



Philippe Pinheiro de Souza Sales

**IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE FORMAS DE
TRABALHO REMOTAS NA IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
abril de 2024



Philippe Pinheiro de Souza Sales

**IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE FORMAS DE
TRABALHO REMOTAS NA IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Adriane Domingues Quelhas

Universidade Federal Fluminense

Rio de Janeiro, 29 de abril de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Philippe Pinheiro de Souza Sales

Graduou-se em Administração de Empresas na Faculdade Anhanguera em 2013, possui MBA em Gerenciamento Avançado em Finanças pela UFF concluído em 2015, MBA em Liderança, Inovação e Gestão 3.0 pela PUC-RS finalizado em 2019. Atualmente é Gerente de Administrativo Financeiro, em uma empresa de grande porte que atua nas áreas de operações portuárias, marítimas e logística.

Ficha Catalográfica

Sales, Philippe Pinheiro de Souza

Impacto da implantação de formas de trabalho remotas na identificação organizacional: um estudo de caso / Philippe Pinheiro de Souza Sales; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2024.

71 f.: il ; 29,7 cm

1. Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Home-office. 4. Engajamento. 5. Identificação organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Este trabalho é dedicado a Deus, a minha
mãe, meu pai e minha esposa.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de expressar minha sincera gratidão a Deus pela força em todos os momentos e por me acompanhar em todo o caminho.

A minha amada esposa, expresso minha profunda gratidão por seu amor, apoio inabalável e compreensão durante os momentos em que minha atenção estava dedicada a este trabalho.

Ao meu irmão e aos meus pais por todo amor e apoio e por me ensinarem que a educação é o bem mais valioso que existe.

À professora e orientadora Patrícia Tomei, pela paciência, aprendizado, confiança, exemplo e suporte que tornaram possível a realização deste trabalho.

À empresa, objeto do estudo de caso deste trabalho, pelo aprendizado e por viabilizar a realização desse projeto.

Aos profissionais e amigos que contribuíram de forma direta ou indireta para este trabalho, sem os quais o sonho não seria possível.

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica, expresso minha profunda gratidão por seu ensino inspirador e orientação acadêmica.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Sales, Philipe Pinheiro de Souza; Tomei, Patrícia Amélia. **Impacto da implantação de formas de trabalho remotas na identificação organizacional: um estudo de caso.** Rio de Janeiro. 71p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A pesquisa objetiva explorar como o trabalho remoto afeta a identificação organizacional dos colaboradores e, por conseguinte, pode influenciar no seu desempenho e satisfação. Para fundamentar teoricamente o trabalho, foi realizada uma revisão da literatura sobre os impactos positivos e negativos do teletrabalho no cotidiano dos colaboradores e na sua identificação com a organização. Foi feito um estudo de caso, com abordagem qualitativa, entrevistas semiestruturadas com treze colaboradores de uma empresa de logística portuária que, atualmente realizam o trabalho remotamente, seja ele parcial ou integral. A análise se restringiu a colaboradores das unidades de negócio do Rio de Janeiro e São Paulo. Os resultados das entrevistas foram analisados à luz da literatura consultada, objetivando explorar quais as bases das relações de troca entre os entrevistados e as empresas nas quais atuam. Identificamos que, embora grande parte dos profissionais aprecie o teletrabalho e enfatize que esse modelo proporciona uma melhora na qualidade de vida, a presença no escritório ainda é um fator determinante para a identificação organizacional. Como desdobramento dessas percepções, os entrevistados, em sua maioria, sugeriram um modelo híbrido, onde se é possível manter o relacionamento e a identificação com a companhia e garantir a qualidade de vida que o teletrabalho proporciona.

Palavras- chave

Cultura organizacional. Home-office. Engajamento. Identificação organizacional

Abstract

Sales, Philipe Pinheiro de Souza; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Impact of implementing remote ways of working on organizational identity: a case study.** Rio de Janeiro. 71p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The research aims to explore how remote work affects employees organizational identification and, therefore, can influence their performance and satisfaction. To theoretically substantiate the work, a literature review was carried out on the positive and negative impacts of teleworking on employees' daily work, and on their identification with the organization. A case study was carried out, with a qualitative approach, semi-structured interviews with thirteen employees of a port logistics company, who currently carry out their work remotely, whether partial or full. The analysis was restricted to employees from the Rio de Janeiro and São Paulo business units. The results of the interviews were analyzed considering the literature consulted, aiming to explore the basis of the exchange relationships between the interviewees and the companies in which they work. We identified that, although most professionals appreciate teleworking, and emphasize that this model provides an improvement in quality of life, presence in the office is still a determining factor for organizational identification. As a result of these perceptions, most interviewees suggested a hybrid model, where it is possible to maintain the relationship and identification with the company and guarantee the quality of life that teleworking provides.

Keywords:

Organizational culture. Home-office. Engagement. Organizational identification.

Sumário

1. Introdução	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivo da pesquisa	13
1.3 Delimitação do estudo	13
1.4 Relevância do estudo	14
1.5. Estrutura da dissertação	15
2. Referencial Teórico	16
2.1 Teletrabalho	16
2.2 Identidade e Imagem Organizacional	20
2.3 Identidade e Imagem Organizacional no teletrabalho	22
2.4 Identificação Organizacional	26
2.5 Identificação Organizacional e Teletrabalho	30
3. Metodologia	36
3.1 Tipo de pesquisa	36
3.2 Coleta e análise de dados	36
3.3 Seleção dos sujeitos	38
3.4 Delimitação do método	39
4. Estudo de caso: Empresa X	41
4.1 Empresa X: história	41
4.2 Empresa X: unidades de negócios	42
4.3 Empresa X: Quadro funcional	44
4.4 Empresa X: aspectos da cultura organizacional	45
5. Resultados segundo categorias temáticas	47
6. Considerações finais	57
7. Limitações e sugestões para futuras pesquisas	10
8. Referências	61

Lista de Figuras

Figura 1: Mapa de identificação Organizacional	33
--	----

Lista de Quadros

Quadro 1: Roteiro de entrevista	16
Quadro 2: Características demográficas dos entrevistados	18
Quadro 3: Definições de identificação organizacional	32
Quadro 4: Quadro funcional da empresa analisada	43

1. Introdução

1.1 Contextualização

O trabalho remoto emergiu como uma prática laboral cada vez mais frequente, especialmente diante dos avanços tecnológicos e das transformações nas dinâmicas organizacionais. Nas últimas décadas, essa modalidade tem testemunhado um aumento considerável, mas foi durante a pandemia de COVID-19 que essa tendência atingiu um ponto crucial.

Com as medidas de isolamento e o fechamento de escritórios em todo o mundo para conter a disseminação do vírus, milhões de trabalhadores foram forçados a adotar o teletrabalho como a nova rotina. O que teve início como uma medida temporária de precaução logo se transformou em uma alteração de paradigma duradoura para muitas organizações e profissionais.

Durante a crise do COVID-19, muitas empresas se viram obrigadas a se ajustar rapidamente ao ambiente remoto, impulsionando o surgimento de novas formas de colaboração e comunicação que desafiaram os modelos de trabalho tradicionais. Ferramentas de videoconferência, plataformas de mensagens instantâneas, formas de comunicação cada vez mais abrangentes e sistemas de gestão de projetos emergiram como elementos indispensáveis para manter equipes conectadas e produtivas, independentemente da distância física. Conforme salientado por Samartinho e Barradas (2020), a pandemia acelerou a digitalização e redefiniu as práticas de trabalho a uma velocidade sem precedentes, enfatizando a importância do teletrabalho na continuidade dos negócios.

A pandemia catalisou uma mudança que já estava em curso, desafiando as convenções estabelecidas de trabalho e incentivando a inovação em termos de quando, onde e como o trabalho é realizado. À medida que o teletrabalho continua a ganhar popularidade, é crucial analisar de perto seu impacto em diversas esferas,

incluindo a economia, o bem-estar dos trabalhadores e as dinâmicas organizacionais, sendo fundamental compreender os benefícios e desafios associados a essa prática, além de desenvolver estratégias eficazes para maximizar suas vantagens e mitigar seus riscos.

O teletrabalho aumenta a satisfação do trabalhador por conta de diversos motivos como, por exemplo, horário flexível, autonomia para as atividades, redução do tempo de deslocamento, facilidade no convívio familiar, entre outras (Tremblay, 2002). No entanto, o teletrabalho pode trazer desafios aos colaboradores de uma organização, entre os quais, o isolamento social e profissional, o sentimento de insegurança e não pertencimento, percepção de desfavorecimento de teletrabalhadores em promoção e ocupação de cargos de chefia, perda da coletividade, entre outros (Charalampous et.al., 2019).

A partir do momento que o colaborador deixa a empresa e parte para trabalhar de sua casa nasceu um problema: as empresas precisam começar a elaborar técnicas de adesão à cultura da empresa, mesmo de longe. Essas técnicas garantem que os colaboradores se sintam parte do negócio e, com essa sensação, aumentem seu comprometimento e engajamento com a organização.

A literatura organizacional enfatiza o papel dos atributos visíveis na compreensão e aprendizado dos colaboradores sobre a cultura de uma organização. Schein (1992), considera importante distinguir esse nível de artefatos visíveis na análise do iceberg cultural. Estes artefatos, segundo o autor nos ajudam a traduzir a dimensão comportamental da cultura e incluem desde a disposição física, o modo de vestir, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, à intensidade emocional. Independentemente de como se interpreta a cultura organizacional, ela pode ser notada pela linguagem, pela arquitetura, móveis, espaço físico, decoração, imagens, símbolos, mitos e histórias, rituais, cerimônias e hábitos, além dos valores que permeiam as empresas.

A partir do momento que o colaborador deixa a empresa e parte para trabalhar de sua casa temos um desafio: ele perde essas informações que são repassadas no cotidiano. Esse conhecimento é fundamental no processo de interpretação e desenvolvimento da compreensão e identificação cultural, e ele fica prejudicado pela falta desses atributos visíveis, dificultando que este colaborador se sinta parte dos negócios e, portanto, afetando seu engajamento e comprometimento organizacional.

Assim sendo, as organizações dentro desse contexto de trabalho remoto, devem criar novas técnicas e rituais, que de alguma forma preencham essa lacuna e favoreçam essa identificação e adesão cultural.

Se por um lado, a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto pode gerar um ambiente que promove a satisfação e a retenção dos colaboradores, por outro lado, a dispersão geográfica pode resultar em dificuldades na construção de uma cultura organizacional forte, afetando a identificação organizacional dos colaboradores:

(i) uma forma específica de identificação social na qual o indivíduo se define em termos de seu pertencimento a uma organização em particular (Ashforth; Mael, 1992);

(ii) um “processo de identificação social no qual uma pessoa se descreve a partir de seu pertencimento a uma organização” (Bergami; Bagozzi, 2000, p. 3);

(iii) o “grau que um membro define a si mesmo com os mesmos atributos que acredita que definem sua organização” (Dutton et.al.1994, p. 239).

Várias pesquisas têm relacionado o trabalho remoto com a identificação organizacional dos colaboradores. Abrams e Moura (2001) exploram o tema, caracterizando que a identificação organizacional é, provavelmente, o principal fator determinante para o turnover de uma organização.

Haas (2022) aponta que o trabalho híbrido corre o risco de criar uma “classe dominante” de pessoas que se sentem fundamentais na organização e fortemente comprometidas com ela e uma classe de pessoas que se sentem periféricas e desconectadas não apenas do trabalho, mas também da vida social que cria significado e vincula os funcionários mais estreitamente à organização. As consequências podem ser funcionários menos felizes e menos comprometidos, que têm maior probabilidade de procurar oportunidades em outros lugares.

A identificação organizacional tem papel fundamental na gestão porque trata de uma conexão psicológica profunda entre indivíduo e organização que não são captados por outros construtos, além de possuir relevantes consequências para o cotidiano das empresas. Por meio da identificação, a organização é capaz de prever comportamentos e atitudes no trabalho (Ashforth et.al., 2008; Ashforth; Mael, 1992; Dukerich et.al., 2002; Pratt, 1998; Van Knippenberg; Van Schie, 2000). A identificação organizacional ocorre quando os atributos que o indivíduo

usa para definir a organização são muito próximos aos que usa em sua autodefinição (Ashforth; Mael, 1992; Dutton et.al., 1994).

Há uma identificação organizacional forte quando indivíduos percebem os valores e conquistas de uma organização como aspectos centrais, distintivos, duradouros (Albert; Whetten, 1985) e compatíveis com suas próprias crenças, levando o indivíduo a assumir essa identidade (Dukerich et.al., 2002; Van Knippenberg; Sleebos, 2006), isto é, a força da identificação está diretamente ligada à percepção que o membro tem da identidade da organização e sua percepção sobre como membros externos veem a organização (Dukerich et.al., 2002; Dutton et.al., 1994).

Motivado por esses fatores de estudo, a questão chave abordada nessa pesquisa é: de que forma o trabalho remoto impacta na identificação organizacional dos membros de uma organização?

1.2

Objetivo da pesquisa

Como vimos na contextualização, no atual mercado profissional, a implementação de formas de trabalho remoto tem se destacado como uma transformação significativa nas dinâmicas organizacionais. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da implantação de formas de trabalho remotas na identificação organizacional e sugerir mecanismos de preservação dessa identificação, isto é, oferecer recursos para decisão gerencial sobre a estratégia de formas de trabalho remota mais adequadas, considerando aspectos da identificação organizacional.

1.3

Delimitação do estudo

A pesquisa em questão, objetiva aprofundar de que maneira a identificação organizacional dos colaboradores é afetada com a aplicação do teletrabalho. Destaca-se que a análise de outros temas ao longo da investigação auxilia na contextualização do problema, embora não sejam cruciais para atingir o objetivo proposto.

De acordo com Sluss e Ashforth (2007), o estudo das identidades e da identificação nas organizações abriu caminho para diversas reflexões sobre como os indivíduos se definem e se colocam nos contextos organizacionais.

Para compreensão da temática abordada nessa dissertação é fundamental diferenciar os conceitos de identidade organizacional e identificação organizacional.

Enquanto a identidade organizacional compreende a percepção coletiva dos valores, da cultura, da missão, da imagem e da reputação de uma organização; a identificação organizacional se refere ao grau de conexão emocional e psicológica dos colaboradores com a empresa.

Dutton (1994) expõe que a identificação organizacional favorece o sentimento de confiança interpessoal entre empregados, a internalização de normas e valores, a qualidade das práticas, os processos organizacionais, o desejo de permanecer na organização e a vontade de cooperar com o outro no ambiente de trabalho.

Neste estudo, o foco recai especificamente na identificação organizacional, deixando de lado a análise da identidade organizacional. Portanto, o objetivo principal consiste em investigar os impactos do trabalho remoto na ligação emocional e psicológica dos colaboradores com a organização, explorando os diversos fatores que influenciam esse processo.

Por fim, para delimitarmos nosso estudo, é importante apontar também que embora seja amplamente discutido na literatura os modos como o conceito de identificação organizacional se mistura com outros – processos de comunicação, internalização de valores e crenças, socialização e comprometimento – esses temas não serão abordados neste trabalho (Pratt,1998; Smidts et.al.,2001).

1.4

Relevância do estudo

O trabalho remoto, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças socioculturais, tem se tornado uma realidade cada vez mais presente nas organizações. Nesse contexto, a compreensão dos efeitos dessa transição na identificação dos colaboradores com a organização é crucial para o alinhamento e maior aderência da cultura organizacional.

Grant (2013) destaca a importância da identificação organizacional como um fator determinante para o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Segundo o autor, a conexão emocional com a organização não apenas fortalece o comprometimento individual, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. A análise crítica desses conceitos no contexto do trabalho remoto será fundamental para orientar as práticas de liderança e gestão de equipes distribuídas. Além disso, destaca-se a necessidade de compreender as nuances do trabalho flexível para promover ambientes organizacionais adaptativos.

A pesquisa visa ampliar essa compreensão, explorando como a flexibilidade do trabalho remoto pode afetar a identificação organizacional e, por conseguinte, influenciar o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Dessa maneira, a dissertação proporcionará *insights* valiosos para líderes e gestores na formulação de estratégias que maximizem os benefícios do trabalho remoto, sem comprometer a coesão e a identidade organizacional.

Em última análise, a relevância deste estudo transcende o âmbito acadêmico, contribuindo para a construção de práticas organizacionais mais eficazes em um cenário de trabalho em constante evolução.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em 5 tópicos:

- (i) introdução: contextualização, objetivo, relevância e delimitação da pesquisa;
- (ii) revisão teórica: conceito de teletrabalho, identidade e identificação;
- (iii) metodologia: o tipo de pesquisa, coleta e análise de dados, seleção dos sujeitos, roteiro de entrevista para coleta de dados e delimitação do método;
- (iv) análise de conteúdo dos resultados obtidos nas entrevistas a partir de categorias pré-definidas;
- (v) considerações finais sobre a análise e recomendações e sugestões de pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho é uma prática de trabalho que incentiva os profissionais a trabalharem além do ambiente convencional de escritório. Isto se baseia na ideia de que não há necessidade de trabalho em um determinado local (Prasad *et al.*, 2020). O modelo de trabalho motivado pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e o consequente isolamento social adotado como estratégia de prevenção, acabou se popularizando em alguns segmentos do mercado, como setores administrativos (Losekann; Mourão, 2020).

Conforme exposto por Da Silva (2018), o teletrabalho apresenta-se de forma a desestruturar o modelo tradicional de trabalho, o que também interfere no modo de gerir pessoas, causando impacto relevante na psicodinâmica do reconhecimento, este aspecto se configura na impossibilidade de controle do trabalhador no local de trabalho. Sobre a temática é importante pautar que o teletrabalho significa necessariamente falar em gestão remota, quando a relação entre chefes e subordinados acontece intermediada por tecnologias, e em times virtuais, nos quais colegas de trabalho se relacionam a distância. (Kurland; Bailey, 2000).

A tecnologia da informação vem possibilitando há algum tempo formas alternativas de organizar o trabalho, que estão desafiando paradigmas tradicionais de gestão. As estruturas organizacionais evoluídas começaram a fornecer um conjunto de opções para atender à crescente demanda por maior flexibilidade de trabalho. Com o surgimento das ferramentas certas para apoiar o teletrabalho, esse novo modo de trabalho tem se expandido rapidamente nas últimas décadas. Portanto, os membros de equipes virtuais estão hoje em dia cada vez mais envolvidos em trabalho remoto a partir das suas casas individuais ou em escritórios satélites, para reduzir os deslocamentos diários (Boselie, 2010). Allen (2015)

contribui para a questão expondo que o trabalho remoto já vem sendo discutido com rigor desde a década de 1970. Prasad et.al. (2020) sintetizam que trabalhar em casa ou trabalhar remotamente, que era visto como uma palavra da moda nos tempos pré-COVID-19, se tornou uma realidade durante a pandemia, a partir de março de 2020, e permanecerá por um período mais longo.

Conforme exposto por Baudot e Kelly (2020), a pandemia da COVID-19 fez com que muitos trabalhadores fossem obrigados a trabalhar remotamente, alterando a qualquer momento os ambientes em que realizam o seu trabalho, os seus modos de comunicação e a estruturação do seu horário de trabalho. Ao mesmo tempo, aspectos significativos da vida dos trabalhadores foram alterados e trazidos para casa para competir com o seu trabalho remoto, incluindo o cuidado de crianças e dependentes, bem como o stress relacionado com uma ameaça significativa à saúde pública e o isolamento social. Ozimek (2020) retrata que o impacto da COVID-19 na forma como trabalhamos representa, sem dúvida, a mudança mais drástica e rápida na força de trabalho global, desde a Segunda Guerra Mundial. O autor ainda explora que nas duas décadas anteriores à COVID-19, o trabalho remoto aumentou constantemente, mas representava uma parcela relativamente modesta da força de trabalho. Para a grande maioria das empresas, essa mudança drástica para equipes remotas é uma nova experiência que representa uma forma muito diferente de trabalhar.

Um grande complicador nesse modelo de trabalho é conciliar o profissional e o pessoal, uma vez que o colaborador trabalha em sua própria residência. Por isso o desafio de propor um equilíbrio entre os dois lados, adequando e estabelecendo limites para que o *home office* não prejudique o bem-estar profissional e a percepção que o sujeito possui acerca do seu trabalho e, conseqüentemente, da organização (Tascheto; Froehlich, 2019).

Nessa jornada de evolução e consolidação do teletrabalho uma figura que emerge e ganha cada vez mais força é a responsabilidade e importância da liderança. Bailey e Kurland (2002) apontam em suas pesquisas que o papel do líder é essencial, principalmente por preocupações sobre o controle. O impacto da implantação do teletrabalho para as organizações têm sido tema de diversos estudos, que apontam para a necessidade de revisão de aspectos ligados à gestão de pessoas, à cultura organizacional, à oferta adequada de estrutura tecnológica, entre outras questões (Cooper; Kurland, 2002; Golden *et al.*, 2008). Importante salientar

que não existiam muitas pesquisas prévias ou manuais que pudessem apresentar e direcionar o modo como líderes e liderados deveriam se comportar perante essa nova forma de trabalhar. A perspectiva da liderança no contexto do teletrabalho não poderia ser aplicada de forma tradicional (Peters *et al.*, 2014). Bodanowitz (2020) aborda que a maior parte dos estudos sobre teletrabalho centra-se nos trabalhadores em geral, e não diferencia entre gestores, empregadores e empregados, porém, dentro das classes temos percepções distintas sobre o modelo.

A liderança eficaz no teletrabalho desempenha um papel crucial na promoção da identificação organizacional entre os funcionários. Ao estabelecer comunicação clara, definir expectativas precisas e fomentar um ambiente de confiança e engajamento, os líderes podem fortalecer o vínculo dos funcionários com a empresa, mesmo à distância. É papel dos líderes criar um ambiente onde os funcionários se sentem conectados, motivados e comprometidos com os objetivos e valores da organização, independentemente do local de trabalho. Martin *et al.* (2022) exemplificam que, de qualquer forma, a necessidade de uma gestão de proximidade com os colaboradores é acentuada nesse modelo, explorando que para o bem-estar e produtividade são necessários vínculos que permitam proximidade e evitem o isolamento dos teletrabalhadores.

Importante salientar que o clima de trabalho é apontado como um importante fator associado à satisfação no trabalho e ao engajamento dos funcionários (Lemoine *et al.*, 2019; Shuck *et al.*, 2013; Shuck; Reio, 2014; Wollard; Shuck, 2011). Tendo as interações pessoais um papel crucial na formação do clima organizacional, influenciando diretamente a dinâmica de trabalho e o bem-estar dos funcionários. No contexto do *home office*, onde o contato físico é limitado, as interações pessoais assumem uma nova dimensão, sendo essenciais para manter um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Apesar da distância física, as interações virtuais e as oportunidades de comunicação face a face, por meio de videoconferências e *chats online*, ainda desempenham um papel fundamental na construção de relacionamentos profissionais e na promoção do engajamento dos funcionários.

O teletrabalho surge como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs (Rosenfield; Alves, 2011). Além da preocupação com a saúde e o bem-estar dos liderados que não estão mais visíveis fisicamente, a crise da COVID-19 convoca

uma atuação de líderes que se preocupam em oferecer suporte instrumental e apoio organizacional para a equipe, mitigando efeitos negativos do teletrabalho compulsório (Bartsch *et al.*, 2021; Liebermann *et al.*, 2021; Rudolph *et al.*, 2021).

O teletrabalho, por sua prática à distância e, muitas vezes, solitária, poderia indicar formas mais diluídas de controle sobre o processo e o produto do trabalho (Rosenfield; Alves, 2011). Prasad *et al.* (2020) exploram que a solidão, a falta de interação humana, o isolamento no local de trabalho e o isolamento social são desvantagens de trabalhar em casa: pode ser mais difícil para os funcionários se conectarem com seus colegas de trabalho e supervisores sempre que necessário, outra dificuldade citada pelos autores, retrata a falta de supervisão. Isso pode ser resolvido proporcionando autonomia aos funcionários que trabalham remotamente.

Golden *et al.* (2008) elaboraram uma pesquisa de caráter quantitativo que demonstrou que o isolamento afeta negativamente o desempenho. Conforme mencionado por outros autores, Maciel (2021) aponta que uma das principais desvantagens do teletrabalho é o favorecimento do isolamento social, que pode causar a desmotivação do trabalhador, afastamento da cultura e até mesmo ser prejudicial à saúde mental dos trabalhadores.

O trabalho remoto obviamente elimina a comunicação pessoal, no entanto, as pessoas não substituíram simplesmente as interações pessoais por chamadas de vídeo e/ou voz. Na verdade, a mudança para o trabalho remoto causou uma diminuição geral na comunicação síncrona observada, como reuniões agendadas e chamadas de áudio/vídeo. Por outro lado, o trabalho remoto fez com que funcionários se comunicassem mais por meio de mídias mais assíncronas, enviando mais *e-mails* e muito mais mensagens instantâneas (Yang *et al.*, 2022).

Sobre o âmbito das vantagens do teletrabalho Da Silva (2018) esclarece que se deve observar o cenário por três óticas diferentes, a visão do trabalhador, da empresa e da sociedade. O autor explora ainda que o trabalhador se beneficia da possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho; economia de combustíveis; flexibilização do horário laboral, permitindo conciliar vida profissional e familiar; flexibilização do local de trabalho; autonomia relativa, com a diminuição dos constrangimentos hierárquicos; clima de trabalho mais confortável. No que se refere à empresa o artigo enfatiza redução de custos (imobiliários, de transportes, de pessoal etc.); aumento da produtividade; maior facilidade de recrutamento/seleção de pessoal (independentemente do seu local de

residência). Por último, o autor retrata, para a sociedade, a desconcentração do centro das cidades; criação de empregos; aumento da produtividade; descongestionamento do tráfego urbano, entre outras benesses.

Numa abordagem teórica, o teletrabalho permite ao colaborador escolher a forma como prefere trabalhar para obter o equilíbrio vida-trabalho perfeito (Prasad *et al.*, 2020). Santosh e Jain (2016) apontam como importante fato que contribui para o crescimento do teletrabalho as longas horas de trabalho e as longas horas de deslocamento que estão afetando seriamente o equilíbrio entre vida e trabalho dos pais que residem nas cidades metropolitanas. Os autores ainda retratam que cada vez mais pessoas têm de conciliar as responsabilidades em casa e no local de trabalho. E quando os colaboradores são questionados sobre a vida no trabalho, as três preocupações que surgem com mais frequência são as longas jornadas de trabalho, a intensidade do trabalho e as horas de deslocamento – vida profissional e vida pessoal interligadas e interdependentes.

A complexidade do teletrabalho implica em maior conhecimento da organização para com seus funcionários, necessidade de promover a comunicação interna e investimento em equipamentos que contribuam para o bem-estar e na qualidade de um ambiente que proporcione o desempenho das atribuições dos colaboradores. Dessa forma, as reflexões apresentadas evidenciam os desafios acerca do *home office* para as organizações e para o trabalhador. Há muita glamourização a respeito da proposta do teletrabalho e a ideia de o sujeito atuar como seu próprio chefe, pois a autogestão pode ocasionar patologias quando não são instruídos adequadamente (Costa, 2013).

2.2 Identidade e Imagem Organizacional

Podemos estudar a identidade sob diversos níveis, mas os dois mais abordados e discutidos em estudos são o nível pessoal e o social (Antaki; Widdicombe, 1998; Gioia *et al.*, 2000; Machado, 2003, Holmer-Nadeson, 1996).

A identidade pessoal trata do conceito individual de si e a identidade social envolve o conceito de si em relação ao outro, que se dá na vinculação do sujeito aos grupos. Quando se fala de identidade organizacional ou identidade no trabalho, também se está falando de identidade social, já que apesar de ter a relação com o

trabalho e/ou a organização, está se falando da vinculação do sujeito com um grupo. Dessa forma, mesmo sob essa ótica, o indivíduo ainda é o protagonista, pois as identidades só podem ser explicadas a partir do comportamento humano nas organizações (Machado, 2003).

Em nível pessoal, a identidade orienta o sujeito no conceito de si e nas ações provenientes deste. Em nível social, a identidade configura a percepção de si dentro do grupo, orientando as movimentações dentro dele. As organizações são grupos sociais, pois as pessoas ali estão para alcançar objetivos em comum, satisfazer necessidades e consequentemente validar-se como sujeito. Junto a isso, o trabalho exerce grande impacto na visão do sujeito sobre si, sendo assim a identidade no trabalho uma ramificação da identidade organizacional (Machado, 2003).

A formação da identidade organizacional inclui elementos do indivíduo, fazendo um balanço entre interno e externo, há a individualidade, mas também o senso de pertencimento a um setor, sendo um membro. Isso garante que o indivíduo não buscará apenas alcançar suas metas por si, mas pelo grupo (Snihur, 2016).

Podemos partir do pressuposto que as organizações também são categorias sociais e que, portanto, os seus colaboradores têm a percepção de que são membros delas, como em um grupo (Machado, 2003). A identidade organizacional é o processo no qual a organização se torna única na mente desses indivíduos (com características positivas e/ou negativas). Tal como em outros grupos, os membros compartilham crenças sobre a organização, categorizando o que é central, duradouro, qual a cultura envolvida, entre outros.

As identidades são reflexos de como os indivíduos interpretam quem são; essa autorrepresentação é geralmente construída para satisfazer a necessidade de se ver sob uma luz positiva (Hennekam *et al.*, 2021; Felix, 2020). O *self* permite que o indivíduo se construa cognitivamente e emocionalmente, o que é muito importante para encontrar a segurança necessária para um bom desempenho no trabalho (Dutton *et al.*, 2010; Felix *et al.*, 2023).

Albert *et al.* (2000) compreendem a identidade organizacional em três dimensões: (i) definida pelos membros da organização, sendo esta a central; (ii) o que diferencia esta organização de outras e (iii) o que é visto como traço contínuo da organização, que parece duradouro.

A associação com a organização não se baseia apenas no que é dado, mas também em idealizações e fantasias, que viriam de encontro com as idealizações do

indivíduo e a realização de seus desejos. Dessa forma, podemos compreender que a identidade organizacional é única do indivíduo, pois esta é a forma com que ele percebe a organização, processo este que é influenciado pela identidade pessoal e aspirações e desejos do próprio (Mael; Ashforth, 1992).

A imagem organizacional é a forma com que quem está fora vê a organização, ou seja, como as outras organizações e os outros sujeitos, que constituem o grupo do “fora” enxergam e avaliam este grupo. A imagem é percebida pelo indivíduo e mudanças podem influenciar a forma com que ele vê a organização, modificando sua identidade organizacional.

Algo semelhante ocorre também com os indivíduos que, no meio organizacional, procuram passar uma imagem aos outros trabalhadores e líderes. Essa imagem, chamada por Baumeister et. al. (1989) de “motivo para agradar a audiência” se refere à imagem que nos sentimos compelidos a passar, com atitudes que representariam o trabalhador ideal, mesmo que não sejam benéficas ao sujeito, como por exemplo, participar de reuniões e responder a *e-mails* depois do horário laboral (Ashforth; Mael, 1989).

Dutton e Dukerich (1991) afirmam que a imagem organizacional pode ser dividida em duas: (i) o que os membros acreditam ser distintivo, duradouro e central na organização e (ii) o que os membros acreditam que os indivíduos de fora da organização pensam sobre ela. Essas duas imagens organizacionais influenciam na conexão cognitiva que os membros criam com a organização da qual fazem parte, moldando os seus comportamentos (Dutton et.al., 1994).

Estudos recentes, mostram que as identidades podem estar simultaneamente salientes e, portanto, a identidade denotada a uma função, pode ser diferentemente introduzida e reproduzida por diferentes indivíduos, já que cada um colocaria traços próprios de sua personalidade no fazer (Ashforth; Schnoff, 2016).

2.3

Identidade e Imagem Organizacional no teletrabalho

A identidade de trabalhador remoto tende a ser construída por indivíduos que veem o ato de trabalhar em locais diferentes do local de trabalho oficial da empresa como algo interessante a ponto de se verem de forma positiva e se sentirem bem com quem são ao incluir essa dimensão em seu autoconceito.

As identidades podem coexistir e entrar em conflito; não são monolíticas (Felix; Bento, 2018). Os indivíduos constroem identidades alternativas e as promulgam com base em como veem a interpretação de outras pessoas significativas e em outros aspectos situacionais que estão envolvidos em um determinado contexto social (Felix *et al.*, 2018; Felix; Cavazotte, 2019; Wittman, 2019).

Assim, ver-se como um trabalhador remoto não significa que o indivíduo não possa se ver também como alguém que trabalha em um escritório corporativo.

Embora as identidades proporcionem estabilidade emocional e cognitiva aos indivíduos, elas são dinâmicas (Conroy; O’Leary-Kelly, 2014; Felix *et al.*, 2023). Uma vez que o self reflete a sociedade e o contexto imediato e mais amplo de um indivíduo (Mead, 1934) e ambos podem mudar ao longo do tempo, as identidades também podem sofrer alterações durante a vida de um indivíduo. Consequentemente, quando um indivíduo constrói uma identidade de trabalhador remoto isso não significa que ele não possa mudar o seu autoconceito em termos de onde trabalha (Felix *et al.*, 2023).

Autores como Barsness *et al.*, (2005), Shockley *et al.*, (2021), Bolduan *et al.*, (2021) e Fang *et al.*, (2022) sugeriram que a menor visibilidade organizacional dos trabalhadores remotos faz com que eles precisem gerenciar outras impressões das pessoas sobre eles pois são menos facilmente “vistos”.

Assim sendo, conforme colocam Felix *et al.* (2023) quando a ameaça à identidade é vista como intratável ou quando a identidade do trabalhador remoto foi recentemente adquirida, os custos para manter esse autoconceito tornam-se tão altos que o indivíduo tende a optar por uma saída identitária. No entanto, quando a identidade do trabalhador remoto é considerada de alta importância, quando o desempenho do indivíduo é superior, e quando a fonte da ameaça está distante, o trabalhador tende a continuar a se ver como um trabalhador remoto.

Bianchi *et al.* (2023) realizaram uma pesquisa longitudinal em três momentos, de dezembro de 2020 a março de 2022, entre trabalhadores remotos nos EUA, para testar a hipótese de que o aumento da presença de recursos naturais internos no escritório doméstico está associada a um aumento no senso de identidade de grupo e de solidariedade ao seu grupo de trabalho. Os resultados apresentaram uma relação positiva entre o maior número total de elementos naturais nos escritórios remotos dos teletrabalhadores e o aumento da identidade de grupo.

A maneira como os indivíduos vivenciam seu trabalho diário e ambiente de trabalho está relacionado às suas identidades de trabalho (Bartel *et al.*, 2012; Bimrose *et al.*, 2019), portanto, estar fisicamente separado das organizações diminui a identidade coletiva dos teletrabalhadores com suas instituições segundo pesquisa de Wang *et al.*, (2020). Segundo Carillo *et al.* (2021), a interrupção das interações informais e presenciais prejudicou o desenvolvimento da carreira causando ainda mais isolamento e solidão, pois os indivíduos não conseguiram observar e imitar comportamentos considerados valiosos no trabalho.

Minguez (2008) diz que a imagem organizacional reflete a imagem ou aparência que é percebida pelos receptores. Essa imagem se forma a partir de como os indivíduos percebem a empresa e depende de quais atributos têm maior ou menor representação para esses próprios indivíduos. Essa análise é muitas vezes feita de forma mais superficial e reflete mais a aparência externa da organização.

Hatch e Schultz (1997:361) afirmam que a "cultura, identidade e imagem constituem um sistema de significado e entendimento que delinea a organização para diferentes públicos". Portanto, as interações mútuas entre cultura organizacional, identidade e imagem "sugerem um modelo específico no qual propriedades e processos, previamente considerados como aspectos internos ou externos, se entrelaçam uns com os outros." Consequentemente, à medida que as organizações se tornam mais abertas ao mundo exterior, compartilhando informações, estabelecendo colaborações e interagindo com outras entidades e empresas, incorporando o trabalho de consultores e envolvendo os clientes (que agora estão até mesmo diretamente envolvidos no processo produtivo), observa-se um aumento da influência do ambiente externo em sua cultura organizacional, o que tem um impacto direto na "constante evolução" de sua identidade.

A autoras ainda reforçam a importância do contexto cultural em que qualquer interpretação de sentido é realizada: "enquanto a nossa imagem projetada é contextualizada pela nossa herança cultural, as interpretações que os outros dão a essa projeção são contextualizadas pela sua cultura(s)" (Hatch; Schultz, 1997:361). O modelo proposto pelas autoras evidencia as relações entre cultura, imagem e identidade, que formam processos circulares envolvendo interdependências mútuas, e ilustram as influências mútuas, internas e externas, na organização.

Gray e Balmer (1998) relatam que em um passado não muito distante, a reputação e a imagem corporativa eram conceitos bastante vagos que eram

considerados, na melhor das hipóteses, uma preocupação periférica da gestão de topo. Normalmente, eles eram vistos como domínio do departamento de relações públicas e dos consultores de *design*. Hoje, porém, um número crescente de executivos astutos reconhece-os como ativos empresariais críticos, diretamente ligados ao sucesso competitivo. Almeida (2005) explora que a partir do momento em que se percebeu que a reputação tem impactos profundos sobre a *performance* corporativa, tornou-se necessário entender como se dá o processo de sua construção, como lidar com ela no dia a dia da organização, como sustentá-la durante os anos e como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders*. Esse tem sido um dos grandes desafios das organizações visto que a maioria das empresas dispõe, muitas vezes, de recursos similares para competir entre si e a decisão por uma ou outra organização poderá ocorrer levando-se em conta a reputação.

A adoção do teletrabalho pode ter um impacto significativo na imagem organizacional de uma empresa. Quando implementado de forma eficaz, o teletrabalho pode reforçar a percepção de uma organização moderna, flexível e preocupada com o bem-estar de seus funcionários. Qvortrup (1998) enfatiza que um obstáculo e desvantagem com relação ao teletrabalho é a perda da identidade corporativa, afetando a cultura organizacional da empresa. Os trabalhadores adquirem um senso de não pertencimento à organização perdendo assim a motivação para trabalhar em equipe e tendendo a trabalhar de uma forma mais individualista. Esse perigo desafia os gerentes a terem que desenvolver uma forma de trabalho com menos controle e um ambiente de maior confiança em seus subordinados

A capacidade de oferecer opções de trabalho remoto também pode ser vista como um sinal de confiança e transparência por parte da empresa. Além disso, o teletrabalho pode promover a inclusão e a diversidade, demonstrando um compromisso com a equidade e a acessibilidade. No entanto, é crucial que as empresas gerenciem cuidadosamente o teletrabalho para evitar possíveis armadilhas, como problemas de comunicação ou isolamento dos funcionários, que podem prejudicar a imagem organizacional. Portanto, uma abordagem estratégica e sensível ao teletrabalho pode contribuir significativamente para a reputação e a imagem positiva de uma empresa.

Por fim, é importante acrescentar dois pontos importantes na análise da identidade organizacional num trabalho remoto: o papel da confiança e da comunicação. Conforme coloca Savic (2020) a complexa mudança para o trabalho remoto e como foi essa experiência para os trabalhadores é mediada pelas habilidades de liderança, transparência e o nível de confiança dentro da organização. A confiança é a “cola” que une todos os aspectos do trabalho remoto, pois é através dela que o clima organizacional pode ser construído proativamente (Rysavy; Michalak, 2020).

Inúmeras pesquisas enfatizaram que a comunicação e os processos de interações cotidianas, são fundamentais para a construção da identidade organizacional no trabalho remoto (Oliveira; Andrelo, 2022; Yang; Lin, 2023; de la Torre-Ruiz; Ferrón-Vílchez, 2024).

2.4 Identificação Organizacional

Teóricos organizacionais têm demonstrado um interesse crescente no conceito de identificação organizacional: (i) uma forma específica de identificação social na qual o indivíduo se define em termos de seu pertencimento a uma organização em particular (Ashforth; Mael, 1992); (ii) um “processo de identificação social no qual uma pessoa se descreve a partir de seu pertencimento a uma organização” (Bergami; Bagozzi, 2000: 3); (iii) o “grau que um membro define a si mesmo com os mesmos atributos que acredita que definem sua organização” (Dutton et. al.1994: 239).

Para explorar essa dinâmica, eles têm recorrido a uma das teorias mais destacadas no estudo da identificação organizacional: a Teoria da Identidade Social (TIS), proposta por Tajfel e Turner (1979). A identidade social é, em larga medida, relacional e comparativa, o que gera determinadas consequências quanto ao pertencimento de grupo. A primeira, diz respeito a um indivíduo manter-se em um grupo e buscar novos grupos que, gerando satisfação, contribuam para alguns aspectos da sua identidade. Se ao contrário, o grupo não preencher esse requisito, o indivíduo tenderá a abandoná-lo, a não ser que seja impossível, por razões objetivas ou, por colocar em conflito valores importantes (Tajfel, 1983).

A teoria da identidade social sustenta que é um critério essencial para a formação psicológica de um grupo que os indivíduos se definam (e sejam definidos pelos outros) como membros desse grupo (Tajfel; Turner, 1979). Assim, podemos dizer que a autodefinição do indivíduo, dada ao seu grau de pertencimento organizacional, será condicionada pelo reconhecimento que os outros (considerados significativos para o indivíduo) proporcionam esse pertencimento.

O primeiro documento empírico sobre identificação organizacional data de 1969. O autor, define a “identificação organizacional como um fator que depende de variáveis situacionais” (Brown, 1969:347), para que um indivíduo se identifique com a organização, o sentimento de pertencimento é essencial e deve garantir a satisfação das suas motivações e o alcance dos seus objetivos pessoais. É importante que os indivíduos possam estabelecer uma conexão com a estrutura social, considerando-se parte integrante da organização – o que significa que a organização, de alguma forma, confirma esse sentimento de pertencimento.

Assim, a investigação desse autor pioneiro fornece imediatamente várias diretrizes para desenvolvimentos futuros na análise do fenómeno da identificação organizacional: (i) a ideia de que a identificação organizacional é contingencial; (ii) a noção de que a identificação organizacional tem uma base motivacional, baseada na satisfação de certas necessidades e objetivos individuais; (iii) o pressuposto de que essa identificação se refere a um tipo específico de envolvimento na organização; (iv) a ideia de que a frequência com que os indivíduos recorrem a esse sentimento de pertença organizacional para se definirem contribui para que ela se torne numa estrutura psicológica; (v) a consciência de que a identificação organizacional é a representação que o indivíduo constrói sobre o seu relacionamento com a organização; (vi) a percepção de que a identificação organizacional é um construto multidimensional, composto por quatro elementos: pertencimento organizacional, a consistência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais (componentes cognitivos), a atração à organização (componente emocional) e a lealdade à organização (componente comportamental).

Patchen (1970) mantém uma definição multidimensional da identificação organizacional, com uma referência implícita aos componentes cognitivos, emocionais e comportamentais referidos por Brown (1969), com diferentes dimensões: percepções sobre as características comuns aos demais membros da organização (interesses e objetivos); sentimento de pertencer e ser parte da

organização e atitudes e comportamentos de apoio organizacional em que o indivíduo defende publicamente os objetivos e princípios organizacionais e demonstra lealdade para com a organização.

Na tabela a seguir, resumimos as várias definições que ao longo dos anos foram surgindo relativamente à identificação organizacional segundo as dimensões cognitiva, emocional e comportamental.

Quadro 3: Definições de Identificação Organizacional segundo diferentes dimensões

Dimensão	Conceito	Autor
Cognitiva	Estado cognitivo de auto categorização do indivíduo enquanto membro da organização: conhecimento e autoconsciência do pertencimento à organização	Bergami; Bagozzi, 2000; Edwards, 2005; Van Dick, 2001
	Estado psicológico em que o indivíduo percebe a si mesmo como parte da organização Percepção de que a relação do indivíduo com a organização forma um “nós”	Rousseau, 1998
	Representação que o indivíduo constrói da relação que tem com a organização	Brown, 1969
	Autodefinição, pelo menos em parte, em termos daquilo que o indivíduo pensa que a organização representa	Kreiner; Ashforth, 2004
	Consistência entre os objetivos do indivíduo e os objetivos organizacionais	Edwards, 2005
	Percepção de interesses comuns com a organização	Roketta <i>et al.</i> , 2006
Emocional	Percepção de fusão/unicidade com a organização	Ashforth; Mael, 1989
	Associação do sentimento de pertencimento a uma vinculação afetiva	Edwards, 2005
	Valor atribuído pelo indivíduo ao pertencimento organizacional “é importante para mim”	Ashforth <i>et al.</i> , 2008
Comportamental	Lealdade à organização	Brown, 1969
	Participação do indivíduo em ações que sejam relevantes para a organização	Van Dick, 2001

Fonte: o autor

Baseando-se nessa abordagem, Ashforth e Mael (1989; Mael; Ashforth 1992) foram os pioneiros ao aplicarem as ideias de Tajfel e Turner à teoria organizacional. Eles sugeriram que a identificação organizacional pode ser vista como um tipo específico de identificação social, no qual o indivíduo se percebe em

relação à sua associação e pertencimento à organização em que está inserido (Ashforth; Mael, 1989; Mael; Ashforth, 1992; Dutton et.al., 1994).

Rocha e Silva (2007) sintetizam o conceito, com o “mapa da identificação organizacional”, apontando aspectos que contribuem para que os empregados mantenham sua identificação com a organização, diante das características do contexto de mudanças. Quatro tipos de aspectos compõem o mapa da identificação: (i) confluência ideológica com os princípios e valores que regem a atuação da empresa diante da sociedade; (ii) identificação com a missão da organização e com o trabalho que ela realiza; (iii) relação afetiva com a organização e (iv) ambiente de trabalho.

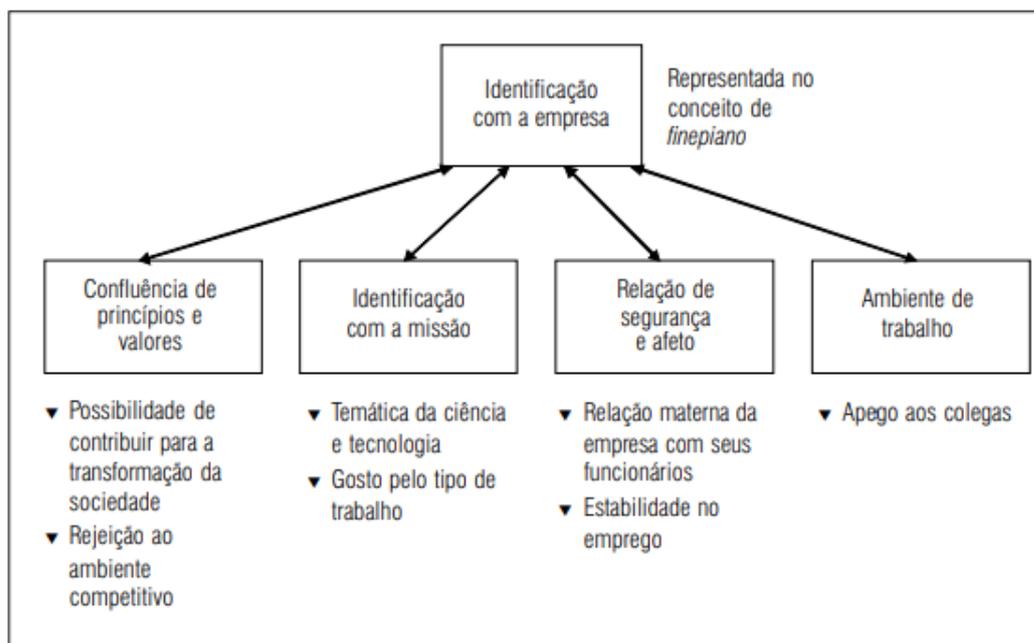


Figura 1: Mapa de identificação organizacional.

Fonte: Rocha e Silva (2007)

A identificação organizacional tem papel fundamental na gestão porque trata de uma conexão psicológica profunda entre indivíduo e organização que não é captada por outros construtos, além de possuir relevantes consequências para o cotidiano das empresas.

Por meio da identificação, a organização é capaz de prever comportamentos e atitudes no trabalho (Ashforth et.al., 2008; Ashforth; Mael, 1992; Dukerich et.al., 2002; Pratt, 1998; Van Knippenberg; Van Schie, 2000). A identificação organizacional ocorre quando os atributos que o indivíduo usa para

definir a organização são muito próximos aos que usa em sua autodefinição (Ashforth; Mael, 1992; Dutton et.al., 1994).

Há uma identificação organizacional forte quando indivíduos percebem os valores e conquistas de uma organização como aspectos centrais, distintivos e duradouros (Albert; Whetten, 1985) e compatíveis com suas próprias crenças, levando o indivíduo a assumir esta identidade (Dukerich et.al., 2002; Van Knippenberg; Sleebos, 2006), isto é, a força da identificação está diretamente ligada à percepção que o membro tem da identidade da organização e sua percepção sobre como membros externos veem a organização (Dukerich et.al., 2002; Dutton et.al., 1994).

As pesquisas sobre identificação organizacional têm sido realizadas abordando diversos aspectos como:

(i) Práticas de Responsabilidade Social. Exemplos relevantes desta abordagem são o trabalho recente de Eusébio (2023) que investiga o papel de mediação da Identificação Organizacional na relação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa com as práticas sustentáveis dos trabalhadores; e o trabalho de Louro (2020) que revela uma relação significativa entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional,

(ii) Engajamento. Dos inúmeros trabalhos sobre o tema, é importante ressaltar: a pesquisa de Justiniano (2021) onde os resultados evidenciam que existe uma relação positiva entre a identificação organizacional e o engajamento, tanto na Geração Y quanto Z; o trabalho de Almeida (2020) que revelou que o engajamento e a satisfação são preditores da identificação organizacional e da retenção de talentos.

(iii) Bem-estar e stress. Os trabalhos de Correia (2019) e Moreno (2018) reforçam respectivamente, o efeito de interação significativo entre a identificação organizacional no "*burnout*" pessoal e no "*burnout*" relacionado com o trabalho, e que a identificação organizacional está positiva e significativamente correlacionada com o bem-estar do indivíduo.

2.5 Identificação Organizacional e Teletrabalho

No cenário atual, o teletrabalho tornou-se uma realidade para muitos profissionais, trazendo consigo desafios únicos para a gestão de equipes e a manutenção da identificação organizacional. Ashforth e Mael (1989) afirmam que a identificação organizacional é a percepção de unidade ou pertencimento a um grupo, que induz o indivíduo a envolver-se e obter satisfação com atividades congruentes com a identidade. Os autores ainda salientam que a temática tem um papel fundamental na gestão porque trata de uma conexão psicológica profunda entre indivíduo e organização que não são captados por outros construtos, além de possuir relevantes consequências para o cotidiano das empresas. No entanto, em alguns aspectos, autores confundem a identificação organizacional com construtos relacionados como comprometimento organizacional e internalização e com afeto e comportamentos, que são mais apropriadamente vistos como antecedentes e/ou consequências da identificação.

Investir no desenvolvimento profissional e no bem-estar dos funcionários pode ajudar a fortalecer o vínculo deles com a empresa, mesmo em um ambiente de trabalho remoto. A percepção que os colaboradores têm da organização molda a sua identificação com a organização. Dutton *et al.* (1994) enfatizam que a ligação dos membros à organização depende muito das imagens que eles têm sobre o que a organização significa para eles e o que eles pensam que significa para os outros. Se essas imagens lhes transmitirem continuidade, distinção ou avaliações positivas, então a sua identificação organizacional é reforçada – “quando a identificação organizacional é forte, o autoconceito de um membro da organização tem incorporado uma grande parte do que ele acredita ser distintivo, central e duradouro sobre a organização naquilo que ele acredita ser distintivo, central e duradouro sobre si próprio”.

A identificação organizacional descreve as conexões que os indivíduos compartilham com as empresas para as quais trabalham. A identificação organizacional ocorre de forma condicional se uma das duas partes satisfizer os requisitos da outra parte e/ou apresentar características correspondentes (Vijayakumar; Padma, 2014). Embora a identificação organizacional considere vários fatores, incluindo valores, prioridades, habilidades e caráter, diversas pesquisas têm focado exclusivamente no elemento de valores (Naveed *et al.*, 2022; Ouchi; Wilkins, 1985). Por exemplo, os investigadores sugeriram que se os valores

do indivíduo correspondem aos das instituições, há maior probabilidade de identificação organizacional (Lee *et al.*, 2015).

Uma boa percepção da identificação organizacional tem efeitos em diversas áreas da organização, como exemplo o aumento da satisfação no trabalho, da dedicação e do comportamento de cidadania organizacional, além da redução da rotatividade, aspectos que tem sido associado a uma forte identificação organizacional (Conroy *et al.*, 2017; Abdelmotaleb *et al.*, 2022; Lee *et al.*, 2015).

Sobre a ótica da identificação no atual cenário organizacional, é importante resgatar que a disseminação do COVID-19 em todo o mundo causou muitos efeitos indesejáveis na saúde humana. E conforme observador por Pradotoy *et al.* (2021), os governos de todo o mundo tomaram ações decisivas para a emergência de saúde pública, implementando diversas medidas severas, sejam individuais ou institucionais, representadas por procedimentos de fechamento parcial ou total e permanência em casa. Esses procedimentos têm exigido que os funcionários recorram ao trabalho remoto de acordo com a natureza dos trabalhos. Conseqüentemente, as organizações, os processos de negócios e os resultados desses negócios são afetados enquanto as atividades organizacionais e comerciais são significativamente reduzidas.

Diante do exposto emerge uma questão: como manter a identificação organizacional no cenário remoto? Huang *et al.* (2023) explicam que melhorar a identificação organizacional dos seguidores é uma questão que os líderes precisam trabalhar e que os líderes podem dar o exemplo para criar um elevado sentimento de identificação e pertencimento à organização. Eles também podem realizar uma série de atividades de divulgação e formação para aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores. Porém, se os membros da organização consideram que a sua organização mudou a sua identidade organizacional ou a imagem externa construída até então, eles vão mudar o seu comportamento mesmo que não tenha havido mudanças ao nível das suas funções, remunerações, colegas ou chefias (Dutton *et al.*, 1994).

Em termos do fator de identificação, Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentaram que a identificação dos indivíduos pode atuar como um recurso que influencia a motivação para combinar e trocar conhecimentos porque a identificação com um grupo ou coletivo basicamente aumenta a sua preocupação com os processos e resultados coletivos. Além disso, constatou-se que a

identificação pessoal com os líderes levaria à identificação organizacional e, posteriormente, ao comportamento de compartilhamento de conhecimento dos seguidores (Carmeli *et al.*, 2011).

Alguns fatores são influenciados ou tem influência direta na construção da identificação organizacional; a cultura organizacional tem um papel moderador no impacto da liderança responsável e na identificação organizacional, de modo que o impacto da liderança responsável na identificação organizacional é maior quando a cultura organizacional é positiva (Batool *et al.*, 2024). As características do compartilhamento de ideias estão positivamente conectadas com a identificação organizacional (Zhao *et al.*, 2019; Abdelmotaleb *et al.*, 2022; Li *et al.*, 2021). O compartilhamento de ideias criativas é descrito como a troca ativa de ideias, experiências e informações compartilhadas entre colegas para gerar conhecimento de longo prazo que seja vantajoso para o negócio e acredita-se que seja influenciado pela identificação organizacional (Liu *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2016).

A identificação dos funcionários com a empresa desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma cultura corporativa forte e no aumento do engajamento e produtividade. No entanto, no ambiente remoto, onde a interação face a face é reduzida, os líderes enfrentam o desafio de cultivar esse senso de pertencimento e comprometimento. Comunicar de forma clara e regular, estabelecer expectativas claras, promover o engajamento virtual e reconhecer as contribuições dos colaboradores são estratégias essenciais para fortalecer a identificação organizacional no teletrabalho (Rocha, 2007). É importante destacar a influência positiva das ferramentas de comunicação na identificação organizacional. De acordo com Sun, Li, Lee e Tao (2023), a comunicação interna, juntamente com a qualidade percebida da comunicação da mudança, melhora as percepções dos funcionários sobre o apoio organizacional e as emoções positivas durante a mudança organizacional, o que por sua vez leva a uma identificação organizacional mais forte.

McClelland (1972), explora que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Fator este que reforça a importância de a liderança desempenhar um papel crucial na promoção de um clima organizacional positivo no contexto do *home office*. Ao estabelecer uma visão clara, promover confiança e

autonomia e cultivar um ambiente de trabalho colaborativo e solidário, os líderes podem ajudar suas equipes a alcançar todo o seu potencial, independentemente da distância física.

Santos e Santana (2023) relatam que o trabalho remoto traz para a empresa e o colaborador diversos pontos de atenção que podem interferir no clima organizacional e no desempenho dos colaboradores caso não sejam consideradas com a cautela requerida. Um deles diz respeito à estrutura necessária para a realização e gestão das atividades desempenhadas à distância. A empresa precisa dispor do aparelho tecnológico e do conhecimento necessário para sua utilização para, então, poder manter suas equipes integradas e direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais, além de garantir que eles possuam os equipamentos necessários para desempenhar suas funções conforme o esperado. A inobservância desses pontos pode ocasionar a má gestão do teletrabalho e ainda um desempenho insatisfatório. O acompanhamento das atividades remotas é primordial para a manutenção de um clima organizacional adequado, que seja saudável para todos.

Yang e Lin (2023) realizaram um estudo que expõem que os estilos de comunicação mediados por computador entre líderes e subordinados são importantes. E quanto mais os líderes exercitam a noção de líderes autênticos, revelando os verdadeiros pensamentos de si mesmos, isso tem um grande impacto no nível percebido de confiança e nas identificações. O autor ainda retrata, que tudo isso contribui para fornecer a melhora no clima do local de trabalho. O clima organizacional “depende do estado motivacional dos colaboradores, pois constitui uma percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afetam o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente.” Depende do campo psicológico das pessoas a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho.

A percepção e diagnóstico do clima organizacional é tão importante no trabalho remoto quanto no presencial, especialmente, com as mudanças rápidas que o mundo experimentou, levando à adoção repentina do *home office* ou do modelo híbrido de trabalho. A organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida cotidiana. Portanto, ter um entendimento compartilhado de práticas, valores e comportamentos é fundamental para a continuidade da organização. “Os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem” (Tamayo et. al., 2000).

Por isso, a importância de cultivar um bom ambiente organizacional no local de trabalho ganhou novas dimensões. No formato presencial é mais simples de entendermos o ambiente organizacional, porém no teletrabalho e no modelo híbrido fica mais complicado saber como as pessoas estão se sentindo. No entanto, ter essa percepção é fundamental para preservar a vitalidade da sua empresa, reduzir a rotatividade de colaboradores e aprimorar a interação entre as equipes e dessas com os clientes.

Segundo Bronstein et. al. (2020), o momento pandêmico tornou-se um desafio à cultura organizacional, visto que seus colaboradores, no regime *home office*, se comunicam com seus colegas de trabalho e superiores por meio de dispositivos tecnológicos. A COVID-19, devido ao potencial de contágio, foi elevada à condição de pandemia, impactando o comportamento de todos os sujeitos, fazendo com que empresas adotassem novos regimes de trabalho. Analisando pela ótica do teletrabalho, a pluriculturalidade que compõe a cultura organizacional está limitada a reuniões *on-line* ou a troca de mensagens em algum grupo em aplicativo, seja em uma ferramenta corporativa (Bronstein *et al*, 2020) ou alguma já existente, adequando-a ao cenário atual.

O teletrabalho ou *home office* está se estabelecendo como uma opção frente às circunstâncias ambientais em mudança, transformando os paradigmas convencionais de trabalho e influenciando as interações e comunicação entre colegas e o contexto organizacional. Para além desse tema, Krajcsák e Kozák (2022) relatam que é muito importante a gestão e os profissionais de recursos humanos trabalhem em conjunto, de forma a alinharem mensagens de liderança e proporcionarem momentos de *team building* aos seus colaboradores. Para esses autores o maior desafio do teletrabalho é manter o envolvimento dos colaboradores na cultura da empresa, e pensam que é necessário um esforço adicional das chefias com o objetivo de desenvolverem ativamente este relacionamento.

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

A escolha de uma pesquisa descritiva se justifica pela necessidade de identificar e descrever as características específicas do teletrabalho e como elas influenciam a identificação dos funcionários com a organização. Gil (1991) argumenta que uma pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Uma abordagem descritiva permite uma análise minuciosa das variáveis em questão, oferecendo percepções valiosas sobre as relações entre o teletrabalho e a identificação organizacional. Além disso, essa metodologia possibilita a coleta de dados detalhados e a compreensão dos sentimentos dos funcionários sobre o teletrabalho e sua conexão com a empresa.

Segundo Triviños (1987) o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação de dados, cujo objetivo é oferecer validade científica à pesquisa.

3.2 Coleta e análise de dados

O processo de coleta de dados primários para esta pesquisa, foi realizado mediante entrevistas semiestruturadas.

Foi utilizado o roteiro de entrevista resumido no Quadro 1, vinculando as perguntas às duas categorias temáticas de análise, pré-identificadas a partir do referencial teórico: (1) Imagem, Clima, Identidade organizacional e Teletrabalho; 2) Cultura, Identificação Organizacional e Teletrabalho.

Quadro 1: Roteiro de entrevista

Categoria temática	Questão
1.Imagem, clima, identidade organizacional e teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a imagem que você tem da empresa? Essa imagem mudou quando você entrou no teletrabalho? 2. Como você considera sua organização em comparação com outras empresas do mesmo setor? Sua percepção mudou com o teletrabalho? 3. Como é sua relação e a de seu departamento com as demais áreas e os demais colegas de trabalho? Essa relação mudou no teletrabalho? 4. Que sentimentos você utiliza para descrever sua relação com sua organização? Estes sentimentos mudaram após seu ingresso no teletrabalho? 5. Você acredita que o trabalho remoto incentivou ou inibiu a construção de relações de confiança com seus colegas e líderes? Por quê?
2.Cultura, identificação organizacional e teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual foi o impacto do teletrabalho na sua compreensão e vivência da cultura da empresa? 2. O trabalho remoto facilitou ou dificultou a assimilação dos valores e crenças da empresa? Por quê? 3. Quais ferramentas ou práticas específicas de comunicação e colaboração remota tiveram um papel relevante na absorção da cultura organizacional? 4. Com o trabalho remoto você ficou inseguro sobre os comportamentos e práticas que são bem avaliados na empresa? 5. De que forma o trabalho remoto influenciou sua interação com colegas e superiores, e como isso afetou sua identificação com a companhia? 6. Quais sugestões você tem para manter e fortalecer a cultura organizacional em um ambiente de trabalho remoto?

Fonte: autor

3.3 Seleção dos sujeitos

Para seleção dos entrevistados a pesquisa concentrou as percepções de colaboradores das principais capitais de operação da empresa do segmento marítimo e logístico, conforme citada no item anterior, que são Rio de Janeiro e São Paulo. Essa decisão se baseia em diversas razões que estão intrinsecamente ligadas às características dessas localidades e às particularidades da empresa em questão. A companhia tem bases em mais de 26 localidades pelo Brasil, contendo diversas realidades de empregabilidade e culturas locais.

É necessário expor primeiramente, que tanto a cidade do Rio de Janeiro quanto São Paulo são marcadas por desafios semelhantes quando se trata da implementação e desempenho do trabalho remoto. Ambas as cidades enfrentam problemas de congestionamento no trânsito, infraestrutura de transporte público e altos índices de poluição, o que pode impactar negativamente a qualidade de vida dos colaboradores e influenciar sua percepção em relação ao teletrabalho. Ao focar nessas duas regiões, é possível analisar de forma mais precisa e comparativa como o teletrabalho está sendo adotado e quais são os seus efeitos sobre a identificação organizacional dos funcionários em contextos urbanos similares.

É importante salientar que além da similaridade de contextos, Rio de Janeiro e São Paulo são mercados com maiores possibilidades de empregos, fato este que intensifica a necessidade de um diagnóstico claro referente à identificação organizacional e a suas possíveis implicações com a adoção do trabalho remoto.

Ressalto que a companhia possui atividades em outras cidades como Rio Grande, Ipojuca, Santarém, São João da Barra, Pecém, além de diversas outras cidades que possuem um contexto urbano distinto das realidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Para a coleta de dados foram selecionados 13 funcionários não gestores ou de chefia intermediária, com idades, tempo de casa e tempo de trabalho remoto variados e equilíbrio em relação ao gênero dos participantes (6 mulheres, 7 homens). Os dados demográficos dos entrevistados estão resumidos no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Características Demográficas dos entrevistados

E	Idade	Cargo	Gênero	Antiguidade	Tempo total deslocamento (h)	Trabalho Remoto (Dias)
1	34	Analista Financeiro PL	M	13 anos	3h	3 d
2	35	Coordenador Administrativo	M	14 anos	n/a	5 d
3	53	Analista Fat Sr	F	33 anos	2h40m	3 d
4	34	Analista de Operações Sr	F	12 anos	1h30m	2 d
5	33	Analista Comercial Sr	M	7 anos	30m	3 d
6	32	Analista de Faturamento PL	F	11 anos	3h	3 d
7	33	Supervisora Financeira	F	2 anos	3h	3 d
8	29	Analista de FP&A JR	M	4 anos	2h40m	4 d
9	25	Analista de Comunicação JR	F	3 anos	3h20m	3 d
10	28	Analista Administrativo Sr	M	2 anos	1h	3 d
11	30	Analista de FP&A SR	M	1 ano	3h	4 d
12	36	Analista de Operações	M	11 anos	2h	2 d
13	32	Analista Administrativo Jr	F	1 ano	2h20m	3 d

Fonte: autor

As entrevistas foram feitas via Google Meeting, em português, com duração média de 45-60 minutos e foram transcritas para eventual consulta futura e suporte à pesquisa desenvolvida.

3.4 Delimitação do método

Em relação à abordagem metodológica, será utilizada a pesquisa qualitativa, a opção pelo modelo se baseia na natureza complexa do fenômeno em estudo. O teletrabalho envolve uma série de aspectos subjetivos, como a percepção dos

funcionários sobre autonomia, flexibilidade e senso de pertencimento à organização. Uma abordagem qualitativa permite explorar esses aspectos em profundidade, capturando as experiências e sentimentos dos funcionários de maneira mais holística. Além disso, essa metodologia proporciona uma compreensão mais rica das dinâmicas organizacionais e das interações entre os funcionários e a empresa.

Ahmad *et al.*, (2019) expõem que a utilização da pesquisa qualitativa favorece a compreensão dos pensamentos e sentimentos do ser humano, seus comportamentos, experiências, atitudes, intenções e motivações, com base na observação e interpretação, enfatizando a relevância das opiniões e vivências dos participantes, identificando as causas da ocorrência de determinado fenômeno. Merriam e Tisdell (2016) retratam que indivíduos que baseiam suas pesquisas em metodologia qualitativa normalmente buscam identificar a relevância que os indivíduos/grupo oferecem ao tema da pesquisa. A questão deixa de ser numérica, ancorada em fatos e dados e passa a estar conectada à percepção individual.

A combinação das pesquisas descritiva e qualitativa permite uma análise abrangente e aprofundada dos impactos do teletrabalho na identificação organizacional. Enquanto a abordagem descritiva fornece uma visão geral das características do teletrabalho e da identificação organizacional, a abordagem qualitativa enriquece essa análise ao explorar as experiências individuais dos funcionários. Essa integração metodológica oferece uma perspectiva ampla e detalhada do fenômeno em estudo, contribuindo para uma compreensão mais completa dos seus efeitos e implicações.

Esta dissertação objetiva realizar o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso no qual, depois da coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. Dentro deste contexto este estudo de caso, de uma empresa do segmento marítimo e logístico busca entender os impactos da aplicação do trabalho remoto na identificação organizacional.

4. Estudo de caso: Empresa X

Este capítulo, organizado em quatro seções, apresenta a organização em análise, que denominaremos de empresa X. A primeira seção apresenta a empresa X, a seção seguinte explora a sua composição de negócios, a terceira seção aborda o seu quadro funcional e, por último, aspectos da cultura organizacional.

4.1 Empresa X: história

A empresa X é o maior operador integrado de logística portuária e marítima do mercado brasileiro, um grupo nacional que oferece uma gama diversificada de serviços. Fundada em 1837, a empresa consolidou-se como uma das principais referências no cenário portuário e marítimo do Brasil. Com uma trajetória de mais de 180 anos, a companhia se destaca pela sua experiência, *expertise* e comprometimento com a excelência operacional. O grupo atua em diversos segmentos, incluindo operações portuárias, rebocagem portuária e oceânica, centros logísticos, navegação de apoio marítimo, logística integrada, estaleiros e bases de apoio *offshore*. Essa diversificação permite que a empresa ofereça soluções completas e integradas para atender às demandas complexas do mercado, contribuindo para a eficiência e competitividade dos seus clientes.

A história da empresa X remonta ao Brasil do século XIX, quando, em 1837, Thomas Wilson fundou a empresa em Salvador, Bahia. Inicialmente, a companhia concentrava-se na atividade de agenciamento marítimo, conectando os interesses comerciais locais com o cenário internacional em um período crucial para o desenvolvimento do comércio brasileiro. Ao longo dos anos, a empresa expandiu suas operações, tornando-se uma referência no setor marítimo e portuário. No final do século XIX, a empresa estendeu sua atuação para o Rio de Janeiro, acompanhando o crescimento do comércio e a crescente importância do Porto do Rio de Janeiro. Essa expansão estratégica contribuiu para solidificar a presença da companhia no cenário logístico nacional.

Durante o século XX, a empresa passou por diversas transformações e modernizações para se adaptar às demandas do mercado em constante evolução. A diversificação de serviços foi uma das estratégias adotadas, culminando na oferta de soluções integradas, como operações portuárias, rebocagem e logística, posicionando o grupo como uma empresa completa e versátil. A companhia enfrentou desafios significativos ao longo do tempo, incluindo períodos econômicos turbulentos e mudanças no cenário regulatório. No entanto, a empresa demonstrou resiliência ao se reinventar continuamente e investir em tecnologia e inovação para melhor atender às necessidades do mercado. Esse comprometimento com a evolução e a eficiência operacional contribuiu para a longevidade e relevância da empresa.

Nos últimos anos, a companhia tem desempenhado um papel crucial no desenvolvimento da infraestrutura logística do Brasil, contribuindo para o comércio nacional e internacional. Além disso, a empresa tem se destacado por seu compromisso com práticas sustentáveis, buscando equilibrar o crescimento econômico com a responsabilidade ambiental. Hoje, o grupo é reconhecido como um dos principais *players* do setor, mantendo sua posição como referência em logística integrada e serviços portuários.

No ano de 2021, a companhia recebeu o certificado GPTW com pontuação acima do necessário para essa conquista, já na primeira avaliação, fato esse que se renovou nos anos de 2022 e 2023. Na pesquisa de 2021, cerca de 85% dos colaboradores afirmaram que a empresa é um ótimo lugar para trabalhar, em comparação com a pontuação mínima de 70% para a empresa ser considerada GPTW no mercado brasileiro.

4.2 Empresa X: unidades de negócios

A empresa X destaca-se como líder no Brasil, com uma frota de 80 rebocadores, a maior e mais moderna do país. Esses rebocadores desempenham um papel vital no apoio ao setor portuário nacional, operando em todos os principais portos e terminais. O monitoramento remoto 24/7 pela Central de Operações de Rebocadores (COR), situada em Santos (SP), garante não apenas maior segurança, mas também eficiência operacional.

Além dos serviços de rebocagem, a empresa X oferece uma gama diversificada de serviços especiais, incluindo assistência a salvação, combate a incêndios, reboque oceânico e apoio à construção de ativos de energia *offshore*. Sua presença abrangente e capacidades especializadas tornam-na uma parceira valiosa para operações marítimas em todo o Brasil.

A companhia também administra dois terminais de contêineres estrategicamente localizados. O Tecon Rio Grande, no estado do Rio Grande do Sul, e o Tecon Salvador, na Bahia, são os únicos terminais dedicados em seus respectivos estados. Esses terminais desempenham um papel crucial no suporte ao fluxo de comércio doméstico e internacional, conectando o Brasil aos principais mercados globais.

Com 20 anos de experiência no desenvolvimento de soluções logísticas integradas, a empresa X se destaca no apoio à exploração e produção de energia *offshore* ao longo da costa brasileira. Suas duas bases privadas na Baía de Guanabara, no Rio de Janeiro, oferecem suporte logístico essencial para as bacias de Santos e Campos, enquanto um local de armazenamento em Guaxindiba, também no Rio de Janeiro, permite o armazenamento seguro de equipamentos *offshore*.

Como a maior agência independente do país, a empresa X opera em 18 filiais nos principais portos brasileiros, oferecendo uma gama completa de serviços de agenciamento marítimo. Sua presença global é reforçada por representantes na Europa e um escritório próprio na China, especialmente focado na indústria de energia *offshore*.

A empresa X também desempenha um papel significativo na logística internacional, como uma empresa especializada em transporte marítimo e aéreo. Com uma vasta experiência e uma extensa rede de serviços, a companhia oferece soluções logísticas para uma variedade de destinos globais, fortalecendo ainda mais a posição da empresa no mercado internacional.

Seu centro logístico em Santo André (SP) tem um papel fundamental na oferta de soluções integradas para o comércio nacional e internacional. Oferecendo uma gama completa de serviços, desde armazenagem e gestão de estoque até distribuição e soluções para o setor de comércio exterior, o centro logístico atende às necessidades de uma ampla variedade de clientes.

Os estaleiros da empresa, localizados no Porto de Santos (SP), são reconhecidos por sua capacidade de construir, manter e reparar embarcações de pequeno e médio porte. Com uma reputação sólida e um histórico comprovado de entrega de projetos de alta qualidade, os estaleiros desempenham um papel vital no suporte às operações marítimas e portuárias em todo o Brasil.

Além disso, a empresa X participa de *joint ventures*, uma parceria com um grupo chileno. Com uma das maiores e mais modernas frotas de apoio *offshore* do Brasil, a empresa oferece serviços logísticos de classe mundial, incluindo transporte de equipamentos e materiais entre terminais portuários e plataformas offshore.

Em suma, a empresa X é um *player* proeminente no cenário nacional e internacional, oferecendo uma ampla gama de serviços especializados que sustentam e impulsionam as operações marítimas em todo o Brasil e além. Sua experiência, infraestrutura e compromisso com a excelência a posicionam como uma parceira confiável e indispensável para clientes em uma variedade de setores e mercados.

4.3

Empresa X: Quadro funcional

O quadro funcional da empresa X representa um componente vital de sua estrutura organizacional, refletindo sua dimensão como uma das principais empresas de logística marítima do Brasil.

Considerando o período de 2020 a 2022 a companhia apresenta um quadro funcional majoritariamente masculino, com uma concentração maior de colaboradores na região Sudeste, outro fator que é válido destacar é que mais de 58% dos colaboradores estão na companhia há mais de 5 anos, com a sua maioria entre 26 e 45 anos de idade.

Grupo Analisado	Período	2022	2021	2020
Quantidade de colaboradores	Final ano	3920	3738	3672
	Média ano	3805	3695	3820
Colaboradores por região	Nordeste	27%	27%	N/A
	Norte	2%	4%	N/A
	Sudeste	43%	39%	N/A

	Sul	28%	31%	N/A
Colaboradores por gênero	Feminino	20,6%	19,8%	16,8%
	Masculino	79,4%	80,2%	83,2%
Colaboradores por faixa etária	Abaixo de 18 anos	0,1%	0,1%	0,1%
	18 a 25 anos	8,7%	8,4%	7,2%
	26 a 45 anos	58,7%	60,4%	61,3%
	46 a 60 anos	25,7%	25,1%	25,3%
	Mais de 60 anos	6,7%	6,0%	6,2%
Nível de Educação	Médio			
	Completo	46,5%	47,4%	49,7%
	Superior Incompleto	12,0%	11,2%	10,4%
	Superior Completo	20,7%	20,8%	19,4%
	Mestrado/Pós-Graduação	6,3%	5,3%	5,0%
	Doutorado/Ph.D.	0,1%	0,0%	0,0%
	Outros	14,5%	15,3%	15,5%

Fonte: dados da empresa coletados pelo autor

4.4

Empresa X: aspectos da cultura organizacional

A cultura organizacional da empresa X reflete sua longa história no setor de logística marítima e portuária e o seu compromisso com a excelência operacional, a segurança e a sustentabilidade. A empresa valoriza profundamente seus colaboradores e busca promover um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

No centro da cultura da instituição é válido destacar três principais pilares: o foco na segurança, o forte compromisso ético e o protagonismo em inovação.

A empresa entende que a segurança é fundamental em todas as suas operações, e a temática é inegociável, tanto para proteger seus colaboradores quanto para garantir a integridade das operações portuárias, logísticas e marítimas. Esse compromisso com a segurança se reflete em políticas rigorosas, treinamento contínuo e investimentos em tecnologias e práticas que visam a prevenção de acidentes e a proteção do meio ambiente.

No que tange os valores e compromissos éticos, Freire (2017) em sua pesquisa sobre o grupo X explora que o valor organizacional mais citado nas histórias e entrevistas realizadas com os colaboradores da organização é também o

mais novo, mas que alcançou um nível de relevância altíssimo no Grupo X – “zelamos pela segurança das pessoas, pela preservação do meio ambiente e pelas comunidades em que estamos presentes” , em uma análise dos padrões comportamentais que norteiam a cultura da companhia destacam -se também algumas práticas:

(i) Exercer o direito de recusa, não realizando qualquer prática que possa ser conflitante com os interesses da companhia, comunicando aos seus superiores hierárquicos ou canal de ética qualquer situação que aparentemente configure conflito de interesses;

(ii) Não exigir, insinuar, aceitar ou oferecer qualquer tipo de favor, vantagem, benefício, doação, gratificação, para si ou para qualquer outra pessoa, como contrapartida às suas atividades profissionais;

(iii) Ser honesto, justo, digno, cordial e atencioso com todas as pessoas com que se relaciona respeitando quaisquer diferenças individuais.

Sobre a cultura da empresa, Linhares (2009) expõem que observa na companhia a prevalência da utilização e valorização de mecanismos próprios da racionalidade burocrática explicitada em controle, em regras, processos e métricas detalhadas e em sua obediência. O autor ainda acrescenta o foco fundamental da dinâmica do trabalho na organização demonstrar estar alicerçada em uma estrutura marcada pela hierarquia. Possíveis conflitos entre colaboradores tendem a ser resolvidos pela regulamentação normativa. O perigo aqui é excelência se confundir com cumprimento de normas e procedimentos, instalando e fortalecendo a cultura do esforço ao invés da cultura de resultados. Linhares (2009) ainda enfatiza que há indícios de que a dinâmica da empresa X é também regida pela existência de vínculos de lealdade pessoal e redes de relacionamentos que privilegiam posturas paternalistas, também características influenciadas pela cultura nacional.

5. Resultados segundo categorias temáticas

Categoria 1: Imagem, clima, identidade organizacional e teletrabalho

Nas entrevistas realizadas, emergiu um tema recorrente que proporcionou insights significativos sobre a percepção dos colaboradores sobre a imagem da empresa e como essa percepção foi influenciada pelo teletrabalho. Sobre este tema é válido destacar que imagem organizacional é considerada vital para construir e gerenciar o relacionamento com as partes interessadas, e com uma imagem positiva é alcançada a legitimidade da organização que a torna a escolha preferida entre todas as partes interessadas (Dowling, 1986; Gray; Balmer 1998; Hatch; Schultz, 2022; Scott; Lane, 2000). Um aspecto notável foi a valorização dos esforços da empresa em promover o bem-estar emocional dos funcionários durante a pandemia de COVID-19. A maioria dos colaboradores destacou uma melhoria significativa na imagem da companhia, atribuindo isso à resposta proativa da empresa diante dos desafios impostos pela crise sanitária.

A implementação de medidas específicas para apoiar a saúde mental dos funcionários foi reconhecida como um diferencial, demonstrando um compromisso tangível com o cuidado e o suporte em um período de incerteza e estresse, proporcionando estabilidade emocional e cognitiva aos indivíduos, (Conroy; O'Leary-Kelly, 2014; Felix *et al.*, 2023), conforme ilustram os depoimentos a seguir:

Teve uma mudança para melhor, principalmente após o início da pandemia, onde a empresa não tinha alguns benefícios, que são para tratar do emocional do colaborador, principalmente a forte preocupação com a saúde mental colaborador. A empresa fez ações que estão indo muito em linha como ela prega como valores, e o teletrabalho veio para reforça esse aspecto, principalmente o fato de colocar o colaborador em primeiro lugar. (E1)

Um ponto muito positivo foi a questão da saúde mental que, sim, a empresa se preocupou, como um grande diferencial o programa conecta saúde e as palestras que tiveram durante o período de home office, só melhoraram meu sentimento. (E5)

Ainda no que diz respeito à identidade organizacional, percebemos que os entrevistados evidenciaram comportamentos alinhados com o que é identificado na literatura (Albert et.al., 2000; Dutton; Dukerich, 1991; Dutton et.al., 1994), e com a introdução do teletrabalho, houve um reforço das três dimensões que já faziam parte do imaginário coletivo:

(i) a identidade central definida pelos membros da organização, que reflete os valores essenciais da organização, o que os membros acreditam ser distintivo, duradouro e central na organização

Imagem positiva, dado a empresa ser antiga 186 anos, o *home office* chegou de forma positiva, ganhando qualidade de vida, a empresa se demonstrou estar disponível as melhores práticas de mercado. (L9)

A imagem melhorou eu pude ver na prática que alguns pilares que a empresa fala como pessoas e segurança, foram destacados, mesmo antes do início da pandemia. (E2)

(ii) a dimensão que diferencia esta organização de outras, o que os membros acreditam que os indivíduos de fora da organização pensam sobre ela.

A empresa X em comparação a outras empresas ela é muito mais estruturada fornecendo mais apoio para os colaboradores, eu tenho conhecidos que trabalham em outras empresas do mesmo setor e percebo que a empresa X tem uma infraestrutura muito mais firme e disponível para o colaborador do que outras empresas, isso para mim é um ponto muito positivo que eu vejo. (E4)

(iii) o que é visto como traço contínuo da organização, que parece duradouro.

Sem dúvida a minha mudança para o *online* não me fez mudar em nada a imagem que eu tinha da companhia, só ratificou o que eu acha sobre as ações do grupo e da alta gestão. (L11)

A empresa é estável e se preocupa com o colaborador, sempre preocupada com a segurança, e acho também que a empresa acertou muito nas ações para o *home office*. (L6)

Esta percepção positiva da posição da empresa em comparação com outras empresas do mesmo setor, no contexto do teletrabalho, foi ressaltada pela maioria dos entrevistados, que destacaram sua preparação prévia com equipamentos e estrutura adequados para o trabalho remoto. Esse diferencial foi percebido como fundamental para uma transição suave do modelo de trabalho, evidenciando a liderança da companhia em questões relacionadas ao teletrabalho, como podemos observar em algumas respostas destacadas:

Eu vejo a empresa muito bem-posicionada nesta agenda e buscando entender quais são as melhores práticas para tudo, inclusive para a manutenção do bem-estar dos seus colaboradores, eu vejo com bons olhos a postura da empresa em todo o processo de condução para o teletrabalho. Vimos uma evolução grande na área de TI, conseguimos trabalhar de qualquer lugar antes da pandemia e isso só comprova o cuidado da companhia de prover ferramentas adequadas. (E11)

Reforçando a temática explorada no referencial teórico, Crespo (2004) expõe que o clima é extremamente importante uma vez que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados podendo afetar a produtividade da organização.

Eu acredito que existe sim um impacto com o teletrabalho, mas o impacto para um colaborador que veio do presencial para o online é muito menor, pois já existia uma vivência anterior naquele clima da companhia. Quando o colaborador é novo e entra na companhia, a empresa tem que ter certo cuidado na apresentação da cultura da companhia para este colaborador. A empresa tem trabalhado no *onboard* para melhorar essa questão, mas de fato existe um impacto forte para este colaborador. O presencial acaba que todos estão ali em um mesmo clima, e tem uma inserção da cultura de forma mais fácil e forte. (E11)

Analisando as respostas dos participantes, fica evidente que o teletrabalho influenciou diversos aspectos das relações interdepartamentais, interações com colegas, sentimento em relação à organização e construção de confiança.

Antes da transição para o trabalho remoto, as relações entre departamentos e colegas eram geralmente consideradas positivas e saudáveis. A proximidade física no ambiente de trabalho facilitava a comunicação e a construção de relações interpessoais sólidas. Alguns colaboradores destacaram que a falta de interações presenciais dificultou a familiarização com colegas de outras áreas e a compreensão da estrutura organizacional. As interações virtuais substituíram a proximidade física, resultando em uma nova dinâmica de trabalho que exigia adaptação. Analisando o questionamento acerca das relações entre departamentos e demais áreas e colegas de trabalho e a influência da mudança para o teletrabalho, temos importantes percepções como:

Impacto têm, a relação da área é positiva e saudável e o impacto que tem nessas relações está relacionado diretamente com áreas que não temos contato com tanta frequência, até mesmo para entender mudança de colaboradores, saber a quem reportar, quem procurar, é mais complicado no teletrabalho. (E1)

Atualmente é muito tranquilo, mas no início para quem está entrando no teletrabalho é pior, por que você não conhece a pessoa e não tem uma relação direta somado a uma dificuldade de entender organogramas e pessoas. (E7)

A construção de relações de confiança durante o teletrabalho apresentou desafios significativos. Enquanto alguns colaboradores sentiram que a gestão desempenhou um papel fundamental na manutenção da confiança e eficácia do trabalho em equipe por meio de comunicação transparente e apoio, outros enfrentaram dificuldades devido à falta de interações presenciais (Rysavy; Michalak, 2020; Savic, 2020). Os depoimentos a seguir ilustram estas constatações:

O trabalho remoto reforçou a confiança que os gestores têm com os colaboradores, acho que a maturidade na relação ela aumentou muito mais no trabalho remoto, você tem um colaborador em casa, diferente do presencial que você tem esse controle cem por cento do tempo.” (E1)

A relação de confiança com o gestor aumentou, de uma maneira geral precisou estabelecer uma relação de confiança geral, porque foi necessário a confiança no teletrabalho. (E6)

Com líderes e colegas diretos não, mas com as demais pessoas da empresa sim, é difícil estabelecer relação de confiança com quem você não conhece. Importante conhecer as pessoas, quem são, cargo que ocupa, história na empresa. (E7)

Inibiu, pois, quando você está próximo da pessoa vendo ali no olho você tem um impacto diferente do que falar com a pessoa por mensagem ou videoconferência. Isso trouxe até opiniões diferentes negativas de atividades, pois o gestor já não estava vendo presencialmente o liderado. (E4)

A comunicação virtual, embora fosse uma ferramenta essencial para a continuidade dos negócios, não conseguiu replicar completamente a conexão emocional e o impacto humano das interações face a face, resultando em uma sensação de distanciamento para alguns colaboradores, mas não afetou a identidade organizacional, principalmente devido ao papel exercido pelas lideranças (Oliveira; Andrelo, 2022; Yang; Lin, 2023; de la Torre-Ruiz; Ferrón-Vílchez, 2024).

As percepções podem ser comprovadas nos trechos das entrevistas a seguir:

Independente se você está em um modelo híbrido ou presencial a comunicação que temos é fundamental, palestras sobre cultura, resultados, as *lives* foram fundamentais para termos informação e eventualmente trocas e também as campanhas circulando pela empresa via *e-mail* e demais informativos. (E5)

Ações com a liderança para todos os gestores estarem na mesma página em relação com remoto, estabelecendo sempre um canal aberto com os seus liderados, se sentindo a vontade para ouvir, conversar. (E10)

Apesar das mudanças no formato de trabalho, os sentimentos em relação à organização permaneceram predominantemente positivos. Uma forte identificação, pertencimento e gratidão à empresa foram expressos por muitos colaboradores, destacando experiências pessoais positivas e uma percepção geral de um ambiente de trabalho acolhedor e receptivo. Surpreendentemente, o teletrabalho não abalou esses sentimentos positivos; pelo contrário, para alguns colaboradores,

proporcionou uma melhoria na qualidade de vida e no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Destaco algumas abordagens que reforçam essa percepção:

Sentimento de satisfação e realização profissional, empresa é bem receptiva a questões pessoais e a minha percepção é de que a empresa está em um caminho que compartilha dos mesmos valores que eu tenho, e o home office só veio para reforçar isso. (E1)

Não mudaram eu tenho um sentimento muito bom, muito positivo para a empresa eu já tenho muito tempo de casa, eu nunca tive nenhum tipo de desconforto. (E4)

Entretanto, apesar do reconhecimento dessas iniciativas positivas, alguns entrevistados apontaram oportunidades de melhoria. Um aspecto destacado foi a ausência de ajuda de custo para o *home office*, o que foi percebido como uma lacuna na abordagem da empresa para garantir um ambiente de trabalho remoto equitativo e sustentável (Bianchi et. al., 2023). Outro ponto bastante observado foi a importância de treinamento para a gestão.

A imagem melhorou principalmente durante a pandemia, porém teve um gap inicial na questão de entendimento do teletrabalho, até uma adaptação entregas de cadeiras, monitores. Empresa de alguns colegas com posicionamento mais rápido, relacionado também a ajuda de custo para custear despesas com ar-condicionado, cadeiras e outros móveis que a companhia até hoje não fornece. (E5)

Em resumo, os resultados das entrevistas destacam que embora algumas dinâmicas de trabalho e interação tenha se alterado, não abalou os sentimentos positivos dos colaboradores em relação à organização. Portanto, a organização X, não vivenciou obstáculos e desvantagens com relação ao teletrabalho e perda da identidade corporativa (Qvortrup, 1998).

A construção de relações de confiança, favoreceu a empresa X no enfrentamento de desafios únicos, com estratégias eficazes de comunicação e engajamento para promover um ambiente de trabalho colaborativo e coeso, mesmo em um cenário de teletrabalho. Esses *insights* fornecem uma base sólida para futuras pesquisas e desenvolvimentos na gestão de recursos humanos em ambientes de trabalho remoto.

Categoria 2: Cultura, identificação organizacional e teletrabalho

As respostas dos colaboradores revelaram uma variedade de perspectivas. Alguns destacaram que, apesar de estarem familiarizados com a cultura da empresa devido a longos anos de serviço, observaram uma redução no sentimento de pertencimento, especialmente entre os novos funcionários. Para estes, o caminho para desenvolver um senso de identidade e comprometimento com a empresa pode ser mais longo devido à distância física imposta pelo trabalho remoto.

Por outro lado, houve relatos de impactos positivos do teletrabalho na percepção cultural. Colaboradores reforçaram o conceito explorado por Batool et.al. (2024) sobre o papel da liderança na percepção da cultura e na identificação organizacional dos colaboradores. Os entrevistados mencionaram que, durante o período de pandemia, o estilo de gerencia dos líderes foi fundamental para uma melhor percepção e aderência cultura, conforme exposto no trecho abaixo:

A figura do gestor foi fundamental para que eu não tivesse nenhum impacto neste questionamento. Transparência e disponibilidade da gestão foram os pontos fortes, mas tive um receio inicial de estar invadindo o espaço do gestor e quantos aos colegas foi o mesmo cenário. (E10)

Conforme apresentamos no referencial teórico, as ferramentas de comunicação melhoram as percepções dos funcionários sobre o apoio organizacional (Sun et.al.,2023). Nas entrevistas se que essa abordagem mais aberta e inclusiva contribuiu para fortalecer o senso de comunidade e a união entre os colaboradores, mesmo à distância.

Por meio de entrevistas, investigamos não apenas os desafios enfrentados pelos colaboradores ao trabalhar remotamente, mas também as estratégias e práticas que emergiram para fortalecer os laços culturais e manter a coesão dentro da empresa.

Um dos temas recorrentes em nossas entrevistas foi o papel das ferramentas e práticas de comunicação e colaboração remota na absorção da cultura organizacional. Os relatos dos colaboradores destacaram a importância de ferramentas como e-mails, videoconferências, chats online e transmissões ao vivo

para promover a integração e manter os funcionários informados sobre as realizações e valores da empresa.

Principalmente as lives e os programas que empresa faz hoje em dia periodicamente para reforçar questões de diversidade e segurança, tiveram um papel relevante na absorção da cultura da companhia. E tem os canais de comunicação que a empresa disponibiliza, mas de fato não acesso de forma frequente. (E1)

A evolução dessas ferramentas ao longo do tempo, com melhorias em questões como redução de ruído em videoconferências, reflete o esforço contínuo da empresa em adaptar-se ao ambiente remoto e facilitar a comunicação entre os colaboradores.

Além disso, outro ponto bastante observado foi a importância de iniciativas como treinamentos online, eventos virtuais e comunicações diversas foram destacadas como ferramentas eficazes para manter os colaboradores engajados e alinhados com os valores e missão da empresa, conforme exposto nos trechos abaixo:

Treinamento de gestão e treinamentos claros para os funcionários, tendo em vista que o aprendizado diário reduziu. (E6)

Aderente aos conceitos de Albert e Whetten (1985), que foram expostos ao longo do trabalho, onde os autores exploram que os indivíduos que percebem valores e conquistas de uma organização como aspectos centrais possuem uma identificação organizacional forte, neste contexto em um dos questionamentos aos entrevistados, buscou-se entender se o trabalho remoto facilitou ou dificultou a assimilação dos valores e crenças da empresa, é válido exemplificar algumas percepções:

Os valores são muito fortes e já estão no dna de quem já está a mais tempo na companhia, eu nas minhas duas passagens pela empresa pude perceber o quão são claros e fortes os valores e as crenças. (E11)

Tem o efeito forte do fato de eu ter passado antes no presencial, mas de fato comunicações menos formais, que são apresentadas no escritório, o colaborador que não está no dia fica um pouco por fora, principalmente atrelado a eventos presenciais. (E2)

No entanto, especialmente no que diz respeito à clareza dos comportamentos e práticas valorizados pela empresa, a maioria dos entrevistados compartilha do entendimento exposto por Carillo et al., (2021), onde o autor explora que a interrupção das interações informais e presenciais reforçou o sentimento de isolamento e solidão, pois os indivíduos não conseguiam observar e imitar comportamentos considerados valiosos no trabalho. Alguns colaboradores expressaram insegurança em relação à adequação de seu comportamento às expectativas da organização, especialmente durante períodos de transição entre o trabalho remoto e presencial. Essa falta de clareza pode afetar negativamente o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores.

Dificultou bastante porque ficamos um período extenso cem por cento remoto e depois retornamos ao presencial e quanto ao comportamento no escritório tivemos que fazer uma nova adequação no comportamento. (E6)

Eu tive a oportunidade de passar por diferentes gestores durante essa mudança do presencial para o remoto, e naturalmente você fica mais inseguro, pois como colaborador você não está no dia a dia do escritório com um contato direto com os seus gestores e os gestores acima dos seus gestores, e acaba que no presencial você tem uma rotina de feedback mais constante, pois as entregas estão sendo feitas e os alinhamentos efetuados. Então o home office faz com a gente como colaborador tenha duas posturas que de fato ficamos inseguros e aguarde o feedback do seu gestor ou procurar o líder para buscar esse retorno. (E11)

Diante desses desafios, surgiram nas entrevistas sugestões interessantes para fortalecer a cultura organizacional em um ambiente de trabalho remoto. Principalmente ações de como estabelecer rotinas de participação em eventos online, promover treinamentos claros para gestores e colaboradores e garantir uma comunicação clara e transparente foram citadas como estratégias-chave, sugestões essas que reforçam o conceito exposto no referencial teórico, de que inúmeras pesquisas enfatizaram que a comunicação e os processos de interações cotidianas, são fundamentais para a construção da identidade organizacional no trabalho

remoto (Oliveira; Andrelo, 2022; Yang; Lin, 2023; de la Torre-Ruiz e Ferrón-Vílchez, 2024).

Reuniões a partir de vídeo conferência foram ferramentas que auxiliaram absorção da cultura e conforme o tempo foi passando foram aplicadas melhorias em vídeo, como diminuição de ruído e outras questões (E4)

Além disso, a importância de proporcionar uma infraestrutura adequada para o trabalho remoto, incluindo equipamentos e suporte para questões relacionadas à saúde mental, foi ressaltada como um aspecto essencial para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, como pode ser observado nos trechos abaixo:

Comunicação clara e transparente principalmente para quem está entrando na companhia, e ter dias no escritório para ter um cunho mais relacional. Ter menos reunião no dia presencial e ter ida ao escritório mais organizada para facilitar a integração entre os pares. (E5)

Eu acho que o remoto você não precisaria ficar cumprindo o horário eu acho que deveria ter uma flexibilidade maior em relação a você não ter que ficar preso o dia inteiro no computador. E também o treinamento para a gestão é fundamental. (E3)

Eu acho que é importante a empresa manter a boa infraestrutura para o colaborador com equipamentos necessários, importante o colaborador não perder o foco, a comunicação trazer assuntos que impactam o trabalho remoto como saúde mental, ter disciplina em casa como horário para começar e horário para terminar, mas não tenho o falar da empresa que sempre deu apoio ao colaborador. (E4)

Por fim, podemos destacar que os colaboradores exibiram uma forte percepção da importância da temática, mas que ainda destacam algumas oportunidades para uma crescente aderência da cultura, identificação organizacional no modelo de teletrabalho.

6. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar o impacto da implantação de formas de trabalho remotas na identificação organizacional, e sugerir mecanismos de preservação desta identificação. Mesmo que o teletrabalho ofereça benefícios, adversidades podem surgir, caso a empresa não esteja implementando medidas adequadas de suporte para os colaboradores.

Os resultados obtidos confirmaram que o trabalho remoto influencia alguns aspectos atrelados à identificação organizacional, destacando a relevância de medidas organizacionais para mitigar esses efeitos negativos, porém com os benefícios gerados principalmente em termos de flexibilidade e mobilidade, onde o modelo permite que os colaboradores reduzam o tempo semanal de deslocamento, resultam em uma maior satisfação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Neste contexto pode-se perceber que o teletrabalho pode gerar algumas implicações como a redução nas conexões mais humanas e no relacionamento com demais colegas de trabalho, além de impactar o entendimento dos colaboradores sobre os comportamentos esperados pela companhia e liderança.

Dentre os temas atrelados às categorias analisadas se destacaram alguns tópicos, ações e práticas citadas como fundamentais pelos entrevistados como: a) ações organizacionais para garantir que os funcionários se sintam conectados e alinhados com a missão e os valores da empresa; b) o papel crucial da liderança na promoção da identificação no teletrabalho; c) relevância de ações para a saúde mental e redução da percepção de isolamento.

Um dos principais desafios do teletrabalho que ficou evidente durante as entrevistas está relacionado com garantir que os funcionários se sintam conectados e alinhados com a missão e os valores da empresa, mesmo estando fisicamente distantes. Nesse sentido, é fundamental que as organizações adotem práticas que promovam a identificação entre os pares, como reuniões regulares de equipe,

eventos virtuais, plataformas de comunicação interna, programas de reconhecimento e encontros presenciais esporádicos.

A análise das entrevistas também revelou que a liderança desempenha um papel crucial na promoção da identificação no teletrabalho. O líder exerce um papel fundamental, pois é o principal responsável por comunicar e exemplificar os valores da organização, mesmo em um ambiente virtual. Ao liderar pelo exemplo e manter uma comunicação transparente e regular, o líder fortalece o vínculo entre a equipe e a empresa, incentivando um senso de pertencimento e comprometimento. Durante a pesquisa alguns colaboradores mencionaram que esse fator fica mais latente quando se trata de um novo colaborador, em que o papel do líder junto ao da área de recursos humanos, tem maior relevância. Entretanto para isso o treinamento para líderes e não líderes emerge como um fator fundamental na promoção de uma cultura organizacional coesa e na eficácia da gestão remota de equipes. Os líderes que supervisionam equipes virtuais enfrentam desafios únicos, como a necessidade de desenvolver habilidades de comunicação digital eficazes, gerenciar o desempenho à distância e promover o engajamento e a colaboração entre os membros da equipe dispersos geograficamente. Por sua vez, uma equipe que se identifica com a organização e com a sua gestão tende a ser mais engajada, produtiva e resiliente, mesmo diante dos desafios do teletrabalho.

Os entrevistados também deram destaque a ações atreladas a saúde mental de seus colaboradores, as quais foram efetuadas na companhia em análise. Além disso, foi exposto o impacto do isolamento social inerente ao trabalho remoto, enfatizando a necessidade da empresa fornecer recursos e apoio para mitigar os efeitos negativos da solidão. Portanto, conclui-se que a saúde mental no teletrabalho não apenas surge como uma prioridade essencial, mas também representa uma oportunidade para promover a coesão e a inclusão dentro das organizações, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Ainda na visão dos colaboradores, conforme exposto nas entrevistas, o teletrabalho proporciona maior flexibilidade no gerenciamento do tempo e das responsabilidades, permitindo um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que pode resultar em níveis mais baixos de estresse e maior satisfação no trabalho. Além disso, o teletrabalho muitas vezes elimina a necessidade de deslocamento, analisando os colaboradores entrevistados o tempo médio de

deslocamento é de duas horas e vinte minutos, neste sentido com o trabalho remoto podem economizar tempo e dinheiro.

Ao final deste estudo, fica evidente a relevante relação entre o teletrabalho e a identificação organizacional. Enquanto o teletrabalho oferece benefícios como flexibilidade e redução de custos, também apresenta desafios que podem impactar a identificação e o sentido de pertencimento dos funcionários com a organização. No entanto, ao reconhecer esses desafios e implementar estratégias para mitigá-los, as organizações podem promover um ambiente de trabalho remoto mais inclusivo e engajado, garantindo assim uma identificação organizacional mais forte entre os colaboradores.

7. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Como recomendações para investigações futuras relacionadas ao tema deste estudo, no que se refere à abordagem, é possível ampliar o escopo da análise por meio da realização de novas entrevistas e inclusão de perguntas adicionais, focalizando no ponto de vista dos cargos de liderança (gerências, diretorias e presidência) e a sua percepção sobre o teletrabalho e a influência na identificação organizacional da companhia.

Recomenda-se também explorar a diversidade de contextos organizacionais e setores de trabalho ao investigar a identificação organizacional no teletrabalho. Realizando estudos comparativos entre diferentes áreas, negócios e localidades da organização, buscando fornecer insights sobre as variáveis que influenciam a identificação dos funcionários com a empresa enquanto trabalham remotamente.

Adicionalmente, como sugestão de estudo, estabelecer o desenvolvimento de estratégias de gestão de mudanças para o teletrabalho, essa área de pesquisa pode explorar como as organizações podem implementar efetivamente o teletrabalho enquanto mantêm e fortalecem a identificação dos funcionários com a empresa. Isso inclui o desenvolvimento de estratégias de gestão de mudanças que abordem preocupações dos colaboradores, comuniquem claramente os benefícios do teletrabalho e promovam uma cultura organizacional que apoie a identificação mesmo em um ambiente remoto.

8.

Referências

ABDELMOTALEB, M.; MOURI, N.; SAHA, S. K. Ocultação do conhecimento do líder e identificação organizacional dos funcionários na indústria de serviços egípcia. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 26, No. 6, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0722>

ABRAMS, D.; MOURA, G. Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. *In*: HOGG, A. M.; TERRY, D. J. (Eds.), **Social Identity Processes in Organizational Contexts Philadelphia**, HK: Psychology Press Ltd., 2001. p. 131-148.

AHMAD, S.; WASIM, SAEEDA; IRFAN, SUMAIYA; GOGOI, SUDARSHANA; SRIVASTAVA, ANSHIKA; FARHEEN, ZARINA. (2019). **Qualitative v/s Quantitative Research**. 6. 2828-2832. 10.18410/jebmh/2019/587.

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. **The Academy of Management Review**, 25, p. 13-17, 2000.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, 2015. p. 40-68.

ALMEIDA, R. B. **Identificação organizacional e *engagement* de profissionais em *outsourcing***: o caso de uma empresa de TI. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. 2020.

ANTAKI, C.; WIDDICOMBE, S. (Eds.). **Identities in talk**. Sage Publications Ltd., 1998.

ASHFORTH, B.; HARRISON, S.; CORLEY, K. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of Management** (34), p. 325-374, 2008. DOI: 10.1177/0149206308316059

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **The Academy of Management Review**, 14, p. 20-39, 1989. DOI: 10.2307/258189

ASHFORTH, B.; SCHINOFF, B. Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 3, (1), p. 111-137, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational**

Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.

BARSNESS, Z. I.; DIEKMANN, K. A.; SEIDEL, M. D. L. Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. **Acad. Manag. J.** 48, p. 401-419, 2005. DOI: 10.5465/amj.2005.17407906

BARTEL, C. A.; WRZESNIEWSKI, A.; WIESENFELD, B. M. Knowing where you stand: physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees, **Organization Science**, Vol. 23 No. 3, p. 743-757, 2012.

BARTSCH, S.; WEBER, E.; BÜTTGEN, M.; Huber, A. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. **Journal of Service Management**, 32(1), p. 71-85, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>.

BATOOL, S.; IBRAHIM, H.; ADEEL, A. How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. **Sustainable Technology and Entrepreneurship**, Volume 3, Issue 2, 2024. 100057, ISSN 2773-0328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>.

BAUDOT, L.; KHIM, K. **Uma Pesquisa de Percepções de Trabalho Remoto e Produtividade no Trabalho nos Estados Unidos durante a Paralisação da COVID-19** (8 de julho de 2020). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3646406>.

BAUMEISTER, R. F.; TICE, D. M.; HUTTON, D. G. Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. **Journal of Personality**, 57(3), p. 547-579, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb02384.x>

BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. Self-categorization and commitment as distinct aspects of social identity in the organization: conceptualization, measurement, and relation to antecedents and consequences. **British Journal of Social Psychology**(39), p. 555-577, 2000.

BIANCHI, E.; BLOOMFIELD, L. S. P.; BENCHARIT, L. Z.; ALTAF, B.; SAWE N. A.; MURNANE, E. L.; LANDAY, J. A.; BILLINGTON, S. L. A study of the role of indoor nature on solidarity and group identity during remote work. **Building and Environment**, Volume 245, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360132323009368>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BIMROSE, J.; BROWN, A.; MULVEY, R.; KIESLINGER, B.; FABIAN, C.M.; SCHAEFER, T.; KINKEL, S.; KOPP, T.; DEWANTI, R.T. Transforming identities and co-constructing careers of career counsellors. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 111, p. 7-23, 2019.

BODANOWITZ, J. **Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. DAK-Gesundheit.** 2020. Disponível em: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html>.

BOLDUAN, F.; SCHEDLINSKY, I.; SOMMER, F. The influence of compensation interdependence on risk-taking: The role of mutual monitoring. **J. Bus. Econ.** 91, p. 1125-1148, 2021. DOI: 10.1007/s11573-021-01030-3

BOSELIE, P. **Strategic human resource management: A balanced approach.** McGraw-Hill, 2010.

BRONSTEIN, M. M. *et al.* Modelo de Análise para o Estudo da Satisfação no Trabalho em Tempos de Pandemia. XLIV ENCONTRO DA ANPAD, 2020.

BROWN, M. Identification and some conditions of organizational involvement. **Administrative Science Quarterly** (14), p. 346-355, 1969.

CAO, Z. The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. **Supply Chain Management**, v. 20, n.1, p. 24-41, 2015.

CARILLO, K.; CACHAT-ROSSET, G.; MARSAN, J.; SABA, T.; KLARSFELD, A. Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, Vol. 30, No. 1, p. 69-88, 2021.

CARMELI, A.; ATWATER, L.; LEVI, A. How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. **Journal of Technology Transfer**. 36, p. 257-274, 2011. DOI: 10.1007/s10961-010-9154-y.

CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C.; TRAMONTANO, C.; MICHAELIDIS, E. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 28:1, p. 51-73, 2019. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1541886

CONROY, S.; HENLE, C. A.; COSTA, L.; STELMAN, S. Onde há luz, há escuridão: uma revisão dos resultados prejudiciais da alta identificação organizacional. **J. Organizar. Comporte-se**, 38, p. 184-203. DOI: 10.1002/job.2164.

CONROY, S.; O'LEARY-KELLY, A. M. Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. **Acad. Manag. Rev.** 39, p. 67-87, 2014. DOI: 10.5465/amr.2011.0396

COOPER, C. D.; KURLAND, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **J. Organiz. Behav.**, 23: 511-532, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.145>.

CORREIA, I. A. de F. F. **Burnout em profissionais de retalho: o papel da crença no mundo justo, da identificação organizacional e da infrahumanização.** 2019. Dissertação (Mestrado) Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. 2019. Repositório do Iscte. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/19042>. Acesso em: 25 jan. 2023.

COSTA, I. S. A. da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cad. EBAPE**, v. 11, n. 3, artigo 8, Rio de Janeiro, p. 462-474, 2013

CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Estudos De Psicologia** (Campinas), 21(2), 91-99, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2004000200007>

DA SILVA, R. C. *et al.* A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 1, p. 102-116, 2018.

DUKERICH, Janet; GOLDEN, B.; SHORTELL, Stephen. Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. **Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART.** 47. 507-533, 2002. DOI: 10.2307/3094849.

DOWLING, G. R. (1986). **Managing your corporate images**. *Industrial Marketing Management*, 15, 109–115 doi:10.1016/0019-8501(86)90051-9

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identifications. **Administrative Science Quarterly**, n. 259, 1994.

DUTTON, J. E.; ROBERTS, L. M.; BEDNAR, J. Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. **Acad. Manag. Rev.** 35, p. 265-293, 2010. DOI: 10.5465/AMR.2010.48463334

EDWARDS, M. Organizational identification: A conceptual and operational review. **International Journal of Management Reviews** (7), p. 207-230, 2005. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x

EUSÉBIO, A. L. C. 2023. **Relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e práticas de sustentabilidade dos trabalhadores, com a identificação organizacional como mediadora**. 2023. Dissertação (Mestrado) Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Repositório Iscte. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/30597>. Acesso em: 13 jan. 2024.

FANG, D.; KANG, S. K.; KAPLAN, S. We need to make sure telecommuting does not exacerbate gender disparity. **Lancet** 400, p. 795-797, 2022. DOI: 10.1016/S0140-6736(22)01211-9

FELIX, B.; BENTO, M. S. Individual and organizational identities in merger contexts: A boundary perspective. **Rev. Administr. Mackenzie**. 19, 1-28, 2018. DOI: 10.1590/1678-6971/eramg170104

FELIX, B.; CAVAZOTTE, F. When a calling goes unanswered: Exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. **Front. Psychol.** 10:1940, 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01940

FELIX, B.; JÚLIO, A. C.; RIGEL, A. ‘Being accepted there makes me rely less on acceptance here’: Cross-context identity enactment and coping with gender identity threats at work for non-binary individuals. **Int. J. Hum. Resour. Manag.** 1-32, 2023. DOI: 10.1080/09585192.2023.2254211

FELIX, B.; MELLO, A.; VON BORELL, D. Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. **Int. J. Hum. Resour. Manag.** 29, p. 805-828, 2018. DOI: 10.1080/09585192.2016.1255987

FELIX, B.; SANTOS, R.; FREITAS, N. P.; TEIXEIRA, A. Tales of me: Storytelling identity work, authenticity, and impression management during new CEOs' work role transitions. **Front. Psychol.** 14, 1-14, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1246887

FELIX, B. The (un) speaking self: An identity-based model for employee voice and silence. **Cadernos EBAPE. BR.** 18, p. 557-571, 2020. DOI: 10.1590/1679-395120190037x

FELIX B; TIUSSI B. L.; MAHADEVAN J; DIAS R. C. The great pretenders? Individuals' responses to threats to their remote worker identities. **Front. Psychol.** 14:1224548, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1224548

FRANSEN, S. Organizational Image. *In:* SCOTT, C.; LEWIS, L. (Eds.). **The International Encyclopedia of Organizational Communication.** p. 1795-1804. John Wiley & Sons, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc103>

FREIRE, V. **Uma história para contar, muitos seguidores para inspirar: um estudo de caso.** 2017. Tese (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Orientador: TOMEI, P. A. [29946]

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas. 1991.

GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. **The Academy of Management Review**, n. 25, 1, p. 63-81, 2000.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412, 2008.

GRAY, E.; BALMER, J. M. T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. v.31, p. 695-702, 1998. **Ibope Inteligência.** Pesquisa Índice de Confiança Social. 2018.

HAAS, M. Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them. **Harvard Business Review** 5, 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relações entre Cultura Organizacional, Identidade e Imagem. **Jornal Europeu de Marketing.** 1997.

HENNEKAM, S.; LADGE, J. J.; POWELL, G. N. Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. **J. Vocat. Behav.** 130:103621, 2021. DOI: 10.1016/j.jvb.2021.103621

HOLMER-NADESON, M. Organizational identity and space of action. **Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 49-81, 1996.

JUSTINIANO, A. M. D. **Geração Y e Z: O impacto da identificação organizacional no *engagement* e na Intenção de *turnover***. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão). ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, 2021.

KRAJCSÁK, Z.; KOZÁK, A. The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. **Journal of Advances in Management Research**, Emerald Group Publishing Limited, vol. 19(2), p. 300-315, jan., 2022.

KREINER, G.; ASHFORTH, B. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 1-27, 2004. DOI: 10.1002/job.234

KURLAND, Nancy B.; BAILEY, Diane E. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. **IEEE Engineering Management Review**, v. 28, n. 2, p. 49-60, 2000.

LEE, E.-S., PARK, T.-Y., & KOO, B. Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. **Psychological Bulletin**, 141 (5), p.1049, 2015.

LEMOINE, G. J.; HARTNELL, C.A.; LEROY, H. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. **Academy of Management Annals**, 13(1), p. 148–187, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

LI, X.; WEI, W. X.;HUO, W.; HUANG, Y.; ZHENG, M.;YAN, J. You reap what you sow: knowledge hiding, territorial and idea implementation. **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 16 No. 8, p. 1583-1603. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2019-0339>

LIEBERMANN, S. C.; BLECKNER, K.; DIEHL, J. H.; FEILKE, J.; FREI, C.; GRIKSCHIT, S.; HÜNSCH, S.; KOHRING, K.; LAY, J., LORENZEN, G.; REINHARDT, J. Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis. **Zeitschrift für Arbeits-und Organisations Psychologie A&O**, 65:4, p. 258-266, 2021.

LINHARES, A. J. B. **A definição de uma estratégia de remuneração alinhada com a cultura organizacional: um estudo de caso**. 2009. Tese (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Orientador: TOMEI, P. A. [14165]

LIU, X.; SCHUCKERT, M; R. LAW. Online Incentive Hierarchies, Review Extremity, and Review Quality: Empirical Evidence from the Hotel Sector. **Journal of Travel and Tourism Marketing** 33 (3): 279–292, 2016.

LOSEKANN, R.; MOURÃO, H.C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o *home* vira *office*. **Caderno De Administração**, 28, p. 71-75, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>

LOURO, C. L. S. **Responsabilidade social corporativa, identificação organizacional e atratividade organizacional**: análise de interrelações, Universidade de Lisboa, 2020.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista De Administração Contemporânea**, 7(spe), 51-73, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500004>.

MACIEL, D. A. (2021). **Teletrabalho e sustentabilidade: uma análise no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB Campus Cajazeiras** [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, Brasil.

MAEL, Fred; ASHFORTH, Blake E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEAD, G. H. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2016.

MORENO, I. B. M. F. **O impacto da identificação organizacional no bem-estar**: a importância de ter um trabalho com significado para o colaborador. Dissertação (Mestrado): ISCTE-IUL, Lisboa, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/19721>. Acesso em: 15 set. 2023.

MRUTHYANJAYA, M.; PRASAD, X.; VAIDYA, R. Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: an empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. **Indian Journal of Commerce & Management Studies** XI(2), Maio 2020. DOI:10.18843/ijcms/v11i2/01

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, p.24, Apr 1998. DOI: 10.2307/259373.

NAVEED, R.T.; ALHAIDAN, H., AL HALBUSI, H.; AL-SWIDI, A. K. Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. **Journal of Innovation & Knowledge**, Volume 7, Issue 2, 2022, 100178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>.

OLIVEIRA, GUILHERME; ANDRELO, ROSEANE. Comunicação com Empregados no Trabalho Remoto: Percepções no contexto de Pandemia. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 16, 2022, online. **Anais [...]**. São Paulo: Abrapcorp, 2022.

OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational culture. **Annual Review of Sociology**, 11, p. 457-483, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>

OZIMEK, A. **The Future of Remote Work** (May 27, 2020). Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3638597>. Acesso em: 23 jan. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>.

PATCHEN, M. **Participation, achievement, and involvement on the job**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970.

PRADOTO, H.; HARYONO, S.; WAHYUNINGSIH, S. H. **The Role of Work Stress, Organizational Climate, and Improving Employee Performance in the Implementation of Work from Home**. 1 jan., p. 345-355, 2022. DOI: 10.3233/WOR-210678.

PRATT, M. G. Central questions in organizational identification. **Identity in organizations**, v. 24, n. 3, p. 171-207, 1998.

QVORTRUP, L. From teleworking to networking: definitions and trends. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998. p.21-27.

ROCHA, C. B. da; SILVA, J. R. G. da Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, 41(4), p. 685-706, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000400004>.

ROKETTA, M.; VAN DICK, R.; ROUSSEAU, D. Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. **Zeitschrift für Personalpsychologie**, 5, 85-93, 2006.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.

ROUSSEAU, D. Why workers still identify with organizations. **Journal of Organizational Behavior**(19), 217-233, 1998.

RUDOLPH, C.W.; ALLAN, B.; CLARK, M.; HERTEL, G.; HIRSCHI, A.; KUNZE, F.; SHOCKLEY, K.; SHOSS, M.; SONNENTAG, S.; ZACHER, H. Pandemias: Implicações para a pesquisa e prática em psicologia industrial e organizacional. **Psicologia Industrial e Organizacional: Perspectivas sobre Ciência e Prática**, 14 (1-2), 1–35, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>.

SAMARTINHO, J., & BARRADAS, C. (2020). EDITORIAL: **A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em tempo de Pandemia**. Revista Da UI_IPSantarém, 8(4), 1–6. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21965>

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SCOTT, S. G., & LANE, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1), 43–62. doi:10.5465/amr.2000.2791602

SHOCKLEY, K. M.; GABRIEL, A. S.; ROBERTSON, D.; ROSEN, C. C.; CHAWLA, N.; GANSTER, M. L. The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. **J. Appl. Psychol.** 106:1137, 2021. DOI: 10.1037/apl0000948.

SHUCK, B.; GHOSH, R.; ZIGARMI, D.; NIMON, K. The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. **Human Resource Development Review**, 12(1), p. 11-35, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484312463921>

SHUCK, B.; REIO, T. Employee Engagement and Well-Being. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 21, p. 43-58, 2013. DOI: 10.1177/1548051813494240.

SLUSS, D. M.; ASHFORTH, B. E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007.

SMIDTS, A.; PRUYN, A.; TH, H.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 1051-1062, 2001.

SNIHUR, Y. Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation. **Entrepreneurship & Regional Development**, Taylor & Francis Journals, vol. 28(3-4), p. 259-285, March 2016.

STEFFENS, N.K.; HASLAM, S. A.; REICHER, S. D.; PLATOW, M. J.; FRANSEN, K.; YANG, J.; RYAN, M.; JETTEN, J.; PETERS, K.; BOEN, F. Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. **The Leadership Quarterly**, Volume 25, Issue 5, 2014, p.1001-1024, ISSN 1048-9843. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>.

SUN, R.; LI, J.-Y. Q.; LEE, Y.; TAO, W. O papel da comunicação interna simétrica na melhoria das experiências dos funcionários e na identificação organizacional durante as mudanças organizacionais induzidas pela pandemia de COVID-19.

Jornal Internacional de Comunicação Empresarial, 60(4), p. 1398-1426, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>

TAJFEL, H. **Grupos humanos e categorias sociais: Estudos em psicologia social**. (L. Amâncio, Trad.). Vol. II, Lisboa: Livros Horizonte, 1983.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. *In*: AUSTIN, W. G.; Worchel, S. (Eds.), **The social psychology of intergroup relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979, p. 33-37.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. das G. T. da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos De Psicologia** (Natal), 5(2), p. 289–315, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>

TASCHETO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n.3, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>

TREMBLAY, D. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. 2002, 42(3), 54-65, 14 de dezembro de 2023]. ISSN: 0034-7590. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118113005>

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F. J. Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. **Business Strategy Review**, 7, p. 51-68, 1996.

VAN DICK, R. Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews** (3), p. 265-283, 2001.

VAN KNIPPENBERG, D.; SLEEBOS, E. Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. **Journal of Organizational Behavior**, 27(5), 571–584, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.359>.

VAN KNIPPENBERG, D.; VAN SCHIE, E. C. M. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73(2), p. 137–147, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317900166949>.

VIJAYAKUMAR, V.; PADMA, R. Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identification. **International Journal of Commerce and Management**, 24, p. 40-62, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003>

WANG, W.; ALBERT, L; SUN, Q. Employee isolation and telecommuter organizational commitment, Employee Relations: **The International Journal**, Vol. 42, No. 3, p. 609-625, 2020.

WITTMAN, S. Lingering identities. **Acad. Manag. Rev.** 44, 724-745, 2019. DOI: 10.5465/amr.2015.0090

WOLLARD, K. K.; SHUCK, B. Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. **Advances in Developing Human Resources**, 13(4), 429-446, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>.

YANG, L.; HOLTZ, D., JAFFE, S.; SURI, S.; SINHA, S.; WESTON, J.; JOYCE, C.; SHAH, N.; SHERMAN, K.; HECHT, B.; TEEVAN, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. **Nature Human Behaviour**, 6(1), 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

YANG, Y-K; LIN, W-L. How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. **Asia Pacific Management Review**, Volume 28, Issue 2, p.110-119, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>.

XU, G.; YING, H.; SONGSHAN, S. H. Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity. **Heliyon** 9.4, 2022. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440\(23\)01904-7.pdf](https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(23)01904-7.pdf).

ZHAO H, LIU W, LI J, YU X. Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. **J Organ Behav.** 2019; 40: 834–848. <https://doi.org/10.1002/job.2359>