas circunstâncias em que ocorreu a pesquisa pois, segundo Alias *et al* (2019), assim como, Aldana e Hernández (2019), a resiliência é, em termos conceituais, a resposta organizacional a

períodos de transformação, crises, desastres ou outras situações de adversidade que produzam mudança no ambiente organizacional.

Acompanhando o entendimento de Oliveira (2023), tanto as escolas como os professores não estavam preparados para os desafios deste cenário, portanto, o grau de RO associado às escolas pode ser melhor entendido, considerando o processo de superação destas organizações frente às diferentes dificuldades a que foram defrontadas no contexto da Pandemia, envolvendo aspectos relacionados à formação docente, ao domínio de competências digitais, ao repensar das práticas pedagógicas tradicionais em face dos novos recursos tecnológicos, ao suporte ou tutoria aos alunos, e a sua adaptação ao contexto da nova prática de aprendizado.

Em que se pese a necessidade de aferição da qualidade do ensino-aprendizagem neste período, como propõe Martins e Nascimento (2023), é mister reconhecer que o esforço das escolas, em especial, dos professores, foi essencial para efetivação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nestas escolas, assim como, para transpor as condições de distanciamento social e outros fatores que impediam ou limitavam as aulas, superando a condição de interrupção ocasionada pela pandemia de COVID-19.

Portanto, considera-se que os resultados apresentados sejam compatíveis com o contexto dos fatos no cenário de estudo, tendo em vista, também, que as particularidades dessa aferição refletem a percepção de um momento *sui generis* com diferentes níveis de impacto, que não se limitam tão somente, à relação entre educador e educando.

A Análise da Relação entre Comprometimento e Resiliência Organizacional nas Escolas da Rede Pública Municipal de Rolim de Moura

O objetivo deste subtópico, é apresentar os resultados estatísticos que amparam a avaliação da relação entre os indicadores de CO e de RO e, em seguida, discutir a aferição da intensidade e natureza dessa conformação, analisando a relação em face do referencial teórico. No que concerne à análise de relação entre os construtos, os elementos da Tabela 3, apresentam a correlação entre os indicadores e o escore total da RO e do CO, tendo a descritiva de sua análise tratada em seguida.

A constatação dessas associações na estruturação do relacionamento entre o CO e a RO, abre espaço para considerações acerca do modo como os diferentes vínculos entre o componente afetivo, normativo e instrumental e o construto de RO podem ter sido estabelecidos.

Porém, convém recuperar o entendimento de autores como Meyer e Allen (1991), Medeiros e Enders (1998), Camargo e Goulart Júnior (2018), e Pavuls (2000), de que o modelo multidimensional de CO explica as razões para a permanência de um indivíduo em uma organização, com base em vínculos distintos que, em conjunto, formam o comprometimento. Portanto, a análise fragmentada desses

componentes não é coerente com a sustentação empírica obtida para os componentes afetivo, normativo e instrumental na literatura científica, muito embora, sua discussão seja oportuna, dada a sua relação ao objeto de estudo.

Tabela 3 - Correlação entre os indicadores e escores totais de RO e CO

Indicadores	Comprometimento							
	Afetivo		Normativo		Instrumental		Organizacional	
	r¹	Valor-p	r¹	Valor-p	r¹	Valor-p	r¹	Valor-p
Característica de Aprendizagem	0,11	0,182	0,14	0,102	0,23	**0,005**	0,24	**0,004**
Característica de Adaptação	0,13	0,129	0,11	0,181	0,25	**0,003**	0,23	**0,005**
Comportamento de Agilidade	0,20	**0,014**	0,14	0,094	0,34	**<0,001**	0,32	**<0,001**
Comportamento de Mudança	0,06	0,484	0,15	0,082	0,17	**0,046**	0,19	**0,023**
Comportamento de Liderança	0,13	0,131	0,27	**0,001**	0,25	**0,003**	0,31	**<0,001**
Comportamento de Comunicação	0,08	0,335	0,19	**0,021**	0,18	**0,031**	0,23	**0,006**
Resiliência em Organizacional	0,12	0,158	0,17	**0,047**	0,22	**0,009**	0,25	**0,003**

Fonte: Resultados da pesquisa.
Nota: ¹Coeficiente de correlação de Spearman.

Tomando como base Sobral e Peci (2013, p. 307) e Oliveira e Costa (2015), os diferentes vínculos existentes entre o professor e a escola, se diferenciam em função da forma como a percepção de cada indivíduo se desenvolve e se sustenta, influenciando na adesão do indivíduo ao trabalho e, também, na maneira como se relaciona com a organização.

No que concerne ao construto de Comprometimento Afetivo, verificou-se que houve correlação significativa (valor-p = 0,014) e positiva (r > 0,00) entre o indicador Comprometimento Afetivo e o indicador Comportamento de Agilidade. Sendo assim, quanto maior o comprometimento afetivo, maior tende a ser o comportamento de agilidade, e vice-versa. O entendimento de Nazir *et al* (2018), sobre a vinculação do comprometimento afetivo com maior eficiência no envolvimento do indivíduo nas atividades e metas da organização, encontra eco na relação entre o Comprometimento Afetivo e o indicador Comportamento de Agilidade.

Constata-se que houve pouca correlação entre as variáveis da dimensão afetiva e outros componentes do construto de RO, muito embora, essa configuração não invalide a existência de CO, e seja apenas um indicativo daquela dimensão de comprometimento predominante na correlação.

Em relação ao Comprometimento Normativo, observou-se que houve correlação significativa (valor-p < 0,050) e positiva (r > 0,00) entre o indicador Comprometimento Normativo e os indicadores Comportamento de Liderança, Comportamento de Comunicação e o escore total Resiliência em Organizações e, sendo assim, quanto maior o comprometimento normativo, maior tende a ser esses indicadores e a resiliência em organizações, e vice-versa. Conforme identificado por Du *et al*. (2019), é

possível a associação entre o comprometimento normativo e desempenho, corroborando a relação entre essa dimensão e os indicadores Comportamento de Liderança, Comportamento de Comunicação.

Quanto ao Comprometimento Instrumental, houve correlação significativa (valor-p < 0,050) e positiva (r > 0,00) entre o indicador Comprometimento Instrumental e todos os indicadores e o escore total do instrumento de Resiliência em Organizações. Sendo assim, quanto maior o comprometimento instrumental, maior tende a ser esses indicadores e o escore total de resiliência, e vice-versa. A associação positiva entre a dimensão instrumental do CO com o construto de RO e o escore total de resiliência da organização, guarda coerência com o trabalho de Dogar (2014) o qual identificou que a dimensão instrumental pode interferir de modo positivo com o desempenho organizacional, variando de intensidade conforme as circunstâncias e a percepção dos indivíduos.

Todavia, reitera-se o entendimento de Hollander e Wolfe (1999), de que o tratamento estatístico aplicado para constatação e análise da associação, conforme realizado para aferir a associação entre o CO e a RO das escolas, toma como parâmetro a tendência de comportamento dos dois conjuntos de dados, não necessariamente, o valor atribuído pelos respondentes às variáveis que compõem os dados.

No que diz respeito aos resultados situados com maior intensidade de correlação positiva, a predominância do Comportamento de Liderança pode ser entendido à luz do estudo empírico sobre antecedentes da RO, promovido por Cotta e Salvador (2020), os quais apresentam evidências de que a atuação dos líderes exerce influência no engajamento dos indivíduos, sendo essa relação mais fortemente evidenciada em organizações com estruturas formais, onde cargos tem funções claramente definidas, semelhante ao que se verifica em organizações públicas como as escolas. No entendimento de Oliveira e Carvalhêdo (2019), a liderança exerce uma função de centralidade na gestão dos processos de implantação da BNCC, para mobilizar a formação e desenvolvimento da comunidade escolar.

O Comportamento de Agilidade, também está situado com maior intensidade em relação aos demais itens, podendo ser entendido com base em Bastos e Costa (2005), Leal *et al*. (2015) e Nazir *et al*. (2018), que associam o comprometimento afetivo com maior envolvimento e eficiência do indivíduo nas atividades e metas da organização.

Por fim, considerando os resultados obtidos em face do objetivo central deste estudo, constata-se que houve correlação significativa (valor-p < 0,050) e positiva (r > 0,00) entre o indicador de CO e todos os indicadores e o escore total de RO. Portanto, quanto maior o CO, maior tende a ser esses indicadores e o grau total de RO nas escolas, assim como, quanto menor a presença de CO na organização, menor tende a ser a presença de RO nas escolas, fato coerente com a percepção de Rego (2003), Tomazzoni e Costa (2020), de que maior nível de intensidade de CO proporciona maior desempenho organizacional.

É plausível considerar que, apesar de ser predominante entre os docentes o comprometimento afetivo com a escola onde atuam, o componente instrumental em seu comprometimento teria uma vinculação mais forte com os influenciadores da resiliência, inclusive, porque a própria natureza burocrática inerente às organizações públicas, exigem que suas ações sejam pautadas por preceitos impessoais, tais como, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ante o exposto é possível considerar que exista uma pseudo-dualidade na predominância do CO dos professores que participaram da pesquisa, a saber: apresentam de modo geral, um comprometimento predominantemente afetivo com a escola, considerada enquanto instituição escolar; e, ao mesmo tempo, um comprometimento predominantemente instrumental, quando se avalia a relação entre o CO e a RO, possivelmente, interpretada enquanto processo de organização da instituição escolar.

Considerações Finais da Análise

Para esclarecer a elucidar o resultado das hipóteses propostas neste estudo, conforme indicadas no Quadro 7, serão apresentados os elementos teórico-empíricos considerados para a avaliação dessas conjecturas.

Quadro 7 - Descritiva das hipóteses propostas para o estudo

Hipóteses	Resultado
H1 – O nível de comprometimento dos professores com a escola em que atuam, possui correlação significativa com o grau de resiliência estratégica dessas organizações.	*Hipótese corroborada*
H2 - O nível de comprometimento dos professores com a escola em que atuam, possui correlação pouco significativa com o grau de resiliência estratégica dessas organizações.	*Hipótese não corroborada*
H3 - O nível de comprometimento dos professores com a escola em que atuam, não possui correlação com o grau de resiliência estratégica dessas organizações.	*Hipótese não corroborada*

Fonte: Elaboração própria.

A hipótese H1, foi considerada corroborada, pois o alto nível de correlação positiva entre o CO e a RO, conforme inferido dos resultados obtidos na pesquisa, permite deduzir que os fatos estão coerentes aos pressupostos teórico-empíricos obtidos junto a autores como Rego (2003, p. 26), Kwon e Banks (2004), Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), Carmargo e Goulart Júnior (2018), Pinho, Oliveira e Silva (2020), a partir das quais fundamentaram-se os pressupostos teórico-empíricos que nortearam as hipóteses propostas neste estudo.

Admite-se, portanto, que a RO no cenário pode ser entendida a partir da relação entre o comprometimento dos professores com a escola onde atuam, enquanto que, modos alternativos de configuração entre o CO e a RO conjecturados nas hipóteses H2 e H3, foram descartadas por não terem sido corroboradas, pois os resultados do estudo não foram compatíveis com a conjectura proposta.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como eixo central, analisar se o Comprometimento Organizacional se relaciona com o grau de resiliência das organizações, considerando como ponto de partida, as evidências disponíveis na literatura científica, as quais apontavam para o fato de que, os consequentes dos vínculos de comprometimento poderiam estar associados aos fatores de desenvolvimento da resiliência.

Para tanto, abordou-se escolas da rede pública Municipal situadas em Rolim de Moura no Estado de Rondônia, Brasil, empregando-se modelos testados e validados para mensurar a Capacidade Estratégica de Resiliência em Organizações, conforme proposto em Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), e para avaliar o Comprometimento Organizacional, por meio do modelo Tridimensional de Comprometimento produzido por Meyer e Allen (1997). A abordagem estatística descritiva foi empregada com êxito para tratar os dados, que submetidos a análise de correlação, permitiram estabelecer inferências que contribuem para a elucidação das hipóteses propostas neste estudo.

A luz do levantamento teórico, fundamentado em pesquisas de revisão da literatura, elencou-se com sucesso, a composição da Resiliência Organizacional (RO), do Comprometimento Organizacional (CO), e discutiu-se a relação entre essas teorias e sua aplicabilidade no contexto das escolas públicas. Seguindo o crivo metodológico correspondente a pesquisa tipo *Survey*, identificou-se que há nível positivo de CO entre os professores, com predominância na dimensão afetiva do comprometimento, e posteriormente, aferiu-se que há grau positivo de RO nas escolas, tendo maior destaque o Comportamento de Comunicação.

Posteriormente ao tratamento dos dados, foi possível concluir em face da questão de estudo, que há relação entre o Comprometimento Organizacional estabelecido pelos professores com as escolas onde atuam e a Resiliência dessas organizações, fato que conduziu a corroboração da hipótese H1, ao passo em que as hipóteses H2 e H3 foram descartadas por não terem sido corroboradas, pois os resultados do estudo não foram compatíveis com a conjectura proposta.

Deste modo, a relação evidenciada com os resultados deste estudo contribui para demonstrar a compatibilidade entre os atributos das teorias envolvidas, assim como, permite apresentar elementos de análise para a existência de correlação positiva entre a CO e a RO, e, por extensão, de que quanto maior

o nível de comprometimento dos professores, maior tende a ser a intensidade das características e comportamentos inerentes à RO na escola.

Ao passo em que as evidências indicam que o nível de CO se relaciona de modo positivo ao grau desenvolvimento de RO, a resiliência nas organizações poderia ser entendida como um conjunto de atributos que podem ser estimulados e apreendidos, envolvendo a capacidade da organização promover o comprometimento dos indivíduos. Portanto, considera-se que a resiliência dos indivíduos, grupos e da organização, são complementares, influenciados pela CO em diferentes níveis e, nesta lógica, uma organização é tão resiliente quanto são comprometidos os indivíduos que nela atuam.

Deste modo, a Resiliência Organizacional poderia ser entendida como um atributo proveniente da capacidade da organização estimular e articular o comprometimento dos indivíduos com a realização de seus objetivos, diante de circunstâncias desafiadoras que exijam o desenvolvimento de propriedades necessárias à mudança, entre as quais, a antecipação, adaptação, recuperação, inovação e fortalecimento. Observando por este prisma, o nível do potencial de resiliência das escolas será tão alto, quanto o nível de CO dos indivíduos que nela atuam pois, em última instância, serão eles quem irão implementar as soluções formais que irão responder as circunstâncias.

Do ponto de vista de uma contribuição teórica, o resultado desta pesquisa contribui para expandir o campo de estudo da RO, situando-a como um elemento relacionado ao CO, especialmente, no contexto das organizações escolares públicas, além de oportunizar o desenvolvimento de estudos mais amplos, com a possibilidade de aferir os limites e fronteiras dessa relação não apenas no contexto da administração pública. No que se refere às implicações gerenciais destes resultados, por se considerar que o CO contribuiu favoravelmente para impulsionar o desenvolvimento da RO nas escolas públicas, fica claro que quanto mais promover-se o comprometimento dos docentes, maior tenderá a ser a intensidade dos atributos de resiliências nessas organizações e, consequentemente, as oportunidades para que de fato, a organização venha a se tornar resiliente.

Tendo em vista oferecer uma contribuição a futuros estudos, em continuidade as conclusões apresentadas, sugere-se a ampliação do universo de pesquisa em relação aos professores e escolas, uma vez que populações maiores podem oferecer suporte a padronização de conclusões mais abrangentes.

Em que se pese as conclusões apresentadas, convém mencionar que, as condições excepcionais durante o período em que o estudo foi desenvolvido, marcado pelas gravíssimas situações decorrentes ou agravadas pela pandemia da Covid-19, ocasionaram uma condição *sui generis* de pesquisa com implicações teóricas e metodológicas na realização da pesquisa envolvendo a ação do pesquisador e a participação dos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALDANA, M. L. R.; HERNÁNDEZ, J. G. V. "El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico". **Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional**, vol. 10, 2019.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". **Journal of Occupational Psychology**, vol. 63, n. 1, 1990.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*"*. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 49*,* n. 3, 1996.

ALIAS, A. H. *et al.* "Building Organizational Resilience via Creative Climate: A Literature Review". **Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities**, vol. 4, n. 3, 2019.

ALMEIDA, E. G.; BATISTA, N. A. "Desempenho Docente no Contexto PBL: Essência para Aprendizagem e Formação Médica". **Revista Brasileira de Educação Médica**, vol. 37, n. 2, 2013.

ANDRADE, G. A.; GUEIROS, M. M. B. "Comprometimento organizacional: o olhar dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre o constructo". **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho,** Bahia: EnGPR, 2015.

BALSAN, L. A. G. *et al.* "Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública". **Revista Gestão Universitária na América Latina**, vol. 9, n. 1, 2016.

BANDEIRA, M.; MARQUES, L. A. L.; VEIGA, R. T. "As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 4, n. 2, 2000.

BARASA, E.; MBAU, R.; GILSON, L. "What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience". **International Journal of Health Policy and Management**, vol. 7, n. 6, 2018.

BARDINI, C.; SILVA, N. "Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos". **Perspectivas en Psicologia**, vol. 16, n. 2, 2020.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Editora Vozes, 1990.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. "Múltiplos Comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas". **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Brasília: ANPAD, 2005.

BENTO, F.; GAROTTI, L.; MERCADO, M. P. "Organizational resilience in the oil and gas industry: a scoping review". **Safety Science**, vol. 133, 2021.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. D. "Sistemas de Controle Gerencial Habilitantes e Coercitivos e Resiliência Organizacional". **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, vol. 30, n. 81, 2019.

BOGLER, R.; BERKOVICH, I. "A Systematic Review of Empirical Evidence on Teachers' Organizational Commitment 1994–2018". **Leadership and Policy in Schools**, vol. 21, n. 3, 2022.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Editora Blucher, 2005.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. "O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais". **Gestão e Sociedade**, vol. 5, n. 11, 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. London: Ashgate, 2008.

BULIGA, O.; SCHEINER, C.; VOIGT, K." Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework". **Journal of Business Economics**, vol. 86, n. 3, 2016.

CAMARGO, M. L.; GOULART JÚNIOR, E. "Comprometimento Organizacional: Um Estudo Nacional Sobre o Conceito e Seu Processo de Desenvolvimento". **Revista Labor**, vol. 1, n. 20, 2018.

CAPRIOLI, K. C.; ARAUJO, B. F. V. B. "A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional". **Revista Administração em Diálogo**, vol. 18, n. 3, 2016.

COTTA, D.; SALVADOR, F. "Exploring the antecedents of organizational resilience practices: a transactive memory systems approach". **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 40, n. 9, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

CROSSWELL, L. J.; ELLIOTT, R. G. **Committed teachers, passionate teachers**: the dimension of passion associated with teacher commitment and engagement. Melbourne: AARE, 2004.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. "A Influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas". **Revista Eletrônica de Administração**, vol. 23, n. 1, 2017.

DENHARDT, J.; DENHARDT, R. "Building organizational resilience and adaptive management". *In*: REICH, J. W. *et al*. **Handbook of adult resilience**. New York: Guilford Press, 2010.

DOGAR, N. "Relations between organizational commitment and demographic factors: research in a banking sector". **Academicus International Scientific Journal**, vol. 10, n. 10, 2014.

DU, P. *et al.* "Dual normative commitments mediating the relationship between perceived investment in employees' development and intention to leave among the healthcare workforce in underserviced areas of Taiwan". **Rural and Remote Health**, vol. 19, n. 1, 2019.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. London: Chapman and Hall, 1993.

EROL, O.; SAUSER, J. B.; MANSOURI, M. "A framework for investigation into extended enterprise resilience". **Enterprise Information Systems**, vol. 4, n. 2, 2010.

FERREIRA, E. D.; NUNES, F. P.; SANTOS, N. "Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais". **P2P e Inovação**, vol. 6, n. 2, 2020.

GELESKI, P.; ZAMPIER, M.; STEFANO, S. "Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública". **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, vol. 38, n. 1, 2016.

GENARI, D.; MACKE, J. "Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no Comprometimento Organizacional". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 62, n. 5, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

GOLDSCHMIDT, C. C. *et al*. "Resiliência organizacional: proposição de um modelo integrado e agenda de pesquisa". **Tourism and Management Studies***,* vol. 15, n. 3, 2019.

GONÇALVES, F.; MAIA, A. "Reflexões sobre relações públicas, comunicação organizacional e as TIC: contribuições da teoria do ator-rede". **Comum**, vol. 16, n. 36, 2014.

GUTIÉRREZ, R. *et al.* "Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financeiras". **Revista de Ciencias Sociales**, vol. 25, n. 2, 2019.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. **Nonparametric Statistical Methods**. London: John Wiley and Sons, 1999.

HOLLNAGEL, E. "How resilient is your organisation? An Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG)". *In*: HOLLNAGEL, E. **Sustainable Transformation**: Building a Resilient Organization. Toronto: HAL, 2010.

HULLEY S. B. *et al.* **Designing clinical research**. London: Lippincott Williams and Wilkins: 2006.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. "Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the "Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)" in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education". **Revista de Administração**, vol. 52, n. 1, 2017.

JIMENEZ, E.; JIMENEZ, R. S. "Association between Teachers' Selflessness and School Organizational Commitment". **International Journal of Education, Science, Technology, and Engineering**, vol. 5, n. 2, 2022.

KWON, I. G.; BANKS, D. W. "Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors". **Managerial Auditing Journal**, vol. 19, n. 5, 2004.

LEAL, P. H. *et al.* "Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do estado do Rio Grande do Norte". **Revista Raunp**, vol. 7, n. 2, 2015.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. "Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change". **Journal of Management**, vol. 31, n. 5, 2005.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management". **Human Resource Management Review,** vol. 21, n. 3, 2011.

LINNENLUECKE, M. K. "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda". **International Journal of Management Reviews**, vol. 19, n. 1, 2017.

MARTINS, D.; NASCIMENTO, F. L. "COVID-19, ensino remoto e a educação de jovens e adultos". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 6, n. 17, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* "Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, n. 4, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. "Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991)". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 2, n. 3, 1998.

MENEGHEL, I.; SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M. "El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica". **Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport**, vol. 31, n. 2, 2013.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V.; BASTOS, A. V. B. "Comprometimento Organizacional: Questões que Cercam sua Natureza e os seus Limites Conceituais". **Psicologia em Revista**, vol. 22, n. 3, 2016.

MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. "Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil". **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 20, n. 1, 2019.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. "A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource". **Management Review**, vol. 1, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. New York: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. "Commitment in the Workplace: Toward a General Model". **Human Resource Management Review**, vol. 11, 2001.

MIYAZAKI, F. R.; VIDEIRA, D. P. "Pesquisas Multinível em Comportamento Organizacional: Uma Revisão da Literatura Internacional". **Revista de Administração da Unimep**, vol. 18, n. 3, 2020.

MOREIRA, C. K.; HONÓRIO, L. C.; LARA, J. E. "Estresse Ocupacional e Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos na Percepção de Docentes do Ensino Médio Público e Privado em Viçosa – MG". **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, vol. 23, n. 5, 2023.

MOREIRA, L. R. **Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa**: a pesquisa baseada em evidências. Belo Horizonte: Grupo Ănima Educação, 2014.

NAZIR, S. *et al.* "Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support". **Sustainability**, vol. 10, n. 12, 2018.

NICOLLETTI, M. *et al*. "Business action on sustainability and resilience in the context of COVID-19". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 60, n. 6, 2021.

NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. "Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional". **Revista Espacios**, vol. 38, n. 7, 2017.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P.; CARRASQUEIRA, K. "Colaboração docente e resultados educacionais no Brasil". **Educar em Revista**, vol. 36, 2020.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. "Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil". **Revista Vianna Sapiens**, vol. 6, n. 1, 2015.

OLIVEIRA, M. S. B.; CARVALHÊDO, J. L. P. "Formação e profissionalização docente: refletindo sobre a centralidade da prática pedagógica". *In*: MENDES SOBRINHO, J. A. C. (org.). **Formação docente**: desafios e possibilidades. Belo Horizonte: Garcia Edizioni, 2019.

OLIVEIRA, V. H. N. "'O antes, o agora e o depois': alguns desafios para a Educação Básica frente à pandemia de COVID-19". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 3, n. 9, 2020.

PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. "Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros". **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Bahia: EnANPAD, 2016.

PAVULS, U. "Exploratory factor analysis of organizational commitment in Eastern Europe". **International Congress of Psychology**. London: Stockholm, 2000.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. "Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão". **Organizações e Sociedade**, vol. 22, n. 75, 2015.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; SILVA, C. R. M. "Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019)". **Revista do Serviço Público**, vol. 71, n. 3, 2020.

PELLI, A. L.; GOULART, I. B. "Fatores Responsáveis pela Resiliência de Funcionários de uma Organização Bancária: Estudo de Caso". **Revista Espacios**, vol. 38, n. 16, 2017.

QUINES, L. A.; SAYCON, L. J. V. "The mediating effect of Organizational Commitment on the relationship between workplance resilience and teacher professional identity." **European Journal of Education Studies**, vol. 10, n. 6, 2023.

RAASCH, M.; SILVEIRA-MARTINS, E.; GOMES, C. C. "Resiliência: uma revisão bibliométrica". **Revista de Negócios**, vol. 22, n. 4, 2017.

REGO, A. "Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões?". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 4, 2003.

RUIZ-MARTIN, C.; LÓPEZ-PAREDES, A.; WAINER, G. "What we know and do not know about organizational resilience". **International Journal of Production Management and Engineering**, vol. 6, n. 1, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Editora Penso, 2013.

SANTOS, A. Y. P. *et al*. "Produção científica sobre Resiliência Organizacional: um estudo bibliométrico". **Anais do VI Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**. Campo Grande: UFMS, 2022.

SILVA, R. P.; CUSTÓDIO, L. S. "Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras". **Anais do Congresso de Gestão Pública**. Brasília: CONSAD, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Editora Pearson Education, 2013.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. "Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes". **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 18, n. 2, 2020.

TUS, J. *et al*. "Work values, job involvement, Organizational Commitment and Job Performance of Public-School Teachers Amidst the Pandemic". **Journal of Production, Operations Management and Economics**, vol. 2, n. 3, 2022.

VIEIRA, M. F.; SECO, C. "Education in the context of the COVID-19 pandemic: a systematic literature review". **Revista Brasileira de Informática na Educação**, vol. 28, 2020.

WHITENER, E. M.; WALZ, P. M. "Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover". **Journal of Vocational Behavior**, vol. 42, 1993.

WITHEY, M. "Antecedents of value based and economics organizational commitment". **Annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada**. Ottawa: Ontario, 1998.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 14 | Nº 42| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima