

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Bruno Taranto Malheiros**

**O papel das Configurações do Teletrabalho na  
Identificação Organizacional**

**Tese de Doutorado**

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

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Outubro de 2024



**Bruno Taranto Malheiros**

**O papel das Configurações do Teletrabalho na  
Identificação Organizacional**

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

**Profa. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração IAG – PUC-Rio

**Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração IAG – PUC-Rio

**Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração IAG – PUC-Rio

**Profa. Ana Raquel Coelho Rocha**

Universidade Federal Fluminense – UFF

**Profa. Clarice Nina de Oliveira Santos**

Middlesex University London

Rio de Janeiro, 23 de outubro de 2024

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

### **Bruno Taranto Malheiros**

Graduou-se em Pedagogia pela Uni-Rio em 2002. Kursou MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Uva em 2005. Tornou-se Mestre em Administração pelo IAG da PUC-Rio em 2009. Atua como executivo da área de Gestão de Pessoas há mais de 20 anos em empresas das iniciativas privada e pública. É professor em cursos de graduação, aperfeiçoamento e especialização.

### Ficha Catalográfica

Malheiros, Bruno Taranto

O papel das configurações do teletrabalho na identificação organizacional / Bruno Taranto Malheiros ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2024.

255 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Identificação organizacional. 3. Teletrabalho. 4. Teoria da identidade social. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai, João Henrique, e à minha vó, Lizete, *in memoriam*.

Que me acompanhem até o dia de nosso reencontro!

## Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Patrícia Amélia Tomei, pelo estímulo e parceria para a realização deste trabalho.

À CAPES e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus amigos Daniele, Mariana, Pedro, Bráulio, João, Renato, Andreia, Jeferson e Rodrigo, pela torcida e parceria.

Aos amigos de trabalho Steffi, Camila, Roberta, André, José Henrique, César, Wallace, Keite, Gelson, Paula, Rose e Flávia.

À minha mãe Helen, e aos meus irmãos Gustavo e Rafael, pelo carinho e presença em todas as horas.

Às Professoras Ana Heloísa, Ana Raquel e Flávia Cavazotte, pelas considerações fundamentais realizadas na qualificação desta pesquisa. À Prof. Clarice pela contribuição inestimável na defesa desta pesquisa.

Ao sempre presente Maurício Ribeiro de Souza, pela companhia nesta jornada.

Aos colegas da PUC-Rio.

Aos professores e funcionários do Departamento de Administração de Empresas pelos ensinamentos e por toda a contribuição.

A todos os amigos e familiares que me estimularam e me ajudaram neste caminho.

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

## Resumo

Malheiros, Bruno Taranto; Tomes, Patrícia Amélia. **O papel das configurações do teletrabalho na identificação organizacional**. Rio de Janeiro, 2024. 255p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As diversas formas de trabalho remoto ganharam ainda mais visibilidade ao se tornarem uma alternativa para que organizações de diferentes segmentos pudessem dar continuidade às suas operações frente à pandemia da COVID-19, que assolou o mundo em 2020. Teletrabalho é uma forma de trabalho remoto, caracterizada pela realização de tarefas laborais fora do espaço da organização. Teletrabalho pode aumentar a satisfação do trabalhador, mas pode gerar redução do sentimento de pertencimento à organização, favorecendo o isolamento social e profissional, especialmente quando acontece em regime integral. Este isolamento dificulta os vínculos afetivos e cognitivos do trabalhador com sua organização, ou seja, a identificação organizacional. Há riscos de fragmentação da organização, de redução do comprometimento, engajamento e satisfação individual. Também pode levar à percepção de desfavorecimento dos teletrabalhadores em crescimento na carreira e ocupação de cargos de chefia. Este contexto é agravado pelas configurações do teletrabalho, que podem variar de acordo com as decisões de cada organização. Por exemplo: a intensidade (teletrabalho integral ou parcial), a política que define o que pode ser realizado de forma remota, o local onde o trabalho é realizado, o suporte oferecido pela instituição, o perfil do trabalhador e do seu gestor, entre outros. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi investigar como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação. O interesse em realizar esta investigação surgiu a partir da constatação, em bases de dados científicas, de que não havia pesquisas com esta abordagem, relacionando as configurações do teletrabalho de forma combinada à identificação organizacional em seus elementos constitutivos. Para dar conta deste objetivo, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, na qual entrevistou-se 22 teletrabalhadores utilizando a Teoria da Identidade Social como lente. O lócus da pesquisa foi a administração pública federal, por conta do uso massivo do teletrabalho. A análise

dos dados foi realizada com a técnica da análise de conteúdo, que levou à identificação de nove proposições. Estas proposições apontam que (i) o nível de identificação do teletrabalhador afeta as características pessoais que o trabalhador descreve como ideais no teletrabalho; (ii) encontros regulares, preferencialmente presenciais, afetam positivamente a identificação por favorecerem a despersonalização; (iii) flexibilidade de horários afeta positivamente a identificação por reforçar a autonomia; (iv) quanto maior a intensidade, maior a relevância das práticas organizacionais para identificação; (v) normas claras e suporte organizacional adequados afetam positivamente a identificação, contribuindo para o sentimento de confiança; (vi) relacionamentos entre trabalhadores e gestores baseados em confiança e baixo controle favorecem a identificação; (vii) o estímulo a relações interpessoais entre os trabalhadores contribui para a construção da identidade social, aumentando a força da identificação; (viii) características do arranjo de trabalho e relacionamentos em teletrabalho são mediados pelas configurações do posicionamento da organização na identificação organizacional e; (ix) configurações do posicionamento da organização influenciam indiretamente na construção da identidade social, afetando a força da identificação. Por fim, a presente pesquisa apresenta sugestões de ações a serem adotadas nas configurações do teletrabalho pelas organizações e propõe oportunidades para pesquisas futuras.

## **Palavras-chave**

Identificação organizacional; teletrabalho; teoria da identidade social.

## Abstract

Malheiros, Bruno Taranto; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **The role of telework configurations in the organizational identification.** Rio de Janeiro, 2024. 255p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The different forms of remote work gained more visibility by creating an alternative for organizations from different segments to continue their operations in the face of the COVID-19 pandemics, which devastated the world in 2020. Teleworking is a type of remote work, characterized by carrying out work tasks outside the organization's space. Teleworking can increase worker satisfaction, but it also can reduce the feeling of belonging to the organization, favoring social and professional isolation, especially when it happens on a full-time basis. This isolation hinders the worker's affective and cognitive bonds with their organization, that is, organizational identity. There are risks of fragmenting the organization, reducing commitment, engagement, and individual satisfaction. It can also lead to the perception that teleworkers are disadvantaged in career growth and occupying management positions. This context is aggravated by teleworking configurations, which can vary according to the decisions of each organization. For example: the intensity (full or partial teleworking), the policy that defines what can be carried out remotely, the location where the work is carried out, the support offered by the institution, the profile of the worker and their manager, among others. In this context, the objective of this research was to investigate how organizational identification in the context of teleworking is affected by the teleworking configurations defined by organizations. The interest in carrying out this investigation arose from the observation, in scientific databases, that there was no research with this approach, relating teleworking configurations combined with organizational identification in its constituent elements. To achieve this objective, qualitative research was carried out, in which 22 teleworkers were interviewed using the Social Identity Theory as a theoretical lens. The locus of the research was the Brazilian federal public administration, due to the massive use of teleworking. Data analysis was carried out using the content analysis technique, which led to the identification of nine propositions. These propositions indicate that (i) the

teleworker's level of identification affects the personal characteristics that the worker describes as ideal in teleworking; (ii) regular meetings, preferably in person, positively affect identification by favoring depersonalization; (iii) flexible schedules positively affect identification by reinforcing autonomy; (iv) the greater the intensity, the greater the relevance of organizational practices for identification; (v) clear norms and adequate organizational support positively affect identification, contributing to the feeling of trust; (vi) relationships between workers and managers based on trust and low control favor identification; (vii) encouraging interpersonal relationships between workers contributes to the construction of social identity, increasing the strength of identification; (viii) characteristics of the work arrangement and teleworking relationships are mediated by the configurations of the organization's position in organizational identification and; (ix) configurations of the organization's positioning indirectly influence the construction of social identity, affecting the strength of identification. Finally, this research presents suggestions for actions to be adopted in teleworking settings by organizations and proposes opportunities for future research.

## **Keywords**

Organizational identification; telework; social identity theory.

## Sumário

1. Introdução	16
1.1. Contextualização da pesquisa	16
1.2. Questões da pesquisa	21
1.3. Objetivos de pesquisa	21
1.4. Relevância do estudo	24
1.5. Estrutura da tese	25
2. Revisão de literatura	27
2.1. Identidade, identidade social e identificação	27
2.1.1. Identidade: o indivíduo e seus papéis sociais	28
2.1.2. Identidade social: o indivíduo no contexto do grupo	32
2.1.3. Identidade e identificação	40
2.2. Identificação organizacional	43
2.2.1. Identificação organizacional: fundamentação e conceito	44
2.2.2. Identificação organizacional: estudo bibliométrico	47
2.2.3. Modelos de mensuração da identificação organizacional	59
2.3. Teletrabalho	66
2.3.1. Teletrabalho: fundamentação e conceito	67
2.3.2. Teletrabalho: estudo bibliométrico	70
2.3.3. Configurações do teletrabalho	80
2.4. Identificação organizacional e teletrabalho	94
3. Metodologia	103
3.1. Afiliação paradigmática	103
3.2. Método de pesquisa	105
3.3. Etapas da pesquisa	107
3.3.1. Coleta de dados	107
3.3.2. Análise dos dados	119
3.3.3. Estratégias de validação	122
3.4. Limitações metodológicas	124
3.5. Considerações éticas	125

3.6. Lócus de pesquisa	125
4. Apresentação e discussão dos resultados	128
4.1. Apresentação dos dados	129
4.1.1. Organização dos dados	129
4.1.2. Apresentação dos dados a partir do nível de identificação	131
4.2. Análise dos dados	180
4.2.1. Identificação organizacional e elementos do teletrabalho: relação entre achados e literatura	180
4.2.2. Identificação organizacional no contexto do teletrabalho à luz da Teoria da Identidade Social	222
5. Conclusão	229
5.1. Achados da pesquisa	229
5.2. Extensões à teoria da OID entre teletrabalhadores virtuais	236
5.3. Contribuições desta pesquisa	237
5.4. Sugestões de pesquisas futuras	239
Referências bibliográficas	240
Apêndice – Protocolo de coleta de dados	252

## Lista de quadros

Quadro 1 - Comparação entre a Teoria da Identidade e a Teoria da Identidade Social	29
Quadro 2 - Principais revisões de literatura sobre Identificação Organizacional	43
Quadro 3 - Trabalhos mais citados na amostra	48
Quadro 4 - Organização do campo de Identificação Organizacional	51
Quadro 5 - Interesses atuais de pesquisa no campo de Identificação Organizacional	56
Quadro 6 - Escala de Mael e Ashforth (1992) para medir Identificação Organizacional	61
Quadro 7 - Escala de Identificação Organizacional de Oliveira	62
Quadro 8 - Revisões mais relevantes sobre teletrabalho	66
Quadro 9 - Trabalhos mais citados pela amostra	71
Quadro 10 - Análise dos clusteres por trabalho – análise de cocitação	72
Quadro 11 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	73
Quadro 12 - Análise de clusteres por trabalho – análise de acoplamento bibliográfico	78
Quadro 13 - Consolidação das características de teletrabalho mencionadas na literatura	84
Quadro 14 - Amarração metodológica da Pesquisa	101
Quadro 15 - Elementos de análise – Configurações do Teletrabalho	112
Quadro 16 - Elementos de análise – Identificação Organizacional	113
Quadro 17 - Elementos de análise – Identidade Social	115
Quadro 18 - Versão final de questões	116
Quadro 19 - Consolidação das etapas de análise dos dados	121
Quadro 20 - Organização da apresentação e análise dos dados	128
Quadro 21 - Informações sobre entrevistadas que declararam não haver identificação com sua organização	132
Quadro 22 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados sem identificação com sua organização na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	132
Quadro 23 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados sem identificação com sua organização na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	135

Quadro 24 - Informações sobre entrevistados que declararam OID muito baixa	138
Quadro 25 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação muito pequena na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	139
Quadro 26 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação muito pequena na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	141
Quadro 27 - Informações sobre entrevistadas que declararam OID baixa	144
Quadro 28 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação baixa na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	145
Quadro 29 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação baixa na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	149
Quadro 30 - Informações sobre entrevistados que declararam OID muito baixa	152
Quadro 31 - Elementos de OID dos entrevistados com identificação moderada na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	153
Quadro 32 - Elementos de teletrabalho para entrevistados com identificação moderada na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	161
Quadro 33 - Informações sobre entrevistadas que declararam OID alta	166
Quadro 34 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	167
Quadro 35 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	169
Quadro 36 - Informações sobre entrevistadas que declararam OID muito alta	172
Quadro 37 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação muito alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	173
Quadro 38 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação muito alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)	176
Quadro 39 - Consolidação dos códigos identificados por nível de identificação	181
Quadro 40 - Características pessoais mencionadas pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	192

Quadro 41 - Encontros presenciais mencionados pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	197
Quadro 42 - Horários de trabalho mencionados pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	201
Quadro 43 - Intensidade do teletrabalho mencionada pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	204
Quadro 44 - Normas do teletrabalho mencionadas pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	210
Quadro 45 - Suporte organizacional mencionado pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	213
Quadro 46 - Relação com gestor mencionada pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional	217
Quadro 47 - Configurações do teletrabalho que estimulam relações interpessoais por nível de identificação	224
Quadro 48 - Elementos do teletrabalho e suas influências na identificação organizacional	233
Quadro 49 - Objetivos de pesquisa e evidências de atingimento	236

## Lista de figuras

Figura 1 - Expectativas em relação ao modelo de trabalho por sexo	17
Figura 2 - Estrutura da tese	26
Figura 3 - Mapa dos interesses atuais de pesquisa no campo de Identificação Organizacional	56
Figura 4 - Escala gráfica de identificação organizacional	63
Figura 5 - Medida de Identificação Organizacional de Bergami e Bagozzi (2000) traduzida e validada por Faller (2017)	65
Figura 6 - Mapa de cocitação a partir dos trabalhos da amostra	72
Figura 7 - Mapa de acoplamento bibliográfico a partir dos trabalhos da amostra	77
Figura 8 - Mapa de pesquisas relacionadas aos trabalhos de Wiesenfeld et al. (2001)	97
Figura 9 - Paradigmas sociológicos das pesquisas organizacionais	103
Figura 10 - Escala gráfica visual de identificação organizacional	114
Figura 11 - Modelo teórico-metodológico da pesquisa	118
Figura 12 - Relação entre características e configurações do teletrabalho e nível de identificação organizacional	221
Figura 14 - Intenção de sair por nível de identificação	227
Figura 15 - Relação entre configurações do teletrabalho e elementos de OID	232
Figura 16 - Relação entre agrupamento das configurações do teletrabalho e a identificação organizacional	235

## Introdução

Neste capítulo será definido o problema e o objetivo desta pesquisa em seu contexto. Serão apresentados também os objetivos da pesquisa, suas delimitações, relevância, além da estrutura deste relatório de pesquisa.

### 1.1

#### Contextualização da pesquisa

Fernandes (2021) aplicou questionário para 463 pessoas, em sua pesquisa de mestrado, cujo resultado apontou para a relevância que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional têm na percepção de satisfação dos trabalhadores. Nesta mesma linha, a Plataforma Futuros Possíveis, em parceria com a Opinion Box e a Gupy, aplicaram questionário para 2.170 trabalhadores em fevereiro de 2023<sup>1</sup> buscando identificar os fatores que levam à satisfação com o trabalho. Horário flexível (31%), autonomia para as realizar suas atividades (30%) e possibilidade de crescimento profissional (23%) destacaram-se como os mais relevantes.

Alguns aspectos que podem ser supridos com a implantação de formas de trabalho remoto são a redução do tempo de deslocamento, maior flexibilidade de horário, estar mais perto da família, ter mais liberdade para resolver suas questões pessoais e poder se dedicar a projetos não relacionados ao trabalho. Foi o que apontou uma pesquisa realizada pela consultoria PwC Brasil, em 2022<sup>2</sup>. Após ouvir mais de mil pessoas, o resultado mostrou que 81% dos trabalhadores preferem o teletrabalho (TT) e 87% afirmam que as atividades que realizam podem ser feitas

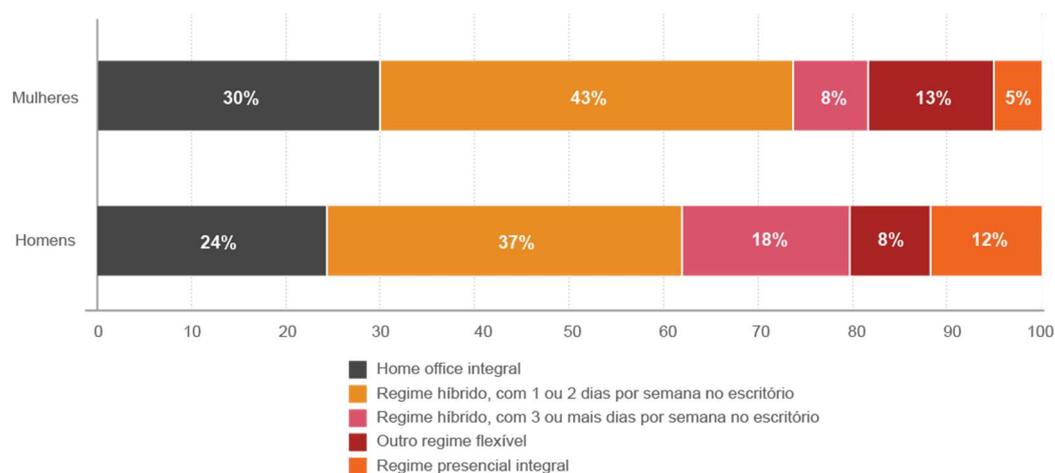
---

<sup>1</sup> <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/satisfacao-com-o-trabalho-vai-alem-da-remuneracao-mostra-estudo>

<sup>2</sup> Informação disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/modelos-de-trabalho-pos-pandemia.html>, acessado em 12 de junho de 2023.

de forma adequada fora do espaço da empresa. A figura 1 apresenta as expectativas em relação ao arranjo de teletrabalho.

Figura 1 - Expectativas em relação ao modelo de trabalho por sexo



Fonte: Pesquisa PwC Brasil, disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/modelos-de-trabalho-pos-pandemia.html>, acessado em 12 de junho de 2023.

A figura 1 mostra que 81% das mulheres e 79% dos homens entrevistados têm interesse em trabalhar remotamente. Este cenário leva ao aumento do uso do teletrabalho em diversas organizações. Teletrabalho é definido como a organização do trabalho na qual as atividades são realizadas de forma remota, fora do espaço da organização (frequentemente na casa do trabalhador) com suporte tecnológico (BAILEY e KURLAND, 2002; BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÊS, 2020; FILARDI e ZANINI, 2020; GAJENDRAM e HARRISON, 2007; KURLAND e BAILEY, 2002; RAGHURAM *et al.*, 2019; RENARD *et al.*, 2021; SULLIVAN e LEWIS, 2001).

Este interesse dos trabalhadores em atuar fora do espaço da organização não é novo. Raghuram *et al.* (2019) mostraram que 43% da força de trabalho americana experimentou o teletrabalho em alguma medida, em 2016. No Brasil, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), em parceria com a SAP RH,

identificou em pesquisa realizada em 2018<sup>3</sup>, que 45% das empresas já adotavam o teletrabalho e 15% tinham a intenção de adotar. Relevante notar que este resultado é anterior à pandemia de COVID-19.

As diversas formas de trabalho remoto ganharam ainda mais visibilidade ao se tornarem uma alternativa para que organizações de diferentes segmentos pudessem dar continuidade às suas operações frente à pandemia da COVID-19, que foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde<sup>4</sup> em 11 de março de 2020. A consultoria de carreira Korn Ferry realizou um levantamento com 170 organizações em novembro de 2021<sup>5</sup>, mostrando que 85% das empresas adotaram alguma forma de trabalho remoto a partir da pandemia. Esta mesma pesquisa apresenta a opinião de profissionais da área de gestão de pessoas, que acreditam que o modelo vai se consolidar.

Na iniciativa privada brasileira, o teletrabalho foi incorporado à CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) por meio da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. A inclusão do art. 75 possibilitou este arranjo de trabalho, o definindo como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo<sup>6</sup>”.

No caso da Administração Pública Federal, a previsão legal deste arranjo já existia no Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995. Sua implementação foi normatizada com a publicação da Instrução Normativa 65, de 30 de julho de 2020, fruto da adesão das organizações públicas a este arranjo de trabalho como ação de enfrentamento à pandemia. Em 17 de maio de 2022 foi publicado o Decreto Presidencial 11.072, que regulamentou o teletrabalho na Administração Pública Federal, estabelecendo que a organização que o implementar deverá decidir a respeito das configurações que serão adotadas.

---

<sup>3</sup><https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/PESQUISA-SAP-REDUZIDA.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>

<sup>5</sup><https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/85-das-empresas-do-pais-adotaram-o-trabalho-remoto-na-pandemia-mostra-pesquisa/>

<sup>6</sup> Trecho do art. 75B da Lei 13.467/2017, disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm), acessado em 12 de junho de 2023.

Quando uma organização opta por implementar o teletrabalho, ela precisa decidir sobre diversas características que o constituirão. As mais presentes na literatura abordam a intensidade do teletrabalho (BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; FELSTEAD e HENSEKE, 2017), a análise da natureza do trabalho que poderá ser realizado em teletrabalho (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; GOLDEN e VEIGA, 2005), o local onde o teletrabalho será realizado (HILL *et al.*, 2003; THATCHER e ZHU, 2006; KURLAND e BAILEY, 1999; MORGANSON *et al.*, 2010), o suporte a ser oferecido pela organização (ALLEN *et al.*, 2015; BARUCH e NICHOLSON, 1997; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; KOSSEK *et al.*, 2006; MALHOTRA e ROSEN, 2007; WISENFELD *et al.*, 2001; SARDESHMUKH *et al.*, 2012), a estrutura tecnológica envolvida (GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; HILL e MARTINSONI, 1998; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; MAJCHRZAK *et al.*, 2000; MALHOTRA e ROSEN, 2007; MANN e HOLDSWORTH, 2003; SARDESHMKH *et al.*, 2012), entre outras.

O teletrabalho parece aumentar a satisfação do trabalhador por conta dos diversos motivos mencionados. Mas também pode afetar a identificação organizacional (OID), construto desenvolvido a partir da Teoria da Identidade Social, que visa mensurar o nível de conexão afetiva e cognitiva entre o trabalhador e a organização (MAEL e ASHFORTH, 1992).

Wiesenfeld *et al.* (1999) pesquisaram, de forma pioneira, como a identificação organizacional era afetada pelo trabalho remoto, apontando o risco de fragmentação das organizações. Nesta pesquisa, observou-se que o afastamento do trabalhador de seu espaço laboral e, principalmente, de colegas e chefes, poderia reduzir a conexão estabelecida com a organização. Diversos trabalhos foram desenvolvidos posteriormente, confirmando este risco (por exemplo: GOLDEN, 2006; GOLDEN *et al.*, 2008; KOSSEN e BERG, 2022; SANTA, 2022; WEISMAN *et al.*, 2022; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Este risco também foi apontado pela cartilha sobre teletrabalho no setor público, produzido pela Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP). Dentre as principais desvantagens identificadas com a implantação do teletrabalho, destacaram (IBGE, p. 23):

- Redução do sentimento de pertencimento à organização por parte do trabalhador.

- Efeitos do isolamento social e profissional, especialmente em teletrabalho em regime integral.
- Desfavorecimento de teletrabalhadores em promoção e ocupação de cargos de chefia.

A Teoria da Identidade Social foi formulada por Tajfel e Turner (1986), para descrever como um indivíduo constrói sua identidade, ou suas identidades, a partir de sua participação em um determinado grupo. A Identidade Social construída no espaço de trabalho e no contexto das organizações é, muitas vezes, a identidade mais relevante de um indivíduo (ASHFORTH e MAEL, 1992). A construção da identidade ocorre por meio do processo de identificação social, sendo a identificação organizacional um tipo de identificação social. Considerando que a discussão sobre identificação organizacional no contexto do teletrabalho se dá por conta do afastamento do trabalhador de seu espaço de trabalho e, portanto, de seu grupo, considerou-se necessário incluir a Teoria da Identidade Social neste contexto.

As organizações podem optar por implementar o teletrabalho para atender às necessidades e interesses de seus trabalhadores ou da própria organização. Esta implantação exige a decisão sobre as características e configurações que serão adotadas e a clareza de que pode haver alguma relação com o processo de identificação organizacional. Em que pese a relevância da escolha das configurações do teletrabalho por parte das organizações e sua possível relação com a identificação organizacional, poucos estudos têm sido conduzidos neste sentido. Em pesquisa realizada em todas as bases de dados da *Web of Science* em abril de 2024, com filtro para as áreas de *management* e *business*, não foram localizadas pesquisas que relacionassem as configurações do teletrabalho combinadas ao nível de identificação organizacional e seus elementos constitutivos. Desta forma, a lacuna teórica sobre a relação entre as configurações do teletrabalho e eventuais desdobramentos relacionados à identificação do teletrabalhador com sua organização instiga uma investigação mais aprofundada. Optou-se por utilizar a Teoria da Identidade Social, base para a Teoria da Identificação Organizacional, como lente teórica.

## 1.2

### Questões da pesquisa

Neste sentido, a questão chave que sintetiza a problematização desta pesquisa é: **como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação dos teletrabalhadores?** Desta questão central, derivam quatro perguntas:

1. Quais as principais configurações do teletrabalho adotadas pelas organizações a partir da literatura?
2. Como as configurações do teletrabalho definidas pelas organizações são percebidas pelos teletrabalhadores?
3. Como estas configurações afetam o nível de identificação organizacional dos teletrabalhadores em seus elementos constitutivos?
4. Qual a relação entre as configurações do teletrabalho e o nível de identificação organizacional dos trabalhadores à luz da Teoria da Identidade Social?

## 1.3

### Objetivos de pesquisa

O objetivo principal deste estudo foi **investigar como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação de teletrabalhadores.**

A fim de atingir o objetivo principal estabeleceram-se os seguintes objetivos secundários:

1. Mapear as principais características e configurações do teletrabalho utilizadas pelas organizações na literatura.
2. Descrever como os teletrabalhadores percebem as configurações do teletrabalho em suas rotinas.
3. Compreender a percepção de teletrabalhadores em relação ao seu nível de identificação com sua organização.

4. Analisar a relação entre a identificação organizacional e configurações do teletrabalho percebidas pelos teletrabalhadores.
5. Discutir a relação entre configurações do teletrabalho e identificação organizacional à luz da Teoria da Identidade Social.

## 1.4

### Relevância do estudo

Considerando o cenário atual, no qual cada vez mais organizações aderem a modelos de trabalho remoto utilizando diversas configurações, entende-se que este trabalho é relevante não somente como contribuição teórica, agregando conhecimento às pesquisas atuais, mas também oferecendo informações fundamentais para a tomada de decisão gerencial. Na perspectiva teórica, o estudo é justificado pela carência de pesquisas que investiguem como as configurações do teletrabalho se relacionam com os elementos de identificação organizacional, contribuindo para preencher esta lacuna da literatura. Do ponto de vista prático, o conhecimento obtido nesta investigação poderá ser utilizado como subsídio para que organizações tomem decisões sobre as configurações de teletrabalho alinhadas às suas estratégias, principalmente àquelas relacionadas à gestão da identificação organizacional.

O teletrabalho obteve grande importância nos estudos organizacionais, principalmente após a pandemia da COVID-19 (ARUNPRASAD *et al.*, 2022). No entanto, poucos estudos exploram a relação entre o teletrabalho e sua relação com a identificação organizacional (WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001; BARTEL *et al.*, 2012; SANTA, 2022). E não foram identificados estudos que abordassem diretamente a relação entre configurações e características do teletrabalho e o nível de identificação organizacional do teletrabalhador em seus elementos constitutivos, justificando a relevância teórica desta pesquisa.

Wisensfeld *et al.* (2001) realizaram a primeira grande investigação sobre como a distância física entre teletrabalhadores e organizações poderia afetar a conexão psicológica, significativa para que aconteça a identificação. A conclusão de sua pesquisa mostrou que em cenários nos quais há pouco contato presencial entre os

membros de uma equipe de trabalho, há poucos recursos para se fortalecer a conexão cognitiva e afetiva entre os trabalhadores e a organização. Naquela investigação, Wiesenfeld *et al.* (2001) chegaram a duas conclusões centrais: a identificação seria afetada positivamente pela necessidade de afiliação e pela percepção de suporte organizacional no nível social. A presente pesquisa estende este entendimento não somente por detalhar como cada característica ou configuração do teletrabalho afeta cada elemento da identificação organizacional, mas também por aprofundar como a necessidade de afiliação e o suporte social, resultados encontrados no estudo anterior, podem ser atendidos pelas organizações a partir de decisões sobre a configuração do teletrabalho.

Os trabalhos de Wiesenfeld *et al.* (1999 e 2001) e outros que os sucederam (GOLDEN *et al.*, 2008; KOSSEN e BERG, 2022; SANTA, 2022; WEISMAN *et al.*, 2022; WIESENFELD *et al.*, 2001) discutem o processo de identificação à luz das diferenças individuais, como necessidade de afiliação, suporte social percebido, relacionamento estabelecido com membros da equipe, comprometimento, entre outros. Estas pesquisas partiram da noção de que o isolamento causado pelo afastamento do trabalhador de seu posto e de seus colegas de trabalho seria o responsável por fragmentar o processo de identificação (KOSSEN e BERG, 2022; WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001). Alguns trabalhos recentes (ex: SANTA, 2022) têm mostrado que nem todas as formas de teletrabalho levam ao isolamento e que este tal isolamento estaria vinculado às decisões da organização sobre o processo de trabalho.

Frente ao exposto, a principal contribuição teórica deste trabalho é contribuir para o preenchimento de uma lacuna na literatura quanto a como a identificação organizacional é afetada pelas configurações do teletrabalho, detalhando como cada característica ou configuração do teletrabalho afeta cada elemento que compõe a identificação organizacional.

Esta pesquisa trabalhou com a relação entre duas questões: identificação organizacional e teletrabalho. A identificação entre trabalhadores e organizações é um construto já amplamente investigado na literatura (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; ASHFORTH e MAEL, 1992). Sabe-se que o vínculo estabelecido entre trabalhadores e organizações é fundamental para o fortalecimento das instituições e que tem influência direta nos resultados

(ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; ASHFORTH e MAEL, 1992; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; PRATT, 1998; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000). Poucos trabalhos têm explorado a relação entre a decisão as configurações do teletrabalho e sua relação com o processo de identificação organizacional.

A gestão da identificação organizacional tem sido intensamente investigada e compõe uma das linhas atuais de interesse em pesquisa nesta área (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; BARTEL, 2001; CARMELI, GILAT e WALDMAN, 2007; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; DUTTON, DUKERICH, HARQUAIL, 1994; FOREMAN, WHETTEN, 2002; KREINER, ASHFORTH, 2004; SMIDTS, PRUY, VAN RIEL, 2001). Os resultados deste estudo oferecem uma contribuição prática permitindo que organizações interessadas na gestão da identificação organizacional possam, à luz destes achados, tomar decisões relacionadas às configurações a serem implementadas no teletrabalho, avaliando como tal decisão pode afetar a identificação entre os trabalhadores e a organização e as consequências advindas desta relação. Também permitirá repensar a gestão da identidade a partir da estratégia de teletrabalho.

## 1.5

### **Delimitação do estudo**

Diversos fatores podem afetar a identificação organizacional, como o estilo de liderança, a cultura da organização, o tipo de vínculo do trabalhador, entre outros (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; JONES, 2010; UMPHRESS, BINGHAM e MITCHELL, 2010). Nesta pesquisa, verticalizamos a investigação apenas na sua relação com o teletrabalho. O aspecto relevante desta pesquisa não foi a decisão, por si, de implantação do teletrabalho ou mesmo as configurações selecionadas para este arranjo, bem como não buscou o mapeamento do nível de identificação entre teletrabalhadores e suas organizações, mas o aprofundamento sobre como a identificação entre teletrabalhador e organização pode ser afetada pelas decisões organizacionais a respeito das configurações do teletrabalho.

O lócus desta pesquisa foi a Administração Pública Federal (APF). Iniciado com consistência na pandemia, há um grande número de teletrabalhadores na APF que atuam neste modelo há mais de quatro anos. O alto número de trabalhadores nesta modalidade há um tempo relevante torna a administração pública federal, um campo adequado para a realização da presente pesquisa.

Faz-se necessário considerar, ainda, que o pesquisador é membro da APF, tendo acesso facilitado a teletrabalhadores de diversos órgãos. Desta forma, a seleção dos sujeitos da pesquisa considerou o critério de acessibilidade, que foi mais bem explorado no capítulo 3 (metodologia da pesquisa).

Frente ao exposto, os dados primários desta pesquisa foram coletados junto a teletrabalhadores da APF. O elemento de análise foi o indivíduo. Foram considerados apenas teletrabalhadores de organizações públicas federais brasileiras caracterizadas como: (i) fundação pública de direito público, (ii) administração direta e; (iii) autarquia. Esta decisão decorre do fato de que tais organizações têm seus trabalhadores regidos pela Lei 8.112/1990<sup>7</sup>, com certo grau de similaridade quanto a direitos e deveres.

## 1.6

### **Estrutura da tese**

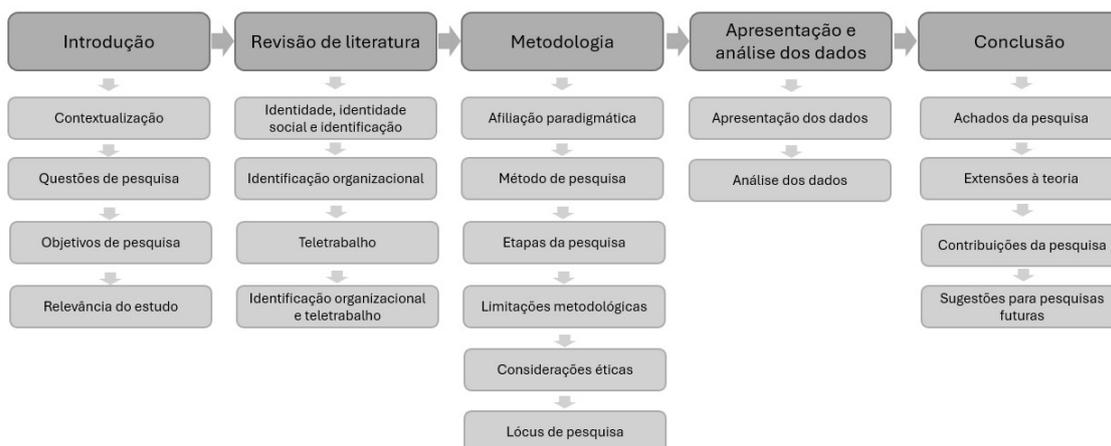
Este relatório de pesquisa está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, Introdução, apresenta-se a contextualização, as questões e os objetivos de pesquisa, além de se apontar a relevância do estudo tanto em nível teórico quando em sua importância prática para as organizações.

O segundo capítulo traz a revisão de literatura e se subdivide em quatro partes: (i) identidade, identidade social e identificação, (ii) identificação organizacional, (iii) teletrabalho e (iv) identificação organizacional e teletrabalho. Os três primeiros itens tratam da teoria e dos construtores que apoiaram a pesquisa. O quarto apresenta a lacuna teórica.

---

<sup>7</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)

Figura 2 - Estrutura da tese



Fonte: elaborado pelo autor.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa, abordando a afiliação paradigmática, o método utilizado, as etapas adotadas para realização desta investigação, as limitações metodológicas, as considerações éticas e o lócus escolhido para realização deste trabalho.

O capítulo 4 apresenta os dados coletados para, em seguida, realizar sua análise. E o capítulo 5 traz as conclusões da pesquisa, destacando seus achados, a proposta de extensão à teoria sobre identificação organizacional entre teletrabalhadores, as contribuições efetivas desta pesquisa e um conjunto de oportunidades identificadas para pesquisas futuras.

## Revisão de literatura

Esta revisão de literatura encontra-se dividida em quatro partes:

**(1) Identidade, identidade social e identificação;** na qual se apresentam as teorias da identidade, identidade social e identificação, e a diferença entre os conceitos de identidade e identificação.

**(2) Identificação organizacional:** nesta parte retoma-se o conceito de identificação social, e apresenta-se uma pesquisa bibliométrica com a organização do campo e os interesses atuais de pesquisa, além de modelos de mensuração do nível de identificação organizacional.

**(3) Teletrabalho:** nesta parte há uma verticalização do conceito de teletrabalho, apresentando uma pesquisa bibliométrica com a revisão das discussões sobre teletrabalho na literatura, além do mapeamento das características do teletrabalho, que compõem as configurações que são objeto desta investigação

**(4) Identificação organizacional no contexto do teletrabalho:** na qual se apresentam pesquisas que investigam o processo de identificação organizacional no contexto do teletrabalho, dando destaque à lacuna teórica na qual esta pesquisa foi desenvolvida.

## 2.1

### **Identidade, Identidade Social e Identificação**

Esta pesquisa está ancorada, do ponto de vista teórico, na Teoria da Identidade Social (TIS). Por esta razão, a primeira parte da revisão de literatura se dedica a discutir a questão da Identidade, com foco na TIS. Apresenta-se a Teoria da Identidade e a Teoria da Identidade Social, esclarecendo as diferenças fundamentais entre ambas. Esta introdução é relevante porque a Identificação Organizacional, construto que será operacionalizado nesta pesquisa, parte dos estudos da Teoria da Identidade Social (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Esta primeira parte do referencial teórico foi desenvolvida a partir de uma revisão narrativa e os trabalhos selecionados foram aqueles considerados seminais (ASHFORTH e MAEL, 1983; STRIKER, 1968; TAJFEL, BILLING e BUNDY, 1971; TAJFEL, 1982; TAJFEL e TURNER, 1986), trabalhos de referência que aprofundam os mencionados anteriormente (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; HOGG e TERRY, 2000; STETS e BURKE, 2000; STETS e BURKE, 2009) e investigações mais recentes que operacionalizam esta teoria em pesquisas atuais (TURNER e REYNOLDS, 2010; LOUSÃO, 2010; ASHFORTH e SCHINOFF, 2016).

A Teoria da Identidade (STRIKER, 1968) e a Teoria da Identidade Social (TAJFEL e TURNER, 1986) tratam de aspectos similares, mas que ocupam espaços diferentes na literatura. Em ambas as teorias, a construção da identidade se dá a partir das relações estabelecidas com o meio social, mediando a relação entre a estrutura social e os comportamentos individuais (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Enquanto a Teoria da Identidade vê o comportamento a partir dos papéis exercidos pelo indivíduo na categoria social na qual se enquadra (STRIKER, 1968), a Teoria da Identidade Social o vê a partir de normas e padrões do grupo ao qual pertence, por meio dos processos de autocategorização e identificação social (TAJFEL e TURNER, 1986).

Hogg, Terry e White (1995) realizaram um estudo comparativo das duas teorias partindo da premissa de que há diferenças essenciais entre elas, como a própria afiliação da teoria da identidade à sociologia, enquanto a identidade social

se construiu no seio da psicologia social. Stets e Burke (2000) divergem de Hogg, Terry e White (1995) ao entenderem que entre as teorias há mais diferenças nos focos que cada uma dá do que na natureza da questão que é abordada. Por isso, propõem uma vinculação das teorias a fim de se chegar a uma melhor definição do conceito de identidade. O quadro 1 apresenta a comparação entre os aspectos centrais de cada uma das teorias.

Quadro 1 - Comparação entre a Teoria da Identidade e a Teoria da Identidade Social

<b>Aspectos</b>	<b>Teoria da Identidade</b>	<b>Teoria da Identidade Social</b>
<b>Base da identidade</b>	Papéis sociais	Categorias e grupos
<b>Manifestação</b>	Relevância (ou saliência) de identidade	Ativação de identidade
<b>Processos centrais</b>	Auto verificação Autoeficácia	Despersonalização Autoestima

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Stets e Burke (2000).

A seguir, serão aprofundadas cada uma das duas teorias, iniciando pela Teoria da Identidade, abordando os aspectos apresentados no quadro 1. Em seguida, será apresentado o conceito de identificação social.

### 2.1.1

#### **Identidade: o indivíduo e seus papéis sociais**

A Teoria da Identidade e a Teoria da Identidade Social apresentam duas abordagens de um mesmo fenômeno: a percepção que o indivíduo constrói de si mesmo. Esta seção apresentará a Teoria da Identidade para, na seção seguinte, aprofundar a Teoria da Identidade Social.

A Teoria da Identidade foi formulada por Stryker (1968) com o objetivo de explicar o comportamento dos indivíduos, em uma abordagem microsociológica (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). O aspecto central desta teoria é explicar o comportamento individual a partir das relações estabelecidas pela pessoa com os demais atores sociais (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STRIKER, 1968).

Identidade é vista como uma construção individual que se dá por meio da identificação dos papéis exercidos pelo indivíduo a partir de sua relação com os demais (STETS e BURKE, 2000). Hogg, Terry e White (1995) explicam que esta teoria analisa o comportamento não mais na perspectiva do simbolismo, tão presente nos estudos psicológicos, mas a partir de testes empíricos.

Na Teoria da Identidade, o indivíduo não cria uma categoria, mas se integra a ela, que já existe na sociedade, a partir de afinidades percebidas por meio da identificação (STETS e BURKE, 2000; STRYKER, 1968). Esse pertencimento a uma determinada categoria leva a pessoa a agir dentro de determinados padrões, visando atender às expectativas geradas pelo pertencimento àquela categoria (STETS e BURKE, 2000).

Diferente da forma como a teoria da identidade social trata a identidade – a partir do pertencimento a um grupo – a teoria da identidade a define a partir dos papéis sociais ocupados pelo indivíduo (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; STRIKER, 1968). Desta forma, a identidade individual pode ser semelhante à identidade social, mas se diferencia por sustentar o indivíduo em seus papéis, ainda que permeie os grupos nos quais o indivíduo esteja afiliado (STETS e BURKE, 2000).

Considerando que a Teoria da Identidade percebe a construção do indivíduo como um reflexo do meio, o conceito de identidade torna-se plural, levando teóricos a falarem em Identidades ou papéis de identidade (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STRIKER, 1968). Stets e Burke (2000) consideram fundamental compreender que a identidade demanda o exercício de um papel social específico, que leva o indivíduo a agir em consonância com as expectativas criadas em relação a este papel.

Hogg, Terry e White (1995) explicam que os indivíduos possuem identidades, no plural, porque cada uma delas se constrói a partir de uma determinada interação. Neste sentido, como uma mesma pessoa exerce diversos papéis, é possível que possua uma identidade para cada interação. Desta forma, a identidade varia a partir dos diversos papéis que o indivíduo exerce (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

A identidade construída a partir da relação estabelecida no exercício de um determinado papel faz com que o indivíduo perceba significado para sua

participação social, além de possibilitar que uma determinada identidade interaja com outro indivíduo exercendo uma identidade complementar (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Um exemplo é a identidade de mãe, dentre as várias identidades de uma mulher, interagindo com a identidade de pai, dentre as várias identidades de um homem.

Identidade é um conceito que se constrói a partir da relação entre a organização social e os comportamentos individuais (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Para cada identidade (ou papel de identidade), há um conjunto de comportamentos que são esperados, o que possibilita a predição de comportamento (HOGG, TERRY e WHITE, 1995, STETS e BURKE, 2000, STRIKER, 1986). Isso porque as pessoas tendem a adequar seu comportamento para a identidade que exercem em determinado contexto (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Como um mesmo indivíduo possui diversos papéis, cada um deles será acionado a partir da situação que se apresentar (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000). Há uma hierarquia destas identidades (relevância de identidade), na qual aquelas que estão acima na hierarquia de relevância tendem a se apresentar primeiro, o que leva pessoas com identidades similares a manifestarem comportamentos distintos, ainda que estejam passando pela mesma situação no mesmo contexto (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000).

A autoverificação é um processo cognitivo fundamental para a teoria da Identidade. Neste processo, o indivíduo se percebe a partir do papel que assume por conta das demandas sociais (STETS e BURKE, 2000). Nesta linha, a ativação de uma determinada identidade se dá por meio do processo de autoverificação (HOGG, TERRY e WHITE, 1995, STETS e BURKE, 2000, STRIKER, 1986).

A prevalência da identidade que será ativada em um determinado contexto possui aspectos comportamentais e afetivos, influenciando as relações estabelecidas entre indivíduos (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000). Tal escolha leva em conta o comprometimento que o indivíduo possui com aquela identidade, que se dá ao considerar a importância social e as relações afetivas que ela carrega (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Stets e Burke (2000) explicam que a escolha de uma identidade acontece considerando dois aspectos: (1) a quantidade de pessoas a quem uma determinada identidade está vinculada e; (2) a força das relações entre o indivíduo e as pessoas com quem sua identidade se relaciona.

A Teoria da Identidade, portanto, “liga a estrutura social (em termos dos papéis ocupados) e as redes sociais íntimas dos indivíduos (por meio dos níveis de comprometimento das diferentes identidades) ao autoconceito do indivíduo<sup>8</sup>” (HOGG, TERRY e WHITE, 1995, p. 258).

### 2.1.2

#### **Identidade Social: o indivíduo no contexto do grupo**

A Teoria da Identidade Social foi proposta por Tajfel e Turner (1986), no contexto da psicologia social, com o objetivo de explicar como se dão os processos e as relações intergrupais. Hogg, Terry e White (1995) esclarecem que a ideia central desta teoria é a de que “uma categoria social (nacionalidade, afiliação política, time esportivo) a qual alguém adere e sente pertencimento, fornece uma definição de quem a pessoa é em termos de características desta categoria<sup>9</sup>” (p. 259). Neste sentido, cada afiliação que um indivíduo tem com um grupo representa uma identidade social a partir de um processo chamado de autocategorização.

No início da década de 1970, Tajfel e seus colaboradores iniciaram as investigações sobre como a categorização social afeta a diferenciação entre os grupos em contextos específicos (TURNER e REYNOLDS, 2010). Inicialmente, este processo foi tratado como mero favoritismo intergrupo, mas deu início à construção da Teoria da Identidade Social. A proposta inicial era a de que os indivíduos são motivados a construir identidades sociais positivas dentro dos grupos aos quais estão afiliados, dando início ao entendimento da identidade construída a partir dos grupos (LOUSÃO, 2010; TURNER e REYNOLDS, 2010).

Em 1982, Tajfel consolida seu conceito de identidade social como “autoconceito que deriva do conhecimento que o indivíduo tem de seu

---

<sup>8</sup> Tradução livre, realizada pelo autor.

<sup>9</sup> Tradução livre, realizada pelo autor.

pertencimento a um grupo social, junto ao significado emocional e valor associado a este pertencimento” (TAJFEL, 1982, p. 290). Desta forma, a identidade social se estrutura a partir de três componentes: (1) cognitivo – eu conheço as características do grupo; (2) avaliativo – eu percebo o valor positivo ou negativo de pertencer a este grupo e; (3) emocional – eu invisto energia ao participar deste grupo. Os indivíduos tendem a buscar e se fazer permanecer com uma identidade social positiva (LOUSÃO, 2010).

Tajfel e Turner (1986) entendem que o contexto social determina o comportamento intergrupar e que o comportamento dos membros de um grupo será semelhante. Desta forma, a identidade social é construída a partir da relação que o indivíduo estabelece com o grupo ao qual está filiado e será reforçada quando houver conflitos entre seu grupo e outros grupos (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Os estudos da identidade social mostram que cada indivíduo tenderá a se comportar em termos do grupo ao qual pertence (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010). Para Turner e Reynolds (2010), a identidade social está orientada à compreensão do comportamento dos indivíduos no contexto coletivo e a partir das atitudes dentro do grupo, rejeitando o individualismo.

A psicologia social já havia identificado que o comportamento dos indivíduos em grupos diferia do comportamento isolado (TAJFEL e TURNER, 1985). A teoria da Identidade Social vai trazer a questão contextual para esta discussão, propondo que o comportamento social se altera não somente em função das crenças do grupo, mas também em função das situações sociais, além de explicitar como se dá o comportamento dos grupos quando há conflitos intergrupo (BROWN, 2000; STETS e BURKE, 2000).

Experimentos conduzidos anteriormente por Tajfel (1970 e 1971) mostraram que o comportamento intergrupar existia mesmo quando as condições de pertencimento ao grupo ainda eram mínimas. Tajfel *et al.* (1971), por exemplo, estudaram a relação entre categorização social e comportamento intergrupar antes da formulação da Teoria da Identidade Social. Seus estudos, realizados por meio de experimentos, tinham o objetivo de compreender até que ponto o indivíduo sobrepõe o grupo em relação às suas características individuais, quando colocado em uma situação de conflito intergrupos.

Os experimentos de Tajfel et.al. (1971) induziam a formação de um grupo por meio da simulação de processos de categorização social. Quando os grupos estavam criados, eram apresentadas situações de conflito entre os grupos. Os resultados mostraram que os indivíduos têm forte tendência a se comportar dentro do que é esperado pelo grupo ao qual estão filiados ao tempo que se colocam contra os demais grupos. Isso acontece mesmo quando há poucos elementos capazes de caracterizar um grupo, como ausência de conhecimento entre os indivíduos ou outras características (TAJFEL, BILLING e BUNDY, 1971).

Tajfel e Turner (1970 e 1971) observaram que a o comportamento individual no contexto dos grupos considerava três princípios: (1) indivíduos buscam identidade social positiva; (2) esta identidade é positiva na comparação com outros grupos e; (3) se a identidade não for positiva, indivíduos tenderão a deixar o grupo. Estes princípios nortearam a formulação da teoria.

O primeiro conceito de Identidade social foi proposto por Tajfel (1972), como “o conhecimento que o indivíduo tem de pertencer a determinados grupos sociais, com relevância emocional e valores compartilhados com os membros do grupo” (p. 292). Em trabalho posterior, foi definida como a autoimagem do indivíduo, oriunda das categorias sociais nas quais ele se percebe como membro (TAJFEL e TURNER, 1986). Esta identidade está fortemente relacionada à afiliação a determinados grupos ou categorias sociais (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010).

A identidade social também possui uma função avaliativa, impactando na percepção social de um determinado grupo e, conseqüentemente, de seus membros. Por isso, os grupos buscam manifestar comportamentos que os favoreçam na comparação com outros grupos (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; TURNER e REYNOLDS, 2010). Ao mesmo tempo em que a identidade social se dá pela relação do indivíduo com o grupo, ela também amarra o indivíduo ao grupo (STETS e BURKE, 2000).

A Identidade Social é estruturada dentro de sistema hierárquico de status, em uma posição relativa entre grupos a partir dos critérios definidos de comparação entre grupos similares (BROWN, 2000; HOGG e TERRY, 2000; LOUSÃO, 2010;

TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010). A teoria da identidade social argumenta que se a identidade social for negativa, uma destas três reações se manifestará (TAJFEL e TURNER, 1986):

- 1) Mobilidade individual: o indivíduo tentará sair do grupo, com o objetivo de integrar um novo grupo que contribua para o aumento de seu status.
- 2) Criatividade social: indivíduos buscam se diferenciar positivamente dentro do grupo por meio da seleção de dimensões positivas, pela mudança dos atributos que são avaliados negativamente ou pela mudança dos grupos com os quais se estabelece a comparação.
- 3) Competição social: indivíduos passam a estabelecer comparação direta com o grupo externo, sem o filtro do grupo ao qual pertencem.

A Teoria da Identidade Social deve ser compreendida a partir da relação que estabelece com dois processos cognitivos: (1) categorização e (2) autoaperfeiçoamento (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Categorização é o processo pelo qual um determinado grupo delimita suas características, permitindo sua existência e o diferenciando dos demais grupos (TAJFEL, 1982). Este processo foi mais bem explicado na Teoria da Autocategorização, proposta por Turner (1985), considerada por Tajfel e Turner (1986) na proposição da Teoria da Identidade Social e sistematizada por Turner *et al.* (1987). Já o autoaperfeiçoamento está relacionado à necessidade que as pessoas apresentam de se avaliar de forma positiva, o que acontece em grande parte a partir da comparação entre grupos (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Lousão (2010) explica que há uma tendência de indivíduos buscarem a associação a determinados grupos que lhes pareçam favoráveis a partir de determinados atributos considerados relevantes. E que tendem a julgar o seu próprio grupo de forma positiva em comparação a outros grupos, com foco no aumento de sua autoestima. Este processo acontece nos mais diversos grupos: partidos políticos, instituições escolares, organizações dos mais diversos tipos, dentre outros.

A identidade social é construída a partir da autopercepção que o indivíduo tem de si na relação que estabelece com os grupos dos quais participa (TAJFEL e TURNER, 1986). Neste sentido, a identidade social é fruto do contexto a partir da autocategorização (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000;

TAJFEL e TURNER, 1986). Não se trata de uma identidade fixa, mas uma resposta ativa às demandas do contexto social, que ativa a identidade (HOGG e TERRY, 2000).

Grupo é definido como um conjunto de pessoas que possuem identidades sociais comuns, que se consideram pertencentes a uma mesma categoria ou, ainda, um coletivo de semelhantes na comparação com grupos externos (STETS e BURKE, 2000). Em uma definição genérica, Tajfel e Turner (1986) consideram grupo como um conjunto de indivíduos que compartilham um mesmo sistema de crenças e um certo nível de fidelidade. Em uma definição mais restrita Tajfel e Turner (1986) argumentam que o critério essencial, na psicologia social, para que um indivíduo seja considerado membro de um grupo é o de que ele “se defina e seja definido por outros como membro do grupo” (TAJFEL e TURNER, 1986, p. 283).

A noção de grupo já havia sido discutida em um trabalho anterior de Tajfel (1982), no qual se entendia que um grupo pode ser classificado por quem o vê de fora e quem o vê de dentro. Para quem vê de fora, o grupo recebe uma classificação social comum (por exemplo, equipe médica de um hospital). Para quem o vê de dentro, a definição depende da identificação entre o membro e o grupo. A existência de uma definição interna é necessária para a existência do grupo, mas não suficiente, já que a definição de um grupo parte também de uma comparação com outros grupos (TAJFEL, 1982).

A construção do grupo passa pelo processo de categorização enquanto a percepção do pertencimento a um grupo se dá pelo processo de autocategorização (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000). Como a identidade social se dá a partir do pertencimento e da relação estabelecida com o grupo, a pessoa representa um nível inferior de autocategorização. Isso porque a identidade social prevê poucas situações nas quais o comportamento não será explicado pela relação do indivíduo com o grupo (STETS e BURKE, 2000). Os níveis superior e intermediário tendem a prevalecer na medida em que apresentam uma explicação mais profunda sobre a identidade social (STETS e BURKE, 2000).

Tajfel (1986) explicou que o funcionamento da identidade social segue uma lógica em etapas: (1) categorização social, (2) identidade social, (3) comparação social e (4) distintividade positiva (TURNER e REYNOLDS, 2010). Esta seria a

sequência lógica para o entendimento do comportamento intergrupar, que também ajuda a explicar os conflitos intragrupo (TAJFEL, 1986). A distintividade positiva é uma questão central para a teoria da identidade social, na medida em que o indivíduo buscará pertencer a um grupo buscando melhora de sua autoestima por meio de atribuições de valor positivo ao grupo em relação a outros grupos (LOUSÃO, 2010).

A teoria da autocategorização (TURNER *et al.*, 1987) explica que um grupo tenderá a acentuar as suas próprias características e as características de outros grupos a fim de buscar os limites de um grupo (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Também haverá a despersonalização do indivíduo, cujas características essenciais passarão a ser definidas a partir daquelas características presentes no grupo ao qual está afiliado (HOGG, TERRY e WHITE, 1995, TAJFEL e TURNER, 1986).

A teoria da autocategorização é diferente da teoria da identidade social, por ter uma perspectiva mais geral a respeito dos processos de construção de identidade do indivíduo e do grupo (TURNER e REYNOLDS, 2010). A autocategorização objetiva distinguir a identidade individual da identidade social a partir dos níveis de autodefinição de pertencimento ao grupo (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; TURNER e REYNOLDS, 2010).

Lousão (2010) explica que a teoria da autocategorização considera três níveis de abstração no autoconceito social: (1) supraordenado, que diferencia o homem de outras espécies (identidade humana); (2) intermediário, que diferencia o indivíduo de outros de seu grupo e de grupos externos (identidade social) e; (3) subordinado, que diferencia o indivíduo como único em seu grupo (identidade individual).

Hogg e Terry (2000) chamam a atenção para a relevância do conceito de protótipos no processo de autocategorização em processos grupais. Protótipos não seriam lista de atributos que identificam um grupo, mas características difusas, que são agrupadas e recebem significado por parte do indivíduo. Os protótipos “maximizam a semelhança intragrupo e as diferenças intergrupo” (HOGG e TERRY, 2000, p. 124) podendo sofrer atualizações, dependendo do contexto e da relação com outros grupos.

Um processo central na construção da identidade social é a despersonalização, que consiste em ver o indivíduo não por sua singularidade, mas

como uma produção do grupo (STETS e BURKE, 2000). Stets e Burke (2000) esclarecem que a ativação de uma identidade social já representa por si uma despersonalização.

A categorização social é um processo cognitivo fundamental para a construção de grupos (HOGG e TERRY, 2000) e fornece as bases para a autocategorização – a percepção que o indivíduo constrói de pertencimento a determinados grupos (HOGG e TERRY, 2000, STETS e BURKE, 2000). A teoria da autocategorização considera fundamental a ideia de protótipo: o entendimento que os indivíduos constroem acerca dos atributos que representam um grupo. O conceito de protótipo é essencial para o entendimento do processo de despersonalização (HOGG e TERRY, 2000).

A autocategorização leva o indivíduo a pertencer a um determinado grupo, e, ao longo do tempo, reforça as semelhanças percebidas pelo indivíduo com seu grupo (STETS e BURKE, 2000). Da mesma forma, o processo de comparação com outros grupos torna as diferenças entre grupos cada vez mais acentuadas (STETS e BURKE, 2000). Importante observar que os processos de autocategorização e comparação sustentam a noção de grupo e necessitam da existência de uma relação entre o grupo ao qual o indivíduo está afiliado e outros grupos (HOGG e TERRY, 2000; STETS e BURKE, 2000).

Stets e Burke (2000) explicam que os indivíduos não criam categorias – elas já existem na sociedade. Neste sentido, o processo de autocategorização se dá pela identificação entre indivíduo e grupo, que se traduz em um sentimento de pertencimento. Uma identidade social leva o indivíduo a demonstrar comportamentos condizentes com aqueles manifestados pelo grupo (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; TAJFEL e TURNER, 1986). Isso não significa dizer que todos os membros de um grupo agirão da mesma forma em um determinado contexto, na medida em que cada grupo possui suas estruturas internas. Com isso, a semelhança não se dá na comparação com indivíduos do grupo, mas com a similaridade do grupo (STETS e BURKE, 2000).

Hogg e Terry (2000) introduziram algumas inovações à tradicional teoria da identidade social, como a noção de que esta identidade é motivada pela redução de incertezas do indivíduo, de que a despersonalização baseada nos protótipos do

grupo é fundamental para a construção da identidade social e que os grupos se organizam a partir dos protótipos do próprio grupo.

O mesmo indivíduo pode pertencer a diversos grupos diferentes (grupo de estudo, trabalho, família etc.). Neste sentido, pode possuir diversas identidades sociais (STETS e BURKE, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; TAJFEL e TURNER, 1986). Em determinadas situações, mais de uma identidade social estará em jogo. Nestes casos, a identidade selecionada para agir passará pelo processo de ativação da identidade – semelhante à relevância de identidade na teoria da identidade (STETS e BURKE, 2000).

Outro aspecto a ser considerado é o de que quando um indivíduo assume a identidade social a partir do grupo ao qual pertence, seu comportamento será manifestado no sentido de melhorar a imagem daquele grupo, principalmente quando comparado a outros grupos (STETS e BURKE, 2000). Além disso, o valor do grupo só pode ser alcançado na comparação com outros grupos (LOUSÃO, 2010).

Hogg, Terry e White (1995) explicam que a Teoria da Identidade Social (TAJFEL e TURNER, 1986) se diferencia da Teoria da Identidade (STRYKER, 1968) em quatro aspectos essenciais: (1) o nível de análise; (2) o comportamento intergrupo; (3) os papéis do indivíduo e; (4) o contexto e a identidade prevalente.

Quanto ao nível de análise, a Teoria da Identidade Social trabalha no nível do indivíduo, condizente com sua proposição no contexto da psicologia social, enquanto a Teoria da Identidade está no nível microsocial. Em relação ao comportamento, a TIS lida com as relações intergrupo, enquanto a Teoria da Identidade se concentra nos papéis sociais que se projetam nas identidades. O mesmo pode ser observado na discussão dos papéis do indivíduo para a construção de sua identidade, presentes somente na Teoria da Identidade, já que a identidade social se constrói no contexto do grupo (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Brown (2000) entende que a Teoria da Identidade Social apresenta quatro contribuições que são fundamentais para a psicologia social: (1) o viés intragrupo; (2) as respostas a desigualdade de status; (3) a homogeneidade intragrupo e; (4) a mudança de atitudes intergrupo.

O viés intragrupo se manifesta pela crença de que o grupo ao qual o indivíduo está afiliado é superior aos demais, fruto da necessidade de distinção positiva. As respostas a desigualdade de status se manifestam quando os membros de um grupo buscam explicações para sua suposta inferioridade em relação a outros grupos, o que pode se manifestar na reavaliação das dimensões avaliadas ou mesmo na mudança dos grupos com os quais a comparação é realizada. A homogeneidade intragrupo se dá por meio do processo de categorização e autocategorização, que levam à criação de estereótipos nos membros do grupo, reforçando o sentimento de pertencimento. A mudança de atitudes no grupo se relaciona a mudança nos limites de categorização definidas pelo grupo, que ocorre pela descategorização, a mudança da identidade comum e a quebra de relações entre os indivíduos e o grupo (BROWN, 2000).

Hogg e Terry (2000) realizaram uma revisão de literatura sobre a identidade social e o processo de autocategorização no espaço das organizações, propondo uma extensão à teoria. Partiram da premissa de que organizações são grupos e, conseqüentemente, apresentam relações internas que consideram poder e prestígio, tal qual a construção da identidade social em qualquer outro grupo. Também consideraram que a identidade construída no espaço laboral é muitas vezes mais relevante do que qualquer outra identidade social. Sua maior contribuição foi a descrição de novos processos grupais, como coesão, desvio estrutura e liderança.

Uma parte significativa do comportamento organizacional pode ser explicado a partir da Teoria da Identidade Social, na medida em que este comportamento está diretamente relacionado à forma como os grupos se categorizam no contexto das organizações (HOGG e TERRY, 2000).

### **2.1.3**

#### **Identidade e Identificação**

O processo de construção da identidade social passa, essencialmente, por três fases: (1) categorização, quando o indivíduo categoriza a si mesmo e aos outros em determinados grupos sociais; (2) identificação, quando o indivíduo se identifica com membros de uma determinada categoria definida previamente e; (3)

comparação social, consolida o pertencimento a um determinado grupo a partir da comparação deste com outros grupos (TAJFEL e TURNER, 1986; LOUSÃO, 2010). Desta forma, a identidade precisa passar pela etapa de identificação (etapa 2) para existir.

Ashforth e Mael (1989) explicam que o conceito de identificação social derivou da noção de identificação com o grupo, proposto por Tolman (1943), considerando quatro aspectos centrais:

1. Identificação é um construto cognitivo.
2. Identificação é fruto de uma experiência pessoal, que se relaciona com o sucesso ou o fracasso do grupo.
3. Identificação não se confunde com internalização de valores.
4. Identificação com o grupo difere da identificação com outras pessoas.

Tajfel (1982) explica que a identificação social demanda, necessariamente, dois ou mais membros e possui três componentes essenciais:

1. Cognitivo: consciência da filiação ao grupo.
2. Avaliativo: percepção de similaridade de valores individuais e do grupo.
3. Emocional: sensação de pertencimento ao grupo.

A classificação social tem o papel de localizar o indivíduo no ambiente e tal localização se dá por meio do processo de identificação social que fornece a sensação de pertencimento a um grupo (ASHFORTH e MAEL, 1989). A identidade social é construída por meio da comparação com outros grupos (TAJFEL, 1982; TAJFEL e TURNER, 1986; HOGG, TERRY e WHITE, 1995). Um grupo só será considerado ‘de sucesso’ na comparação com um grupo ‘fracassado’ (STETS e BURKE, 2000).

Identificação social é o processo central, junto à autocategorização, para a construção da identidade (BROWN, 2000; HOGG e TERRY, 2000; STETS e BURKE, 2000). É o processo pelo qual o indivíduo se sente pertencente a uma determinada categoria, na Teoria da Identidade, ou a um grupo, na Teoria da Identidade Social (STETS e BURKE, 2000). Na prática, é o processo que permite a construção da identidade, impondo determinados comportamentos que sejam coerentes (ASHFORTH e SCHINOFF, 2016; STETS e BURKE, 2000).

Como a identificação social é fruto de uma experiência pessoal (ASHFORTH e MAEL, 1989), ela ocorre junto ao processo de autocategorização (LOUSÃO, 2010), na construção da própria identidade social (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). A identificação se dá por meio da autopercepção de pertencimento a determinadas categorias (eu sou médico; eu sou desta religião; eu sou empregado desta empresa etc.). Uma pessoa pode se definir a partir da organização (grupo) na qual trabalha (ASHFORTH e MAEL, 1989; ASHFORTH e SCHINOFF, 2016; HOGG e TERRY, 2000).

O pertencimento a um determinado grupo é fruto da identificação entre indivíduos, não necessariamente das relações estabelecidas entre estes indivíduos. Neste sentido, a identidade social pode ser entendida como identidade de um indivíduo ao pertencer a um grupo (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000).

Os componentes da identificação estão intimamente ligados àqueles que sustentam a identidade social (TAJFEL, 1982; TAJFEL e TURNER, 1986). O processo de identificação é parte essencial na construção da identidade (LOUSÃO, 2010). A identificação organizacional, um processo específico de construção da identidade do trabalhador no contexto de sua organização (ASHFORTH e MAEL, 1989).

## 2.2

### Identificação Organizacional

Para realizar esta parte do referencial teórico, optou-se por identificar as principais revisões de literatura sobre identificação organizacional, por meio de consulta na Web of Science em 17 de junho de 2022 com o termo “organizational identification” e os operadores booleanos ‘AND review OR bibliometri\*’ em todos os campos (título, resumo e palavras-chave) e em todo o período disponível. Foram encontrados 247 trabalhos em todas as áreas de conhecimento. Ao filtrar pelas áreas de *management e business*, áreas de interesse desta pesquisa, permaneceram 191 trabalhos. Novo filtro foi aplicado para listar apenas os artigos catalogados como de revisão nas bases, restando 52 trabalhos, que foram baixados e trabalhados em planilha de Excel.

Realizou-se a leitura dos títulos e resumos de todas as 52 pesquisas a fim de verificar se todos os trabalhos eram revisões de literatura sobre identificação organizacional. Após estas etapas, apenas 5 trabalhos foram encontrados. Estes são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Principais revisões de literatura sobre Identificação Organizacional

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Citações</b>	<b>Ano</b>
Identification in organizations: An examination of four fundamental questions	Ashforth, BE; Harrison, SH; Corley, KG	Revisão de literatura realizada por autor seminal da área, com o objetivo de revisar o conceito, sua importância, o espaço no qual ele se manifesta e seus níveis.	1336	2008
Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification	Conroy, S; Henle, CA; Shore, L; Stelman, S	Revisão com foco nos efeitos negativos que processos de identificação organizacional podem ter para os resultados da organização	54	2017
Individual-level Foci of Identification at Work: A Systematic Review of the Literature	Atewologun, D; Kutzer, R; Doldor, E; Anderson, D; Sealy, R	Pesquisa que revisita o tema da identificação organizacional no nível individual, mapeando categorias de foco.	40	2017

Age, Social Identity and Identification, and Work Outcomes: A Conceptual Model, Literature Review, and Future Research Directions	Zacher, H; Esser, L; Bohlmann, C; Rudolph, CW	Trabalho que revisa estudos sobre idade, identidade, identificação social e suas consequências no trabalho.	13	2019
A Meta-Analytic Review of Identification at Work: Relative Contribution of Team, Organizational, and Professional Identification	Greco, LM; Porck, JP; Walter, SL; Scrimshire, AJ; Zabinski, AM	Meta-análise que testa a relação entre os níveis de identificação (pessoa, equipe e organização) e atitudes e comportamentos.	3	2021

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da WoS.

Dois aspectos merecem atenção nas revisões identificadas: a quantidade de citações do trabalho de Ashforth, Harrison e Corley (2008) e a recenticidade das demais revisões, realizadas entre 2017 e 2021. Ashforth é um dos autores (junto com Mael, 1989 e 1992) que o conceito de identificação organizacional, levando seu estudo a ser considerado, na prática, o primeiro a trabalhar com este construto. Estas revisões foram orientadoras deste referencial teórico, servindo não somente de consulta, mas também como base para identificação de outros trabalhos.

## 2.2.1

### Identificação Organizacional: fundamentação e conceito

Identificação organizacional é definida como “uma forma específica de identificação social na qual o indivíduo se define em termos de seu pertencimento a uma organização em particular<sup>10</sup>” (ASHFORTH e MAEL, 1992). Ashforth e Mael (1989) explicam que já havia consenso na literatura quanto à influência da identificação organizacional em indicadores como a satisfação com o trabalho e com os resultados da organização, sendo a responsável por criar sentimentos de lealdade e comprometimento, por meio da internalização de valores e crenças. O conceito parece ter sido concebido junto à sistematização dos estudos organizacionais, ainda nas décadas de 1930 e 1940 (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008).

---

<sup>10</sup> Tradução livre do autor.

Bergami e Bagozzi (2000) consideram que o conceito mais comum atribuído à identificação organizacional é definido como “processo de identificação social no qual uma pessoa se descreve a partir de seu pertencimento a uma organização” (p. 3). Tal definição traz dentro de si dois processos presentes na construção da identidade social: a autocategorização e a despersonalização (LOUSÃO, 2010; BERGAMI e BAGOZZI, 2000).

Seguindo a mesma lógica, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem a identificação organizacional como o “grau que um membro define a si mesmo com os mesmos atributos que acredita que definem sua organização” (p. 239). Neste sentido, os atributos comuns entre o indivíduo e a instituição parecem ter papel relevante.

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 (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; ASHFORTH e MAEL, 1992; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; PRATT, 1998; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000).

A necessidade de identificação com o grupo, muito mais do que um desejo do indivíduo ou da organização, é uma necessidade humana (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Trata-se de um tema de interesse das organizações porque, por meio da identificação, a organização é capaz de prever comportamentos e atitudes no trabalho (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; SMIDTS, PRUYN e VAN RIEL, 2001; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000).

Identidade organizacional e identificação organizacional são conceitos relacionados e distintos, que tratam do mesmo fenômeno: a resposta para a pergunta: quem sou eu? No nível organizacional, esta resposta representa a identidade (ALBERT e WHETTEN, 1985) e no nível individual, a identificação (ASHFORTH e MAEL, 1989). Enquanto a identidade caracteriza a instituição, a identificação analisa o quanto o membro da equipe se sente pertencente à organização (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Identidade é o que distingue uma organização de outra, representada por características centrais e com

permanência duradoura (ALBERT e WHETTEN, 1985), enquanto identificação diz respeito à construção da identidade social do indivíduo em sua relação com um determinado grupo social – no caso, com os membros de uma mesma organização (ASHFORTH e MAEL, 1989). Para muitos indivíduos, sua identidade construída a partir das relações que estabelecem com seus grupos de trabalho ou com a organização são mais relevantes do que a construída com grupos pessoais (HOGG e TERRY, 2000).

Identificação é o processo de criação de uma identidade social (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; ASHFORTH e MAEL, 1992; PRATT, 1998), que se dá por uma conexão cognitiva entre a identidade da organização e a identidade do membro (ASHFORTH e MAEL, 1992; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; PRATT, 1998). Kreiner e Ashforth (2004) explicam que há identificação quando o indivíduo se define, mesmo que parcialmente, a partir do que sua organização representa.

Identificação forte ocorre quando os atributos que o indivíduo usa para definir a organização são muito próximos aos que usa em sua autodefinição (ASHFORTH e MAEL, 1992; DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994). Nesta linha, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) conceituam a identificação organizacional como o grau no qual um membro usa os mesmos atributos para definir a si mesmo e à sua organização. Este conceito de identidade forte foi utilizado em estudos posteriores (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; KREINER e ASHFORTH, 2004; PRATT, 2000; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000).

Também se considera que há uma identificação organizacional forte quando indivíduos percebem os valores e conquistas de uma organização como aspectos central, distintivo e duradouro (ALBERT e WHETTEN, 1985) e compatíveis com suas próprias crenças, levando o indivíduo a assumir esta identidade (DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; VAN KNIPPENBERG e SLEEBOS, 2006). Alguns autores consideram que 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, GOLDEN e SHORTELL, 2002; DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994).

Pesquisadores dedicaram-se a entender os níveis nos quais a identificação pode se dar. Alguns vão diferenciar a identificação com grupos de trabalho da identificação com equipes, com a tarefa ou com a própria organização (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008), enquanto outros explicam que ela pode ser dar no nível global (eu me identifico com minha organização) ou no nível granular (eu me identifico com meus colegas de trabalho, com meu departamento, com as chefias) (KREINER e ASHFORTH, 2004; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000; SLUSS e ASHFORTH, 2007).

## 2.2.2

### **Identificação Organizacional: estudo bibliométrico**

As revisões sistemáticas de literatura trazem enorme contribuição para as investigações de um determinado campo porque são capazes de organizar os trabalhos a partir de uma metodologia rigorosa e reproduzível, diferenciando-se das tradicionais revisões narrativas (SERRA *et al.*, 2018; TRANFIELD *et al.*, 2003; ZUPIC e CARTER, 2015). A bibliometria é uma revisão sistemática, de caráter quantitativo, que permite diversas análises (PAUL e CRIADO, 2020; TASCA *et al.*, 2010).

Considerando o interesse em compreender o campo de Identificação Organizacional, realizou-se uma pesquisa bibliométrica com três tipos de análise: citação, para mapear a produtividade por meio da identificação dos trabalhos mais influentes; cocitação, para mapear a organização do campo e; acoplamento bibliográfico, para apontar os atuais interesses de pesquisadores na área (SERRA *et al.*, 2018). A análise de citação tem caráter descritivo, por apontar trabalhos mais citados.

A seleção dos trabalhos seguiu a metodologia Proknow-C, aplicada inicialmente por Tasca *et al.* (2010). As três leis clássicas da bibliometria foram consideradas: Lotka, sobre produtividade de autores, Zipf, sobre a distribuição e frequência das palavras e Bradford, sobre produção em periódicos e bases de dados (TASCA *et al.*, 2010).

Realizou-se pesquisa em todas as bases da Web of Science com o termo “organizational identification” em 17 de junho de 2022. A pesquisa retornou 1.822 resultados para todo o período disponível. Em seguida, utilizou-se o filtro para as áreas de *management* e *business*, restando 1.089 trabalhos. Aplicou-se, então, a metodologia Proknow-C para seleção dos trabalhos que comporiam a amostra, chegando-se a 229 trabalhos selecionados.

Com os 229 trabalhos identificados (93 que permaneceram entre os mais citados, somados a 57 da repescagem de autores e 79 recentes), realizou-se a leitura de todos os resumos para avaliar a adequação de cada um deles ao objetivo desta pesquisa. Isso levou à exclusão de 79 trabalhos, sendo a amostra final composta por 150 pesquisas. Para a realização das análises, utilizou-se o software Vosviewer, que possui uma classificação própria para agrupamento de trabalhos por meio das referências (VAN ECK e WALTMAN, 2017). Este estudo bibliométrico completo foi publicado em 2022 (MALHEIROS e TOMEI, 2022).

### 2.2.2.1

#### Trabalhos mais influentes do campo de Identificação Organizacional

Os indicadores de produtividade apresentam os maiores influentes do campo, por meio da quantificação de citações recebidas (ZUPIC e CARTER, 2015). Estes trabalhos têm impacto no mapeamento da estrutura intelectual e dos interesses atuais em pesquisa, porque costumam estar presentes nos dois casos (SERRA *et al.*, 2018; ZUPIC e CARTER, 2015). O quadro 3 apresenta as pesquisas mais citadas na amostra, com destaque para o trabalho de Mael e Ashforth (1992) que propõe a operacionalização do conceito de Identificação Organizacional.

Quadro 3 - Trabalhos mais citados na amostra

Trabalho	Citações	Trabalho	Citações
Mael, Ashforth (1992)	2719	Van knippenberg, Van Schie (2000)	512

Dutton, Dukerich, Harquail (1994)	2411	Dukerich, Golden, Shortell (2002)	503
Ashforth, Harrison, Corley (2008)	1383	Kreiner, Ashforth (2004)	456
Smidts, Pruyn, Van Riel (2001)	662	Mael, Ashforth (1995)	389
Pratt (2000)	627	Umpress, Bingham (2010)	364

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da WoS e uso do Vosviewer.

Alguns trabalhos identificados lidam com questões estruturantes da identificação organizacional, tais como conceito, importância e tipos (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008), a análise de comportamentos que aumentam ou reduzem a força da identificação (MAEL e ASHFORTH, 1992), a diferenciação entre a identificação com o grupo e com a organização (VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000), o uso de biodados para relacionar comportamentos e experiências à identificação (MAEL e ASHFORTH, 1995) e a relação entre identificação e comportamentos dos membros (UMPHRESS e BINGHAM, 2010).

Outras pesquisas desenvolvem modelos para a operacionalização da identificação organizacional. Dutton *et al.* (1994) propõem um modelo que relaciona as imagens que os membros têm da organização do trabalho à força da identificação. Kreiner e Ashforth (2004) realizaram um estudo exploratório no qual propõe um modelo expandido, a fim de viabilizar a operacionalização das quatro dimensões que apresentam: identificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra. Estas quatro dimensões são testadas considerando tanto variáveis organizacionais quanto diferenças individuais que se relacionam às dimensões propostas no modelo. Pratt (2000) se interessa em investigar as práticas e processos envolvidos na gestão da identificação organizacional, propondo que esta gestão se dá por dois tipos de práticas: atribuição de sentido (*sensegiving*) e quebra de sentido (*sensebreaking*). Quando estas práticas funcionam, aumentam a identificação; quando não funcionam, geram desidentificação. Já Smidts *et al.* (2001) interessam-se em compreender como

aumentar ou reduzir a força da identificação a partir da comunicação entre os membros e da imagem externa da organização.

Por fim, um trabalho (DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002) trata da relação entre a identificação organizacional e o comportamento do grupo. Neste trabalho, conclui-se que a força da identificação organizacional é afetada pela imagem externa da organização e pelo nível de atratividade da identidade organizacional percebida, o que impacta em comportamentos grupais, como cooperação e cidadania corporativa.

#### **2.2.2.2**

#### **Identificação de organizacional: um mapeamento da organização do campo**

Para mapear a organização do campo de estudo de identificação organizacional, realizou-se uma pesquisa bibliométrica com aplicação da análise de cocitação (GRACIO, 2016), na qual definiu-se que cada trabalho a ser analisado deveria ter um mínimo de 15 citações conjuntas (TASCA *et al.*, 2010). A partir deste critério e utilizando a base de dados extraída da Web of Science, realizou-se a análise por trabalhos no Vosviewer, gerando o mapa da estrutura intelectual que divide o campo em dois: (1) fundamentos e construção do conceito e; (2) consolidação do conceito e operacionalização.

O primeiro grupo (fundamentos e construção do conceito de identificação organizacional) considera que os trabalhos de Tajfel *et al.* (1979), Tajfel e Turner (1986) e Podsakoff (2003), não tratam diretamente do tema, mas são fundamentos que dão base ao desenvolvimento do construto de Identificação Organizacional. Tais trabalhos versam sobre a construção da Teoria da Identidade Social. Outros trabalhos tratam da formação do conceito (ASHFORTH e MAEL, 1989), propõem o modelo de identificação (MAEL e ASHFORTH, 1992), apontam aspectos que contribuem para estruturar o conceito de identificação (HOGG e TERRY, 2000), além de duas revisões: uma meta-análise (RIKETTA, 2005) e uma narrativa (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). E o segundo (consolidação do conceito e operacionalização da identificação organizacional) é composto por trabalhos que vão tratar de aspectos como a força da identificação (DUTTON,

DUKERICH e HARQUAIL, 1994), sua diferenciação de outros construtos (PRATT, 1998), a diferença entre a identificação com o grupo e com a organização (VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000), escalas de mensuração do construto (BERGAMI e BAGOZZI, 2000), antecedentes da identificação (SMIDTS, PRUYN e VAN RIEL, 2001), operacionalização de modelos de identificação (DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002) e definição dos tipos de identificação (KREINER e ASHFORTH, 2004), O quadro 4 traz esta organização para, a seguir, ser realizada uma descrição destes trabalhos.

Quadro 4 - Organização do campo de Identificação Organizacional

Cluster	Nome	Trabalhos
1	Fundamentos e construção do conceito de Identificação Organizacional	Ashforth, Mael, 1989 Ashforth, Harrison, Corley, 2008 Hogg, Terry, 2000 Mael, Ashforth, 1992 Podsakoff, 2003 Riketta, 2005 Tajfel <i>et al.</i> 1979 Tajfel, Turner, 1986
2	Consolidação do conceito e operacionalização da Identificação Organizacional	Bergami, Bagozzi, 2000 Dukerich, Golden, Shortell, 2002 Dutton, Dukerich, Harquail, 1994 Kreiner, Ashforth, 2004 Pratt, 1998 Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001 Van Knippenberg, Van Schie, 2000

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da WoS e uso do Vosviewer.

Os estudos de Tajfel *et al.* (1979) e Tajfel e Turner (1986) possuem pouca relação com os demais estudos do grupo. Isso se deve ao fato de serem trabalhos que propõem teorias para as relações intergrupais, antecedendo as discussões sobre identificação organizacional. São, desta forma, teorias que sustentam a construção do construto de identificação organizacional. Tais teorias serão utilizadas por Albert e Whetten (1985) e Ashforth e Mael (1989) para a proposição do conceito de identidade organizacional, que sustentará a noção de identificação organizacional. Podsakoff (2003) discute os vieses de método que podem afetar o resultado nas pesquisas comportamentais, noção fundamental não somente para a consolidação

do conceito de identificação, mas, principalmente, para sua diferenciação em relação a outros construtos.

Ashforth e Mael (1989) propõem uma escala para medir a identificação organizacional. Partindo da ideia de que há consenso quanto à influência da identificação organizacional na satisfação com o trabalho (nível individual) e nos resultados (nível organizacional), questionam a confusão do construto com o de comprometimento organizacional, que seria um antecedente ou uma consequência da identificação. A confusão sobre estes termos também está presente em outros trabalhos (MAEL e ASHFORTH, 1992; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; PRATT, 1998). Para diferenciar os conceitos, estes autores aplicam a teoria da identidade organizacional (ALBERT e WHETTEN, 1985), que postula a noção de que as pessoas tendem a se categorizar a partir do grupo social no qual estão inseridas. A teoria da identidade social se construiu considerando o conceito de identificação no grupo, levando à proposta de que a identificação organizacional seria uma das possíveis formas de identificação social. Estes autores explicam que há diversos níveis de identificação, podendo ocorrer no nível do grupo, do departamento e até por faixas etárias.

Mael e Ashforth (1992) propuseram e testaram um modelo de identificação organizacional usando a escala de seis itens de Ashforth e Mael (1989), associando-a a antecedentes da identificação. Confirmaram que distintividade, prestígio, baixa competição interna e alta competição externa no nível organizacional e alta satisfação, tempo de empresa e satisfação com a organização no nível individual reforçam a identificação.

Considerando as teorias da identidade social e da autocategorização, Hogg e Terry (2000) aprofundam os estudos de Turner *et al.* (1987), verificando os efeitos destas teorias no contexto organizacional. Estes autores observaram que a categorização social e a despersonalização são fenômenos presentes na construção da identidade, além de defenderem a ideia de que a identidade social busca a redução de incertezas e se dá pela organização, percebida ou real, dos membros em um grupo.

Um estudo de meta-análise, conduzido por Riketta (2005), aponta aspectos a serem mais bem esclarecidos na literatura sobre o conceito, atitudes e

comportamentos que estão inter-relacionados. Este trabalho explica que questões como tempo de trabalho, desafios das tarefas, prestígio da organização, intenção de sair e performance são antecedentes ou consequências, mas não representam o construto em si. Também verifica que os dois principais instrumentos utilizados para medir identificação (a escala de Mael e o questionário de identificação organizacional) trazem resultados muito diferentes, sendo a escala de Mael mais compatível com os resultados de outros instrumentos. A revisão de Ashforth, Harrison e Corley (2008) discute quatro questões essenciais: o que é identificação? Por que é um construto relevante? Como ela se materializa nas práticas organizacionais? Quantas identificações (ou identidades) são possíveis? Esta revisão se organiza a partir das coletividades (grupos, times, organizações) e dos papéis exercidos pelas pessoas (cargo, função e rede de relacionamentos), além de diferenciar os conceitos de identificação e comprometimento. Também alertam para o fato de que muitos comportamentos que são consequências da identificação aparecem na literatura como a própria identificação. Explicam ainda que quando duas ou mais identidades têm dificuldade em coexistir, o que pode ocorrer por conflitos de valores, por exemplo, instaura-se um conflito de identidade. Estes conflitos não seriam incomuns, na medida em que as identidades precisam atender aos interesses individuais e coletivos.

No segundo grupo de trabalhos, há um modelo de explicação sobre a força da identificação organizacional, a partir da identidade organizacional percebida e da imagem externa construída, proposto por Dutton, Dukerich, Harquail (1994). A percepção da identidade baseia-se no trabalho de Albert e Whetten (1985): aspectos centrais, distintivos e duradouros, enquanto a imagem externa baseia-se na crença dos membros sobre como sua organização é vista. Este estudo propõe que estas duas imagens influenciam na conexão cognitiva e afetiva entre o indivíduo e a organização. Também apontam três consequências relevantes para forte identificação organizacional: o contato social entre seus membros, a cooperação entre colegas de trabalho e o direcionamento de comportamentos competitivos para grupos externos.

Pratt (1998) faz uma longa pesquisa para consolidar o conceito de identificação e, principalmente, diferenciá-lo de outros como a internalização de valores e crenças e o comprometimento. Para isso, faz uso de diversas teorias, como

a atração-seleção-atrito (SCHNEIDER, 1987), retórica (CHENEY, 1983), socialização (VAN MAANEM e SCHEIN, 1977), identidade (HOOG *et al.*, 1995) e comprometimento (MARKUS, 1977). Bergami e Bagozzi (2000) dão sequência a este estudo propondo e testando uma escala para medir a identificação organizacional cognitiva, diferenciando-a da identificação afetiva e da avaliativa. Tal escala considera dois componentes da identidade social: prestígio e estereótipos. Já Van Knippenberg e Van Schie (2000) partem do conceito proposto por Ashforth e Mael (1989) para testar hipóteses relacionadas à identificação com o grupo e à identificação com a organização, concluindo que a identificação com o grupo tende a ser mais forte e afirmando que a identificação organizacional tem papel fundamental na compreensão dos comportamentos e atitudes individuais nas organizações.

O impacto dos processos comunicacionais e do prestígio externo como antecedentes da identificação é testado em um estudo de caso conduzido por Smidts, Pruyn e Van Riel (2001). Os resultados obtidos por estes autores mostram que a comunicação tem papel central na identificação do indivíduo com a organização e, portanto, é a ferramenta adequada para possibilitar o aumento da identificação, contribuindo para a gestão.

Dukerich, Golden, Shortell (2002) criticam o fato de poucos estudos testarem empiricamente o conceito de identificação organizacional. Por isso, operacionalizam o modelo proposto por Dutton, Dukerich, Harquail (1994) a fim de compreender seu impacto no comportamento voluntário cooperativo. Concluem que a identidade organizacional percebida pelo trabalhador e a imagem externa correlacionam-se positivamente com a identificação que, por sua vez, também se correlaciona positivamente com o comportamento testado. Introduzem, ainda, a noção de identificação forte, quando a identidade organizacional e a imagem externa percebida pelo indivíduo são positivas. Seguindo a mesma ideia de testar o conceito, Kreiner e Ashforth (2004) dão continuidade às categorias propostas por Pratt (2000), que serão futuramente testadas por Sluss e Ashforth (2007). Neste caso específico, os autores confirmam a hipótese de que há quatro dimensões, a partir dos níveis de identificação e desidentificação:

- (1) identificação neutra, quando identificação e desidentificação são baixas;

- (2) identificação forte, quando há alta identificação e baixa desidentificação;
- (3) identificação ambivalente, quando identificação e desidentificação são altas e;
- (4) desidentificação forte, quando a desidentificação é alta e a identificação é baixa.

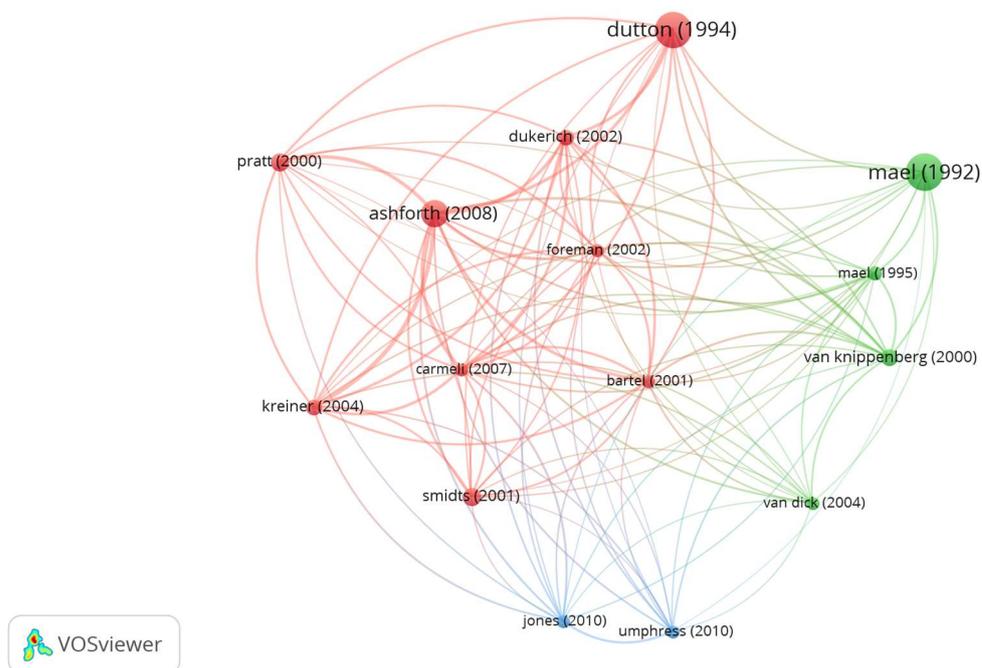
Kreiner e Ashforth (2004) usam a escala de identificação de Mael e Ashforth (1992) combinada com outros itens, estudando a relação destas dimensões com questões organizacionais e diferenças individuais, propondo seu uso nos processos de gestão.

### **2.2.2.3**

#### **Identificação Organizacional: interesses atuais de pesquisadores**

Os interesses atuais em pesquisa foram inferidos pela análise de acoplamento bibliográfico (ZUPIC e CARTER, 2015), na qual definiu-se 350 citações como mínimo para cada trabalho da amostra desta revisão. Com este critério, realizou-se a análise por trabalhos no Vosviewer, a partir da mesma amostra explicada no item anterior, gerando o mapa da dos interesses atuais de pesquisa, apresentado na figura 3.

Figura 3 - Mapa dos interesses atuais de pesquisa no campo de Identificação Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da WoS e uso do Vosviewer.

Como se pode observar no mapa, os interesses atuais de pesquisa dividem-se em três grupos, representados por cores no mapa. O quadro 5 organiza os interesses atuais de pesquisa com o título atribuído a cada grupo e a lista dos trabalhos que os compõem.

Quadro 5 - Interesses atuais de pesquisa no campo de Identificação Organizacional

Cluster	Nome	Trabalhos
1	O impacto da Identificação Organizacional no comportamento dos membros	Jones, 2010 Umphress, Bingham, Mitchell, 2010
2	Antecedentes e consequências da Identificação Organizacional	Mael, Ashforth, 1992 Mael, Ashforth, 1995 Van Dick, 2004 Van Knippenberg, Van Schie, 2000
3	Gestão da Identificação Organizacional	Ashforth, Harrison, Corley, 2008 Bartel, 2001 Carmeli, Gilat, Waldman, 2007 Dukerich, Golden, Shortell, 2002 Dutton, Dukerich, Harquail, 1994 Foreman, Whetten, 2002 Kreiner, Ashforth, 2004 Pratt, 2000 Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001

Fonte: elaborado pelo autor com dados da WoS e uso do Vosviewer.

O cluster 1 é composto por dois trabalhos (JONES, 2010 e UMPHRESS, BINGHAM e MITCHELL, 2010) que se dedicam a avaliar como a Identificação Organizacional pode impactar no comportamento dos membros da organização. Jones (2010) relacionou o nível de identificação à previsibilidade de os membros aderirem a um programa de voluntariado por meio de um estudo longitudinal. Seu trabalho confirmou a hipótese de que, quanto maior o nível de identificação, maior a probabilidade de o comportamento dos membros ser o esperado pela organização. Umphress, Bingham e Mitchell (2010) testaram a relação entre o nível de identificação e o comportamento antiético, verificando uma correlação positiva. Ambos os estudos sugerem que a força da identificação está relacionada a comportamentos em favor da instituição.

O cluster 2 apresenta quatro trabalhos. Mael e Ashforth (1992) explicam que distinção, prestígio e baixa competição interna são antecedentes organizacionais da identificação, enquanto satisfação com o trabalho, tempo de permanência na organização e existência de mentor são antecedentes individuais. Os mesmos autores, em trabalho posterior (MAEL e ASHFORTH, 1995) observaram que socialização planejada, formação de grupos coesos e envolvimento em passatempos complementam os antecedentes individuais.

Van Dick (2004) analisou se diferentes focos e dimensões da identificação promoveriam comportamentos e atitudes distintas (consequências). Percebeu que os focos de identificação (com a carreira, equipe, organização e tipo de trabalho) e as dimensões (cognitiva, avaliativa e comportamental) podem ser separadas, indicando que diferentes tipos de identificação se correlacionam a diferentes comportamentos.

Van Knippenberg e Van Schie (2000), que foram identificados na estrutura intelectual como um dos trabalhos que trazem os fundamentos da identificação organizacional, aqui são abordados pela perspectiva dos antecedentes e consequências, apontando para diversas questões de gestão envolvidas, como satisfação com o trabalho, intenção de turnover, envolvimento e motivação.

Os trabalhos de Dutton, Dukerich e Harquail (1994), Smidts, Pruyn e Van Riel (2001), Kreiner e Ashforth (2004) e Ashforth, Harrison e Corley (2008) são considerados trabalhos mais influentes do campo a partir da análise de citação (ZUPIC e CARTER, 2015), além de compor a estrutura intelectual e apontar os interesses atuais em pesquisa. São trabalhos que contribuem para apontar os interesses atuais em pesquisa porque mostram como a identificação altera a interação entre os membros (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994), os impactos da identificação para o cotidiano das organizações (SMIDTS, PRUYN e VAN RIEL, 2001) e para variáveis organizacionais e diferenças individuais (KREINER E ASHFORTH, 2004), além de apresentar uma ampla revisão do construto que inclui sua aplicação na prática gerencial (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008).

Pratt (2000) realiza um estudo etnográfico em uma grande organização para compreender as práticas envolvidas na gestão da identificação organizacional. Identifica que processos organizacionais podem apoiar a atribuição de sentido ou a quebra de sentido reforçando a identificação, a desidentificação ou a identificação ambivalente, proposta que será aprofundada por Sluss e Ashforth (2007). Por fim, apresenta seu modelo de gestão da identificação utilizando a estratégia da atribuição de sentido. Neste modelo, a identificação positiva pode ser obtida por programas internos, pela construção de relações intraorganizacionais fortes, pelo estímulo à formação de grupos distintivos e coesos, por associações táticas e pela construção de parcerias com membros externos.

Como a comparação entre clientes e entre membros da organização podem afetar o processo de identificação foi o trabalho conduzido por Bartel (2001), mostrando que percepções dos participantes dos grupos podem aumentar a estima dos membros, fortalecendo a identificação organizacional. Também observaram que, quanto mais forte o processo de identificação, maior a prática de cooperação e o esforço empreendido no trabalho.

Foreman e Whetten (2002) conduziram uma longa investigação para verificar como a identificação pode ser compreendida a partir da percepção de identidade dos membros e da organização. Também se interessaram em saber como operacionalizar esta gestão considerando a existência de diversos tipos de identidade, comparando-as. Verificaram que a congruência na identidade de

membros e organização afeta positivamente o comprometimento e a legitimidade. A relação entre a identificação organizacional e o comportamento do grupo também está presente na pesquisa de Dukerich, Golden e Shortell (2002), concluindo que a força da identificação tem relação direta com a imagem externa da organização.

### 2.2.3

#### Modelos de mensuração da Identificação Organizacional

Park e Back (2020) realizaram uma revisão de literatura sobre as principais escalas de identificação e desidentificação organizacional. A tabela 1 apresenta as principais escalas identificadas em sua pesquisa.

Tabela 1 - Principais medidas de Identificação Organizacional

<b>Autor(es) / ano</b>	<b>Nº de Itens</b>
Cheney (1982)	25
Mael & Ashforth (1992)	6
Miller, Allen, Casey, & Johnson, (2000)	12
Kreiner, Ashforth (2004)	6
Cameron (2004)	13
Ikegami and Ishida (2007)	9
Lee et al. (2015)	5

Fonte: Park e Back (2020), adaptado pelo autor.

A escala de Cheney (1982) foi revista por Miller *et al.* (2000) que, após um estudo de análise fatorial, concluiu que apenas 12 itens contribuíam para a avaliação. E que a escala era adequada para avaliar o constituinte afetivo do construto. Desta forma, Miller *et al.* (2000) apresentaram uma nova escala com 12 itens que, em seu trabalho, se aplicam mais à avaliação do comprometimento organizacional do que da identificação. Com isso, ambas as escalas perderam relevância nos estudos de identificação organizacional: a de Cheney (1982) por ter itens que não contribuem para a mensuração, e a de Miller *et al.* (2000) por se aplicar mais à avaliação do comprometimento organizacional.

Kreiner e Ashforth (2004) propuseram uma escala expandida a partir da proposta por Mael e Ashforth (1992). Na prática, adotaram a escala de 6 itens, que já existia para complementá-la com medidas de desidentificação, identificação ambivalente e neutra. Seu estudo mostrou que a medida de Mael e Ashforth (1992) era adequada para avaliar a identificação organizacional.

Cameron (2004) apresentou uma escala para medir identificação social considerando três fatores: centralidade, relações afetivas do grupo e laços internos. Seu modelo divide o processo de identificação nestas três dimensões que, em outras escalas (MAEL E ASHFTORH, 1992, por exemplo), são trabalhadas em conjunto. Não foram identificados estudos brasileiros que utilizem esta escala.

A escala de identificação de Ikegami e Ishida (2007) possuía 20 itens sendo que, destes, 9 dizem respeito à identificação e 11 à desidentificação. Estes autores exploram a noção de que a desidentificação é um processo distinto e diferente da identificação, e que não se materializa pela não-identificação. Também não foram encontradas pesquisas que apliquem esta escala em estudos brasileiros.

Lee *et al.* (2015) não propuseram uma escala nova. Realizaram uma revisão metaanalítica para estudar as principais escalas para este construto. Sua pesquisa mostrou que parte significativa das escalas desenvolvidas se basearam naquela proposta por Mael e Ashforth (1992). Uma contribuição deste trabalho foi a análise das escalas gráficas, até então pouco utilizadas, sendo as de Bergami e Bagozzi (2000) e de Shamir e Kark (2004) classificadas desta forma.

Mael e Ashforth (1992) operacionalizaram o conceito de Identificação Organizacional por meio do uso de uma escala desenvolvida por eles mesmos em trabalho anterior (MAEL e ASHFORTH, 1989), combinando-a com outras escalas que serviam para medir antecedentes e consequências da identificação (prestígio percebido, competição intraorganizacional, competição interorganizacional e sentimentalismo).

Trata-se de uma escala simples, objetiva e curta, com apenas 6 itens e 5 possibilidades de resposta em Likert, que varia de ‘discordo totalmente’ para ‘concordo totalmente’. O primeiro teste da escala foi feito por Mael em 1988 com um alpha de 0.81. O segundo teste foi realizado por Ashforth em 1990, com alpha de 0.83. Na operacionalização com outras variáveis, obteve-se um alpha de 0.87

(MAEL e ASHFORTH,1989). O teste realizado com alunos de uma universidade considerou que a escala foi adequada para medir o conceito de identificação organizacional, bem como relacionar antecedentes e consequências.

Kreiner e Ashforth (2004) entendem que a escala de Mael e Ashforth (1992) é a mais adequada para a mensuração da identificação organizacional, além de apontarem que é a que mais tem sido utilizada. Isso será confirmado alguns anos mais tarde por Ashforth *et al.* (2008) e por Zacher e colaboradores (2019).

Esta escala já foi aplicada em diversos estudos no Brasil, como Pazetto (2019), que a utilizou para analisar o impacto da identificação na cooperação de empresas com seu parque tecnológico. Maciel e Camargo (2015), que realizaram a tradução e a tradução reversa da escala, a operacionalizaram para examinar como a identificação é influenciada pelas dimensões de suporte no trabalho e conexão social. Cavazotte *et al.* (2017) aplicaram a escala no contexto das organizações públicas federais brasileiras com o objetivo de medir o nível de identificação, correlacionando-o a outros construtos como alinhamento de valores e cidadania organizacional. A seguir, apresenta-se no quadro 6 a escala de Mael e Ashforth (1992), na qual o entrevistado deve avaliar seis proposições numa escala Likert crescente de 5 pontos (discordo totalmente a concordo totalmente)

Quadro 6 - Escala de Mael e Ashforth (1992) para medir Identificação Organizacional

1.	Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal.	1	2	3	4	5
2.	Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização.	1	2	3	4	5
3.	Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”	1	2	3	4	5
4.	O sucesso desta organização é o meu sucesso.	1	2	3	4	5
5.	Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal.	1	2	3	4	5
6.	Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado.	1	2	3	4	5

Fonte: Mael e Ashforth (1992)

Uma escala que tem sido muito aplicada no Brasil é a proposta por Oliveira (2008). Ela é composta por 17 itens, é considerada bidimensional, e sua aplicação

é feita em uma escala Likert crescente de 4 pontos. As dimensões trabalhadas são a identidade por afinidade e por afiliação (quadro 7).

Quadro 7 - Escala de Identificação Organizacional de Oliveira (2008)

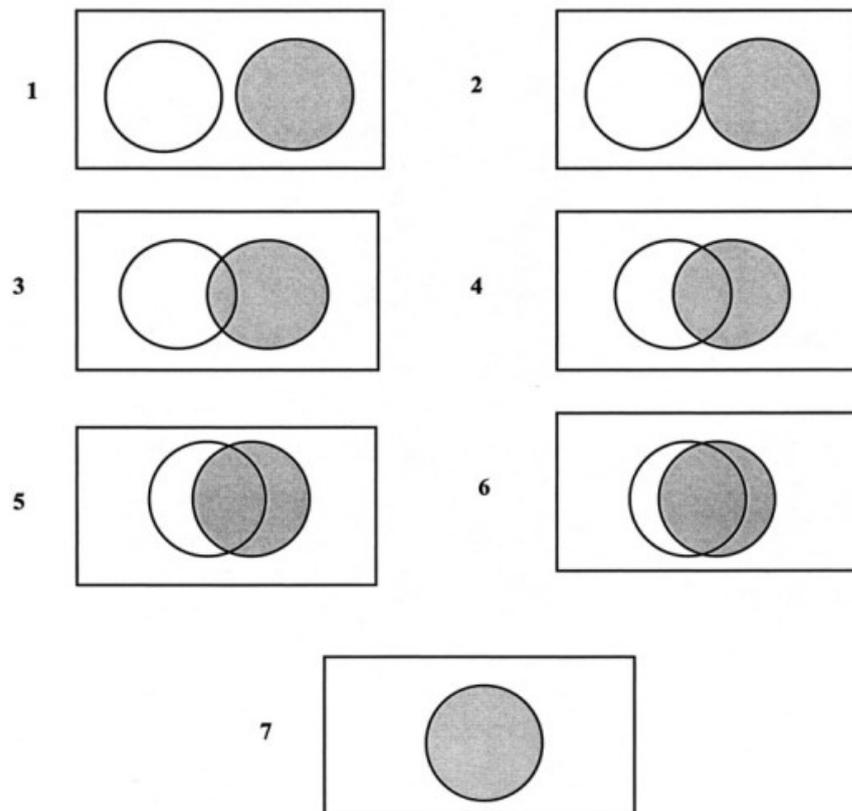
1.	Eu tenho valores pessoais parecidos com valores de algumas organizações.	1	2	3	4
2.	Eu compartilho dos valores da minha organização.	1	2	3	4
3.	Eu prefiro me candidatar a um emprego em uma organização quando ela tem valores parecidos com os meus.	1	2	3	4
4.	Eu trabalharia em uma organização que tivesse valores parecidos com os meus.	1	2	3	4
5.	Eu tenho uma visão de mundo parecida com a de algumas organizações.	1	2	3	4
6.	O sucesso da minha organização é o meu sucesso	1	2	3	4
7.	Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela.	1	2	3	4
8.	Eu conheço organizações onde as pessoas têm um jeito de pensar parecido com o meu.	1	2	3	4
9.	Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização	1	2	3	4
10.	Eu sei quando uma organização é parecida comigo.	1	2	3	4
11.	Eu conheço organizações que têm crenças semelhantes às minhas.	1	2	3	4
12.	Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.	1	2	3	4
13.	Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta organização.	1	2	3	4
14.	Gostaria de pertencer a uma organização cujos valores fossem semelhantes aos meus.	1	2	3	4
15.	Os valores desta organização fazem parte da minha autoimagem.	1	2	3	4
16.	Pertencer a esta organização é importante para minha autoimagem.	1	2	3	4
17.	É importante para eu trabalhar em uma organização cujos valores são parecidos com os meus.	1	2	3	4

Fonte: Oliveira (2008).

Conforme mencionado, existem duas escalas gráficas para mensuração da identificação organizacional identificadas na revisão meta analítica de Lee *et al.* (2015): a de Shamir e Kark (2004) e a de Bergami e Bagozzi (2000). A escala de Shamir e Kark (2004) apresenta alguns retângulos com círculos que se sobrepõem

de maneira diferente: um círculo deve representar o trabalhador e o outro a unidade organizacional. O respondente deve selecionar a imagem que melhor representa seu nível de identificação, conforme a figura 4.

Figura 4 - Escala gráfica de identificação organizacional



Fonte: Shamir e Kark (2004).

Quando o trabalhador responde que seu nível de identificação se encontra no retângulo 1, isso é entendido como uma identificação no nível mais baixo. Ao contrário, a escolha do retângulo 7 sinaliza que há alto nível de identificação. A validação desta escala foi feita a partir dos 6 itens de Mael e Ashforth (1992).

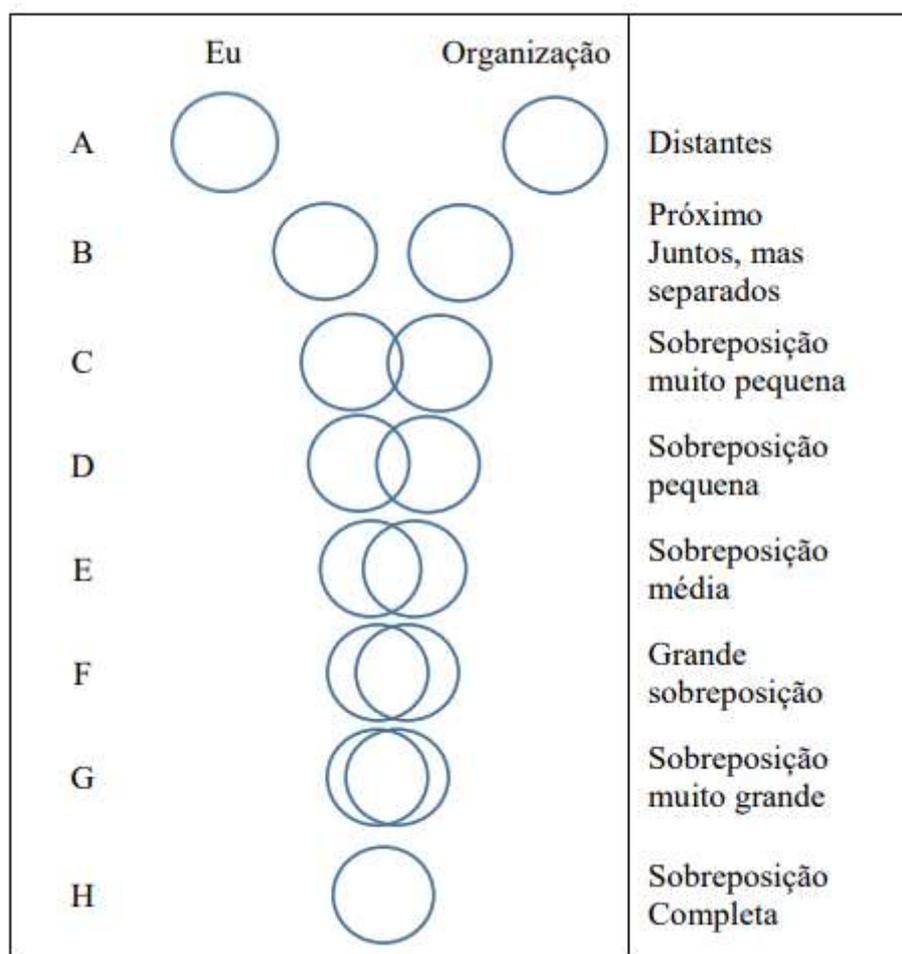
Apesar da alta similaridade da proposta da escala de Shamir e Kark (2004) com a de Bergami e Bagozzi (2000), esta última não foi utilizada como referência pela primeira. Bergami e Bagozzi (2000) desenvolveram uma escala para medir a identificação organizacional no nível cognitivo. Em seu trabalho, mencionam que diversas escalas já haviam sido desenvolvidas, mas propõem uma mais simples e com foco no processo cognitivo de autocategorização. Com isso, apresentam sua

escala de apenas dois itens, que tem uma abordagem totalmente visual. Seu uso prático consiste em apresentar a imagem ao entrevistado e solicitar que ele responda qual seu nível de identificação com a organização.

A medida de Identificação Organizacional proposta por Bergami e Bagozzi (2000) foi testada inicialmente por meio de pesquisa *survey* aplicada a mais de 2.700 trabalhadores com um alpha de 0.8, sem diferença significativa com os itens cognitivos da escala de Mael e Ashforth (1992).

Ao contrário da escala de Shamir e Kark (2004), para a qual não foi identificada sua aplicação em estudos brasileiros, a medida de Bergami e Bagozzi (2000) já foi aplicada em alguns estudos. Faller (2017) realizou o procedimento de tradução e validação com o objetivo de aplicar o instrumento na etapa de coleta de dados de sua pesquisa de doutorado. A versão traduzida e validada é apresentada na figura 5. Neste caso, o instrumento foi utilizado no contexto de uma pesquisa qualitativa, fazendo parte de um roteiro de entrevistas no qual, em um determinado momento, a imagem era apresentada ao entrevistado que escolha uma letra.

Figura 5 - Medida de Identificação Organizacional de Bergami e Bagozzi (2000) traduzida e validada por Faller (2017)



Fonte: Faller (2017).

Alberti (2020) usou o instrumento em sua dissertação de mestrado, em uma pesquisa de abordagem quantitativa. Nesta investigação, o instrumento foi apresentado como uma pergunta dentro de um questionário e o respondente deveria marcar a opção que mais correspondesse ao seu nível de identificação com a organização. O mesmo procedimento foi adotado por Miguel (2009) em uma pesquisa sobre o processo de identificação na área da saúde.

## 2.3

### Teletrabalho

A revisão de literatura sobre teletrabalho foi iniciada a partir da identificação das principais revisões bibliográficas sobre o tema, que foram mapeadas por meio de consulta realizada em 14 de fevereiro de 2022 às bases da Web of Science, utilizando todos os termos relacionados (*telework*, *telecommuting*, *teleworking*, *home office*, *home working*, *working from home*, *remote work* e *virtual work*), incluindo “*review*” or “*bibliometri\**”. Localizaram-se 744 trabalhos, aos quais foram aplicados os filtros para as áreas de *management* e *business*, permanecendo 81. Estes foram trabalhados em planilha para avaliar a pertinência dos títulos (43 pareceram adequados) e dos resumos, com um total de 14 revisões selecionadas. Por fim, mantiveram-se aquelas publicadas em (i) revistas com fator de impacto superior a 1.7, (ii) que representavam 80% das citações no grupo, (iii) incluindo uma mais recente (2022), consolidadas no quadro 8. Estas revisões foram consideradas no presente estudo para diversas questões, como identificação de palavras-chave para a busca de trabalhos e consulta a conceitos relevantes.

Quadro 8 - Revisões mais relevantes sobre teletrabalho

Referências	Foco da revisão
Arunprasad, P; Dey, C; Jebli, F; Manimuthu, A; El Hathat, Z (2022)	Revisão bibliométrica a partir da base Scopus que analisa os fatores relevantes para gerenciar forças de trabalho remotas.
Bailey, DE; Kurland, NB (2002)	Revisão narrativa que analisa o perfil demográfico do teletrabalhador e os fatores que levam gestores e trabalhadores a optarem por esta modalidade.
Baruch, Y (2001)	Revisão narrativa que apresenta a natureza do teletrabalho, incluindo seus antecedentes, processos envolvidos e resultados.
Daniels, K; Lamond, D; Standen, P (2001)	Revisão narrativa que parte da conceituação e das várias formas de teletrabalho para propor um modelo explicativo de adoção organizacional deste arranjo.
Gajendran, RS; Harrison, DA (2007)	Meta-análise que avalia as consequências do teletrabalho, apontando efeitos benéficos em questões como autonomia percebida, satisfação no trabalho, desempenho e intenção de rotatividade.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 2.3.1

#### **Teletrabalho: fundamentação e conceito**

Teletrabalho é frequentemente definido na literatura como aquele realizado fora do espaço da organização, na maioria dos casos na casa do trabalhador, com suporte tecnológico (BARUCH e NICHOLSON, 1997; BARUCH, 2000; BELANGER, 1999; KURLAND e BAILEY, 2000; SULLIVAN e LEWIS, 2001). Hill *et al.* (2003) acreditam que a melhor forma de definir o conceito é compreender que teletrabalho se traduz em levar o trabalho até o trabalhador, e não o contrário.

Baruch (2001) explica que diversos autores já apontavam, nas décadas de 1970 e 1980, que o trabalho fora do espaço da organização seria uma tendência, exemplificando que em 1990 eram mais de 3 milhões de americanos trabalhando de casa pelo menos uma vez por semana. Daniels *et al.* (2001) reforçaram esta questão apontando benefícios e desafios do teletrabalho para organizações e indivíduos. Allen *et al.* (2015) relatam que o teletrabalho vem sendo discutido com rigor desde a década de 1970, explicando que o número de profissionais que optam por atuar neste modelo cresce pela possibilidade de combinar questões pessoais, especialmente as relacionadas ao convívio familiar, com as questões profissionais.

Gajendram e Harrison (2007) realizaram uma meta-análise sobre o teletrabalho para entender os efeitos positivos e negativos deste tipo de arranjo para as organizações e seus impactos na vida das pessoas. Se, no modelo tradicional, o empregador contrata o tempo de trabalho, neste novo arranjo produtivo, a contratação é feita por produtos ou entregas. Para estes autores, tal mudança é muito significativa, porque altera de forma relevante a relação com o trabalho e entre os trabalhadores.

Bailey e Kurland (2002) em sua revisão de literatura apontam que diversos estudos organizacionais buscam definir traços de personalidade que poderiam ser associados ao favorecimento da migração para o teletrabalho. A capacidade de controlar o próprio trabalho, a baixa necessidade de interação e a execução de atividades de cunho intelectual seriam fatores que favoreceriam esta adaptação.

A literatura cita diversas vantagens no uso do teletrabalho para o trabalhador, como a redução de viagens de trajeto, a melhoria da qualidade de vida, a flexibilidade de horário, a possibilidade de cuidados com filhos pequenos, o

aumento da produtividade e o incentivo à autonomia (BARUCH e NICHOLSON, 1997, BARUCH, 2000; HILL *et al.*, 2003; SULLIVAN e LEWIS, 2001). Em alguns casos, observa-se que este arranjo favorece novas oportunidades de carreira (ou ainda, novas carreiras), porque permite a conciliação mais simples de duas ou mais atividades profissionais (BARUCH, 2000; HILL *et al.*, 2003).

Flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, redução do impacto no meio ambiente por poluentes relacionados ao transporte, autonomia e flexibilidade de horários são outros benefícios comumente citados para a adoção do regime de teletrabalho tanto para os trabalhadores quanto para a organização e a sociedade (BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÊS, 2020; FILARDI e ZANINI, 2020; GAJENDRAM e HARRISON, 2007).

O número de profissionais que optam por atuar neste modelo cresce pela possibilidade de combinar questões pessoais, especialmente as relacionadas ao convívio familiar, com as questões profissionais. O fenômeno também agrada as organizações, que veem neste arranjo, uma possibilidade de reduzir seus custos com infraestrutura (BARUCH e NICHOLSON, 1997; KURLAND e BAILEY, 2000).

Belzunegui-Eraso e Erro-Garcês (2020) sugerem que uma quantidade significativa de organizações só aderiu ao modelo de teletrabalho por consequência da pandemia da COVID-19, sem estudos profundos sobre o impacto deste novo arranjo. Renard *et al.* (2021) complementaram a discussão por meio de uma revisão sistemática de literatura sobre as novas formas de trabalho a partir do uso massivo do teletrabalho por conta da pandemia da COVID-19. Partiram da ideia de que há duas linhas de pesquisa sobre os benefícios do teletrabalho: os que consideram que os ganhos são mútuos (para o indivíduo e para a organização) e os que defendem uma perspectiva de conflito, na qual a organização se beneficia mais do que o trabalhador.

Alguns estudos apontam para a necessidade de revisão de questões ligadas à gestão de pessoas, à cultura organizacional, à oferta adequada de estrutura tecnológica, dentre outras (COOPER e KURLAND, 2002, GOLDEN *et al.*, 2008). No que tange à questão da liderança, Bailey e Kurland (2002) explicam que a adesão ao modelo costuma ser limitada por decisão gerencial, já que muitos

gestores consideram a mudança desnecessária ou veem dificuldade em controlar trabalhadores que estão fora do escritório mesmo cientes dos potenciais vantagens.

O estresse causado pelas relações entre trabalho e família é ponto de discussão na literatura. Alguns autores defendem que há uma relação negativa (BARUCH e NICHOLSON, 1997; BARUCH, 2000), enquanto outros veem aspectos positivos (HILL *et al.*, 1998; HILL *et al.*, 2003; MADSEN, 2003).

O modelo teórico proposto por Gajendram e Harrison (2007) para as consequências do teletrabalho em nível individual sugere que existe relação do arranjo com a satisfação e performance do trabalhador, a intenção de deixar a organização, o estresse laboral e a percepção que tem sobre sua carreira. Estas questões são mediadas por três fatores diretamente associados à intensidade do teletrabalho: autonomia percebida, conflitos trabalho-família e qualidade das relações entre trabalhadores, colegas de trabalho e chefias.

Em sua revisão bibliométrica, Raghuram e colaboradores (2019) explicam que novos arranjos de trabalho vêm sendo abordados por três vertentes: a do teletrabalho (foco na relação do indivíduo com a organização), a dos times virtuais (focando na relação entre indivíduo e grupo de trabalho) e a do trabalho mediado pelo computador, orientada para os impactos oriundos da tecnologia.

Falar em teletrabalho significa necessariamente falar em gestão remota, quando a relação entre chefes e subordinados passa a ser intermediada por tecnologias, e em times virtuais, nos quais colegas de trabalho se relacionam a distância (KURLAND e BAILEY, 2000). Por esta razão, pesquisadores têm se interessado em compreender os desafios de gestão destas equipes (CASCIO, 2000; HOLCH e KOZLOWSKI, 2014).

O impacto da implantação do teletrabalho para as organizações também 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, dentre outras (COOPER e KURLAND, 2002, GOLDEN *et al.*, 2008). Outro aspecto relevante para as organizações é o isolamento profissional dos trabalhadores que pode afetar a questão da identificação organizacional (GOLDEN, 2006; HALFORD, 2005), com reflexos em seus resultados.

Filardi e Zanini (2020) explicam que o teletrabalho é mais adequado quando as atividades laborais estão relacionadas ao conhecimento, o teletrabalho é ofertado de forma espontânea e há um processo de capacitação estruturado por parte do empregador. Outro aspecto a considerar é a diluição da hierarquia, com redução da distância entre chefia e subordinados (BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÊS, 2020), que parece ter papel central nesta nova relação.

### 2.3.2

#### **Teletrabalho: estudo bibliométrico**

Considerou-se relevante apresentar, nesta revisão de literatura, como se organizou o campo de estudos sobre teletrabalho e as principais linhas de pesquisa atuais. Para isso, foi realizado um estudo bibliométrico a partir dos trabalhos disponíveis na Web of Science, selecionados com as palavras-chave identificadas a partir das principais revisões de literatura (*telework, telecommuting, teleworking, home office, home working, working from home, remote work e virtual work*). A busca na base de dados foi realizada em 16 de fevereiro de 2022, identificando 9.330 trabalhos em todas as áreas do conhecimento. Em seguida, aplicou-se o filtro para os trabalhos catalogados nas áreas de *management* e *business*, áreas relacionadas ao interesse do estudo, permanecendo 821. Novo filtro foi aplicado para o período 2000-2022, restando 722 documentos aos quais aplicou-se cada uma das etapas da metodologia Proknow-C, a saber: exclusão de trabalhos com títulos não alinhados ao interesse da pesquisa e exclusão dos trabalhos que não estavam nos 80% mais citados, chegando a um total de 90 trabalhos. A estes foram somados artigos recentes (2020, 2021 e 2022), em um total de 111, além daqueles produzidos por autores que estavam no grupo dos mais citados (24). Desta forma, chegou-se a 225 documentos e, após a leitura de seus abstracts, o processo de seleção chegou a um total de 195 trabalhos. Este alto número deve-se ao fato de a metodologia escolhida valorizar produções recentes, alinhado ao objetivo desta pesquisa, com foco na oportunidade do tema e na captura do período da pandemia.

Realizaram-se duas técnicas de análise de dados: cocitação e acoplamento bibliográfico. A análise de citação é a mais utilizada em estudos bibliométricos, porque permite identificar os autores mais produtivos, os trabalhos mais citados e

os periódicos mais presentes na discussão de um determinado tópico (ZUPIC e CARTER, 2015; GRACIO, 2016 SERRA *et al.*, 2018). É realizado a partir dos indicadores de produção presentes na base de dados selecionada. Neste estudo, esta análise foi utilizada para identificar os trabalhos, autores e periódicos mais influentes nas discussões sobre teletrabalho.

Todas as análises foram realizadas como uso do software VosViewer (versão 1.6.16), que auxilia na geração de tabelas e mapas para pesquisas de caráter bibliométrico.

### 2.3.2.1

#### Maiores influentes do campo de Teletrabalho

Os 195 estudos considerados nesta revisão citam 7.814 trabalhos, sendo 21 responsáveis por mais da metade destas citações, como se pode observar no quadro 9.

Quadro 9 - Trabalhos mais citados pela amostra

Trabalho	Citações	%	Trabalho	Citações	%
Gajendran (2007)	601	7,39%	Felstead (2017)	136	1,67%
Majchrzak (2000)	417	5,13%	Golden (2005)	135	1,66%
Kelliher (2010)	302	3,71%	Hilbrecht (2008)	124	1,52%
Cascio (2000)	262	3,22%	Golden (2006b)	119	1,46%
Hoch (2014)	230	2,83%	Halford (2005)	115	1,41%
Cooper (2002)	199	2,45%	Thatcher (2006)	113	1,39%
Wiesenfeld (2001)	198	2,43%	Morganson (2010)	105	1,29%
Golden (2008a)	194	2,39%	Bartel (2012)	97	1,19%
Malhotra (2007)	193	2,37%	Sardeshmukh (2012)	97	1,19%
Baruch (2000b)	176	2,16%	Golden (2008b)	96	1,18%
Golden (2006a)	165	2,03%	Lautsch (2009)	95	1,17%
Mann (2003)	139	1,71%	Demais trabalhos	3825	47,03%

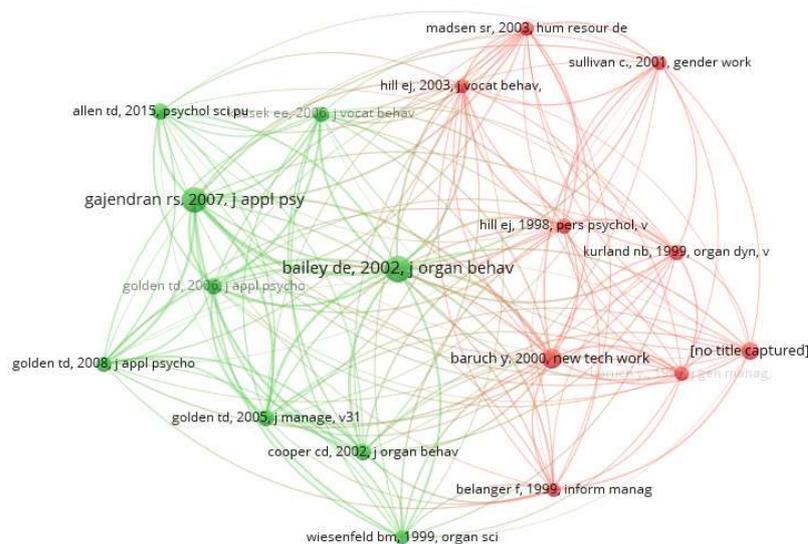
Fonte: desenvolvido pelos autores com uso do Vosviewer.

### 2.3.2.2

#### Teletrabalho: um mapeamento da organização do campo

A organização teórica de uma área de conhecimento pode ser inferida por meio da análise de cocitação. Considerando os critérios estabelecidos, gerou-se o mapa de cocitação, que pode ser observado na figura 6. A estrutura intelectual do campo se divide em dois grupos: o verde e o vermelho. No entanto, após leitura detalhada de cada um dos trabalhos, notou-se a necessidade de subdividir estes *clusteres* – cada um em dois *subclusteres*.

Figura 6 - Mapa de cocitação a partir dos trabalhos da amostra



Fonte: elaborado pelos autores com uso do Vosviewer.

O *cluster* vermelho foi dividido em: (1) vantagens e desvantagens do teletrabalho e; (2) o papel do teletrabalho no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O verde foi subdividido em: (3) impactos do teletrabalho nos indicadores organizacionais e (4) teletrabalho e isolamento profissional. A distribuição dos trabalhos por *cluster* e *subcluster* pode ser observada no quadro 10.

Quadro 10 - Análise dos clusteres por trabalho – análise de cocitação

<b>cluster</b>	<b>Temática (subcluster)</b>	<b>Trabalhos</b>
Vermelho	(1) Vantagens e desvantagens do teletrabalho.	Baruch, 2000; Baruch e Nicholson, 1997; Belanger, 1999; Kurland e Bailey, 1999.
	(2) O papel do teletrabalho no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Hill <i>et al.</i> , 1998; Hill <i>et al.</i> , 2003; Madsen, 2003; Sullivan. e Lewis, 2001.
Verde	(3) Impactos do teletrabalho em indicadores organizacionais.	Allen <i>et al.</i> , 2015; Bailey e Kurland, 2002; Gajendran e Harrison, 2007; Golden e Veiga, 2005; Kossek <i>et al.</i> , 2006.
	(4) Teletrabalho e isolamento profissional.	Cooper e Kurland, 2002; Golden, 2006; Golden <i>et al.</i> , 2008; Wiesenfeld <i>et al.</i> , 1991

Fonte: elaborado pelos autores com o uso do Vosviewer.

Os trabalhos de Baruch e Nicholson (1997), Baruch (2000), Belanger (1999) e Kurland e Bailey (1999) compõem o conjunto dos que tratam das vantagens e desvantagens relacionadas ao teletrabalho mais citadas na amostra analisada e que compõem o *subcluster 1*. Os principais fatores consolidados podem ser observados no quadro 11.

Quadro 11 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

<b>Nível</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>	<b>Autores</b>
Individual	Melhoria de performance.	Menor oportunidade de socialização.	BARUCH e NICHOLSON (1997).
	Aumento de produtividade.	Maior estresse familiar.	BARUCH (2000).
Organizacional	Redução de tempo em trajeto.	Redução de influência no trabalho.	KULAND e BAILEY (2000).
	Menor estresse com trabalho.	Aumento das horas de trabalho.	
	Maior autonomia e flexibilidade.	Dificuldade de 'acultramento'.	
	Redução de distrações.		
	Aumento de produtividade.	Dificuldade de controle dos trabalhadores.	BARUCH (2000). KULAND e BAILEY (2000).

	Economia com infraestrutura. Redução de custos com pessoal. Redução do absentéismo. Menor turnover.	Perda de comprometimento. Redução de sinergia. Processos de gestão.	BELANGER (1999).
--	--	---	------------------

Fonte: elaborado pelos autores.

Além das vantagens consolidadas no quadro 11, algumas pesquisas destacam a importância da implementação do teletrabalho para a sociedade, principalmente por contribuir para a melhoria do trânsito em grandes metrópoles, reduzir a poluição causada pela queima de combustíveis fósseis e possibilitar o cuidado com a família (BARUCH, 2000; KURLAND e BAILEY, 2000).

Baruch e Nicholson (1997) e Baruch (2000) identificaram que o trabalhador precisa ter algumas características para que sua atuação em teletrabalho seja bem-sucedida: automotivação, habilidade de trabalhar sozinho, tenacidade e organização pessoal. Pessoas com necessidade de interação social e de supervisão teriam mais dificuldade. Belanger (1999) também busca definir tais características a partir de questões demográficas. Conclui que não há diferença relacionada a sexo, idade, tipo de trabalho, tempo na organização ou experiência no uso de tecnologias.

Em relação ao tipo de trabalho, atividades que exigem baixa autonomia e facilidade de controle adequam-se mais ao modelo. No que diz respeito a questões organizacionais, o papel da cultura se destaca, na medida em que a confiança, principalmente entre chefias e equipes, parece ter papel central (BARUCH e NICHOLSON, 1997; BARUCH, 2000).

O *subcluster 2* inclui estudos que discutem o papel do teletrabalho no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Hill *et al.* (1998), Hill *et al.* (2003), Madsen (2003) e Sullivan e Lewis (2001) identificaram que o teletrabalho contribui positivamente para a relação entre vida pessoal e profissional, em especial no caso de pais com filhos pequenos, aumentando a percepção de produtividade e flexibilidade. Hill *et al.* (2003) explicam que enquanto o teletrabalho associa-se positivamente ao equilíbrio família-trabalho, o escritório tradicional (presencial) associa-se negativamente.

A pesquisa de Madsen (2003) compara grupos similares de teletrabalhadores e não-teletrabalhadores trazendo resultados que reiteram a redução de conflitos trabalho-família a partir do uso intensivo do teletrabalho. Mostra ainda que tais conflitos não estão relacionados com fatores demográficos, como sexo, estado civil ou número de filhos, concluindo que teletrabalhadores trabalham mais horas e têm melhores níveis de saúde. Sullivan e Lewis (2001) discordam em um ponto: o teletrabalho pode reforçar os papéis familiares, colocando a mulher em uma situação desigual.

O maior motivador para mulheres aderirem ao teletrabalho é o cuidado com os filhos, diferente dos homens, que o fazem por conta do trabalho em si (SULLIVAN e LEWIS, 2001). Isso acontece porque homens tendem a ver o trabalho doméstico como voluntário. De toda forma, os mesmos autores reforçam que homens e mulheres percebem vantagens como autonomia, flexibilidade e independência.

O equilíbrio família-trabalho não se limita a melhores relacionamentos no espaço familiar. A expectativa de carreira e o sucesso no trabalho parecem não sofrer influências negativas pelo fato de o trabalhador não se encontrar fisicamente no escritório (HILL *et al.*, 2003). Contudo, a possível confusão entre o espaço da família e do trabalho surgem em diversos estudos. Hill *et al.* (1998) entendem que treinamentos direcionados para teletrabalhadores e líderes é essencial para lidar com este desafio, além da necessidade de ritos para marcar o tempo da família e o tempo do trabalho.

Alguns estudos vão discutir como o teletrabalho afeta indicadores organizacionais, tais como: satisfação no trabalho, produtividade, intenção de turnover, comprometimento, identificação organizacional, desempenho, dentre outros (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN e VEIGA, 2005; KOSSEK *et al.*, 2006.). Estes são os trabalhos que compõem o *subcluster* 3.

Kossek *et al.* (2006) identificaram que quanto maior o controle psicológico percebido pelo teletrabalhador, maiores serão indicadores como rotatividade e depressão. Allen *et al.* (2015) realizaram uma longa revisão de literatura analisando como o teletrabalhador percebe vários aspectos, dando destaque ao fato de que este

arranjo não pode ser implementado em qualquer situação, carecendo de análise da natureza do trabalho.

Bailey e Kurland (2002) se interessam por identificar aspectos que possam prever quem teletrabalha. Sua pesquisa apontou que o papel do líder é essencial, principalmente por preocupações sobre o controle, enquanto a motivação dos trabalhadores pode nem sempre ser clara, já que esta revisão viu poucas evidências sobre o aumento da satisfação e da produtividade, como se afirma em diversos trabalhos. Gajendram e Harrison (2007) também questionam alguns resultados de pesquisas anteriores a partir de uma meta-análise de 46 trabalhos empíricos, como por exemplo, que os efeitos do arranjo na autonomia, que parecem ser pequenos. No entanto, reconhecem que há efeitos positivos para satisfação, desempenho, intenção de rotatividade e redução do estresse.

É comum que pesquisas apontem o teletrabalho como forma de se melhorar os níveis de satisfação do trabalhador. Golden e Veiga (2005) explicam que esta relação acontece em forma de um U invertido. Ou seja, a partir de um determinado nível de utilização do teletrabalho, não há mais diferença no nível de satisfação do trabalhador.

Cooper e Kurland (2002), Golden (2006), Golden *et al.* (2008) e Wiesenfeld *et al.* (1991) são os trabalhos que compõem o *subcluster 4* e vão tratar da relação entre o teletrabalho e o isolamento profissional. Os relacionamentos entre trabalhadores e demais participantes dos processos produtivos é essencial para o funcionamento das organizações (GOLDEN, 2006). À medida que aumentam as formas de trabalho remoto, aumenta-se também a sensação de isolamento dos trabalhadores.

Isolamento profissional é definido como a crença de que não se tem mais contatos com os colegas de trabalho e a literatura vem levantando preocupações com as consequências deste isolamento (WIESENFELD *et al.*, 1999. Por isso, Golden *et al.* (2008) conduziram uma pesquisa de caráter quantitativo que demonstrou que o isolamento afeta negativamente o desempenho ao tempo em que reduz as intenções de rotatividade. Cooper e Kurland (2002) explicam que o nível de isolamento está diretamente relacionado a atividades de desenvolvimento de

peessoas, como a construção de redes que integrem os trabalhadores e os processos de aprendizagem, em especial aprendizagem informal.

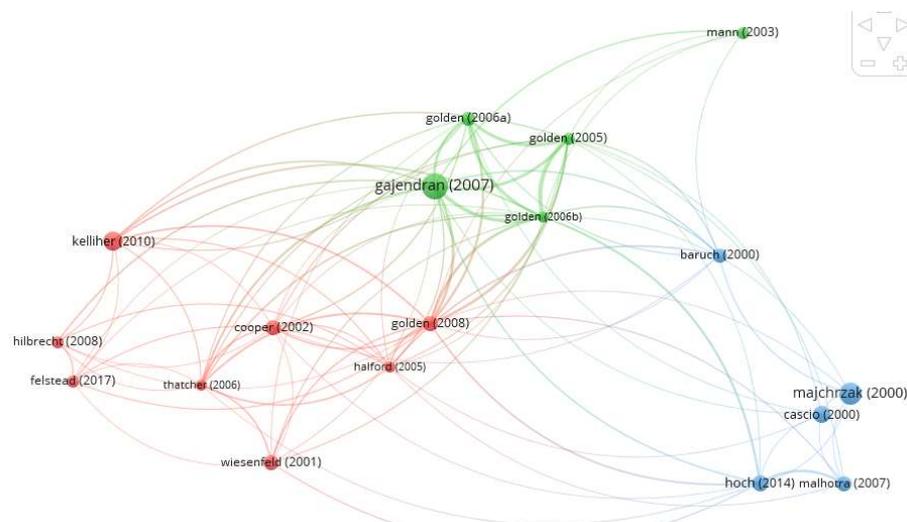
Wiesenfeld *et al.* (1999) reforçam que modelos de trabalho virtual ou remoto enfraquecem os laços entre a organização e seus membros. Para estes autores, é fundamental que organizações invistam em processos que apoiem a identificação organizacional por meio de investimentos em tecnologia da informação. Outras estratégias que promovam a interação presencial entre trabalhadores, além do uso de tecnologias de comunicação, são a melhoria da qualidade de relações entre líder e subordinado e a redução de conflitos trabalho-família, que parecem contribuir para diminuir o impacto do isolamento no desempenho (GOLDEN, 2006, GOLDEN *et al.*, 2008).

### 2.3.2.3

#### Teletrabalho: interesses atuais de pesquisa

As linhas atuais de pesquisa de um determinado campo são inferidas a partir da análise de acoplamento bibliográfico. Nesta pesquisa, a partir das 7.814 referências citadas nos trabalhos da amostra, chegou-se ao mapa apresentado na figura 7. A partir da visualização deste mapa, observa-se que as linhas atuais de pesquisa parecem estar agrupadas em três *clusters*, que serão explorados a seguir.

Figura 7 - Mapa de acoplamento bibliográfico a partir dos trabalhos da amostra



Fonte: desenvolvido pelos autores com uso do Vosviewer.

Os *clusters* identificados foram: (1) relação entre intensificação do trabalho, isolamento profissional e identificação organizacional; (2) impacto do teletrabalho no teletrabalhador e; (3) liderança e suporte aos teletrabalhadores. A organização destes *clusters* a partir dos trabalhos incluídos em cada um deles é apresentado no quadro 12.

Quadro 12 - Análise de clusteres por trabalho – análise de acoplamento bibliográfico

<b>cluster</b>	<b>Temática</b>	<b>Trabalhos</b>
Vermelho	(1) relação entre intensificação do trabalho, isolamento profissional e identificação organizacional	Cooper e Kurland (2002); Felstead e Henseke (2017); Golden <i>et al.</i> (2008); Halford (2005); Hilbrecht <i>et al.</i> (2008); Kelliher e Anderson (2010); Thatcher (2006); Wiesenfeld (2001).
Verde	(2) impacto do teletrabalho no trabalhador	Golden (2006); Golden e Veiga (2005); Golden e Simsek (2006b); Gajendran e Harrison (2007); Mann e Holdsworth (2003).
Azul	(3) liderança e suporte aos teletrabalhadores	Baruch (2000); Cascio (2000); Holch e Kozlowski (2014); Majchrzak <i>et al.</i> (2000); Malhotra <i>et al.</i> (2007).

Fonte: desenvolvido pelos autores com uso do Vosviewer

O *cluster* 1 reúne trabalhos que analisam a relação entre a intensificação do trabalho nos arranjos remotos, o isolamento profissional e a identificação organizacional. É relevante destacar que duas destas pesquisas estavam presentes também na análise de cocitação, no grupo que tratava de isolamento profissional a partir da intensificação do teletrabalho (COOPER e KURLAND, 2002 e GOLDEN *et al.*, 2008), apontando para a ideia de que o tema, apesar de compor a estrutura intelectual, continua interessando às pesquisas atuais.

Golden *et al.* (2008) e Cooper e Kurland (2002) preocupam-se especificamente com a análise do impacto do isolamento profissional nos resultados do trabalho. Felstead e Hesenke (2017) e Kelliher e Anderson (2010) aprofundam a discussão sobre como o arranjo de teletrabalho intensifica o trabalho, no que pode ser visto como uma compensação do trabalhador em resposta ao benefício da flexibilidade. Thatcher (2006) e Wiesenfeld (2001) colocam seus olhares sobre a relação entre a intensificação do teletrabalho e seus riscos para a identificação organizacional. Halford (2005) analisa como o teletrabalho na modalidade híbrida

pode impactar o próprio trabalho, os modelos de gestão e a organização como um todo, refletindo preocupação com o isolamento e a identificação. Hilbrecht *et al.* (2008) analisam tais implicações para mulheres casadas e com filhos pequenos.

A questão central das discussões das pesquisas presentes no *cluster 1* parte da ideia de que o trabalho realizado fora do local da empresa aumenta a carga de trabalho (FELSTEAD e HESENKE, 2017; KELLIHER e ANDERSON, 2010), promovendo o isolamento profissional (GOLDEN *et al.*, 2008; COOPER e KURLAND, 2002; WIESENFELD, 2001) com relevantes impactos na identificação organizacional (TATCHER, 2006; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Os trabalhos identificados no *cluster 2* têm em comum o interesse sobre como o teletrabalho afeta o trabalhador. Dois aspectos chamam a atenção em relação a este *cluster*: o fato de três trabalhos terem sido identificados também na análise de cocitação (GOLDEN, 2006; GOLDEN e VEIGA, 2005; GAJENDRAN e HARRISON, 2007) e a presença de três trabalhos do mesmo autor (GOLDEN, 2006; GOLDEN e VEIGA, 2005; GOLDEN e SIMSEK, 2006b).

O papel das relações interpessoais e seus significados para o trabalho e para o trabalhador aparece em diversas pesquisas identificadas nesta revisão bibliométrica, mas é aspecto central em Golden (2006), que vai analisar relações entre colegas, com chefia e com as famílias. O mesmo autor também vai se interessar em aprofundar a análise das relações familiares para teletrabalhadores (GOLDEN e VEIGA, 2005; GOLDEN e SIMSEK, 2006b) relacionando tais relações à satisfação com o trabalho. Gajendran e Harrison (2007) realizaram uma extensa e reconhecida revisão de literatura sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho que, neste *cluster*, foi enquadrado nos impactos para o trabalhador – apesar de também analisar a perspectiva da organização. Já o trabalho de Mann (2003) se interessa em compreender como o teletrabalho afeta a saúde do trabalhador, em especial a saúde psicológica. Note que este trabalho se encontra afastado do *cluster* no mapa (figura 7), porque é o único que vai analisar a questão dos impactos na saúde.

O *cluster 3* foi nomeado de liderança e suporte aos teletrabalhadores. Neste grupo, encontram-se trabalhos que refletem sobre o papel da liderança de times virtuais (CASCIO, 2000; HOLCH e KOZLOWSKI, 2014; MALHOTRA *et al.*,

2007), sobre o papel das tecnologias de informação e comunicação (MAJCHRZAK *et al.*, 2000) e sobre a percepção de teletrabalhadores e gestores quanto aos benefícios e desafios percebidos no teletrabalho, presente em todas as pesquisas do grupo.

O trabalho de Baruch (2000) também aparece no *cluster* 1 da análise de cocitação, que trata dos benefícios e vantagens do teletrabalho. No acoplamento, a partir de sua relação com os demais, ele é abordado pela perspectiva do suporte necessário ao trabalhador, principalmente no que diz respeito aos efeitos deste arranjo: identidade, habilidades a serem desenvolvidas, contexto, demandas, e necessidades que devem ser preenchidas pela organização, como o papel da cultura organizacional e a adequação das tarefas ao modelo.

Cascio (2000) aponta para a necessidade de o foco da gestão ser direcionado aos resultados, já que esta seria a única possibilidade de controlar o trabalho. Também sinaliza a necessidade de reconhecimento e clareza do espaço virtual por parte de gestores e da organização. Na discussão sobre a gestão de equipes virtuais, Holch e Kozlowski (2014) identificam que a tradicional gestão hierárquica parece não se adequar ao teletrabalho, haja vista a necessária relação entre liderança compartilhada e desempenho de times virtuais. Malhotra *et al.* (2007) listam práticas de lideranças adequadas aos times virtuais, alertando sobre a necessidade de treinamento e desenvolvimento destes gestores.

A relevância do uso adequado de tecnologias de comunicação para a gestão e o funcionamento das equipes virtuais é o cerne do trabalho de Majchrzak *et al.* (2000), destacando haver uma associação positiva entre o uso adequado de tais tecnologias e o desempenho no trabalho.

### 2.3.3

#### **Configurações do teletrabalho**

Configurações de teletrabalho são compreendidas como um conjunto de características adotadas pelas organizações para implantação deste arranjo de trabalho (GREER e PAYNE, 2014). A ideia central é a de que Teletrabalho não é a mesma coisa para todas as organizações. Existem elementos definidos por cada

organização que, ao serem combinados, compõem o que chamamos de configurações do teletrabalho.

O levantamento ora apresentado foi realizado a partir de trinta e três pesquisas, identificadas no estudo bibliométrico como as mais relevantes (análise de citação), que compõem a estrutura intelectual (análise de cocitação) e que suportam os interesses atuais em pesquisa (análise acoplamento bibliográfico), que foram apresentadas no item anterior desta revisão de literatura.

A característica presente em quase todos os estudos diz respeito à intensidade na adoção do teletrabalho – tratada algumas vezes como frequência. O teletrabalho pode ser adotado nas organizações com intensidade integral, quando é aplicado a todo o horário de trabalho, ou parcial, quando aplicado a uma parte das horas de trabalho (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; FELSTEAD e HENSEKE, 2017; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN e VEIGA, 2005; HIBRECHT *et al.*, 2008; GOLDEN, 2006; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; GOLDEN e VEIGA, 2005; HILL *et al.*, 2003; KOSSEK *et al.*, 2006; LAUTSCH e KOSSEK, 2009; MADSEN, 2003; SARDESHMUKH *et al.*, 2012; SULIVAN e LEWIS, 2001; THATCHER e ZHU, 2006). Alguns estudos diferenciam o teletrabalho parcial em nível de intensidade, podendo ser adotado com carga horária superior ou inferior àquela na qual o trabalhador está no escritório (LAUTSCH e KOSSEK, 2009; MADSEN, 2003; SARDESHMUKH *et al.*, 2012).

A definição da natureza do trabalho que pode ser realizado de forma remota também é uma característica de destaque. Alguns autores identificaram que trabalhos mensuráveis, que preveem autonomia, exigem pouca supervisão e baixa interação com colegas e chefes são mais adequados. (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; GOLDEN e VEIGA, 2005). Outros dão destaque à baixa necessidade de presença, à falta de demanda de ações físicas e à baixa necessidade de coordenação de esforços (BARUCH, 2000; CASCIO, 2000). Cascio (2000), Baruch e Nisholson, (1997), Felstead e Henseke (2017), Golden e Veiga (2005) destacam ainda que este arranjo seria mais adequado para trabalhadores que atuam como trabalhadores do conhecimento, com alta complexidade e grande discricionariedade. Belanger (1999) observou que este modelo não parece ser adequado para profissionais que exercem cargo de gestão,

na medida em que precisam ter uma relação mais próxima com a empresa, contrapondo-se a Felstead e Henseke (2017).

Hill *et al.* (2003) e Thatcher e Zhu (2006) diferenciam o teletrabalho a partir do local onde é realizado: escritório virtual ou home office, convergindo para a proposta de Kurland e Bailey (1999), na qual há, além dos dois anteriores, o escritório satélite, os centros de trabalho e os trabalhadores móveis. Escritórios satélite são instalações da empresa mais próximas do trabalhador, enquanto centros de trabalho são locais contratados para as equipes atuarem. Trabalhadores móveis são aqueles que atuam de qualquer lugar, com uso de equipamentos tecnológicos móveis, não tendo local fixo. Morganson *et al.* (2010) complementam com a possibilidade de trabalho realizado na locação do cliente, situação comum quando há terceirização de mão de obra.

O nível de suporte formal oferecido pelas empresas também é uma característica presente. Diversos autores abordam a necessidade de suporte rotineiro e próximo das chefias (ALLEN *et al.*, 2015; BARUCH e NICHOLSON, 1997; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN, 2006; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; KOSSEK *et al.*, 2006; MALHOTRA *et al.*, 2007; WISENFELD *et al.*, 2001) e de algum nível de assistência dos colegas de trabalho (GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN, 2006; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; SARDESHMUKH *et al.*, 2012; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Outro tipo de suporte muito comum, que se inclui nas características de teletrabalho, é a possibilidade de oferta, por parte das organizações, de recursos tecnológicos de comunicação que possam ser utilizados na realização de tarefas (ALLEN *et al.*, 2015; COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; HILL *et al.*, 1998; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; MAJCHRZAK *et al.*, 2000; MALHOTRA e ROSEN, 2007; MANN e HOLDSWORTH, 2003; SARDESHMKH *et al.*, 2012).

Allen *et al.* (2015), Baruch e Nicholson (1997), Kossek *et al.* (2006), Malhotra e Rosen (2007), Mann e Holdsworth (2003) e Wiesenfeld *et al.* (2001) chamam a atenção para o fato de algumas organizações apresentarem políticas e

normas claras para o arranjo do teletrabalho, enquanto Cascio (2000) dá destaque à presença de guias explicativos e da oferta de treinamento.

Alguns estudos dão destaque ao perfil do profissional que poderá ser posto em teletrabalho, visto que há determinadas características que precisam estar presentes para que este arranjo funcione. Algumas características mencionadas são: disciplina, autonomia, automotivação, organização pessoal, capacidade de trabalhar só, autogestão, autocontrole, flexibilidade, boa comunicação e domínio de recursos tecnológicos (BARUCH, 2000; BARUCH e NICHOLSON, 1997; BELANGER, 1999; GAJENDRAN e HARRISON, 2007).

Cascio (2000) também aborda o perfil do gestor como uma característica das estratégias adotadas, dando destaque à necessidade de o gestor ser orientado para resultados, com boa comunicação, capacidade de delegar e acompanhar os trabalhos.

Outras estratégias que aparecem com menos frequência na literatura são a decisão sobre o ingresso no teletrabalho ser voluntária para o trabalhador (BELANGER, 1999; THATCHER e ZHU, 2006), a realização de encontro mensal das equipes (COOPER e KURLAND, 2002) e o controle dos horários de teletrabalho (LAUTSCH e KOSSEK, 2009; SULIVAN e LEWIS, 2001). O quadro 13 sintetiza estas características, incluindo a descrição e as características de cada uma delas, além dos autores de referência.

Quadro 13 - Consolidação das características de teletrabalho mencionadas na literatura

Característica	Descrição	Variações	Autores
Intensidade	Frequência com a qual o teletrabalho é realizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teletrabalho integral, quando 100% das horas de trabalho são realizadas remotamente.</li> <li>• Teletrabalho parcial +, quando a maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente.</li> <li>• Teletrabalho parcial -, quando a menor parte das horas de teletrabalho são realizadas remotamente.</li> </ul>	ALLEN <i>et al.</i> , 2015 BAILEY e KURLAND, 2002 BARUCH e NICHOLSON, 1997 FELSTEAD e HENSEKE, 2017 GAJENDRAN e HARRISON, 2007 GOLDEN e VEIGA, 2005 HIBRECHT <i>et al.</i> , 2008 GOLDEN, 2006 GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008 GOLDEN e VEIGA, 2005 HILL <i>et al.</i> , 2003 KOSSEK <i>et al.</i> , 2006 LAUTSCH e KOSSEK, 2009 MADSEN, 2003 SARDESHMUKH <i>et al.</i> , 2012 SULIVAN e LEWIS, 2001 THATCHER e ZHU, 2006
Natureza do trabalho	Política que define o tipo de trabalho que pode ser realizado de forma remota.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de mensuração dos trabalhos.</li> <li>• Nível de autonomia.</li> <li>• Nível de supervisão.</li> <li>• Necessidade de interação.</li> <li>• Necessidade de presença.</li> <li>• Coordenação de esforços.</li> <li>• Complexidade.</li> <li>• Discricionariedade.</li> <li>• Cargos de gestão.</li> </ul>	ALLEN <i>et al.</i> , 2015 BAILEY e KURLAND, 2002 BARUCH e NICHOLSON, 1997 GOLDEN e VEIGA, 2005
Local onde é realizado	Definição do local onde o trabalho remoto é realizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritório virtual.</li> <li>• Escritório satélite.</li> <li>• Home office.</li> <li>• Centros de trabalho.</li> <li>• Trabalhadores móveis.</li> </ul>	HILL <i>et al.</i> (2003) THATCHER e ZHU (2006) KURLAND e BAILEY (1999) MORGANSON <i>et al.</i> (2010)
Suporte organizacional	Nível de suporte oferecido pela organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte das chefias</li> <li>• Suporte dos colegas</li> </ul>	ALLEN <i>et al.</i> , 2015 BARUCH e NICHOLSON, 1997 GAJENDRAN e HARRISON, 2007 GOLDEN, 2006 GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008 HALFORD, 2005 HOCH e KOZLOWSKI, 2014 KOSSEK <i>et al.</i> , 2006 MALHOTRA e ROSEN, 2007 WISENFELD <i>et al.</i> , 2001 SARDESHMUKH <i>et al.</i> , 2012

Suporte tecnológico	Oferta de recursos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Notebook.</li> <li>• Telefone móvel.</li> <li>• Tablet.</li> <li>• Acesso à internet.</li> </ul>	<p>ALLEN <i>et al.</i>, 2015          COOPER e KURLAND, 2002          GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008          HALFORD, 2005          HILL <i>et al.</i>, 1998          HOCH e KOZLOWSKI, 2014          MAJCHRZAK <i>et al.</i>, 2000          MALHOTRA e ROSEN, 2007          MANN e HOLDSWORTH, 2003          SARDESHMKH <i>et al.</i>, 2012</p>
Políticas, normas, guias e treinamento.	Oferta de orientações documentadas sobre o teletrabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política para teletrabalho.</li> <li>• Presença de normas claras.</li> <li>• Oferta de guias explicativos.</li> <li>• Oferta de treinamento.</li> </ul>	<p>Allen <i>et al.</i> (2015)          Baruch e Nicholson (1997)          Cascio (2000)          Kossek <i>et al.</i> (2006)          Malhotra e Rosen (2007)          Mann e Holdsworth (2003)          Wiesenfeld <i>et al.</i> (2001)</p>
Perfil do trabalhador	Definição de atributos ou características dos profissionais que podem atuar remotamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina.</li> <li>• Autonomia.</li> <li>• Automotivação.</li> <li>• Organização pessoal.</li> <li>• Capacidade de trabalhar só.</li> <li>• Autogestão, autocontrole.</li> <li>• Flexibilidade.</li> <li>• Boa comunicação.</li> <li>• Domínio de recursos tecnológicos.</li> </ul>	<p>BARUCH, 2000          BARUCH e NICHOLSON, 1997          BELANGER, 1999          GAJENDRAN e HARRISON, 2007</p>
Perfil do gestor	Definição de características do gestor de equipes remotas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para resultados</li> <li>• Com boa comunicação</li> <li>• Capacidade de delegar</li> <li>• Acompanhar os trabalhos</li> </ul>	CASCIO (2000)
Ingresso voluntário no arranjo	Definição de forma de ingresso no teletrabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntária.</li> <li>• Obrigatória.</li> </ul>	<p>BELANGER (1999)          THATCHER e ZHU (2006)</p>
Encontros presenciais	Obrigatoriedade de realização de encontros presenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza encontros obrigatórios.</li> <li>• Não realiza encontros obrigatórios.</li> </ul>	COOPER e KURLAND (2002).
Controle de horários de teletrabalho	Regras para horário no teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível.</li> <li>• Não há definição para o horário de realização das tarefas.</li> </ul>	<p>LAUTSCH e KOSSEK, 2009          SULIVAN e LEWIS, 2001</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de complementar este levantamento, foi realizada nova busca na Web of Science em 22/04/2024, para trabalhos que contivessem as seguintes expressões: ‘telework’ and ‘organizational identification’. O período selecionado foram os últimos cinco anos (2020-2024). O objetivo foi verificar se as pesquisas mais recentes teciam comentários sobre estas configurações. Trinta e dois trabalhos recentes foram identificados, analisados e são apresentados a seguir. Para facilitar a leitura, esta revisão dividiu os achados a partir das configurações mapeadas acima.

### **Intensidade**

A intensidade do teletrabalho é uma questão abordada na literatura porque entende-se que uma alta intensidade está fortemente associada ao isolamento social (KOSSEN e VAN DER BERG, 2022; VAN ZONEN e SIVUNEN, 2022). Podolsky *et al.* (2022), no entanto, mostraram que uma maior intensidade do teletrabalho favorece a performance do próprio teletrabalho.

Talvez a questão do isolamento seja essencial para a percepção de organizações quanto ao maior benefício na escolha do teletrabalho parcial (ASMUSSEN *et al.*, 2023). Dimian *et al.* (2023) observaram que, de fato, os efeitos do isolamento no trabalhador são percebidos para aqueles que têm alta intensidade, mas parecem irrelevantes quando há baixa intensidade.

Em um levantamento com trabalhadores em geral, observou-se que quem trabalha poucos dias por mês ou trabalha em meio período prefere trabalhar no escritório (ASMUSSEN *et al.*, 2023). Pesquisa quantitativa conduzida por Dimian *et al.* (2023) aponta que mais de 62% dos trabalhadores informaram que o arranjo futuro ideal será o híbrido (teletrabalho parcial), parecendo haver certa convergência nesta questão na literatura (ASMUSSEN *et al.*, 2023; DIMIAN *et al.*, 2023; KOSSEN e VAN DER BERG, 2022; VAN ZONEN e SIVUNEN, 2022)

Sun *et al.* (2023) identificaram que a intensidade adequada do teletrabalho está diretamente relacionada ao tipo da indústria. Empresas que demandam produção exigem força de trabalho na organização, enquanto prestadoras de serviço podem ter bons resultados com trabalhadores remotos. Também apontaram os fatores relevantes para a definição da intensidade do teletrabalho, que são a

capacidade de gestão de equipes remotas e aspectos da cultura organizacional, como a aceitação de normas do trabalho (SUN *et al.*, 2023).

### **Natureza do trabalho**

Atividades com menor grau de interdependência, com definições claras, as quais a organização oferta recursos necessários e onde as relações sociais são bem definidas tendem a apresentar melhores resultados (LEONARDI *et al.*, 2024).

Atividades vistas como essenciais (área da saúde, serviços de alimentação, educação formal, vendas no varejo, entre outras) apresentam uma alta preferência pelo trabalho presencial e pouca adesão a formas remotas de trabalho, enquanto atividades analíticas e burocráticas têm alta compatibilidade com o modelo (ASMUSSEN *et al.*, 2023). Empreendedores e trabalhadores autônomos também demonstram interesse e boa performance atuando remotamente (ASMUSSEN *et al.*, 2023).

Atividades com baixa interdependência parecem favorecer a performance em teletrabalho por não demandarem relações sociais frequentes para o andamento das atividades (LEONARDI *et al.*, 2024; PODOLSKY *et al.*, 2022). Entretanto, estas atividades são as que mais favorecem o isolamento social (KOSSEN e VANDER BERT, 2022; LYNDON *et al.*, 2024). Kossen e Van Der Berg (2022) identificaram que o nível de interdependência das tarefas é fator moderador na relação entre a intensidade do teletrabalho e o isolamento social.

O teletrabalho por si só não mostrou aumento de engajamento nem melhoria de performance dos trabalhadores (NAQSHBANDI *et al.*, 2024). Mosquera *et al.* (2022) já tinham identificado que esta relação não é positiva, bem como que a sobrecarga de trabalho, relatada por teletrabalhadores, reduz ainda mais o engajamento.

A casa do trabalhador é o local mais frequente onde se teletrabalha, trazendo diversos benefícios, como conveniência, autonomia e conforto psicológico e estrutural (LEONARDI *et al.*, 2024).

## **Suporte organizacional e tecnológico**

Leonardi *et al.* (2024) explicam que este suporte organizacional oferecido no contexto do teletrabalho pode ser do tipo social, material ou simbólico. O suporte material é composto por objetos e artefatos tangíveis. O social diz respeito ao suporte psicológico que se manifesta pelas interações sociais. O simbólico trata de elementos que dão significado ao trabalho.

A percepção de que a organização oferece o suporte necessário para que as tarefas sejam realizadas (percepção de suporte) contribui para a redução do estresse causado pelo isolamento (SANHOKWE, 2022). A oferta de suporte material é abordada na literatura do teletrabalho porque se trata de uma premissa: organizações que implementam o teletrabalho precisam oferecer estes recursos a seus trabalhadores (ALEEM *et al.*, 2023; ORLANDI *et al.*, 2024). Além disso, este suporte deve ser oferecido no tempo correto (TRZEBIATOWSKI e HENLE, 2023) para ter o efeito desejado.

Os recursos mais demandados por teletrabalhadores são os de tecnologia da comunicação, porque têm papel central nos arranjos de trabalho remoto (LI *et al.*, 2023; VAN ZOONEN e SIVUNEN, 2022). É comum que o processo de comunicação aconteça essencialmente por meio de ferramentas tecnológicas, o que leva este suporte a um papel ainda mais central (DIMIAN, 2023; HAFERMALZ e TIEMER, 2021). Some-se a esta situação, o fato de alguns estudos apontarem que o uso de recursos de TIC tem o papel de aumentar o engajamento do trabalhador que se encontra distante da organização (TER HOEVEN e VAN ZOONEN, 2023). Tecnologias colaborativas têm alta relevância para a redução do desalinhamento e o aumento da sensação de pertencimento ao time (LI *et al.*, 2023).

Hafermalz e Riemer (2021) propuseram, no contexto das discussões sobre o uso de recursos tecnológicos nos arranjos de trabalho remoto, a teoria do pertencimento por meio da tecnologia. Nesta teoria, desenvolveram conceitos de enfrentamento, aprendizagem, conspiração e posicionamento como elementos que criam o pertencimento. A questão central trata da possibilidade de aumento dos vínculos dos trabalhadores remotos com suas organizações por meio do investimento em tecnologias de comunicação.

O suporte psicológico também é relevante e se manifesta por meio da oferta de programas de qualidade de vida, de redes de relacionamento oferecidas e apoiadas pela organização, entre outras possibilidades que, além de evitarem o

estresse e a exaustão, podem contribuir para a preservação dos vínculos do trabalhador com a instituição (ALEEM *et al.*, 2023; LYNDON *et al.*, 2024).

Dimian (2023) destaca a necessidade de oferta de cursos e ações de treinamento como elemento essencial de suporte a ser oferecido pelas organizações. A pesquisa realizada por este autor mostra que empregados com pouca ou nenhuma experiência em teletrabalho sentem falta de capacitações sobre como conduzir suas tarefas neste modelo.

### **Políticas e normas**

Podolsky *et al.* (2024) realizaram uma pesquisa para avaliar o efeito da composição do grupo e da interdependência das tarefas no desempenho de teletrabalhadores. Identificaram que a clareza das normas (independente de qual seja a norma) tem papel relevante na performance.

Quando o aspecto a ser analisado são as normas para teletrabalho, Leonardi *et al.* (2024) explicam que o ponto mais frequente em relação à decisão organizacional de autorizar ou estimular o teletrabalho é a decisão das chefias ou a existência de situações que gerem tal necessidade, como ocorreu com a pandemia da COVID-19.

Importante ressaltar que empresas que definem normas que contribuem para o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (como a flexibilidade de horários, por exemplo) contribuem para evitar a tensão e a exaustão no trabalho (ABENDROTH e REIMANN, 2024; JAMAL *et al.*, 2021). Neste sentido, este tipo de norma parece contribuir para a boa performance no teletrabalho.

### **Perfil e características do trabalhador**

A literatura aponta aspectos relevantes a serem considerados, para além de habilidades pessoais, que favorecem ou inibem o trabalho remoto. As necessidades e interesses individuais e dificuldades de locomoção são questões relevantes (LEONARDI *et al.*, 2024), e o tempo de deslocamento entre residência e escritório (ASMUSSEN *et al.*, 2023) são exemplos. Pesquisa realizada por Asmussen *et al.* (2023) também mostrou que trabalhadores com filhos de 13 a 17 anos, independente

de sexo ou arranjo familiar, têm maior preferência por não trabalhar no escritório da organização.

Leonardi *et al.* (2024) identificaram os perfis que mais se engajam no teletrabalho: pessoas com outras obrigações além do trabalho (estudo, família etc.); com altas competências para trabalho remoto; que executam atividades absolutamente compatíveis com o teletrabalho e; com dificuldade de acesso ao espaço da organização. Por outro lado, boas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho com os colegas e com gestores é motivo para rejeição ao teletrabalho e tal rejeição se acentua quando o trabalhador vive sozinho (MERGENER e TRUBNER, 2022).

Leonardi *et al.* (2024) explicam que diversas características pessoais do trabalhador podem contribuir para uma atuação remota mais efetiva. Destaca como principais disciplina, boa comunicação, iniciativa, adaptabilidade, gestão do tempo e conhecimento técnico do trabalho que realiza. Também foram identificadas outras características, como agilidade (HEIDT, GAUGER e PFNUR, 2023), autoeficácia (ADAMOVIC *et al.*, 2022; ORLANDI *et al.*, 2024), autonomia (FISCHER *et al.*, 2023), comprometimento (FISCHER *et al.*, 2023; LOTT e ABENDROTH, 2023) e proatividade (FISCHER *et al.*, 2023). Além disso, competências digitais contribuem porque facilitam a incorporação de novos canais de comunicação (FISCHER *et al.*, 2023).

Adams-Prassl *et al.* (2022) e Amussen *et al.* (2023) relacionam aspectos demográficos ao interesse no teletrabalho em suas pesquisas. Observam que mulheres têm maior preferência pelo teletrabalho do que homens em todos os levantamentos. A idade também é outro fator relevante: quanto maior a idade, menor o interesse em práticas de trabalho remotas e, por fim, a questão da renda. Trabalhadores com renda mais alta preferem o teletrabalho e podem ter esta preferência, já que aqueles de renda mais baixa muitas vezes realizam atividades incompatíveis com este arranjo.

### **Perfil e relação com o gestor**

A pressão com alta carga de trabalho, a interdependência de tarefas, o isolamento profissional, entre outros aspectos que podem ser modulados pelos

gestores, levam à exaustão e ao estresse (JAMAL *et al.*, 2021). Por outro lado, a satisfação do trabalhador com sua liderança é um antecedente da satisfação com o trabalho (FISCHER *et al.*, 2023). Neste sentido, o trabalho de Fischer *et al.* (2023) sugere que as organizações devem fornecer aos gestores competências específicas necessárias para a liderança de times virtuais, levando-os a se sentirem mais confortáveis com a gestão remota.

Um bom clima de trabalho virtual tem relação positiva com a adoção do teletrabalho (ADAMOVIC *et al.*, 2022) e a manutenção deste bom clima depende da atuação dos gestores, que devem buscá-lo a partir do uso adequado de ferramentas tecnológicas de comunicação (YANG e LIN, 2023). No entanto, esta não é uma tarefa simples. A distância psicológica aumentada, fruto do teletrabalho, demanda mecanismos singulares para a construção de relacionamentos, na comparação com o presencial (LEONARDI *et al.*, 2024). Um destes mecanismos é a clareza de objetivos na percepção dos trabalhadores associada ao envolvimento dos times no processo decisório (ORLANDI *et al.*, 2024).

Outras questões na relação de trabalhadores com seus gestores que parecem contribuir para a performance e o bom clima em teletrabalho são a percepção de que há justiça no comportamento do chefe (LOTT e ABENDROTH, 2023), uma comunicação clara e transparente, que forneça segurança (MEHTA e SHARMA, 2022), o reconhecimento de uma identidade empreendedora no líder (MIN HÁ *et al.*, 2023) e a garantia de autonomia e flexibilidade de horários (JAMAL *et al.*, 2021).

O excesso de controle exercido por chefias no escopo de trabalhos remotos está associado à exaustão emocional e à redução do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (BECKER *et al.*, 2022). Isto pode ser minimizado com preparação dos gestores (JAMAL *et al.*, 2021) e com a criação de vínculos entre gestores e trabalhadores virtuais por meio de tecnologias de informação e comunicação (YANG e LIN, 2023).

### **Ingresso voluntário**

Poucas pesquisas se dedicam a estudar o impacto do ingresso voluntário versus involuntário em teletrabalho. Huo *et al.* (2023) o fizeram comparado ao nível

de comprometimento emocional do trabalhador que integra arranjos remotos nas duas formas. Sua pesquisa mostra que o ingresso voluntário tende a apresentar maior comprometimento por parte do trabalhador.

Além do maior comprometimento emocional, Huo *et al.* (2023) verificaram que teletrabalhadores voluntários apresentam maior comportamento inovador e apresentam maiores níveis de identificação organizacional.

### **Encontros presenciais**

Encontros presenciais (ou de sua ausência) são abordados na literatura pela perspectiva do papel do isolamento social, gerado pelo distanciamento dos trabalhadores de suas organizações. Isolamento social é a ausência ou baixo nível de interação e suporte com colegas e gestores, que ocorre principalmente quando há afastamento físico nas relações de trabalho (MOSQUERA *et al.*, 2022).

Este isolamento reduz o engajamento do trabalhador (BECKER *et al.*, 2022; DIMIAN, 2023; JAMAL *et al.*, 2021; MOSQUERA *et al.*, 2022; RADULOVIC *et al.*, 2022; TRZEBIATOWSKI e HENLE, 2023), afeta negativamente a satisfação com o trabalho (MOSQUERA *et al.*, 2022) e pode levar à exaustão emocional (BECKER *et al.*, 2022; LYNDON *et al.*, 2024).

Orlandi *et al.* (2024) explicam que o isolamento social, presente em arranjos de trabalho remoto, é um desafio que pode ser superado com encontros regulares e feedbacks que abordem aspectos mais relevantes do momento. Tais encontros não precisariam ser presenciais, mas a presencialidade é recomendada pelos autores. Min Ha *et al.* (2023) já haviam abordado esta questão em pesquisa que confirmou que a presença social medeia a relação entre virtualidade e engajamento. Em caminho contrário, Abendroth e Reimann (2024) verificaram que há uma forte associação negativa entre o trabalho flexível (em especial os arranjos remotos) e a expectativa de presença, alertando para o fato de que a expectativa de presença pode trazer prejuízo a estes arranjos.

### **Horário de trabalho**

Poucas pesquisas abordam o impacto do horário de trabalho nos arranjos remotos. O trabalho de Leonardi *et al.* (2024), que traz uma investigação mais

abrangente sobre como os trabalhos remotos impactam no mundo do trabalho, identifica que há essencialmente duas questões envolvidas: (1) a flexibilidade no horário de trabalho é um fator positivo para a decisão de teletrabalhar e (2) horários de trabalho podem representar um desafio para equipes que se localizam em fusos diferentes.

A flexibilidade no horário de trabalho é vista como um fator positivo por trabalhadores porque cria e reforça a autonomia ao permitir que o próprio trabalhador identifique o horário mais adequado para realizar suas atividades. Além disso, permite que se compatibilize as tarefas do trabalho com outras responsabilidades que a pessoa possa ter (LEONARDI *et al.*, 2024).

A questão das equipes distribuídas em fusos diferentes gera um desafio para organizações porque, além da dificuldade na compatibilização de horários para atividades síncronas, há também a dificuldade de coordenação de esforços, fundamental para a gestão de equipes territorialmente afastadas (LEONARDI *et al.*, 2024).

## 2.4

### Identificação Organizacional e Teletrabalho

Foi realizado um estudo bibliométrico sobre os dois principais construtos desta pesquisa: identificação organizacional e teletrabalho. No caso da Identificação Organizacional, estes estudos apontaram que os interesses atuais em pesquisa se orientam para a gestão da identificação (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; BARTEL, 2001; CARMELI, GILAT e WALDMAN, 2007; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994; FOREMAN E WHETTEN, 2022; KREINER e ASHFORTH, 2004; PRATT, 2000; SMIDTS, PRUYN e VAN RIEL, 2001) e, no caso do teletrabalho, para a relação entre intensificação do teletrabalho, isolamento profissional e identificação organizacional (COOPER e KURLAND, 2002; FELSTEAD e HENSEKE, 2017; GOLDEN *et al.*, 2008; HALFORD, 2005; HILLBRECHT *et al.*, 2008; KELLIHER e ANDERSON, 2010; THATCHER, 2006; WIESENFELD *et al.*, 2001). Esta pesquisa se insere nestas duas grandes linhas.

Aleem *et al.* (2023) também fizeram um mapeamento da literatura para apontar os aspectos relacionados ao teletrabalho que têm sido alvo de interesse por pesquisadores. O efeito do teletrabalho no nível pessoal, a gestão de equipes remotas e as estratégias organizacionais para definição de configurações do teletrabalho se destacaram em seu levantamento. Leonardi *et al.* (2024) destacaram que a forma como indivíduos se identificam com suas organizações é fortemente afetada pela separação física de colegas de trabalho, resultando em uma distância psicológica que altera os processos de identificação, reforçando a relevância e o interesse no tema.

A implantação do teletrabalho preocupa as organizações por diversos motivos. Estudos mostram que há impactos diretos nos indicadores organizacionais (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN e VEIGA, 2005; KOSSEK *et al.*, 2006) e que o teletrabalho pode levar ao isolamento profissional (COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN, 2006; GOLDEN *et al.*, 2008; WIESENFELD *et al.*, 2001) na medida em que as relações interpessoais são substancialmente modificadas. A questão do isolamento social, oriundo desta forma de se organizar o trabalho, pode afetar de forma substancial a

identificação organizacional (COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN *et al.*, 2008; KOSSEN e BERG, 2022; THATCHER e ZHU, 2006; WIESENFELD, 2001), conceito que contempla o vínculo estabelecido entre o trabalhador e a empresa.

Identificação organizacional é definida como uma forte conexão cognitiva e afetiva entre o trabalhador e sua organização (ASHFORTH e MAEL, 1989; ASHFORTH e MAEL, 1992). Ashforth e Mael (1989) explicam que há consenso na literatura quanto à influência da identificação organizacional na satisfação do trabalhador com o trabalho e nos resultados da organização, sendo a responsável por criar sentimentos de lealdade e comprometimento dos indivíduos com a empresa, por meio da internalização de valores e crenças. A relevância do vínculo entre o trabalhador e sua organização é um aspecto que começa a ser abordado junto à sistematização dos estudos organizacionais, ainda nas décadas de 1930 e 1940 (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; ASHFORTH e MAEL, 1992).

O construto de Identificação Organizacional foi proposto por Ashforth e Mael (1989) a partir da Teoria da Identidade Social, elaborada por Tajfel e Turner (1986). Identidade social é definida por Tajfel e Turner (1986) como a autoimagem de um indivíduo, que é fruto das categorias sociais nas quais ele se percebe como membro. O conceito trata da forma como o indivíduo se relaciona com os grupos aos quais pertence e como diversos grupos se relacionam entre si. O critério essencial, na psicologia social, para que um indivíduo seja considerado membro de um grupo é o de que ele “se defina e seja definido por outros como membro do grupo” (TAJFEL e TURNER, 1986, p. 283). Neste sentido, grupo é definido como um conjunto de indivíduos que se percebem a partir de uma mesma categorização social.

Diversos trabalhos vêm apontando a relação direta de impacto do teletrabalho, principalmente pelo isolamento profissional, na identificação organizacional (COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN, 2006; GOLDEN *et al.*, 2008; KOSSEN e BERG, 2022; SANTA, 2022; THATCHER e ZHU, 2006; WEISMAN *et al.*, 2022; WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Golden *et al.* (2008) verificaram que o isolamento social tinha impacto negativo no desempenho do trabalho quanto maior o tempo em teletrabalho e quanto menor a interação entre colegas. Weisman *et al.* (2022) reforçam esta ideia ao explicar que as interações pessoais representam um dos mais relevantes

anteriores da identificação organizacional, convergindo com as pesquisas empíricas de Kossen e Berg (2022) e Santa (2022), que verificaram como o isolamento afeta a identificação a partir do uso massivo de formas de trabalho remoto.

Golden (2006) utilizou uma amostra de 393 trabalhadores para identificar como o teletrabalho impacta no comprometimento e na intenção de deixar a organização. Sua pesquisa mostrou que o teletrabalho se correlaciona positivamente com o comprometimento e negativamente com a intenção de turnover. Estes resultados foram confirmados em trabalho posterior (GOLDEN *et al.*, 2008), ao afirmarem que a intensidade do teletrabalho aumentou o isolamento profissional, com impactos na identificação. Para isso, testam a hipótese de que quanto maior o tempo em teletrabalho, maior o isolamento. Esta hipótese foi suportada pelo estudo empírico, ao mesmo tempo em que se verificou que o aumento do tempo em teletrabalho reduz a intenção de rotatividade.

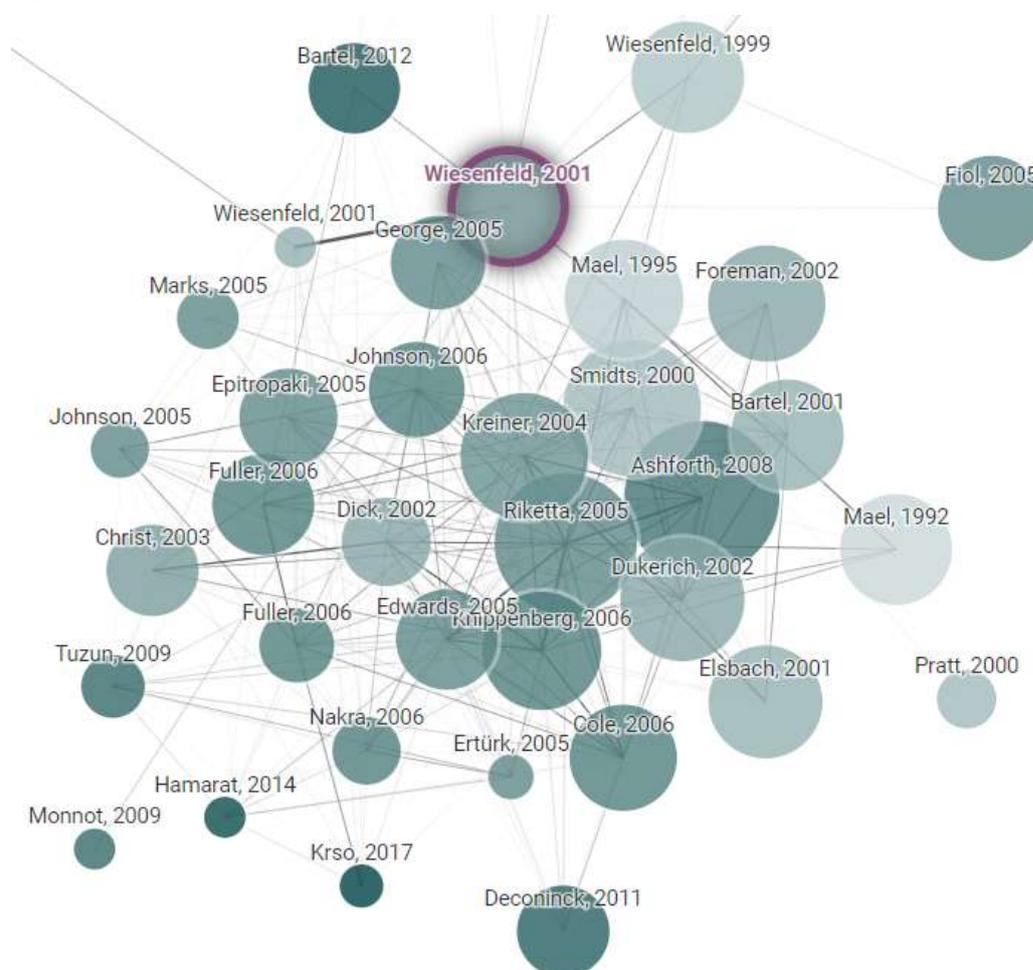
A pesquisa de Wiesenfeld *et al.* (1999) foi pioneira na discussão sobre a Identificação Organizacional no contexto do trabalho virtual. Seu estudo mostrou que a distância temporal e geográfica do trabalhador em relação à sua organização era um elemento que enfraquecia os vínculos. Este enfraquecimento poderia levar à fragmentação da organização e à perda de identidade. Para lidar com este fato, Wiesenfeld *et al.* (1999) argumentaram que as tecnologias de comunicação poderiam apoiar a criação e manutenção de uma identidade organizacional que contribuiria para reforçar os vínculos entre trabalhadores virtuais e suas organizações. A ideia era que, a partir do uso de ferramentas tecnológicas de comunicação, seria possível criar um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização.

Dois anos depois, estas mesmas autoras (WIESENFELD *et al.*, 2001) desenvolveram a proposição de que padrões de comunicação seriam determinantes da identificação organizacional para organizações virtuais. Neste ponto, as autoras já estavam convencidas de que o isolamento profissional gerado pelos arranjos virtuais levava à redução da identificação organizacional e de que o caminho para superar este desafio seria o de reconhecer a necessidade de afiliação dos trabalhadores virtuais e o apoio social a ser ofertado pelas organizações como estratégias fundamentais.

É com estas autoras e com estes trabalhos em especial que esta pesquisa dialoga. O objetivo foi compreender como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação.

Ao analisar os trabalhos acima (WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001) mencionados no Connect Paper (aplicativo da web que permite identificar pesquisas científicas conectadas), obteve-se o mapa presente na figura 8. O objetivo deste levantamento foi conhecer os trabalhos mais fortemente relacionados a estes.

Figura 8 - Mapa de pesquisas relacionadas aos trabalhos de Wiesenfeld *et al.* (2001)



Fonte: elaborado pelo autor com o uso do Connect Papers.

Bartel (2001) tem o trabalho mais fortemente relacionado aos de Wiesenfeld *et al.* (1999 e 2001). Sua pesquisa mostrou que competição interorganizacional e intraorganizacional são os elementos que mais contribuem para a identificação e que o comportamento cooperativo é mais presente em trabalhadores com maior identificação com a organização. A mesma autora realizou uma pesquisa com Wiesenfeld em 2012 (BARTEL, WRZESNIEWSKI e WIESENFELD, 2012) para investigar a relação entre o isolamento profissional e a percepção de respeito dos trabalhadores virtuais. Esta pesquisa concluiu que a percepção de respeito medeia a relação entre isolamento e identificação. O trabalho de Raghuram *et al.* (2000) mostra como fatores estruturais e relacionais atuam como preditores de adaptação ao teletrabalho. De forma geral, todos os trabalhos relacionados vão investigar alguma vertente da identificação organizacional no contexto do trabalho virtual.

Recentemente, Santa (2022) desenvolveu uma pesquisa de doutorado para avaliar como o isolamento causado pelas formas de trabalho remoto afeta a identificação e o comprometimento afetivo. Em um estudo de caso qualitativo, com dados levantados por meio de entrevistas com teletrabalhadores em trabalho remoto integral, identificou que havia forte comprometimento e identificação no grupo selecionado, convergindo com as pesquisas de Golden (2006) e Golden *et al.* (2008). Sua análise explorou a noção de que o processo de identificação é possível em um cenário de isolamento, dependendo do contexto e das estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, como já havia sido sinalizado por Wiesenfeld *et al.* (2001).

Diversas pesquisas apontam para o risco de perda da identificação organizacional em situações de isolamento profissional geradas pelo arranjo do teletrabalho (COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN, 2006; GOLDEN *et al.*, 2008; KOSSEN e BERG, 2022; SANTA, 2022; THATCHER e ZHU, 2006; WEISMAN *et al.*, 2022). Santa (2022), no entanto, conclui que o teletrabalho pode não gerar sentimento de isolamento e perda da identificação, em uma proposta que tende a se aproximar daquelas apresentadas por Wiesenfeld *et al.* (1999; 2001).

O trabalho de Cooper e Kurland (2002) dialoga com os resultados apresentados por Wiesenfeld *et al.* (2001), na medida em que ambos identificam os riscos gerados pelo isolamento presente no teletrabalho. No entanto, ambas as pesquisas apontam para o fato de que atividades organizadas pela instituição podem

reduzir este risco. Nesta linha, a redução da identificação organizacional não seria uma consequência imediata das formas de trabalho remoto, mas uma consequência de sua implementação de forma desestruturada (COOPER e KURLAND, 2002; KOSSEN e BERG, 2022; SANTA, 2022; WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001)

Em um estudo recente, Kossen e Berg (2022) realizaram pesquisa com 382 teletrabalhadores alemães com resultado que converge com a preocupação de Wiesenfel *et al.* (2001) e Cooper e Kurland (2002). Sua pesquisa mostra que quanto maior a intensidade do trabalho remoto, maior o isolamento social, profissional e menor a identificação organizacional.

Compreender as consequências do trabalho remoto na identificação pode ser feito a partir do estudo sobre os antecedentes da identificação – proposta de investigação conduzida por Weisman *et al.* (2022), que se preocupou com entender como estes operam no contexto do trabalho remoto. Sua revisão mostra que alguns estudos percebem, na adoção do teletrabalho, uma oportunidade de reforçar a identificação, principalmente quando houver suporte organizacional, indo ao encontro do proposto por Wiesenfeld *et al.* (2001) e Santa (2022).

A literatura, de forma geral, concorda que o processo de identificação organizacional pode ser dificultado para teletrabalhadores, mas o vê como uma possível solução para dar unidade e perenidade às organizações (KOSSEN e BERG, 2022; WEISMAN *et al.*, 2022; WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Quando uma organização opta por implementar o teletrabalho, ela precisa decidir sobre diversas configurações que serão adotadas. As mais presentes na literatura abordam a intensidade (BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; FELSTEAD e HENSEKE, 2017), a análise da natureza do trabalho (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; GOLDEN e VEIGA, 2005), o local onde o teletrabalho é realizado (HILL *et al.*, 2003; THATCHER e ZHU, 2006; KURLAND e BAILEY, 1999; MORGANSON *et al.*, 2010), o suporte oferecido pela organização (ALLEN *et al.*, 2015; BARUCH e NICHOLSON, 1997; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; KOSSEK *et al.*, 2006; MALHOTRA e ROSEN, 2007; WISENFELD *et al.*, 2001;

SARDESHMUKH *et al.*, 2012), a estrutura tecnológica envolvida (GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; HILL e MARTINSONI, 1998; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; MAJCHRZAK *et al.*, 2000; MALHOTRA e ROSEN, 2007; MANN e HOLDSWORTH, 2003; SARDESHMKH *et al.*, 2012), entre outras. Desta forma, há possibilidade de se estabelecer diversas configurações do teletrabalho a partir das características selecionadas por cada organização.

Adamovic *et al.* (2022) explicam que a adoção do trabalho virtual é dependente das escolhas realizadas pela organização para a oferta deste trabalho. E que estas configurações definidas pela organização contribuem para a crença dos trabalhadores sobre o sucesso do arranjo.

Em pesquisa realizada na base de dados da Web of Science em dezembro de 2022 e refeita em abril de 2024, com filtro para as áreas de *management e business* não foram localizados estudos que investigassem como as configurações do teletrabalho de forma combinada afetam a identificação organizacional. Neste sentido, a lacuna teórica sobre a relação entre as configurações do teletrabalho e eventuais desdobramentos relacionados à identificação do teletrabalhador com sua organização foi objeto desta pesquisa, que propôs uma extensão à teoria de Wiesenfedl *et al.* (2001).

## Metodologia

A metodologia desta pesquisa será apresentada em três partes. Inicialmente, apresenta-se a afiliação paradigmática, englobando as perspectivas sociológica, epistemológica e teórica. Em seguida, detalha-se o método a ser aplicado, incluindo a abordagem e o tipo de pesquisa. As etapas da pesquisa são apresentadas, incluindo a coleta de dados e o processo de elaboração do instrumento de coleta, o procedimento utilizado para análise dos dados e as estratégias de validação adotadas. Por fim, apresenta-se as considerações éticas e o lócus da pesquisa.

O quadro 14 traz a amarração metodológica desta pesquisa, incluindo os autores de referência adotados. Cada um dos itens apresentados neste quadro será detalhado a seguir.

Quadro 14 - Amarração metodológica da Pesquisa

<b>Afiliação paradigmática</b>		
Perspectiva sociológica	Funcionalista	Burrell e Morgan (1979)
Perspectiva epistemológica	Pós-positivista	Creswell (2007)
<b>Método</b>		
Método	Indutivo	Marconi e Lakatos (2011)
Abordagem	Qualitativa	Creswell (2007)
<b>Etapas da Pesquisa</b>		
Coleta de dados	Entrevistas em profundidade	Creswell (2007) Yin (2016)
Análise de dados	Análise de conteúdo categórica	Bardin (2021)
Estratégias de validação	Triangulação	Creswell (2007)

	Validação do respondente	Yin (2016)
	Identificação casos discrepantes	
	Apresentação da fala direta	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

### 3.1

#### Afiliação paradigmática

A presente pesquisa trabalhou com dois construtos centrais: teletrabalho e identificação organizacional. Como problema de pesquisa, foi estabelecida a seguinte pergunta: como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação de teletrabalhadores? Esta investigação foi ancorada na teoria da Identidade Social (TAJFEL e TURNER, 1986), propondo extensões à Identificação Organizacional (MAEL e ASHFORTH, 1989), mais especificamente à teoria de Identificação Organizacional entre trabalhadores virtuais (WIESENFELD *et al.*, 2001). Apresenta-se, a seguir, os pressupostos metodológicos e a afiliação paradigmática desta pesquisa.

Burrell e Morgan (1979) apresentam um quadro no qual organizam os paradigmas sociológicos que estão presentes nas pesquisas que investigam fenômenos organizacionais. Para estes autores, há essencialmente quatro paradigmas que se organizam a partir de duas questões centrais: (1) a diferença de foco entre o subjetivo e o objetivo e (2) a proposta à sociologia da regulação ou da mudança radical. A estrutura destes paradigmas pode ser observada na figura 9.

Figura 9 - Paradigmas sociológicos das pesquisas organizacionais



Fonte: Burrell e Morgan (1979)

Considerando a pergunta de pesquisa e o objetivo traçado, esta pesquisa se enquadra no paradigma funcionalista. Isso porque não se busca romper com a estrutura organizacional ou social vigente (sociologia da regulação) ao mesmo tempo em que se percebe o fenômeno como algo objetivo (a configuração de teletrabalho adotada pela organização se relaciona com a identificação organizacional). Do ponto de vista ontológico, trata-se de um posicionamento realista – uma visão objetiva da realidade. Considerando a natureza da investigação, a abordagem epistemológica é positivista, a partir do momento em que se investiga, de forma objetiva, como decisões gerenciais impactam em um determinado fenômeno.

A afiliação paradigmática desta pesquisa será o pós-positivismo (CRESWELL, 2007), que se orienta pelo reducionismo, pela lógica e pela ênfase nos procedimentos definidos para a coleta de dados. Esta opção atende ao próprio objetivo da pesquisa, que busca uma relação de causa-efeito entre decisões objetivas da organização e percepções subjetivas do trabalhador. Creswell (2007) afirma que pesquisadores que se afiliam ao paradigma pós-positivista veem a coleta de dados na abordagem qualitativa como “uma série de passos cuidadosamente relatados, acreditando em múltiplas perspectivas apresentadas pelos participantes mais do que em uma simples realidade, expondo métodos rigorosos de coleta e análise de dados” (CRESWELL, 2007, p. 20).

## 3.2

### Método de pesquisa

Esta pesquisa foi orientada pelo método indutivo objetivando, a partir de dados particulares, supor uma verdade geral (MARCONI e LAKATOS, 2011). As professoras Marconi e Lakatos (2011) explicam que o método indutivo ocorre, basicamente, em três etapas: (1) observação dos fenômenos e levantamento dos dados; (2) busca da relação entre os fenômenos por meio de método analítico adequado e; (3) generalização desta relação. Este método parte da crença de que há certa regularidade nos fenômenos, razão pela qual o conhecimento de verdades individuais pode contribuir para se compreender possíveis verdades mais gerais (MARCONI e LAKATOS, 2011; BARDIN, 2021; YIN, 2016).

Esta pesquisa se propôs a compreender como um fenômeno organizacional (teletrabalho e suas configurações) afeta um fenômeno individual (identificação entre teletrabalhador e organização) em uma abordagem qualitativa, razão pela qual o método indutivo se justifica.

Considerando o objetivo da pesquisa e a afiliação paradigmática, a abordagem foi qualitativa. Esta abordagem é adequada para compreender os significados atribuídos por pessoas ou grupos a fenômenos humanos e sociais (CRESWELL, 2007). Creswell (2007) explica que a abordagem qualitativa é a mais adequada quando um problema foi pouco explorado, permitindo que se identifiquem variáveis relevantes do fenômeno ou, ainda, ouça-se vozes que podem ter sido silenciadas. Neste sentido, considerando que não foram identificados estudos que investiguem a relação ora proposta, a abordagem qualitativa é a mais adequada.

Algumas características comuns das pesquisas de abordagem qualitativa são propostas por Creswell (2007), a saber:

1. coleta de dados no campo onde os sujeitos vivem o fenômeno estudado;
2. atuação do pesquisador como instrumento de coleta;
3. múltiplas fontes para coleta de dados;
4. análise de dados indutiva;
5. foco nos significados atribuídos pelas pessoas;
6. uso de lentes teóricas, e;

## 7. estudo de interações complexas.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados junto aos trabalhadores em seu espaço laboral, por meio de videoconferência, exatamente como se dá o fenômeno de estudo (teletrabalho). Também houve a preocupação de se utilizar diversas fontes (teletrabalhadores) para a coleta de dados. A análise dos dados foi realizada por meio de técnica que categorizou os significados que as pessoas atribuem ao processo de identificação organizacional a partir das configurações do teletrabalho. A Teoria da Identidade Social serviu como lente teórica do estudo e a unidade de análise foi o indivíduo.

### 3.3

#### **Etapas da Pesquisa**

Para apresentar o processo de condução desta pesquisa, dividiram-se as etapas em três momentos: (1) coleta de dados; (2) análise dos dados e; (3) estratégias de validação. Na coleta de dados, será apresentada a forma de coleta, o instrumento que foi utilizado e como este instrumento foi elaborado e validado, o meio pelo qual a coleta aconteceu, a quantidade de entrevistados e a descrição dos critérios para seleção dos participantes desta pesquisa, além do detalhamento deste processo de coleta. Na análise dos dados, será apresentada a técnica a ser utilizada e cada uma das etapas que foram seguidas. Por fim, apresenta-se as quatro estratégias de validação que foram aplicadas.

#### **3.3.1**

##### **Coleta de dados**

Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, com utilização de protocolo (CRESWELL, 2007) desenvolvido pelo autor a partir do referencial teórico elaborado e à luz da Teoria da Identidade Social (TAJFEL e TURNER, 1986). O pesquisador teve a liberdade de incluir questões que não estivessem previstas no protocolo, mas que fossem essenciais para o entendimento do fenômeno, a partir do relato dos entrevistados.

Considerando que os entrevistados são teletrabalhadores, as entrevistas foram realizadas por videoconferência – mesmo modelo utilizado pelos participantes para sua atuação profissional. A ideia é realizar a entrevista no ambiente em que o fenômeno ocorre, conforme sugestão de Creswell (2007) e Yin (2016). A plataforma utilizada foi o Webex, por disponibilidade, e todas as entrevistas foram gravadas. Os arquivos com as gravações foram armazenados no drive local do computador do pesquisador e os backups colocados em nuvem (Google Drive).

O instrumento de coleta de dados foi um protocolo de entrevistas em modelo similar ao proposto por Creswell (2007), disponível no Apêndice 1, com perguntas

construídas a partir da literatura, e que será mais bem detalhado adiante. Um teste piloto foi realizado com três participantes a fim de refinar o protocolo, principalmente no que diz respeito ao claro entendimento das perguntas por parte dos entrevistados, e o favorecimento da proximidade do pesquisador com as questões.

O consentimento dos entrevistados foi obtido na própria entrevista, ao seu início e documentado na gravação, esclarecendo que os nomes e organizações não seriam divulgados. Neste mesmo momento, foi apresentado o objetivo da pesquisa bem como se assumiu o compromisso de disponibilização dos resultados obtidos após a publicação do relatório final.

### **3.3.1.1**

#### **Participantes da pesquisa**

Creswell (2007) explica que, em pesquisas qualitativas, a amostra é intencional (*purposeful sampling*). Ou seja, deve atender aos critérios estabelecidos pelo pesquisador, na medida em que não há a intenção de expandir os resultados. Ao se tratar da seleção dos participantes de uma pesquisa qualitativa, três desafios se apresentam: (1) definir os critérios de seleção; (2) definir o número de participantes e; (3) selecionar os participantes.

O lócus desta pesquisa foi a Administração Pública Federal, mais especificamente, os órgãos da administração direta, autarquias e fundações públicas de direito público. A escolha do lócus de pesquisa considerou dois fatores fundamentais: o uso massivo do teletrabalho (parte significativa dos trabalhadores encontra-se nesta modalidade) e a facilidade de acesso do pesquisador.

Ao tratar da definição dos critérios de seleção, Creswell (2007) explica que a amostra em pesquisas qualitativas é escolhida pelo pesquisador, considerando que os sujeitos tenham condições de fornecer informações a respeito do fenômeno estudado. A amostra pode mudar no decorrer da pesquisa, por conta dos dados que são levantados, o que não retira a necessidade de se realizar um cuidadoso planejamento dos sujeitos desta amostra (CRESWELL, 2007).

Creswell (2007) sugere dezesseis estratégias para que o pesquisador defina sua amostra, explicando que estas estratégias podem ser combinadas a partir do interesse da pesquisa. Para este trabalho, foram consideradas três estratégias: (1) definição de critérios; (2) intensidade e; (3) conveniência.

Tendo em conta que o objetivo desta pesquisa é investigar como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação e o lócus é a administração pública federal, os critérios para seleção dos participantes foram:

- Estar atuando em qualquer configuração de teletrabalho há pelo menos um ano.
- Ser servidor público federal regido pela Lei 8.112/1990.

O critério de estar atuando há mais de um ano visa selecionar indivíduos que tenham uma relação estabelecida com o fenômeno a ser investigado. Já a opção por trabalhar com servidores regidos pela Lei 8.112/1990 contribui para que haja alguma homogeneidade, na medida em que as políticas de gestão de pessoas e as normas do teletrabalho para os órgãos públicos federais são similares.

A partir dos critérios estabelecidos, a seleção dos sujeitos teve que atender ainda à estratégia da intensidade (CRESWELL, 2007), que prevê que os sujeitos vivam o fenômeno, e a da conveniência (CRESWELL, 2007), que recomenda que o pesquisador selecione indivíduos a partir da facilidade de acesso. Para o estudo piloto, que essencialmente avaliou o protocolo, foram realizadas três entrevistas com sujeitos que atendiam aos critérios apresentados.

*Quadro 15 - Apresentação dos entrevistados que compuseram a amostra da pesquisa*

Data entrevista	Tipo	Sexo	Idade	Formação (nível)	Formação (área)	Chefia?	Tempo chefia	Tempo organização	Tempo teletrabalho
25/07/2023	Fundação	Ferminino	39	Especialização	Comunicação Social	Não		9 anos	1 ano e 10 meses
27/07/2023	Autarquia	Ferminino	37	Especialização	Comunicação Social	Não		9 anos	3 anos e 4 meses
27/07/2023	Fundação	Ferminino	35	Mestrado	Biomedicina	Não		7 anos	3 anos e 4 meses
04/08/2023	Fundação	Ferminino	36	Especialização	Psicologia	Não		7 anos	3 anos e 4 meses
10/08/2023	Autarquia	Ferminino	42	Mestrado	Economia / Cinema	Não		14 anos	3 anos e 5 meses
11/08/2023	Autarquia	Masculino	38	Mestrado	Finanças	Não		16 anos	3 anos e 5 meses
16/08/2023	Fundação	Ferminino	39	Especialização	Marketing / secretariado	Sim	10 anos	21 anos	3 anos e 2 meses
16/08/2023	Fundação	Ferminino	45	Especialização	Letras	Não		12 anos	3 anos
17/08/2023	Autarquia	Masculino	37	Mestrado	Ciências atuariais	Não		13 anos	2 anos 6 meses
01/09/2023	Autarquia	Ferminino	54	Especialização	Pedagogia	Não		15 anos	3 anos e 6 meses
04/09/2023	Autarquia	Ferminino	44	Especialização	Comunicação Social	Sim	3 anos	15 anos	3 anos e 6 meses
06/09/2023	Autarquia	Masculino	46	Especialização	Engenharia eletrônica / direito	Não		18 anos	1 ano e 6 meses
08/09/2023	Adm Direta	Ferminino	50	Superior	Odontologia	Não		7 anos	3 anos e 6 meses
13/09/2023	Autarquia	Masculino	49	Superior	Ciências contábeis / filosofia	Não		12 anos	3 anos e 6 meses
22/09/2023	Fundação	Ferminino	41	Especialização	Psicóloga	Sim	1 ano e 4 meses	6 anos	3 anos e 1 mês
26/09/2023	Adm Direta	Ferminino	40	Mestrado	Educação	Não		13 anos	3 anos e 6 meses
29/09/2023	Adm Direta	Ferminino	38	Superior	Psicóloga	Não		10 anos	3 anos e 10 meses
02/10/2023	Adm Direta	Ferminino	44	Especialização	Meio ambiente	Não		3 anos	3 anos e 7 meses
02/10/2023	Adm Direta	Masculino	46	Mestrado	Saúde	Não		10 anos	2 anos
08/11/2023	Fundação	Masculino	46	Doutorado	Administração	Não		17 anos	1 ano e 6 meses
08/11/2023	Adm Direta	Masculino	50	Superior	Matemática	Não		9 anos	3 anos e 7 meses
10/11/2023	Fundação	Masculino	49	Superior	Administração	Não		21 anos	3 anos e 7 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a escolha dos participantes, o pesquisador solicitou indicação de servidores públicos que atendessem aos critérios estabelecidos para gestores da área de gestão de pessoas. A proposta foi trabalhar com pessoas de organizações diferentes visando identificar como o fenômeno investigado se manifesta em

diferentes situações, dentro de um mesmo contexto. Cabe esclarecer que o próprio pesquisador atua como gestor da área de gestão de pessoas em uma organização pública, o que contribui para facilitar o acesso às indicações.

Creswell (2007) e Yin (2016) explicam que a definição do número de participantes em uma pesquisa de abordagem qualitativa pode variar e que a definição estabelecida pelo pesquisador, a priori, pode ser alterada no andamento da pesquisa. Nesta pesquisa foram realizadas 22 entrevistas.

A análise dos dados foi realizada simultaneamente à etapa coleta, o que permitiu observar se novos temas emergirem (CRESWELL, 2007). A seguir, informações sobre os entrevistados:

### **3.3.1.2**

#### **Instrumento de coleta de dados**

O protocolo de entrevistas foi produzido a partir da revisão bibliográfica realizada, seguindo as recomendações de Creswell (2007) para a condução de investigações fenomenológicas (Apêndice I). As questões que compuseram o protocolo foram organizadas em três grupos: (1) configurações do teletrabalho; (2) identificação organizacional e; (3) componentes da identidade social.

A primeira parte do protocolo traz questões que abordam as configurações do teletrabalho, objetivando compreender o modelo no qual o participante atua a fim de comparar, posteriormente, com o nível de identificação social, atendendo à proposta neste trabalho. A fim de facilitar a análise, os itens identificados na literatura foram agrupados em três elementos de análise: características gerais do teletrabalho, posicionamento da organização e relacionamentos, conforme pode ser observado no quadro 15.

Quadro 16 - Elementos de análise – Configurações do Teletrabalho

<b>Categoria de análise: Configurações do Teletrabalho</b>		
<b>Elemento de análise</b>	<b>Item abordado</b>	<b>Questões associadas</b>
Características gerais do teletrabalho	Intensidade. Natureza do trabalho. Local de trabalho. Horário de trabalho.	1. Me fale sobre como é seu teletrabalho: qual a frequência, tipo de trabalho, de onde você trabalha e seus horários.
Posicionamento da organização	Suporte organizacional. Normas para teletrabalho. Características pessoais. Ingresso voluntário.	2. Como são os procedimentos de sua organização (normas, regras)? Eles oferecem suporte (orientações, equipamentos etc.)? 3. Seu ingresso foi voluntário? Se sim, por que fez esta opção? 4. Que características pessoais você possui que te facilitam atuar nesta modalidade?
Relacionamentos	Relação com o gestor. Encontros presenciais.	5. Como é sua relação com o gestor? Ele promove encontros presenciais periódicos?

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda parte do protocolo traz questões relacionadas à Identificação Organizacional, para compreender o nível de identificação do teletrabalhador com sua organização. Aqui, os elementos de análise considerados foram aqueles propostos por Mael e Ashforth (1992) na elaboração de sua escala para mensuração deste construto: prestígio percebido, competição intraorganizacional, competição interorganizacional e sentimentalismo. Estes elementos também estão relacionados àqueles propostos por Dutton, Dukerich e Harquail (1994): contato social entre seus membros, cooperação entre colegas de trabalho e direcionamento de comportamentos competitivos para grupos externos. As perguntas elaboradas para esta parte do questionário, bem como sua relação com os itens abordados e os

elementos de análise são apresentadas no quadro 16. Além destas perguntas, também foi aplicada a escala gráfica de Bergami e Bagozzi (2000).

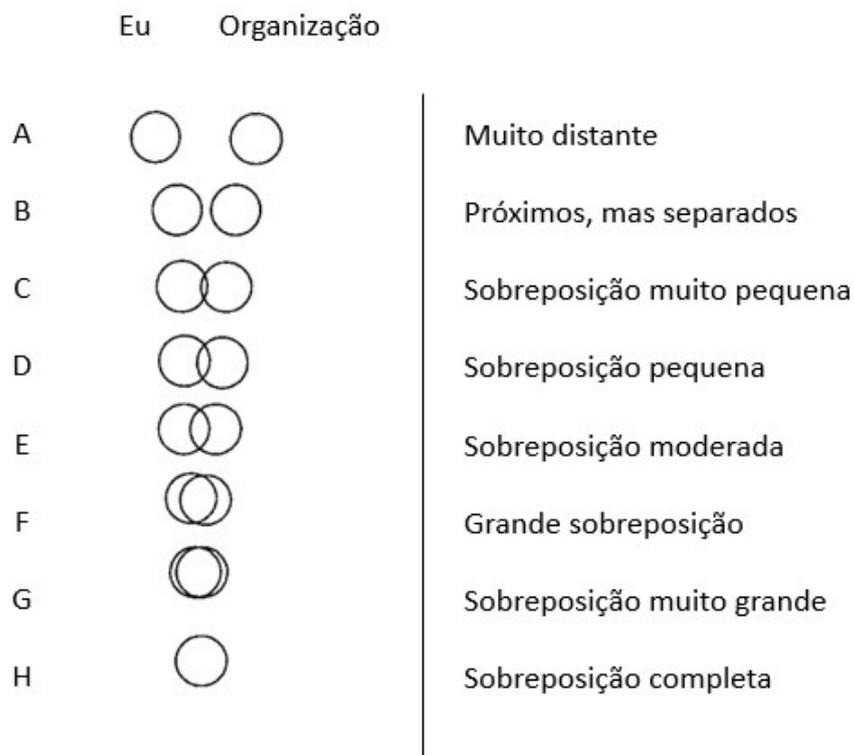
Quadro 17 - Elementos de análise – Identificação Organizacional

<b>Categoria de análise: Identificação Organizacional</b>		
<b>Elemento de análise</b>	<b>Item abordado</b>	<b>Questões associadas</b>
Prestígio percebido	Orgulho da organização. Percepção da imagem da organização.	6. Qual a imagem que você tem de sua organização? Essa imagem mudou quando você entrou no teletrabalho?
Competição intraorganizacional	Parceria com outros departamentos e colegas de trabalho. Sentimento de time.	7. Como é sua relação e a de seu departamento com as demais áreas e os demais colegas de trabalho? Essa relação mudou no teletrabalho?
Competição interorganizacional	Comparação da organização com outras da mesma área.	8. Como você vê sua organização na comparação com outras do mesmo setor? Sua percepção mudou quando entrou no teletrabalho?
Sentimentalismo	Sentimento em relação à organização.	9. Que sentimentos você utiliza para descrever sua relação com sua organização? Estes sentimentos mudaram após seu ingresso no teletrabalho?

Fonte: elaborado pelo autor.

A escala gráfica visual de Bergami e Bagozzi (2000) foi aplicada utilizando o seguinte questionamento, conforme proposto pelos próprios autores da escala: “Por favor, indique o grau que sua autoimagem se sobrepõe à imagem de sua organização”. A imagem a ser apresentada foi a seguinte:

Figura 10 - Escala gráfica visual de identificação organizacional



Fonte: Bergami e Bagozzi (2000), com tradução do autor.

A terceira e última parte do protocolo foi composta por questões relacionadas à identidade social. Tajfel e Turner (1986) explicam que a identidade social funciona a partir de um modelo que considera a categorização social do indivíduo (cognitivo), a comparação social em relação a outros grupos (avaliativo) e a distintividade positiva percebida no grupo ao qual pertence (emocional). Desta forma, os elementos de análise considerados foram os componentes da Identidade Social propostos por Tajfel (1982) e Tajfel e Turner (1986), a saber: cognitivo, avaliativo e emocional. A relação entre as questões formuladas, os itens abordados e os elementos de análise são apresentados no quadro 17.

Quadro 18 - Elementos de análise – Identidade Social

<b>Categoria de análise: Identidade Social</b>		
<b>Elemento de análise</b>	<b>Item abordado</b>	<b>Questões associadas</b>
Cognitivo	Conhecimento dos atributos que descrevem o grupo.	11. Como você descreveria seu grupo de trabalho (time, equipe, departamento, organização)?
Avaliativo	Valor positivo (ou negativo) associado ao pertencimento ao grupo.	12. Você tem intenção de sair de sua organização a curto / médio prazo? Em caso positivo, por quê? 13. Você avalia de forma positiva o grupo profissional no qual está inserido (time, equipe, departamento, organização)?
Emocional	Investimento associado ao conhecimento dos atributos e ao pertencimento ao grupo.	14. Que palavras ou sentimentos definem sua relação com seu grupo de trabalho?

Fonte: elaborado pelo autor.

Com isso, a versão final do protocolo contou com 14 questões: 5 destinadas ao levantamento das configurações de teletrabalho do entrevistado, 5 destinadas a compreender a identificação do teletrabalhador com sua organização e 4 que buscam compreender os componentes de identidade social. Para verificar a adequação do protocolo, foi realizado um teste piloto no qual esta versão inicial foi utilizada. O teste piloto contou com três entrevistas que foram aplicadas junto a profissionais que atendiam ao perfil alvo desta pesquisa.

As três entrevistas realizadas a título de teste do protocolo tiveram duração média de 26 minutos e geraram as seguintes adaptações no roteiro:

- Separação da primeira e segunda questão em duas cada, porque notou-se que o entrevistado, ao responder, não lembrava de toda a questão.
- Separação da quinta questão em duas, após observar-se que o entrevistado considerava que estava respondendo a dois assuntos diferentes.
- Separação da questão 6 em duas, para enfatizar a possível alteração da imagem do trabalhador após o ingresso no teletrabalho.

- Alteração da questão 7, para focar somente na percepção individual do respondente.
- Adaptação da questão 8, para que a comparação fosse feita com outras organizações públicas, na medida em que a maioria destas organizações não têm concorrência.
- Exclusão da questão 13, visto que, na prática, era percebida como uma repetição da questão 11.
- Alteração da ordem da questão 14, que passa a vir antes da 12 para uma sequência mais coerente.

Com a implementação destas alterações, o quadro de questões associadas aos itens abordados e aos elementos de análise chegou à sua versão final, apresentada no quadro 18. Não houve alteração quando ao uso da escala gráfica de Bergami e Bagozzi (2000).

Quadro 19 - Versão final de questões

<b>Categoria de análise: Configurações do Teletrabalho</b>		
<b>Elemento de análise</b>	<b>Item abordado</b>	<b>Questões associadas</b>
Características gerais do teletrabalho	Intensidade. Natureza do trabalho. Local de trabalho. Horário de trabalho.	1. Me fale sobre como é o teletrabalho em sua organização. 2. Qual sua frequência, seu tipo de trabalho, de onde você trabalha e seus horários?
Posicionamento da organização	Suporte organizacional. Normas para teletrabalho. Características pessoais. Ingresso voluntário.	3. Como são os procedimentos de sua organização (normas, regras) para o teletrabalho? 4. Sua organização oferece suporte (orientações, equipamentos etc.) aos teletrabalhadores? 5. Seu ingresso no teletrabalho foi voluntário? Em caso positivo, por que fez esta opção?

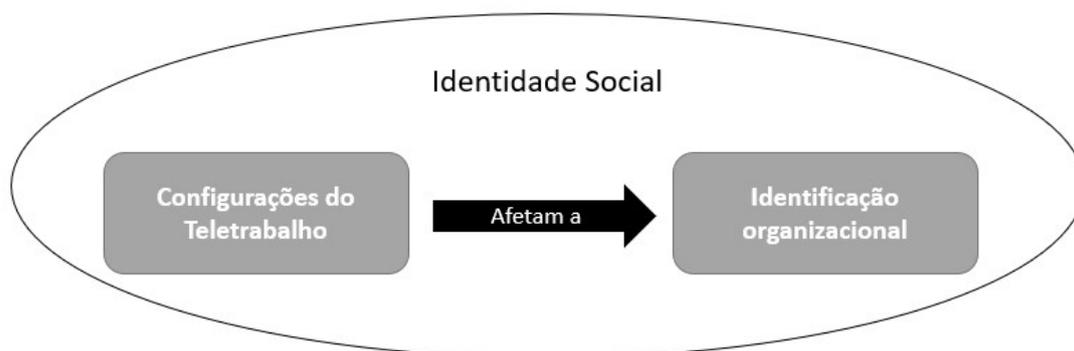
		6. Que características pessoais você possui que te facilitam atuar nesta modalidade?
Relacionamentos	Relação com o gestor. Encontros presenciais.	7. Como é sua relação com o gestor? 8. Seu gestor promove encontros presenciais periódicos?
<b>Categoria de análise: Identificação Organizacional</b>		
<b>Elemento de análise</b>	<b>Item abordado</b>	<b>Questões associadas</b>
Prestígio percebido	Orgulho da organização. Percepção da imagem da organização.	9. Qual a imagem que você tem de sua organização? 10. Esta imagem que você descreveu mudou quando você entrou no teletrabalho?
Competição intraorganizacional	Parceria com outros departamentos e colegas de trabalho. Sentimento de time.	11. Como é sua relação com colegas de trabalho? Essa relação mudou no teletrabalho?
Competição interorganizacional	Comparação da organização com outras da mesma área.	12. Como você vê sua organização na comparação com outras organizações públicas? Sua percepção mudou quando entrou no teletrabalho?
Sentimentalismo	Sentimento em relação à organização.	13. Que sentimentos você utiliza para descrever sua relação com sua organização? Estes sentimentos mudaram após seu ingresso no teletrabalho?
<b>Categoria de análise: Identidade Social</b>		
<b>Elemento de análise</b>	<b>Item abordado</b>	<b>Questões associadas</b>
Cognitivo	Conhecimento dos atributos que descrevem o grupo.	15. Como você descreveria seu grupo de trabalho (time, equipe, departamento, organização)?

Avaliativo	Valor positivo (ou negativo) associado ao pertencimento ao grupo.	16. Que palavras ou sentimentos definem sua relação com seu grupo de trabalho?
Emocional	Investimento associado ao conhecimento dos atributos e ao pertencimento ao grupo.	17. Você tem intenção de sair de sua organização a curto / médio prazo? Em caso positivo, por quê?

Fonte: elaborado pelo autor.

O modelo teórico-metodológico que justificou esta organização é apresentado na figura 11.

Figura 11 - Modelo teórico-metodológico da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

O modelo teórico-metodológico está diretamente relacionado ao objetivo desta pesquisa. Parte-se da suposição de que as configurações do teletrabalho e suas combinações, definidas pela organização, afetam de alguma forma a identificação organizacional. Este processo se dá em um contexto no qual a identidade social construída pelo teletrabalhador em sua organização marca a relação estabelecida entre a organização e o indivíduo. Desta forma, o modelo teórico-metodológico foi construído para atender o objetivo desta pesquisa, que é investigar como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional

e podem explicar diferentes níveis de identificação, ancorando-se na teoria da Identidade Social (TAJFEL e TURNER, 1986),

### 3.3.2

#### **Análise dos dados**

A presente pesquisa se afilia ao paradigma funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979), pós-positivista (CRESWELL, 2007) com método indutivo (MARCONI e LAKATOS, 2011) e abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007).

Para esta pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo do tipo categórica (BARDIN, 2021), combinada com as estratégias de análise de dados qualitativos proposta por Creswell (2007). Tal decisão se relaciona diretamente à afiliação paradigmática desta pesquisa, o pós-positivismo (CRESWELL, 2007), que entende os dados pelo que eles são – análise semântica (BARDIN, 2021).

Em uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados é composta por duas fases: preparação e organização (CRESWELL, 2007). Os dados coletados precisam ser codificados e reduzidos a temas ou categorias (BARDIN, 2021; CRESWELL, 2007). Creswell (2007) apresenta onze estratégias para análise de dados qualitativos, que podem ser combinadas para atender ao objetivo da pesquisa. Neste trabalho, serão combinadas as estratégias de (i) identificação de códigos, (ii) redução dos códigos a temas e (iii) produção de proposições a partir da relação entre temas e a literatura.

Um aspecto importante que foi considerado foi o processo simultâneo de coleta e análise dos dados, fundamental para o que Creswell (2007) nomeia de análise espiral. Nessa proposta, a coleta de dados influencia a análise e a análise influencia a coleta, em processo interrelacionado que permite, inclusive, a produção do relatório analítico simultaneamente.

Creswell (2007) também explica que é possível iniciar a análise com temas definidos *a priori*, a partir da literatura, ou deixar que temas emergjam dos dados. No presente caso, pela carência de literatura que estude a relação proposta, os temas deverão emergir dos dados a serem coletados, agrupados nos elementos de análise

que deram forma ao protocolo de coleta. Os nomes dos códigos e temas foram definidos pelo pesquisador de forma que melhor descreva a informação levantada (CRESWELL, 2007).

As recomendações de Creswell (2007) para a análise de pesquisas de abordagem qualitativa do tipo fenomenológica convergem com a proposta da análise de conteúdos de Bardin (2021). Na análise de conteúdo, o discurso expresso pelos sujeitos é desmembrado em categorias e reagrupado por similaridades, possibilitando ao pesquisador realizar inferências a partir das categorias identificadas (BARDIN, 2021). O processo de análise proposto por Bardin (2021) está organizado em etapas, a saber:

1. Pré-análise.
2. Exploração do material
3. Codificação
4. Categorização
5. Inferência

Na pré-análise, foi realizada a conferência da transcrição para garantir a integridade dos dados, além da confirmação de questões relacionadas à exaustividade das respostas, representatividade, homogeneidade no que diz respeito às referências ao tema, e pertinência do discurso.

A exploração do material se deu em conjunto com a etapa de codificação, que considerou como unidade de registro (recorte), qualquer palavra ou expressão que trate do tema direta ou indiretamente, o que Bardin (2021) classifica como unidade de registro por tema.

A análise realizada foi a categorial (BARDIN, 2021) – convergindo com a identificação de temas proposta por Creswell (2007). O critério de categorização foi semântico, por categorias temáticas, que emergiram do discurso dos entrevistados. Esta etapa considerou as qualidades propostas por Bardin (2021), a saber: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade. Por fim, a etapa de inferência relacionou os códigos à literatura, buscando identificar aspectos que respondam às questões formuladas para a pesquisa, tendendo aos objetivos inicialmente traçados.

O quadro 19 apresenta a consolidação das etapas de coleta e análise de dados da pesquisa, relacionando a etapa de coleta e/ou análise às unidades ou tipos que serão considerados e ao detalhamento de cada um.

Quadro 20 - Consolidação das etapas de análise dos dados

<b>Etapa</b>	<b>Bardin (2021)</b>	<b>Creswell (2007)</b>	<b>Detalhamento</b>
1	Pré-análise	Gestão dos dados	Organização dos dados. Conferência das transcrições.
2	Exploração do material	Leitura	Produção de códigos iniciais.
3		Descrição	Descrição das experiências. Descrição do fenômeno.
4	Codificação	Classificação	Geração de temas.
5	Categorização	Representação visual	Produção de proposições.
6	Inferência	Interpretação	Representações dos códigos. Análise das categorias com a literatura.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Creswell (2007) e Bardin (2021).

Todo o processo de análise dos dados desta pesquisa foi realizado como suporte do Software Atlas.ti em sua versão web mais recente. Paulus e Lester (2016) explicam que este é um dos softwares mais utilizados para análise de dados qualitativos porque traz diversas contribuições, destacando:

- Facilidade na documentação das decisões do pesquisador a partir da análise dos dados.
- Sistematização do processo de análise.
- Agilidade no trabalho de análise quando se trabalha com grande volume de dados.
- Suporte para a realização de análises mais profundas do que aquelas que poderiam ser realizadas manualmente.
- Geração de recursos visuais para simplificação do entendimento das análises.

As entrevistas foram inseridas neste software após transcrição realizada pelo próprio pesquisador com auxílio do aplicativo Reshape. Os dados permaneceram armazenados no atlas.ti com backup em pasta na nuvem (Google Drive) e no hardware do pesquisador.

A análise exploratória dos dados levou a criação de 234 códigos, que foram revistos a partir das categorias de análise (configurações do teletrabalho e elementos constitutivos da identificação organizacional). O agrupamento destes códigos levou a criação de 16 grupos, a partir dos elementos definidos para análise, gerando 9 proposições que se configuram como parte dos achados desta pesquisa.

### **3.3.3**

#### **Estratégias de validação**

Creswell (2007) explica que a validação, em pesquisas de abordagem qualitativa, é uma tentativa de garantir a fidedignidade dos achados a partir da melhor análise e descrição do que foi levantando junto aos participantes. O processo de validação é importante para garantir a força dos resultados, demandando uma descrição detalhada de cada etapa da pesquisa e a aproximação do pesquisador junto aos participantes.

Oito estratégias de validação são apresentadas por Creswell (2007), ao tempo em que sugere que o pesquisador adote, no mínimo, duas para a melhor aceitação dos resultados. Nesta pesquisa, foram adotadas quatro estratégias:

- Triangulação.
- Apresentação dos vieses do pesquisador.
- Validação do respondente.
- Apresentação da fala direta.

Para a triangulação, foram coletados dados junto a diferentes participantes de diferentes organizações (triangulação de fontes), garantindo que os temas emergissem a partir da fala de diferentes sujeitos. Os vieses do pesquisador foram, sempre que possíveis de serem identificados, apresentados no relatório da pesquisa. A verificação do respondente é tratada por Creswell (2007) como o processo mais relevante para a garantia da credibilidade de uma pesquisa qualitativa. Por esta razão, esta pesquisa adotou os procedimentos recomendados: envio de análise, interpretações e conclusões para os participantes validarem. Por fim, a apresentação

de códigos e proposições gerados a partir da análise foi apresentado no relatório final acompanhado da fala direta dos participantes.

Também foram adotados protocolos em todas as etapas da pesquisa, como estratégia de confiança dos dados (CRESWELL, 2007), a saber:

- i. roteiro semiestruturado para entrevistas, disponível no apêndice I;
- ii. protocolo de registro e transcrição das entrevistas;
- iii. confirmação de interpretação junto ao respondente.

As estratégias de validação e os protocolos visam garantir a melhor avaliação dos resultados desta pesquisa, que segundo Creswell (2007), são medidos a partir do momento em que se explicita que o autor:

- compreendeu os princípios e aplicou técnicas relacionadas a estudos fenomenológicos.
- delimitou com clareza e objetividade o fenômeno estudado.
- aplicou procedimentos de análise de dados adequados a pesquisas fenomenológicas de forma correta.
- compreendeu a essência do fenômeno experienciado pelos participantes e o descreveu no contexto em que ocorreu.
- apresentou uma postura reflexiva ao longo do estudo.

### 3.4

#### **Limitações metodológicas**

Todas as pesquisas possuem, em alguma medida, limitações que podem levar a restrições quanto ao alcance dos resultados, exigindo atenção não somente do pesquisador, mas também do leitor. Ao pesquisador, cabe dar ciência destas limitações (YIN, 2013).

Primeiramente, cabe reiterar que esta é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Neste sentido, não há (nem seria possível) intenção de extrapolar os resultados para além do conjunto de pessoas entrevistadas (CRESWELL, 2007). Esta foi uma escolha do pesquisador a partir da análise da situação a ser investigada.

Outro aspecto a ser levado em conta é o fato de que muitas organizações não adotam o teletrabalho em suas práticas de gestão de pessoas. Por esta razão, optou-se por delimitar o estudo a trabalhadores de organizações do poder executivo da administração pública federal brasileira, o que impôs nova limitação.

Os entrevistados foram selecionados por indicação e acesso de forma que o pesquisador não possuía qualquer informação a respeito destes trabalhadores, bem como desconhecia as configurações específicas dos arranjos de trabalho de suas organizações. Este desconhecimento poderia, eventualmente, levar a um desequilíbrio do número de entrevistados em relação ao nível de identificação organizacional.

Destaca-se que o pesquisador é membro da Administração Pública Federal Brasileira atuando como Dirigente de Gestão de Pessoas. Neste sentido, assume um duplo papel (pesquisador e pesquisado) em relação ao fenômeno investigado, o que pode gerar um viés de observação e uma falta de distanciamento. Além disso, por ser uma pesquisa qualitativa, não se pode deixar de mencionar a participação ativa do pesquisador na coleta e análise dos dados, considerado seu caráter descritivo e exploratório, que pôde, de alguma forma, influenciar, ainda que involuntariamente este processo.

### 3.5

#### **Considerações éticas**

Creswell (2007) explica que as questões éticas mais relevantes em pesquisas qualitativas fenomenológicas são (i) consentimento dos sujeitos da pesquisa para sua participação, (ii) ausência de explicações sobre o uso dos dados e (iii) confidencialidade dos participantes. Também destaca que é recomendável proteger a anonimidade dos respondentes.

Nesta pesquisa, todos os entrevistados deram seu consentimento para participação e este encontra-se gravado e armazenado pelo pesquisador. Nesta mesma gravação, consta a explicação sobre o objetivo da pesquisa e como os dados seriam analisados, além do compromisso de envio do relatório final após sua publicação. E a confidencialidade do nome dos participantes e da organização na qual trabalham foi garantida em todo o relatório.

Além destes cuidados, vale destacar que não há relação de interesse entre o pesquisador e os participantes, em nenhum nível, que pudesse comprometer a fidedignidade dos dados coletados. Os participantes concederam as entrevistas de forma voluntária, cientes de como os dados seriam utilizados.

Desta forma, do ponto de vista ética, consolidamos o fato de que este relatório de pesquisa (i) não identificou nominalmente os participantes, (ii) não identificou nominalmente o nome das organizações citadas, (iii) registrou o consentimento dos participantes e (iv) o compromisso de envio dos relatórios após sua publicação.

### 3.6

#### **Lócus de pesquisa**

O lócus desta pesquisa foi a administração pública federal brasileira, do poder executivo, que é dividida em administração direta e indireta. A coleta de dados desta pesquisa ocorreu, por conveniência de acesso, em organizações da:

- Administração Direta: Ministérios.
- Administração Indireta: Fundações e autarquias.

A escolha por coletar dados apenas nestas organizações deveu-se, principalmente, ao fato de os seus trabalhadores serem regidos pela mesma norma legal: Lei 8.112/1990. Além disso, as regras gerais do teletrabalho são baseadas no Decreto 11.072/2022, possibilitando certa similaridade contextual, ainda que as organizações possam estabelecer procedimentos adicionais diferenciados.

A administração pública federal brasileira, adotou o teletrabalho como uma opção emergencial por conta da pandemia a partir de março de 2020. Em abril de 2022, 62% de todos os servidores<sup>11</sup> públicos federais permaneciam nesta modalidade, sem perspectiva de alteração deste quadro. Este alto percentual de trabalhadores nesta modalidade torna a administração pública federal, um campo adequado para a realização da presente pesquisa dada a prevalência do fenômeno a ser investigado.

A proposta inicial do teletrabalho na Administração Pública Federal não é nova: já estava prevista no Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995. No entanto, sua primeira regulamentação só se deu em 2018, por meio da Instrução Normativa 01, de 31 de agosto de 2018, publicada pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ainda que houvesse previsão legal, boa parte das organizações públicas só optou por implantar esta modalidade de trabalho a partir da emergência em saúde pública provocada pela pandemia do novo coronavírus, que causa a doença COVID-19.

Se a pandemia não foi responsável por criar a possibilidade de teletrabalho na Administração Pública Federal, certamente teve papel fundamental na aceleração da adesão dos mais diversos órgãos. Isso se deve, dentre outros fatores, ao fato de o próprio governo ter facilitado a adesão ao teletrabalho a partir da publicação, pelo então Ministério da Economia, da Instrução Normativa 65, de 30 de julho de 2020 – publicação esta que ocorreu no contexto das ações para enfrentamento da COVID-19. Em 17 de maio de 2022 foi publicado o Decreto Presidencial 11.072, que regulamenta de forma mais consistente o teletrabalho na Administração Pública Federal. Estes atos normativos são marcados pela flexibilização das normas, com definição de procedimentos delegados a cada

---

<sup>11</sup> <https://www.sintefpb.org.br/artigos/governo-regulamenta-teletrabalho-para-servidores-publicos-federais-do-executivo/#:~:text=Hoje%20maior%20parte%20da%20for%C3%A7a,servidores%20federais%20trabalham%20em%20casa.>

organização pública, objetivando aumentar a adesão dos órgãos e dos servidores públicos a este modelo de trabalho.

Até dezembro de 2022, quase noventa órgãos públicos federais ligados ao poder executivo já haviam aderido a algum modelo de teletrabalho. Dentre eles, destacam-se Ministério da Economia (atuais Ministérios da Fazenda, Planejamento e Orçamento, Gestão e Inovação, e Comércio e Serviços), Ministério do Desenvolvimento Regional, Escola Nacional da Administração Pública, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Controladoria Geral da União, Agência Nacional de Telecomunicações, entre outros.

Por todo o exposto, o *locus* desta pesquisa foi a administração pública federal brasileira, onde foram coletados os dados. Foram consideradas apenas organizações públicas federais brasileiras do poder executivo caracterizadas como: (i) fundação pública de direito público, (ii) administração direta e; (iii) autarquia.

## Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta seção tem o objetivo de apresentar e analisar os dados coletados, considerando a metodologia proposta na seção anterior. Está organizada em 2 (duas) partes, a fim de facilitar a compreensão do leitor, conforme se observa no quadro 20.

Quadro 21 - Organização da apresentação e análise dos dados

<b>Parte</b>	<b>Objetivo</b>
4.1 Apresentação dos dados 4.1.1 Organização dos dados 4.1.2 Apresentação dos dados a partir do nível de identificação organizacional	Objetiva exclusivamente realizar a apresentação dos dados. Não são realizadas análises aprofundadas. O foco é apresentar ao leitor a forma utilizada para a organização dos dados a partir do nível de identificação declarada pelo entrevistado.
4.2 Análise dos dados. 4.2.1 Identificação organizacional e elementos do teletrabalho: achados da literatura 4.2.2 Identificação organizacional no contexto do teletrabalho à luz da Teoria da Identidade Social	Objetiva analisar os dados em dois momentos: primeiro, considerando a literatura específica sobre os construtos principais desta pesquisa (identificação organizacional e teletrabalho) e, em seguida, pela lente da Teoria da Identidade Social.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4.1

### Apresentação dos dados

Nesta parte, os dados levantados nesta pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, serão apresentados. Para isso, inicialmente será realizada a explicação sobre a forma de (4.1.1) organização dos dados.

#### 4.1.1

##### Organização dos dados

Considerando os elementos de análise de Identificação Organizacional, apresentados na seção ‘metodologia’ a partir do referencial teórico, os códigos identificados foram agrupados da seguinte forma:

- **Competição interorganizacional:** envolve a percepção de sua organização da comparação com outras organizações da mesma área.
- **Competição intraorganizacional** e sentimento de time: trata da parceria do trabalhador com colegas e outros departamentos da organização, além do sentimento de time.
- **Prestígio percebido:** aborda questões relacionadas a orgulho e percepção de imagem da organização.
- **Sentimentalismo:** expressa o sentimento do trabalhador em relação à sua organização e o sentimento de time. Está separado em **sentimento com a organização** e **sentimento de time**.

Em relação aos elementos de teletrabalho, buscando um maior aprofundamento dos dados, optou-se por apresentá-los detalhados em relação a cada característica ou configuração. Desta forma, aparecem agrupados em:

- **Características pessoais:** identifica as características ou perfil profissional que seriam adequados a atuar em regime de teletrabalho.

- **Encontros presenciais:** verifica se o modelo de teletrabalho no qual o entrevistado está inserido prevê encontros presenciais regulares. Em caso positivo, detalha a regularidade.
- **Horário de trabalho:** verifica se o horário é flexível (definido pelo próprio trabalhador) ou rígido. No caso de ser rígido, registra-se o formato (comercial, tarde/noite etc.).
- **Intensidade do teletrabalho:** diz respeito a quanto da carga horária é realizada em teletrabalho. Os resultados mais comuns são integral (toda a carga horária está em teletrabalho) ou parcial (parte da carga horária está em teletrabalho).
- **Natureza do trabalho:** identifica o tipo de trabalho que pode ser realizado em teletrabalho.
- **Normas de teletrabalho:** detalha as principais regras estabelecidas pela organização para o funcionamento do teletrabalho.
- **Relação com gestor:** verifica como o entrevistado analisa sua relação com o seu gestor.
- **Suporte organizacional:** apura se há suporte por parte da organização para os teletrabalhadores e, em caso positivo, qual o suporte.

A análise dos dados foi realizada a partir do nível de identificação organizacional declarado pelo entrevistado utilizando a escala gráfica de Bergami e Bagozzi (2000), que compunha o protocolo de coleta. A escala gráfica de Bergami e Bagozzi (2000) foi apresentada aos entrevistados no formato original, conforme consta no Apêndice I.

A escala varia de A, quando o trabalhador percebe uma grande distância entre ele e a organização, apontando para a ausência de identificação organizacional, a H, quando se percebe uma sobreposição completa entre trabalhador e organização, apontando para uma alta identificação organizacional.

O número de respondentes por ponto da escala é apresentado na tabela 2. Pode-se observar que nem todos os pontos possíveis da escala apareceram nesta pesquisa. Nenhum dos entrevistados optou pelo ponto B (próximos, mas separados) ou pelo ponto H (sobreposição completa).

Tabela 2 - Respostas dos entrevistados em relação à escala gráfica de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Ponto da escala</b>	<b>Descrição do ponto da escala</b>	<b>Respondentes</b>
A	Muito distante, não há identificação entre o trabalhador e a organização.	2
C	Sobreposição muito pequena, identificação organizacional muito baixa.	2
D	Sobreposição pequena, identificação organizacional baixa.	4
E	Sobreposição moderada, identificação organizacional moderada.	8
F	Grande sobreposição, identificação organizacional alta.	2
G	Sobreposição muito grande, identificação organizacional muito alta.	4

Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas variaram de A (quando não há identificação entre o trabalhador e a organização) a G (quando a identificação é muito alta). Com isso, a apresentação dos dados da relação entre os elementos de Identificação Organizacional e Configurações do Teletrabalho será feita em seis momentos, de acordo com cada ponto da escala para o qual houve resposta dos entrevistados: A, C, D, E, F, G. A análise destes dados será feita mais adiante, no item 4.2.

#### **4.1.2**

##### **Apresentação dos dados a partir do nível de identificação**

Os dados estão organizados a partir do nível de identificação selecionado pelo entrevistado na Escala de Bergami e Bagozzi (2000).

##### **4.1.2.1**

##### **Sobreposição muito distante – Nível A da Escala de Bergami e Bagozzi (2000).**

Duas entrevistadas declararam o nível A da Escala de Bergami e Bagozzi (2000). Este nível sinaliza que o respondente se vê muito distante de sua organização, apontado para uma identificação organizacional inexistente. Algumas informações sobre estas entrevistadas, como tipo de organização, sexo, idade, formação, tempo de organização e tempo em teletrabalho (na data da entrevista) podem ser observadas no quadro 21.

Quadro 22 - Informações sobre entrevistadas que declararam não haver identificação com sua organização

Entrevistada	Organização	Sexo	Idade	Formação	Formação (área)	Chefia	Tempo organização	Tempo teletrabalho
5	Autarquia	Feminino	42	Mestrado	Economia / Cinema	Não	14 anos	3 anos e 5 meses
17	Adm. Direta	Feminino	38	Superior	Psicologia	Não	10 anos	3 anos e 10 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Em um primeiro momento, serão apresentados os elementos de OID que aprofundam o entendimento quanto ao nível de identificação. Em seguida, serão discutidos os elementos referentes às configurações do teletrabalho destas entrevistadas. O quadro 22 sintetiza os elementos de OID, apresentando os códigos identificados para cada um deles.

Quadro 23 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados sem identificação com sua organização na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Elementos de OID	Códigos identificados
Competição interorganizacional	(1) Organização mais moderna (2) Não sabe comparar
Competição intraorganizacional	Não gerou códigos
Prestígio percebido	(1) Alta influência política (2) Boa gestão (3) Organização burocrática (4) Lugar ruim para trabalhar
Sentimento com organização	(1) Decepção (2) Desânimo (3) Melhorou com teletrabalho
Sentimento de time	(1) Amizade (2) Comprometimento (3) Cooperação (4) Cumplicidade (5) Desconforto (6) Isolamento (7) Mudou com Teletrabalho (8) Colegas qualificados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à competição interorganizacional, uma entrevistada informa que não sabe comparar sua organização com as demais de mesmo setor ou características similares, enquanto a outra considera sua organização mais moderna. No entanto, esta afirmação surge em um contexto de outros problemas apontados.

Tem muita coisa que é política. Que é voluntarista. Eu acho muito difícil. Eu acho que eu não tenho perfil. No serviço público nenhum. E eu basicamente estou lá por causa do salário. Mas eu acho que a instituição. Comparada a outras do serviço público. É moderna. A parte de RH. É bem moderna. Temos benefícios. Temos de impasse. Essa coisa do plano de gestão. Do teletrabalho. A agência super aderiu. Já se cogitava isso. Eu acho que é um órgão relativamente novo. Eu acho que eu não tenho perfil mesmo. Para o serviço público. (E5)

A análise das declarações referentes à competição intraorganizacional não trouxe elementos relevantes. De forma geral, ambas as entrevistadas declaram que há pouca competição – à exceção da E5, que aponta para interferências políticas, conforme mencionado anteriormente – e que as relações entre as pessoas são positivas. Estas questões vão aparecer com mais profundidade ao analisar o elemento de prestígio percebido, onde identificou-se quatro códigos: (1) alta influência política; (2) boa gestão; (3) organização burocrática e; (4) lugar ruim para trabalhar. Como pode-se observar, três códigos trazem aspectos negativos (1, 3 e 4), que podem ser mais bem compreendidos a partir do discurso. Já o código de boa gestão, atribuído à E5, se fundamenta essencialmente na adoção do teletrabalho pela administração como aspecto que contribui para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Desde que começou. Eu tive uns 5 chefes. Ou mais. Foi uma loucura. Porque mudaram as pessoas. Os chefes foram mudando, na verdade. Eu estava nessa área que estou agora. Fui para outra e voltei. Eu nem mudei tanto. Mas o que mudaram foram os chefes. Eu acho que. Com as pessoas que eu já conhecia pessoalmente é mais fácil. Porque nessa eu tive dois chefes que eu não conheço. Só de vista. Acho um pouco mais estranho. Mais esquisito. (E5)

Que a estrutura é muito travada. A estrutura da burocracia. O sistema é muito travado. E o servidor não tem quase autonomia. Para nada. Porque é tudo muito verticalizado. Tem uma hierarquia bem formal. Então eu acho muito difícil. (E5)

Estou atendendo quem está em sofrimento no trabalho. Eu já fui a que sofreu, hoje eu atendo quem está sofrendo. Por isso, por ser uma instituição que assédio está se tornando algo muito comum. Muita gente em sofrimento por assédio. Que não te dá muitas condições de trabalho. Não é a minha realidade agora. Mas que foi a minha realidade e que hoje é a realidade de quem eu atendo. (E17)

Então a gente acaba tendo muito contato com as pessoas, as pessoas que querem sair por sofrimento no trabalho. Então, pra mim, é por isso que eu falo que a minha

visão do [nome da organização] é bem ruim, que eu o vejo como um promotor de doença no trabalhador. (E17)

Não se pode deixar de observar que o discurso da E17 trata da questão do assédio como algo institucionalizado, razão pela qual foi incluído na categoria de prestígio percebido. Esta percepção de uma organização como um espaço que adoce o trabalhador parece contribuir para seu baixo nível de identificação.

Em relação ao sentimento das entrevistadas com a organização, foram apontados basicamente (1) decepção e (2) desânimo. Além disso, foi dado destaque à mudança de sentimentos, para melhor, a partir da adoção do teletrabalho.

Meu sentimento em relação ao [nome da organização] como um todo, é decepção. (E17).

Eu me sinto um pouco presa. Dependente. Sabe? Preciso do salário. Mas eu gostaria de estar fazendo outras coisas. Acho que é desânimo. (E5)

A situação já era assim e não tem nada a ver com isso de teletrabalho... Eu acho que isso melhorou. Por exemplo, eu que... Para mim, melhorou com a adoção do teletrabalho aqui. (E17)

Ao se abordar o sentimento de time, oito códigos foram identificados: (1) amizade; (2) comprometimento; (3) cooperação; (4) cumplicidade; (5) desconforto; (6) isolamento; (7) mudou com teletrabalho e; (8) colegas qualificados. Observa-se que cinco códigos têm caráter positivo (1, 2, 3, 4, 8), dois têm caráter negativo (5, 6) e um aponta para mudanças no sentimento de time a partir da adoção do teletrabalho.

É tranquila. Mas é isso. É bem objetiva. Eu tenho algumas amigas de lá. Mas que não são da minha área. Tem uma que é. Mas não tem muita gente também. (E5)

Acho que diversão. A gente se diverte junto. Pensar em emoção no sentido de que a gente nunca sabe o que vai encontrar naquele dia. Então é sempre uma aventura. A gente tá sempre se aventurando por esse trabalho com pessoas. União, parceria. Eu acho que parceria é o que melhor define. A gente é muito parceiro. (E17)

Relevante verificar que as duas entrevistadas trazem questões positivas e negativas em relação à sua relação com o time. Ao mesmo tempo em que ambas falam em amizade, diversão, parceria, também surge desconforto e sensação de isolamento por conta de pessoas com as quais preferem não se relacionar.

Eu me sinto um pouco desconfortável. Porque acho que tem um certo conflito de interesse. Eu acabo me sentindo travada e não trabalhando. (...) Então eu me sinto, talvez em relação às pessoas, um pouco monitorada, um pouco vigiada. (E5)

Então, tem pessoas que não são só colegas de trabalho. São amigos para a vida, que a gente partilha a vida toda. E atualmente tem uma pessoa que foi contratada e entrou na equipe agora, que... Eu prefiro não me relacionar. Só escuto e pronto. (E17)

A Entrevistada 5 aponta ainda que a entrada no regime de teletrabalho pode ter sido uma questão que prejudicou as relações. Ao que parece, o contato foi perdido com diversos colegas de trabalho.

As pessoas mais íntimas eu mantive contato. Mas aquelas que não eram íntimas, mas eu gostava, simpatizava de encontrar eventualmente, trocar uma ideia... Perdi totalmente contato. (E5)

As duas entrevistadas que marcaram o nível A da Escala de Bergami e Bagozzi (2000), apontando para uma identificação organizacional muito baixa, declaram elementos desta identificação que parecem ter papel relevante. Na competição interorganizacional, não são capazes de estabelecer comparações de suas organizações com outras similares, o que se repete na competição intraorganizacional, quando não apontam aspectos de interesse. Ao analisar o prestígio percebido, elementos considerados negativos vão aparecer, como a alta influência política, a gestão burocrática e a organização como um lugar ruim para se trabalhar. O sentimento expresso pela organização é sempre ruim (decepção, desânimo) enquanto o expresso em relação ao time é dual – algumas vezes positivo (amizade, cooperação), outras vezes negativo (isolamento, desconforto). Neste sentido, a análise mostra que todos os elementos tendem a apoiar a redução do nível de identificação organizacional.

Ao analisar os elementos do teletrabalho trazidos pelas duas entrevistadas que optaram pelo nível A da escala de Bergami e Bagozzi (2000), encontramos as características que são apresentadas no quadro 23.

Quadro 24 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados sem identificação com sua organização na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Elementos do Teletrabalho</b>	<b>Códigos identificados</b>
Características pessoais	(1) Responsabilidade (2) Concentração (3) Disciplina
Encontros presenciais	(1) Esporádicos (2) Não há
Horário de trabalho	(1) Flexível
Intensidade do teletrabalho	(1) Integral (2) Parcial
Natureza do trabalho	(1) Analítico

	(2) Atendimento (3) Operacional
Normas de teletrabalho	(1) Aprovação do gestor (2) Elaborar plano de trabalho (3) Seguir Lei Federal
Relação com gestor	(1) Tranquila (2) Sem dificuldades
Suporte organizacional	(1) Aplicativo teams (2) Computador ou notebook (3) Sem orientações

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às características pessoais para atuar em teletrabalho, três códigos foram identificados: (1) responsabilidade; (2) concentração e; (3) disciplina. Estas são percepções das entrevistadas quanto ao que seria ideal para estar em teletrabalho, não são definições de perfil por parte da organização. Em relação a encontros presenciais, E17 afirma que está no teletrabalho de intensidade parcial e, por isso, já há encontros esporádicos. E5 informa que não há encontros regulares, mas, quando há, ela não comparece.

Eu acho que eu tenho disciplina. Tenho responsabilidade. Acho que eu gosto de silêncio para trabalhar. Ou botar uma música. Mas eu não gosto de ser interrompida toda hora. Isso acontece mais no escritório. (E5)

Uma vez a cada dois meses. Mas eu confesso... Já teve festa junina. Eu não fui. Já teve reunião do sindicato. Eu não fui. Também não posso reclamar muito. (E5)

As duas entrevistadas atuam com horário flexível e veem nesta condição um grande benefício do arranjo de trabalho no qual se encontram.

Eu particularmente gosto. Acho que é uma liberdade boa de horário. Porque às vezes eu acordo super cedo. Então eu começo a trabalhar às seis da manhã. Aí posso fazer alguma coisa durante o dia na rua. Não tenho que ficar pedindo tudo para o chefe. Eu gosto. (E5)

Ah, eu faço meu horário, assim, depende. Mas eu tenho sempre atendimento... Eu sou [nome do cargo] no [nome da organização], mas estou atuando como psicóloga também. Aí todo dia que eu estou de remoto eu faço dois atendimentos psicológicos no turno da manhã e as demandas das outras atividades que eu faço cada dia varia. Cada dia uma hora, que é um serviço de atendimento de pessoal. Então não tem uma coisa fixa, um trabalho que eu tenho que ficar entregando. O dia que tem, eu escolho um horário. Às vezes até acordo quatro da manhã, deixo tudo pronto pra ficar com o dia livre. (E17)

Uma das entrevistadas está no teletrabalho integral (E5) enquanto a outra está no parcial, indo à sua organização apenas duas vezes por semana. No entanto, a entrevistada que está no parcial explica que gostaria de estar no integral.

Parcial dois dias presencial e três remoto. Se eu pudesse escolher 100%, eu teria escolhido. Mas a minha opção era só o parcial. E aí eu escolhi o parcial. (E17)

A natureza dos trabalhos realizados é (1) analítica; (2) atendimento e; (3) operacional. O trabalho de atendimento refere-se ao atendimento psicológico prestado por uma das entrevistadas. Já o analítico e operacional diz respeito ao que é desenvolvido pela outra, que trabalha com verificação de documentos e checagem de processos. Quando se abordam as principais normas envolvidas na atuação remota, três se destacam na percepção das entrevistadas: (1) ter aprovação do gestor; (2) elaborar plano de trabalho e; (3) seguir Lei Federal. Nos três casos, são normas gerais da administração pública federal para todos os trabalhadores que aderem ao teletrabalho. Em relação à aprovação do gestor, uma das entrevistadas critica esta norma por ser baseada exclusivamente em um gosto pessoal, sem critérios claros para a decisão.

Não, geralmente é gosto ou não gosto, não acredito que dá certo, e às vezes vai muito pelos relatos que a gente escuta, é muito por identificação ou não. Ah, eu gosto de estar aqui todo dia, e pronto. Quero ver, quem não é visto não vai lembrar, frases, jargões, mas sem nenhuma explicação embasada. O trabalho não está rendendo, a entrega diminuiu, nada disso. Gosto ou não gosto. (E17)

Neste caso, chama a atenção que nenhuma das entrevistadas tenha qualquer aspecto a trazer em relação à sua relação com o gestor. Por mais que vejam problemas na organização, entendem que esta relação é boa e tranquila. Por outro lado, ao abordar a questão do suporte organizacional, explicam que a organização oferece o (1) aplicativo teams, que permite que usem em casa (2) computador ou notebook da instituição e destacam que (3) não houve orientações para esta modalidade de trabalho.

Não teve nenhum treinamento específico para nenhuma ferramenta. O que mudou um pouco. Mas aí também depende da área. Por exemplo, de documentos da rede. Quando a gente estava lá. A gente usava na rede. Eu não uso mais tanto. Acabo botando tudo no meu computador. Talvez pudesse ter tido algum treinamento. Em termos de compartilhamento. De documento no Teams. Porque o Teams era usado só para chat. (...). Não teve treinamento para isso, não. (E5)

Até tem coisas assim que eu sempre cadastrava um código lá para as atividades de educação permanente. E aí agora, depois de uma hora, tem quase um ano que eu tô de trabalho remoto, é que a gente descobriu que cadastrava um código errado. Então a gente tá aprendendo fazendo, todo mundo. (E17)

A última questão do roteiro tratava do interesse em sair da organização. Enquanto uma entrevistada (E5) declara querer sair para novos desafios, mas não o

faz por precisar do salário, que está acima do que o mercado paga, a E17 não tem esta intenção porque acredita que ainda há espaço para uma radical alteração do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, uma mudança de sua relação com a organização.

No caso das configurações do teletrabalho, o discurso das entrevistadas que apontam para uma identificação muito distante leva a crer que a falta de encontros presenciais regulares, a intensidade do teletrabalho (integral), as normas pouco objetivas e a falta de orientações e treinamento (suporte organizacional) são questões que parecem contribuir ou, ao menos, justificar sua percepção.

Como pôde-se observar, todos os elementos de identificação organizacional contribuem para a identificação muito distante no caso das entrevistadas que marcaram A na Escala de Bergami e Bagozzi (2000). Em relação às características do teletrabalho, ao que parece, somente as características pessoais, o horário e a natureza do trabalho, bem como a relação com o gestor, parecem não interferir.

#### 4.1.2.2

#### **Sobreposição muito pequena – Nível C da Escala de Bergami e Bagozzi (2000)**

Dois entrevistados assinalaram o nível C da Escala de Bergami e Bagozzi (2000), sinalizando uma sobreposição muito pequena entre o próprio e sua organização, o que aponta para um nível de identificação organizacional muito baixo. O quadro 24 traz informações acerca destes dois entrevistados.

Quadro 25 - Informações sobre entrevistados que declararam OID muito baixa

Entrevistado	Organização	Sexo	Idade	Formação	Formação (área)	Chefia	Tempo organização	Tempo teletrabalho
19	Adm. Direta	Masculino	46	Mestrado	Saúde	Não	10 anos 2 meses	1 ano 2 meses
20	Fundação	Masculino	46	Doutorado	Administração	Não	17 anos	1 ano 6 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Para analisar quais aspectos levam a este nível de identificação, serão analisadas as respostas aos itens do roteiro que trataram dos elementos de

identificação organizacional. Em seguida, serão analisadas as configurações e características do teletrabalho. O quadro 25 organiza os códigos identificados por elemento de OID.

Quadro 26 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação muito pequena na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Elementos de OID	Códigos identificados
Competição interorganizacional	(1) Maior carga de trabalho (2) Maior orçamento (3) Na média / próximo de organizações similares
Competição intraorganizacional	Não gerou códigos
Prestígio percebido	(1) Alta influência política (2) Boa gestão (3) Organização eficiente e qualificada (4) Lugar ruim para se trabalhar
Sentimento com organização	(1) Alegria (2) Decepção (3) Insatisfação (4) Raiva (5) Ressentimento
Sentimento de time	(1) Acolhimento (2) Confiança (3) Pertencimento (4) Colegas qualificados (5) Mudou com Teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao elemento de competição interorganizacional, três códigos foram identificados para os entrevistados que optaram pelo nível C da escala: (1) maior carga de trabalho; (2) maior orçamento e; (3) na média. Observa-se que, neste quesito, não há sinalização de aspectos negativos. Na comparação com outras organizações, os entrevistados percebem que a sua possui maior carga de trabalho e maior orçamento estando, do ponto de vista de gestão, em situação similar às demais organizações.

O [nome da organização] é mais intenso, mais diverso, mais rico. Isso é uma coisa sabida, né? Movimenta-se muito dinheiro lá. Nossa, ele é mais intenso, sabe? Ali, existe uma variedade de ocorrências que faz com que todo tipo de circunstância se manifeste. Tanto que, às vezes, a gente acha surpreendente acontecer coisas tão distúrbas no mesmo órgão. (E19)

Em relação às federais com as quais a gente se relaciona, eu vejo muitas semelhanças, muitas semelhanças. A gente vive os mesmos dilemas, os mesmos desafios. Organização pública no setor federal, autarquia, sobretudo, a gente tem as mesmas dificuldades. Vocês no [nome de várias organizações públicas federais], que eu falo muito com eles, menos até do que a gente que é a autarquia, fundação, mas também tem as suas limitações, suas dificuldades, esse joguinho de poder

sempre acontecem. Então, basicamente isso, eu vejo muitas muitas muitas semelhanças, muito mais semelhanças do que diferenças. (E20)

Não houve códigos para o elemento de competição intraorganizacional, porque, assim como as entrevistadas que assinalaram o nível A, estes entrevistados também não trouxeram considerações consistentes que justificassem códigos específicos. Em relação ao prestígio percebido, quatro códigos emergiram: (1) alta influência política; (2) boa gestão; (3) organização eficiente e qualificada e; (4) lugar ruim para se trabalhar. Estes códigos demonstram uma posição dual dos entrevistados. Ao mesmo tempo que aspectos positivos são destacados (2 e 3), os aspectos negativos também estão presentes (1 e 4).

Ele tem um órgão extremamente técnico, extremamente técnico, multidisciplinar, você tem ali todo tipo de formação intelectual, acadêmica ali dentro, desde um advogado a um engenheiro de eletromecânica, enfim, você tem gente, tem dentista trabalhando, então você vê, é uma multidisciplinariedade muito grande, é um órgão muito técnico, com profissionais servidores altamente qualificados, você tem um corpo muito qualificado, são muitos doutores e mestres, muitos especialistas, 100% do quadro praticamente hoje tem graduação em ensino superior, então, é um quadro muito qualificado e ao mesmo tempo também muito exigente. (E20)

É uma imagem meio comprometida pela experiência triste que eu tenho lá. No sentido, eu considero que existe muito assédio, muita informalidade, muita precariedade. Essas coisas acabam marcando mais do que as coisas positivas, porque quando a gente apanha, a gente não esquece. Então, assim... Mas isso é um prejuízo para a política também, eu acho ruim. Existe um contingente humano ali, muito grande, de pessoas que estão atuando sem formalidade. (E19)

No caso destes entrevistados, o sentimento expresso em relação à sua organização é, talvez, o elemento mais relevante para compreender o baixo nível de identificação. Dos cinco sentimentos expressos, apenas um tem conotação positiva: (1) alegria; (2) decepção; (3) insatisfação; (4) raiva; (5) ressentimento. E este único sentimento positivo surge em um contexto bastante negativo, como se pode observar no discurso do entrevistado 20 (E20).

Infelizmente, isso é uma coisa que me desagrada muito, um sentimento que eu tenho, é um sentimento de decepção, de desapontamento, quando ainda vejo essa coisa acontecendo. Ao mesmo tempo que eu tenho um sentimento de alegria, de prazer, de satisfação, o poder estar mais junto, mais integrado com as pessoas hoje dentro do [nome da organização] e ter uma relação um pouco mais leve, uma vez que eu não estou em posição de comando. São esses dois sentimentos, um pouco da leveza, do carinho, do prazer de estar com pessoas, pessoas legais lá, ao mesmo tempo um sentimento de frustração e decepção por ver que velhos erros seguem sendo repetidos. (E20)

Então, por aqui, isso é por aqui. Agora, eu vejo uma disposição verdadeira em tentar dar andamento às críticas que sejam pertinentes. Mas, talvez, a emoção que mais sobressai é raiva mesmo. Sabe? Mas ela não é única. (E19)

Quando se analisa o sentimento expresso em relação ao time (colegas de trabalho mais próximos), todos são positivos: (1) acolhimento; (2) confiança; (3) pertencimento; (4) colegas qualificados e; (5) mudou com o teletrabalho. O último código diz respeito às falas que reforçam que o sentimento em relação aos colegas foi alterado por conta da alteração do arranjo de trabalho.

É um sentimento de acolhimento, de pertencimento, sabe? Um sentimento gregário. Porque eu sinto que existe uma grande margem para a gente se expor, se colocar abertamente ali, sabe? As divergências são bem acolhidas, são trabalhadas, não surgem situações limite com muita facilidade, sabe? (E19)

Eu creio que afetou para melhor. Porque como é um aspecto que todo mundo está valorizando, o trabalho, eu acho que existe um empenho maior das pessoas em evitar problemas que as circunstâncias de repetição diária de relação poderiam trazer. Tretas, caprichos, mal-entendidos, me parece que todo mundo fica mais atento para ser assertivo no relacionamento com o outro. Porque o andamento do teletrabalho, a sua... como se diz? A sua... O seu bom andamento, ele depende de a equipe estar em uma harmonia mínima, sabe? De não ter grandes problemas na equipe. (E19)

A sensação que eu tenho é que a integração das pessoas até aumentou com o trabalho remoto. Eu percebo isso com muita nitidez. Os encontros são muito bons, a gente está sempre junto, a gente almoça junto, a gente come junto lá no [nome da organização], nós temos o grupo do WhatsApp que a gente está sempre interagindo, tem um grupo geral e tem um grupo setorial de cada setor, entendeu? (E20).

Para os entrevistados que optaram pelo nível C da escala de Bergami e Bagozzi (2000) e, portanto, para uma baixa identificação com sua organização, os elementos que parecem contribuir para isso são o prestígio percebido, com aspectos que favorecem este distanciamento, como alta influência política e a percepção de a organização ser um lugar ruim para trabalhar, os sentimentos negativos expressos em relação à instituição, como decepção, insatisfação e raiva. Cabe destacar que a competição interorganizacional, intraorganizacional e o sentimento de time são elementos que não parecem contribuir para esta baixa identificação.

A seguir, serão analisadas as características e configurações do teletrabalho destes dois entrevistados. O quadro 26 consolida estas questões.

Quadro 27 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação muito pequena na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Elementos do Teletrabalho	Códigos identificados
---------------------------	-----------------------

Características pessoais	(1) Responsabilidade (2) Autonomia (3) Confiança
Encontros presenciais	(1) Esporádicos (2) Quinzenal
Horário de trabalho	(1) Flexível
Intensidade do teletrabalho	(1) Parcial (2) Integral
Natureza do trabalho	(1) Analítico (2) Estratégico
Normas de teletrabalho	(1) Elaborar plano de trabalho (2) Produtividade 30% maior
Relação com gestor	(1) Acolhedor (2) Boa relação (3) Respeitosa (4) Transparência
Suporte organizacional	(1) Computador ou notebook (2) Sem orientações (3) Sem suporte

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às características pessoais, percebidas como relevantes para a atuação neste arranjo de trabalho, os dois entrevistados apontaram para (1) responsabilidade, (2) autonomia e (3) confiança. Parece ser um aspecto comum no discurso da maioria dos entrevistados, independentemente do nível de identificação com sua organização.

Características pessoais? Eu acho que o fato de o trabalho ser para mim uma dimensão que sempre ficou em evidência na minha vida, sabe? Eu sempre gostei da ideia de trabalhar, trabalhei desde pequeno, sem necessidade de trabalhar, mesmo assim eu queria. O trabalho para mim é uma dimensão que me ajuda a encontrar uma certa identidade. Acho que minha característica mais forte é responsabilidade. (E19)

No meu trabalho, eu nunca precisei ser muito guiador, eu sou um tipo de pessoa, o seguinte, me diz o que você precisa, me diz da forma que você acha que vai ficar legal e me dá um prazo e as condições de trabalho e eu te entrego o resultado, assim foi na vida profissional, assim foi na vida acadêmica, assim é na minha vida pessoal. (E20)

Em relação a encontros presenciais organizados pela chefia ou pela instituição, um entrevistado aponta para eventos esporádicos, sem planejamento prévio ou periodicidade definida, enquanto o outro aponta para encontros quinzenais de caráter interativo.

Quando ele marca reuniões, é mais para a equipe de toda a coordenação, que já vai dar algumas dezenas de pessoas, e aí é mais uma coisa oratória. Mas ele é muito desenrolado, meu chefe. Então, ele chega, conversa com a turma que estiver lá, ele conversa. Quando precisa tratar alguma coisa, ele não marca, mas ele vai lá e encontra todo mundo que está presente e conversa. Então, ele está com o feedback. Sim, não virtual, presencial. (E19)

E existe o compromisso também de participar de dois encontros presenciais. São oficinas que a gente tem trabalhado. Basicamente, eu, quando vou, nem entro em computador. É totalmente interativo. A gente reúne, já fizemos oficinas para discutir o planejamento estratégico, para montar detalhes do planejamento. Depois a gente vem fazendo agora acompanhamento dos projetos, a gente tira dúvidas. (E20)

Os dois entrevistados apontam para horário de trabalho flexível. Em relação à intensidade, o E19 está no teletrabalho parcial, com ida presencial à sua instituição duas vezes por semana, enquanto o E20 está em teletrabalho integral.

Com o sistema PGD (*Programa de Gestão e Desempenho, que possibilita o teletrabalho na administração pública federal*) os horários acabam que perdem um pouco da sua substância, digamos assim. A gente fica vinculado a cumprir os propósitos da unidade, de votação, do serviço, nossa repartição. E esse cumprimento se distribui ao longo dos dias, né? O que depois se formata no preenchimento das atividades executadas e antes na programação. (E19)

Então, assim, eu não tenho muito essa coisa do horário rígido. O que eu tenho feito... O que eu tenho feito é conseguido, sempre, cumprir as metas do plano de trabalho, antes até do prazo, um pouquinho, que foi estabelecido. (E20)

Em relação à natureza dos trabalhos realizados, ambos informam atuar com trabalhos analíticos. O E20 também entende que parte de seu trabalho tem natureza estratégica. Já em relação às principais normas para o teletrabalho, duas foram apontadas: (1) elaborar plano de trabalho e (2) produtividade 30% maior. A elaboração de planos de trabalho não parece ser elemento distintivo, já que aparece em quase todas as falas, independentemente do nível de identificação. No entanto, a exigência de produtividade maior é um elemento novo, trazido pelo E20 e que é aplicado exclusivamente àqueles que atuam com intensidade integral.

Qual é o detalhe também que é importante a gente trazer? É que nesse regime de trabalho remoto, tem um processo de acompanhamento pela área de carreira e desempenho com indicadores próprios do desempenho das pessoas nas áreas. Então o [nome da organização] colocou como meta mínima um desempenho, vamos dizer assim, de 30% a mais do que seriam os 100% esperados do servidor para que ele estivesse na modalidade 100% integral.

A relação com os gestores parece bastante positiva. Os quatro códigos identificados neste elemento são (1) gestor acolhedor; (2) boa relação; (3) relação respeitosa e; (4) transparência.

O meu chefe atual é ótimo, eu gosto demais dele. Ele me recebeu em um momento em que eu tinha passado por uma situação horrorosa no trabalho, no outro setor. Ele foi muito acolhedor, muito bom o meu chefe, muito querido. Então, é uma relação boa. (E19)

Então hoje nós estamos uma relação muito respeitosa e muito assim, vamos dizer, de alguma forma até altruísta, que eu quero poder ajudá-la com aquilo que eu tenho de melhor, para que ela possa fazer um bom trabalho. (E20)

Quando questionados sobre o suporte oferecido pela organização para atuar em teletrabalho, os entrevistados informaram que, além de (1) computador ou notebook, (2) não foram oferecidas orientações (3) nem qualquer outro suporte.

Então eles autorizaram os servidores, eu por exemplo, trabalho no meu notebook aqui em casa, estava tentando trazer o meu computador, aí eu não queria trazer o computador inteiro do [nome da organização], porque são duas telas muito grandes, eu trabalho com duas telas, eu falei, não, só quero uma tela, ah não pode, ou leva tudo ou não leva nada, aí não leva nada, eu fui aproveitei uma Prime Day e tal, entrei e comprei um monitor para mim. (E20)

Ao analisar as características e configurações do teletrabalho para os entrevistados que informam uma baixa identificação, aquelas que parecem contribuir para isso são os poucos momentos de encontros presenciais, a intensidade do teletrabalho parcial (neste caso, o integral parece contribuir para os vínculos entre trabalhador e organização), a norma que exige produtividade maior para o teletrabalho integral e a falta de suporte da organização. Características pessoais, horário e natureza do trabalho, além da relação com o gestor são questões que parecem ter pouca interferência no caso destes entrevistados.

#### 4.1.2.3

##### **Sobreposição pequena – Nível D da Escala de Bergami e Bagozzi**

Quatro entrevistados optaram pelo nível D da Escala de Bergami e Bagozzi (2000), apontado para uma sobreposição pequena entre ele e sua organização, o que sinaliza um baixo nível de identificação organizacional. O quadro 27 consolida algumas informações sobre estes quatro entrevistados.

Quadro 28 - Informações sobre entrevistadas que declararam OID baixa

Entrevistado	Organização	Sexo	Idade	Formação	Formação (área)	Chefe	Tempo organização	Tempo teletrabalho
1	Fundação	Feminino	39	Especialização	Comunicação Social	Não	9 anos	1 ano 10 meses

6	Autarquia	Masculino	38	Mestrado	Finanças	Não	16 anos	3 anos 5 meses
9	Autarquia	Masculino	37	Mestrado	Atuariais	Não	13 anos	2 anos 6 meses
12	Autarquia	Masculino	46	Especialização	Engenharia e Direito	Não	18 anos	1 ano 6 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Para compreender como cada elemento da identificação organizacional contribui para o resultado apresentado pelos entrevistados na escala, foram analisados os discursos em relação a cada um destes elementos. O quadro 28 organiza os códigos identificados para cada um dos elementos.

Quadro 29 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação baixa na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Elementos de OID	Códigos identificados
Competição interorganizacional	(1) Malvista por baixa produtividade (2) Com mais carga de trabalho (3) Malvista por falta de controle e gestão (4) Trabalhadores são mais qualificados (5) Menos relevante que outros órgãos
Competição intraorganizacional	(1) Teletrabalho melhorou relações interpessoais (2) Trabalhadores são comprometidos
Prestígio percebido	(1) Alta influência política (2) Baixa influência política (3) Baixa qualidade (4) Boa gestão (5) Burocrática (6) Conservadora e anacrônica (7) Desestruturada (8) Discurso incompatível com práticas (9) Eficiente e qualificada (10) Gestão atrasada
Sentimento com organização	(1) Frustração (2) Gratidão (3) Insatisfação (4) Melhorou com teletrabalho (5) Orgulho
Sentimento de time	(1) Amizade (2) Boa relação (3) Comprometimento (4) Conforto (5) Cooperação (6) Isolamento (7) Motivação (8) Qualificados (9) Saudade (10) Sem proatividade (11) Mudou com teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando solicitados a comparar sua instituição com instituições similares, cinco códigos surgiram: (1) malvista por baixa produtividade; (2) com mais carga de trabalho; (3) malvista por falta de controle e gestão; (4) trabalhadores são mais qualificados e; (5) menos relevante que outros órgãos. De forma geral, observa-se que estes entrevistados veem sua organização em uma situação menos relevante do que outras (1, 2, 3, 5), apesar de acreditarem que os trabalhadores têm um bom nível de preparo. No entanto, esta qualificação dos trabalhadores não parece ser suficiente para solucionar as demais questões apontadas.

Quase nada tem uma consequência para os servidores ou até mesmo para a sociedade. O que é errado, não deveria ser. Já que a gente é servidor para a sociedade, deveria ser diferente de você trabalhar em uma empresa que gera lucro. Eu estou trabalhando para gerar lucro para alguém. O que eu acho do [nome da organização] é que a parte, por exemplo, de disciplina, de processo disciplinar, ela não funciona muito bem. (E1)

Eu acho que a imagem de estar sobrecarregada é algo que não sai da minha mente. A gente realmente vive um momento difícil em termos de dificuldade para dar conta. A gente não tem gente suficiente. A gente não tem... (E9)

Um órgão nanico, assim, porque a gente já não era um órgão muito grande o meu concurso foi o último em 2010 e tínhamos cerca de 250 servidores ou 300. (E6)

Eu vejo a [nome da organização] como uma entidade muito desconhecida, né? Eu acho que isso é uma visão de todo mundo, assim. Muito pequena e muito desconhecida. (E12)

Ao se abordar elementos de competição intraorganizacionais, os entrevistados deste grupo apontaram para dois elementos: (1) o teletrabalho melhorou as relações interpessoais e; (2) os trabalhadores de sua organização são bastante comprometidos. Este parece ser um aspecto relevante para percepção destes entrevistados, porque a noção de que o teletrabalho favorece as relações e atua de forma positiva esteve bastante presente.

Isso é uma coisa que eu acho que o teletrabalho também facilitou. Eu até converso com amigos, sabe? Em áreas que tinham muitas questões de clima, questões de... gestor desrespeitoso, esse tipo de coisa, o teletrabalho facilitou as pessoas não terem que ir todo dia para compartilhar esse ambiente físico. (E1)

Olha só, eu vejo as pessoas mais ativas, mais trabalhadoras. Eu admiro mais o esforço das pessoas. Porque naquele ambiente caótico, difuso, do trabalho, naquelas salas enormes, com 50 pessoas, a gente achava que estava sempre tendo tanto barulho que ninguém... Será que as pessoas estão trabalhando? Agora parece mais... Parece que o trabalho é mais efetivo, talvez. (E9)

O prestígio percebido foi, talvez, o elemento que trouxe mais visões contraditórias dentro deste grupo de entrevistados. Os códigos identificados foram: (1) alta influência política; (2) baixa influência política; (3) baixa qualidade; (4) boa gestão; (5) burocrática; (6) conservadora e anacrônica; (7) desestruturada; (8) discurso incompatível com prática; (9) eficiente e qualificada; (10) gestão atrasada. Como pode-se observar, dos dez códigos, sete têm conotação negativa (1, 3, 5, 6, 7, 8, 10) e três (2, 4, 9) têm conotação positiva. Outro aspecto que chama a atenção são os códigos contraditórios como 1 e 2.

Sofre demasiadamente ingerências políticas como tantos outros órgãos o que desestabiliza muito a estrutura mesmo de funcionamento cada nova gestão e tem uma reestrutura nas caixinhas do órgão isso é terrível acho que isso enfraquece muito o espaço para se criar uma cultura organizacional mais sustentável entendeu? (E6)

Por exemplo, por pouca intervenção política, mas é porque é um órgão pequeno, de baixo orçamento, que está no Rio de Janeiro. Então ele não tem essa visibilidade para intervenção. (E12)

Eu tenho orgulho da missão do órgão, de não ter ingerência política, do papel que representa. (E1)

Outros aspectos contraditórios foram a baixa qualidade dos trabalhos (3) e a percepção de uma organização eficiente e qualificada (9), bem como a percepção de boa gestão (4) e de gestão atrasada e burocrática (10, 5). Estas contrariedades parecem sinalizar que o elemento de prestígio percebido talvez tenha baixa relevância na identificação geral destes trabalhadores com suas organizações. Quando se aborda o sentimento do trabalhador em relação à sua organização, quatro são identificados: (1) frustração; (2) gratidão; (3) insatisfação e; (4) orgulho. Também se notou que este sentimento melhorou a partir da introdução do teletrabalho. Dois sentimentos são negativos (1 e 3) e dois positivos (2 e 4).

Tem uma parcela boa também de frustração por ver em diversos momentos a interrupção de trabalhos que a gente estava fazendo, a ingerência política essa parte da ingerência eu acho que é a que mais pesa é porque ela pesa de forma sistêmica em vários aspectos é descontinuidade de trabalho é influência direta mesmo em alguns casos a empresa está (...) e acaba trazendo um sentimento de frustração. (E6)

O primeiro sentimento é um sentimento de gratidão pela... Gratidão, sim. Gratidão por poder desempenhar o meu trabalho de maneira melhor do que eu fazia, mas num ambiente na minha cidade. Eu voltei a morar na minha cidade. Era um sonho que eu nem tinha, porque eu nunca imaginei que eu pudesse deixar de morar... Que eu pudesse voltar a morar perto da minha mãe, perto da minha família. Então, existe essa gratidão. Eu fico, pô, que legal, cara. Que bacana que isso aconteceu e que as

peças veem isso como um processo de evolução. Então, eu acho que tem esse sentimento de gratidão. (E9)

Um aspecto relevante e que aparece de forma objetiva na fala do entrevistado 9 (E9) é a noção de que a implementação do teletrabalho melhorou de forma significativa o sentimento em relação à sua organização.

Eu acho que absolutamente, né? Mudou, mudou muito. E, de novo, assim, é quase... Repetindo o que eu já disse. Eu mudei. As coisas mudaram pra minha vida. Eu sento numa cadeira diferente. Estou num ambiente diferente. Vejo as coisas de outra forma. O cenário pós-pandemia é um cenário, tipo, de mudanças. De muitas pessoas, né? Inclusive pra mim. Eu virei pai. Eu mudei de cidade. Então, assim, todas essas mudanças que trouxeram na minha vida eu consigo absolutamente ver a [nome da organização] de outra forma. E como eu tava dizendo na pergunta anterior, eu acho que a [nome da organização] também mudou. Então, essas mudanças que aconteceram comigo e com a entidade, de acreditar mais nas pessoas, de ver elas como... Passar essa confiança, sabe? Hoje o pessoal confia, mas... Me façam trabalhos complexos. Estou distante aqui. Eu entrego pra eles e eles mandam um feedback positivo. Então, eu acho que a gente vive num cenário mais... Talvez menos desafiador psicologicamente. Talvez menos opressor que existia. (E9)

Ao se tratar do sentimento dos entrevistados em relação aos seus colegas de trabalho, dez sentimentos foram identificados: (1) amizade, (2) boa relação; (3) comprometimento; (4) conforto; (5) cooperação; (6) isolamento; (7) motivação; (8) qualificados; (9) saudade; (10) sem proatividade. Além disso, também apontaram que o sentimento em relação aos colegas mudou com a introdução do teletrabalho. Apenas dois sentimentos podem ser interpretados como ‘ruins’, enquanto oito parecem ser positivos.

Os meus colegas são extremamente qualificados. Tanto na parte acadêmica quanto na parte mais... de capacitação profissional. Eles são... muito gentis. São pessoas boas de índole, e boas, honestas e trabalhadoras. E... São pessoas divertidas também. São pessoas bem legais. (E9)

Eu gosto bastante das pessoas da [nome da organização]. Tenho vários amigos. O ambiente de trabalho é muito bom. Como não tem... Acho que a estabilidade promove isso. Ela permite o trabalho em grupo de uma forma mais harmoniosa. Então é bom. (E12)

A minha relação é muito boa cara eu sempre fui uma pessoa lá no meu órgão que tive essa característica de procurar as pessoas de outras áreas para buscar soluções para os problemas que eu estava lidando sempre estimei isso enquanto gestor já tive atuação algumas vezes como gestor e eu entendo me vejo assim como uma pessoa de bom relacionamento com os colegas de trabalho. (E6)

Eu trabalho com pessoas comprometidas, com algumas pessoas bastante comprometidas, muito acima da curva de comprometimento do geral. E são

pessoas que eu gosto, que eu admiro. As pessoas mais próximas a mim são pessoas que eu tenho prazer de trabalhar. (E1)

Até mesmo pessoas da minha equipe. A gente não conversa tanto. Cada um está focado no seu trabalho em si, se reportando ao chefe. (E9)

Eu acho que tem lacunas de conhecimento técnico em certo grau uma estagnação em termos de buscar desenvolvimento ter acesso a novos conhecimentos se atualizar que acabam atrapalhando o desenvolvimento do trabalho como um todo. (E6).

De forma geral, observa-se que os elementos que parecem contribuir para a baixa identificação são a competição interorganizacional, com elementos predominantemente negativos, o prestígio percebido e o sentimento com a organização. Por outro lado, a competição intraorganizacional e o sentimento de time trazem, na maior parte dos casos, elementos positivos, que parecem contribuir para que a identificação não seja ainda menor. Como próximo passo, serão analisadas as configurações e características do teletrabalho expressas pelos entrevistados que optaram pelo nível D da escala.

Quadro 30 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação baixa na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Elementos do Teletrabalho</b>	<b>Códigos identificados</b>
Características pessoais	(1) Comprometimento (2) Flexibilidade (3) Concentração (4) Disciplina
Encontros presenciais	(1) Bimestral (2) Esporádico (3) Não há
Horário de trabalho	(1) Flexível (2) Comercial (3) Prefere noite
Intensidade do teletrabalho	(1) Integral (2) Parcial
Natureza do trabalho	(1) Analítico (2) Com muita interação (3) Estratégico / intelectual (4) Fiscalização técnica (5) Individual
Normas de teletrabalho	(1) Aprovação do gestor (2) Disponibilidade de horário (3) Elaborar plano de trabalho (4) Restrições ao integral
Relação com gestor	(1) Boa relação
Suporte organizacional	(1) Aplicativo teams (2) Computador ou notebook (3) Modem para acesso a internet (4) Sem orientações (5) Treinamentos para atuar em teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao apontar as características pessoais relevantes para atuação em teletrabalho, quatro foram destacadas pelos entrevistados deste grupo: (1) comprometimento; (2) flexibilidade; (3) concentração e; (4) disciplina.

Então se essa pessoa tem um histórico de honrar com seus compromissos, isso torna bastante importante, um critério, vamos dizer assim, muito importante para o teletrabalho funcionar naquela área, que as pessoas vão ter alguma segurança de que aquele gestor vai olhar por elas, vamos dizer assim, diante de alguma mudança que esteja sendo pretendida. (E6)

Eu sou flexível com a minha rotina, com a minha agenda, eu gosto de ser flexível, eu não gosto de ter uma rotina engessada, me incomoda um pouco isso. (E1)

Como é mais silêncio, você consegue ficar mais concentrado, né? Quando você vai presencial... Quando se ia presencial, né? Uma sala com um monte de gente. Você acaba... O seu tempo acaba ocupando nas interações. (E12)

Em relação a eventuais encontros presenciais promovidos pela chefia ou pela organização, os entrevistados deste grupo apontam que podem ser (1) bimestral, (2) esporádico ou (3) não haver encontros.

Encontros presenciais para quem está em teletrabalho integral não, assim, mas eu vou falar mais da minha gestora anterior que é onde eu me sinto mais confortável até por entender a rotina de trabalho ela fazia reuniões semanais, né, online e tinha uma rotina de presença lá na [nome da organização] então quando ela ia até a [nome da organização] ela informava todo mundo, a galera que estava no parcial combinava tentava ao máximo combinar no mesmo dia entendeu? (E6)

Acho que o [nome de outra organização] se sente bem em abrir uma reunião com a gente de maneira eletrônica e dividir o mesmo trabalho que ele iria fazer com a gente, com a conversa, talvez em um networking, um almoço, uma conversa, um café, não é algo apartado do cerne da questão, mas o cerne da questão consegue ser muito bem endereçado via internet. (E9)

Os horários de trabalho destes entrevistados variam entre flexível (E9), comercial (E6 e E12) e preferência pela noite (E1), mesmo atuando em qualquer horário. Além disso, dois deles estão no teletrabalho com intensidade integral (E1 e E6), enquanto dois estão no teletrabalho parcial (E9 e E12). A natureza dos trabalhos realizados varia bastante. Foram identificados trabalhos (1) analítico; (2) com muita interação; (3) estratégico; (4) de fiscalização técnica; (5) individual. Em todos os discursos dos entrevistados deste grupo, a natureza do trabalho é compatível com o teletrabalho e parece favorecer a relação com a organização.

Eu trabalho no RH com gestão de pessoas. Eu faço trabalho operacional, mas faço também trabalho que precisa de análise. Para esses trabalhos o teletrabalho foi

muito bom, porque muitas vezes eu levava para casa os trabalhos, quando tinha que fazer relatório, eu levava para casa às vezes, para fazer em casa. (E1)

O meu trabalho é um trabalho muito devotado a análises, né? Então, eu analiso relatório de auditores, eu analiso muitos números, cálculos, né? Então, o ambiente presencial era um ambiente muito barulhento, era um ambiente muito... (E6)

Quatro normas foram destacadas como relevantes por estes entrevistados:

(1) necessidade de aprovação do gestor; (2) disponibilidade de horário; (3) elaboração de plano de trabalho e; (4) restrição ao teletrabalho integral. É possível observar, a partir do discurso, que as normas parecem favorecer o trabalho e a percepção geral destes trabalhadores em relação à sua organização.

E para poder aderir ao teletrabalho, o gestor tem que aprovar. Então, o gestor e o gestor do gestor têm que aprovar. E assim, o RH recomenda que nem todas as atividades podem ser feitas em teletrabalho, e nem todo o perfil de pessoa. Mas acaba que fica muito na decisão do gestor se o servidor vai aderir ou não. (E1)

De novo, não sei se é uma característica de onde eu estou trabalhando agora. Mas como todo mundo está no horário certinho ali. Qualquer mensagem que eu mando no Teams é respondido na hora. (E12)

Olha, para mim é mais relevante se relacionar ao relatório, né? O que você precisa produzir de... Criar transparência sobre o seu trabalho, né? Existe um sistema que acolhe as informações, o tempo gasto, você é avaliado pelas tarefas que você faz. Então, essa publicidade eu acho que é o mais importante para dar... Para dar segurança ao trabalho, para demonstrar que os servidores, mesmo à distância, conseguem... Produzir o que eles produzem, né? (E9)

Ao se abordar a relação com o gestor, os entrevistados apontaram que é uma boa relação, se qualquer aspecto específico a ser aprofundado. Já em relação ao suporte organizacional, cinco questões foram destacadas: (1) aplicativo teams; (2) computador ou notebook; (3) modem para acesso à internet; (4) sem orientações e; (5) treinamento para atuar em teletrabalho. Como se pode observar, a maioria das considerações sobre o suporte oferecido pela organização para atuar em teletrabalho são positivas (1, 2, 3 e 5), abordando oferta de equipamentos, aplicativos e treinamento. No entanto, um entrevistado (E6) sinaliza o fato de que não houve orientações para o ingresso nesta modalidade de trabalho. Este é um ponto relevante, na medida em que o suporte parece ser um elemento relevante para o fortalecimento do vínculo do trabalhador com sua organização.

Não, cara, essa parte foi muito fraca. Eu particularmente não me recordo de ter tido alguma orientação. Teve algum e-mail comunicando que a [nome da organização] estaria se adaptando às diretrizes do Ministério, mas acho que a nossa área de pessoal, historicamente acho que é uma área que não funciona muito bem, e nesse

processo foi mais um momento em que acho que não funcionou, faltou muito esclarecimento. (...) Ficou tudo muito no âmbito das coordenações, das chefias imediatas atenderem as demandas. A [nome da organização], institucionalmente, acho que não agiu de forma adequada. (E6)

Ao observar os elementos do teletrabalho trazidos pelos entrevistados que optaram pelo nível D da Escala de Bergami e Bagozzi (2000), entende-se que aqueles que parecem contribuir de forma mais efetiva para a manutenção e melhoria de vínculos com a organização são as características pessoais dos trabalhadores, a existência de encontros presenciais, as normas do teletrabalho adotadas pela organização e o suporte organizacional oferecido. Neste caso, horário de trabalho, intensidade do teletrabalho, natureza do trabalho realizado e relação com o gestor não parecem ter grande influência.

#### 4.1.2.4

#### Sobreposição moderada – Nível E da Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

O quadro 30 apresenta informações detalhadas a respeito dos entrevistados que apontaram o nível E da Escala.

Quadro 31 - Informações sobre entrevistados que declararam OID muito baixa

Entrevistado	Organização	Sexo	Idade	Formação	Formação (área)	Chefia?	Tempo organização	Tempo teletrabalho
2	Autarquia	Feminino	37	Especialização	Comunicação Social	Não	9 anos	3 anos e 4 meses
3	Fundação	Feminino	35	Mestrado	Biomedicina	Não	7 anos	3 anos e 4 meses
4	Fundação	Feminino	36	Especialização	Psicóloga	Não	7 anos	3 anos e 4 meses
7	Fundação	Feminino	39	Especialização	Marketing / secretariado	Sim	21 anos	3 anos e 2 meses
8	Fundação	Feminino	45	Especialização	Letras	Não	12 anos	3 anos
13	Adm Direta	Feminino	50	Superior	Odontologia	Não	7 anos	3 anos e 6 meses
14	Autarquia	Masculino	49	Superior	Ciências contábeis / filosofia	Não	12 anos	3 anos e 6 meses
18	Adm Direta	Feminino	44	Especialização	Meio ambiente	Não	2 anos e 6 meses	3 anos e 7 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

O nível E da Escala de Bergami e Bagozzi foi escolhido por nove entrevistados, sendo, portanto, o nível mais selecionado. O nível E aponta para um

distanciamento moderado percebido pelo trabalhador entre ele e sua organização. Em relação aos elementos de Identificação organizacional, foram identificados os seguintes códigos para estes entrevistados:

Quadro 32 - Elementos de OID dos entrevistados com identificação moderada na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Elementos de OID</b>	<b>Códigos identificados</b>
Competição interorganizacional	(1) Malvista por falta de controle e gestão. (2) Não sabe comparar. (3) Referência em TI. (4) Organização pouco relevante
Competição intraorganizacional	(1) Boas relações interpessoais (2) Há disputa de cargos (3) Teletrabalho melhorou relações (4) Teletrabalho não influencia vínculos
Prestígio percebido	(1) Alta influência política (2) Baixa influência política (3) Boa credibilidade (4) Boa gestão (5) Bom clima organizacional (6) Organização burocrática (7) Eficiente e qualificada (8) Inovadora (9) Pouco relevante (10) Missão importante
Sentimento com organização	(1) Orgulho (2) Alegria (3) Amor (4) Bom clima (5) Desânimo (6) Distanciamento (7) Frustração (8) Gratidão (9) Melhorou com teletrabalho (10) Vergonha
Sentimento de time	(1) Acolhimento (2) Alegria (3) Amizade (4) Amor (5) Boa relação (6) Cansaço (7) Completude (8) Comprometimento (9) Confiança (10) Cooperação (11) Empatia (12) Falta de colaboração (13) Gratidão (14) Motivação (15) Mudou com Teletrabalho (16) Pertencimento (17) Colegas qualificados (18) Respeito (19) Saudade (20) Tranquilidade (21) União

Fonte: elaborado pelo autor.

No elemento ‘competição interorganizacional’, quatro códigos foram identificados: (1) malvista por falta de controle e gestão; (2) não sabe comparar; (3) referência em TI e; (4) organização pouco relevante. Observou-se que estes entrevistados, ao compararem suas organizações com aquelas que consideram comparáveis, trouxeram poucas considerações positivas. Apenas a entrevistada 18 (E18) apontou que considera sua organização uma referência quando o assunto é tecnologia da informação.

É uma coisa com a TI muito forte, uma disposição da TI muito grande em atender as necessidades para que a gente consiga fazer as políticas públicas. Então, o [nome da organização], para mim, é algo de ponta nesse sentido, o [nome de outra organização] já deixa a desejar. Tudo no [nome de outra organização] que a gente quer de TI é muito difícil, é muito complicado. (E18)

Um entrevistado alegrou não ter capacidade de realizar esta comparação:

Não saberia te dizer, cara, assim, realmente eu tenho pouco contato com outros órgãos, (...) de uma maneira geral, é difícil fazer comparação com outros órgãos. Não saberia te responder, assim, tirando essa, uma comparação bem rasa, assim, com o [nome de outra organização], a gente não tem muito convívio, né, assim. (E14)

Os demais códigos (malvista por falta de controle e gestão e pouco relevante) mostram uma percepção negativa dos entrevistados a respeito de sua própria organização na comparação com as demais.

Mas, em algum contato com alguns órgãos mais parceiros, que a gente tem mais vivência, de alguns processos nossos, eu percebo que a gente está atrás. Não sei se por uma questão de priorização institucional, de alocar mais pessoas para conseguir dar mais andamento no que precisa. (E7)

(...) mesmo mudando o espectro ideológico do governo, sinto que nunca seremos uma empresa forte, que as pessoas achem relevante, tem gente que nem sabe o que é, acho que a grande maioria das pessoas não deve saber da existência da [nome da organização], é bem complexo. (E2)

Ao analisar o elemento da competição intraorganizacional, quatro códigos foram identificados: (1) Boas relações interpessoais; (2) Há disputa de cargos; (3) Teletrabalho melhorou relações e; (4) Teletrabalho não influencia vínculos. Observa-se que, apesar de haver a percepção de boas relações, entrevistados deste nível da escala também chamaram a atenção para a disputa de cargos, o que parece ser um aspecto presente em organizações públicas. Também chama a atenção os

dois códigos que associam o teletrabalho aos vínculos entre as pessoas, um elemento fortemente ligado às próprias relações que vêm sendo estabelecidas nestes espaços. Sobre as boas relações interpessoais e disputa de cargos, a Entrevistada 2 (E2) apresenta suas considerações.

É muito boa. Uma das coisas legais da [nome da organização] é que, no geral, as pessoas são muito legais. No serviço público, em geral, tem uns doidos, sempre tem umas pessoas que você vê que não regulam muito bem e tal, mas, no geral, é todo mundo tranquilo (E2)

Claro que aí já não é da minha alçada, mas tem gente que disputa cargo, essas coisas, essas picuinhas, mas também acredito que seja comum no serviço público. (E2)

No que diz respeito aos códigos que associam o arranjo do teletrabalho aos vínculos, é interessante observar que para trabalhadores do mesmo ‘grupo’, a percepção é diferente. Enquanto para alguns, este arranjo melhorou as relações, para outros ele não interfere. Vale ressaltar que aqui não houve menção a este arranjo como algo que traz prejuízo neste elemento de análise.

A gente tem essa interação direta, além do grupo de WhatsApp, que virou uma prática também no teletrabalho, a gente tem uma ótima relação, a gente se ajuda muito, e melhorou muito, inclusive, com a gente em teletrabalho, porque você acaba tendo a obrigação de interagir com as pessoas, porque você não está lá presencialmente, né? Então, às vezes, eu interajo mais hoje em dia com eles do que quando a gente estava presencialmente. (E4)

Não mudou muito. Na outra equipe era uma equipe bem menor. Não mudou muito, assim, a relação. Eu acho que até melhorou, posso dizer que melhorou, assim, em aspectos profissionais. (E14)

A única coisa que eu, sempre que eu penso justamente nessa relação, que às vezes se discute muito, se a gente perde o vínculo com a instituição e tal. E eu ainda sou defensora que isso não está associado ao teletrabalho, porque está associado aos outros problemas que já existiam, se existiam ou não. Eu sinto isso porque hoje eu sou próxima de algumas pessoas com quem eu nunca interagi presencialmente no [nome da organização]. São de outras áreas, e a gente tem uma relação profissional muito bacana, não necessariamente da área que eu trabalho hoje, mas de outras áreas. Uma parceria muito grande com essas pessoas e até além do trabalho, não são amigas, mas são pessoas mais próximas. (E3)

Quando o elemento de análise de OID é o prestígio percebido, dez códigos foram identificados: (1) alta influência política; (2) baixa influência política; (3) boa credibilidade; (4) boa gestão; (5) bom clima organizacional, (6) organização burocrática; (7) eficiente e qualificada; (8) inovadora; (9) pouco relevante e; (10) missão importante. Relevante observar que três aspectos têm caráter negativo (1, 6 e 9) e sete têm caráter positivo.

Sobre a influência política, vista como ruim pelos entrevistados, houve a percepção de alta e baixa influência. Nestes casos, a alta influencia é vista como um aspecto negativo, enquanto a baixa influência se mostra adequada.

(...) mas eu tenho um lamento um pouco pela, enfim, pela dinâmica da política nacional mesmo, pelos órgãos, pelo serviço público ser tão contaminado pela política. E aí isso me dá um sentimento um pouco... Eu vou te dizer que, assim, eu acho que o teletrabalho me ajudou a não sair correndo do [nome da organização]. (E4)

Às vezes eu tenho a sensação de que isso é do serviço público como um todo, principalmente o federal, pelo impacto que sofre diretamente pelos cargos comissionados e nessa mudança de política, de cenário político. É normal que isso aconteça, mas é desanimador. (E7)

Como na [nome da organização] não tem interferência política, assim, né, indicações políticas e tal, acho que acaba não tendo muito esse, as nomeações não são políticas, vamos dizer assim, acho que acaba não tendo muito esse tipo de problema lá, né? (E14)

A percepção de que a organização é muito burocrática e pouco relevante são questões que também apareceram na fala de alguns entrevistados deste grupo.

Eu não posso dizer que ela está mais aberta, tá? Porque ainda a gente vê alguns comportamentos de diretrizes, de regras, que ainda parecem muito burocráticas, sabe? De controle. (E15)

Porque eu não vejo a [nome da organização] sobrevivendo por décadas e décadas que nem, sei lá, o [nome de outra organização] da vida, sabe? Mas a área [da organização] é a área que eu gosto, a área realmente que eu amo, assim, de trabalhar, né? (E2)

Diversos códigos positivos emergiram da fala dos entrevistados, como boa credibilidade de sua organização, boa gestão, bom clima organizacional, organização percebida como eficiente e qualificada, inovadora e com missão relevante. Abaixo, apresentamos excertos de discursos que trazem estes aspectos.

Eu acho que o [nome da organização] tem uma credibilidade muito grande com a população. Então eu acho que é um dos principais órgãos que ainda tem esse respeito. A gente sabe que o serviço público, o pessoal tem uma visão muito negativa. (...) Eu acho que o [nome da organização] está longe da perfeição, bem longe. Mas é isso. Eu gosto dessa credibilidade. Isso é muito importante. (E3)

Eu achei que isso deu uma virada, acordou a boa parte da parte de gestão administrativa e melhorou muito para mim a imagem do [nome da organização] nesse sentido. Apareceu uma galera que começou a ter espaço para fazer coisas inovadoras dentro da parte de gestão administrativa e não só da parte científica que atinge diretamente as demandas da sociedade, mas para dentro. O [nome da organização] para dentro passou a ser mais inovador, depois do teletrabalho, depois da necessidade de se colocar nesse mundo mais tecnológico, vamos dizer assim, do trabalho. (E4)

Mas hoje, pelo contato que a gente tem de pessoas entrando na [nome da organização] e de alguns amigos saindo da [nome da organização] e indo para outros órgãos e os relatos que a gente tem é que eu acho que a [nome da organização] está a anos luz de muitos órgãos, sabe? De gestão, de modernidade, de modelo de pensamento, de tudo. De tudo. Eu acho que a gente não é parâmetro para comparação com os órgãos, por exemplo, da Esplanada. Eu diria de infraestrutura nem se fala que a gente tem uma infraestrutura excelente desde os banheiros até refeitório, restaurante. Realmente, a [nome da organização] tem uma estrutura muito boa hoje em dia. E os nossos processos, os nossos fluxos de processos, tudo pelo menos... (E15)

Então, melhorou muito, e com a pandemia, por incrível que pareça, acelerou muito esse processo de organização, porque não tinha jeito, tinha que se organizar, senão ia, ia dar um shutdown. Então, assim, nesse ponto, a pandemia acabou impulsionando, forçando essa organização, [nome da organização], mudou da água para o vinho, em termos de produtividade, capacidade, e acho que ainda precisa melhorar muito, mas, assim, é outra superintendência (...). (E14)

A [nome da organização], como é que eu posso falar? Ela é bem fora da caixinha, né? Bem fora da caixinha. É bem diferente mesmo. O formato. Tanto é que como eu tive, trabalhei em outros órgãos, mas assim, eu até senti um pouco essa questão, porque a gente tinha muita autonomia. (E8)

Eu vejo que o [nome da organização] tem uma gestão mais voltada para ajudar o servidor, tem um lado mais participativo, talvez até de as chefias mesmo serem mais acessíveis. (E13)

A minha imagem são pessoas muito qualificadas, que trabalham, principalmente meus colegas que são de lá mesmo, que são concursados de lá, são pessoas muito dedicadas à questão [atividade da organização], porque o salário é muito ruim, então, o povo faz muito pelo tema em si, sabe? (E18)

Eu tenho imagem bem positiva do [nome da organização], eu oscilo um pouco, em alguns momentos eu entrei no [nome da organização] com muito orgulho da instituição, acho que a missão do [nome da organização] é uma coisa que me encanta, e é um órgão que tem uma credibilidade muito grande com a população, o que é raro no serviço público, a gente tem outros exemplos que são massacrados pela opinião pública, (...) muita credibilidade, a população dá um retorno positivo, acho que isso ajuda a ter essa visão boa que eu tenho do [nome da organização], tenho bastante orgulho. (E3)

O elemento de sentimento com a organização foi agrupado em dez códigos, grande parte delas nomeada com uma palavra-chave do entrevistado em relação ao sentimento que expressa quanto pensa em sua organização: (1) orgulho; (2) alegria; (3) amor; (4) bom clima; (5) desânimo; (6) distanciamento; (7) frustração; (8) gratidão; (9) melhorou com teletrabalho e; (10) vergonha. Estes códigos podem ser divididos em três grupos: o dos sentimentos positivos (1, 2, 3, 4, 8), o dos

sentimentos negativos (5, 6, 7, 10) e o que explica que a implantação do teletrabalho melhorou o sentimento do trabalhador em relação à sua organização.

Em relação ao grupo dos sentimentos positivos, orgulho, alegria, amor, bom clima e gratidão são os que apareceram nos discursos. Abaixo, apresenta-se alguns exemplos.

Talvez orgulho seja uma palavra. E eu tenho admiração por muitas pessoas, assim, sabe? Eu acho que... O orgulho se define a quê? A [nome da organização] é muito preocupada com acessibilidade, sustentabilidade... Eu acho que são duas coisas que a [nome da organização] o tempo inteiro está muito presente na visão de futuro desejável, sabe? No futuro desejável da [nome da organização] está ali escrito sustentabilidade, acessibilidade... Então, isso acaba sendo um orgulho, né? (E15)

Então, eu tenho orgulho de trabalhar na [nome da organização]. Tenho muito orgulho de trabalhar na [nome da organização]. Eu me sinto, assim, feliz. Acho que feliz, felicidade. Acho que trabalhar num ambiente leve, né? Ter leveza, esse espírito, assim, colaborativo. Então, acho que é... Orgulho, felicidade. (E8)

Não posso falar por todo mundo, é muita gente, mas de uma maneira geral, o ambiente de trabalho na [nome da organização] é bom, assim, entre as equipes, tá? (E14)

Em relação aos sentimentos negativos, desânimo, distanciamento, frustração e vergonha apareceram.

Então, hoje eu estou num momento em que não é que eu odeio meu trabalho e que eu venha pra cá doente, não. Mas eu não tenho muitos estímulos de nossa, que legal, quero muito vir trabalhar. (E7)

É muito frustrante você não ter o apoio. Então, é isso. Eu sou muito feliz trabalhando lá, mas me frustro em algumas situações. (E18)

Eu não romantizo o trabalho, eu faço o que eu tenho que fazer com responsabilidade, dentro daquilo que eu fui contratado para fazer e dentro daquilo que eu sou pago para fazer. Não romantizo, não trabalho no final de semana, a não ser nessas situações que eu te falei, de acordar, está chovendo, vou adiantar o trabalho, mas aí quando chega durante a semana eu me libero um dia também, de manhã, enfim. (E14)

Eu me sinto num momento um pouco frustrada. Desanimada. Se eu tivesse que falar sentimentos do momento, são esses. Não são sentimentos bons, infelizmente. (E7)

Neste elemento de análise (sentimento com a organização), um aspecto que chamou a atenção foi o fato de a entrevistada 14 (E14) aparecer nos dois grupos com sentimentos positivos e negativos em relação à sua organização. No entanto, ela explica que os sentimentos expressos mudaram por conta da implantação do teletrabalho, gerando um código a parte.

Então, se eu tivesse que explicar para alguém o que é a [nome da organização] hoje, eu diria, é muito melhor do que há dez anos, muito mais organizada, que precisa melhorar muito, o mercado cresceu demais, ele quadruplicou de dez anos para cá, o quadro de funcionários diminuiu. Muitos avanços com o teletrabalho. (E14)

Em relação ao sentimento de time, vinte e um códigos foram identificados: (1) acolhimento; (2) alegria; (3) amizade; (4) amor; (5) boa relação; (6) cansaço; (7) completude; (8) comprometimento, (9) confiança, (10) cooperação; (11) empatia; (12) falta de colaboração; (13) gratidão; (14) motivação; (15) mudou com teletrabalho; (16) pertencimento; (17) colegas qualificados; (18) respeito; (19) saudade; (20) tranquilidade e; (21) união. Destes, dezoito são sentimentos positivos (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21), dois são sentimentos negativos (6 e 12) e um código alerta que o sentimento mudou com o teletrabalho. Alguns exemplos de sentimentos positivos em relação ao time podem ser observados a seguir:

Alegria, compaixão. Eu acho que realmente, assim, um ambiente alegre. Por mais que a gente tenha as dificuldades de vida até, alegre e dessa coisa da empatia, sabe? (E7)

Ah, de parceria, de alegria. Muitas vezes, quando estamos presencialmente, é sempre bem descontraído o clima, sabe? É muito de brincadeira e tal. E existe também muito respeito, sabe? As pessoas se respeitam e tendem a ter esse mesmo comportamento, de ser um clima leve, de não tentar trazer muita coisa negativa ali quando estamos presencialmente. (E13)

Eu gosto de todo mundo e tal. Uma ou outra pessoa, não chega nem a ser dificuldade, mas assim, não tem interesse de aprofundar, né? (E2)

(...) a qualidade dela, as qualidades são tão boas que os defeitos ficam pequenos. E assim, mesmo que os defeitos de um não sejam os mesmos defeitos do outro, entendeu? Então assim, cada um tem um defeito, mas as qualidades também são, entendeu? Então, tem isso na equipe, sabe? (E15)

São uma galera muito na vibe do ninguém soltar a mão de ninguém. Esse é meu grupo de trabalho. Definitivamente. É uma galera que se apoia muito, se suporta muito, se ajuda demais. (E4)

Em relação aos aspectos negativos (cansaço e falta de cooperação), foram mencionados somente pela entrevistada 3 (E3). No entanto, observa-se que esta mesma entrevistada também trouxe aspectos positivos da relação. Neste sentido e, considerando o discurso feito, parece que os sentimentos negativos são direcionados a situações específicas e não representam seu sentimento em relação à maioria dos colegas da equipe.

Eu brinquei de ter um certo ódio, mas não é ódio, é mais um sentimento de, meu Deus, essa pessoa já deu o tempo dela por aqui, são pessoas legais, que estão tentando entregar, mas que já deram tudo que podiam dar. (E3)

Acho que, às vezes, é cada um muito pensando no seu, faltando um pouquinho mais de senso de equipe. (E3)

Se a gente não for pedir ajuda... Não sei, falta um pouco de sentimento de que estamos todos trabalhando em equipe, sabe? (E3)

Por fim, diversas falas se referiram à melhoria que a implantação do teletrabalho trouxe para o sentimento em relação ao grupo de trabalho. Importante ressaltar que este foi o código com maior número de citações de todos os identificados nas entrevistas deste nível da escala de Bergami e Bagozzi (2000) e que não se expressam aqui sentimentos positivos ou negativos. Apenas a declaração que o teletrabalho alterou as relações e os sentimentos envolvidos.

Eu acho que me aproximou de algumas pessoas que eu não era tão próxima e me afastou de umas que eu era mais próxima. Então, não sei dizer se é exatamente por causa do trabalho remoto, acho que sim, acho que nesse caso sim. (E3)

O [nome de um colega] gosta desse contato pessoal. Ele sempre falou isso. E realmente, pessoalmente, fluía melhor para a gente tratar as coisas. Então, foi difícil o início online. Fez toda a diferença a gente conseguir ter o contato presencialmente. (E7)

E a gente trabalhava muito integrado, eram muito amigos. Além de trabalhar junto, a gente era muito amigo. E assim, e na [nome da organização], eu vejo assim, eu acho que como eu fui pro remoto, eu sinto um pouco essa falta de aproximação. (E8)

Mudou um pouco. Antes, quando eu estava presencialmente, nossa relação era mais próxima porque você acaba convivendo muito com essas pessoas e você acaba compartilhando mais coisas pessoais. Assuntos aleatórios, família e tal. E o teletrabalho acaba que distancia isso. Você acaba não tendo muito mais esse tipo de contato, um contato mais próximo, que seja de caráter mais pessoal. Nesse sentido, eu acredito que o teletrabalho mudou sim. (E13)

Ele não é mais igual, né? Ele não é mais como era presencial. Então, as relações de trabalho, acho que permanecem. Só que existe uma perda dessa coisa do corporativo, mas existe um ganho por outro lado. (E14)

Os nove entrevistados que declararam perceber uma distância moderada entre eles mesmos e suas organizações apontam, de forma geral, para questões que merecem ser destacadas. No que tange à competição interorganizacional, apareceram elementos essencialmente negativos, como a percepção de que sua organização é malvista por falta de controle e gestão ou é pouco relevante, além de

entrevistados que alegaram não saber comparar. Por outro lado, na competição intraorganizacional, a maioria dos elementos é positivo, como as boas relações entre as pessoas e a melhoria das relações oriundas do novo arranjo de trabalho. O elemento de prestígio percebido traz, também, na grande maioria dos códigos identificados, elementos positivos, como boa credibilidade, boa gestão, bom clima, entre outros. Por fim, os elementos de sentimentos - com a organização e com os times - também trazem aspectos positivos. Desta forma, é possível supor que os trabalhadores que declaram identificação organizacional moderada o fazem essencialmente por elementos de competição intraorganizacional negativas, já que os demais elementos tendem a ser positivos. Ao analisarmos as configurações do teletrabalho deste grupo, encontramos a situação a seguir.

Quadro 33 - Elementos de teletrabalho para entrevistados com identificação moderada na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Elemento de análise</b>	<b>Códigos identificados</b>
Características pessoais	(1) Responsabilidade (2) Automotivação (3) Autonomia (4) Comprometimento (5) Flexibilidade (6) Habilidade com tecnologia (7) Planejamento e organização (8) Proatividade (9) Tranquilidade (10) Concentração (11) Disciplina
Encontros presenciais	(1) Esporádicos (2) Mensal (3) Não há encontros (4) Semanal (5) Semanal ou mensal (6) Semestral (7) Somente para alta administração
Horário de trabalho	(1) Flexível (2) Comercial (3) Noite como preferência
Intensidade do teletrabalho	(1) Integral (2) Parcial (3) Parcial com controle de frequência (4) Revezamento entre parcial e integral
Natureza do trabalho	(1) Administrativo (2) Analítico (3) Burocrático (4) Estratégico (5) Gestão (6) Gestão predial (7) Individual
Normas de teletrabalho	(1) Cumprir carga horária em dias de presencial (2) Ter aprovação da chefia.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) Estar disponível no horário comercial.</li> <li>(4) Elaborar plano de trabalho.</li> <li>(5) Há restrições ao modelo integral.</li> <li>(6) Priorizar pessoas com problemas de saúde.</li> </ul>
Relação com gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Boa relação</li> <li>(2) Relação de confiança</li> <li>(3) Forte senso de justiça</li> <li>(4) Relação tranquila</li> </ul>
Suporte organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Aplicativo teams</li> <li>(2) Apoio psicológico</li> <li>(3) Atendimento de TI</li> <li>(4) Atendimento e orientações do RH</li> <li>(5) Treinamentos sobre teletrabalho</li> <li>(6) Computador ou notebook</li> <li>(7) Ferramentas do Google</li> <li>(8) Sistema de controle de entregas</li> <li>(9) Sem orientações ou suporte</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação às características pessoais que os entrevistados atribuem ter e que colaboram para atuação em teletrabalho, onze características emergiram: (1) Responsabilidade; (2) Automotivação; (3) Autonomia; (4) Comprometimento; (5) Flexibilidade; (6) Habilidade com tecnologia; (7) Planejamento e organização; (8) Proatividade; (9) Tranquilidade; (10) Concentração e; (11) Disciplina. Tais características poderiam ser divididas em três grupos: aquelas que favorecem o trabalho sem interação (2, 3, 5, 7, 8, 9, 10 e 11), aquelas que contribuem para o cumprimento do que foi acordado (1 e 4) e a necessária habilidade com tecnologia, na medida em que esta é muito demandada para trabalhadores que estão fora do espaço da organização.

Em relação aos encontros presenciais, foram citadas sete possibilidades: (1) encontros esporádicos; (2) mensais; (3) sem encontros; (4) semanais; (5) semanais ou mensais; (6) semestrais e; (7) encontros somente para alta administração. Metade do grupo menciona que os encontros são esporádicos.

Sim, a chefia promove eventualmente, não tem um período determinado, uma frequência, mas promove, e promoveu desde que acabou a pandemia, começou o trabalho remoto, de fato. (E3)

Existe, sim, é isso, a promoção de um evento ou de inauguração de um programa, qualquer coisa do tipo, que faz híbrido, que quem tiver presencialmente vá para o auditório, quem não tiver presencialmente acompanhada de maneira remota. (E4)

A respeito dos encontros presenciais, alguns entrevistados chamam a atenção para sua importância no que tange à construção de vínculos com os demais colegas. É o caso da E14, que explica que, em sua organização, os encontros são

mensais com o objetivo de garantir este senso de identidade. Este senso também se observa na fala da E8 e da E18e, que veem os eventos presenciais como momentos importantes de integração entre as pessoas.

(...) é óbvio que tem questões como a perda de identidade, de identidade corporativa, de você trocar ideias com seus colegas, coisas que eu até faço, a gente faz por times e tudo, mas o nosso chefe, por exemplo, ele uma vez por mês, todo mundo vai lá, ele marca uma reunião, todo mundo vai lá, trabalha presencialmente e almoça, a gente faz um almoço junto, e naquele dia, é um dia que a gente procura ter essa troca, a gente acaba falando até pouco de trabalho entre nós, a gente trabalha, mas fala pouco entre nós, porque eu acho que é um dia para realmente a gente ter essa troca de pertencimento, de falar de coisas importantes. (E14)

A gente tem várias pessoas separadas aí, né? E a gente se reúne, né? Para poder integrar mais e também tem essa questão do pessoal que está no presencial, né? (E8).

Então, todo mundo acordou, e eu não sei se isso funciona assim nas outras unidades do [nome da organização], mas nós lá optamos de estarmos em teletrabalho, a equipe toda junta, não é como alguns colegas, não de lá, mas amigos meus, que funciona alternativo mesmo, do tipo, eu vou um dia, você vai na segunda, você vai na terça. (E18)

Em relação ao horário de trabalho, dois entrevistados afirmaram ter horário flexível, seis seguem o horário comercial e um prefere trabalhar à noite. Aqueles que trabalham com horário flexível explicam que esta é uma vantagem percebida e que demanda acordos com suas chefias (E4 e E14). Entre os que seguem o horário comercial, não há menção a obrigatoriedade. Trata-se de uma opção para adequar as necessidades do trabalho às suas necessidades individuais (vide, por exemplo, a fala de E2 e E15).

Então, assim, eu tenho uma flexibilidade no meu horário, então, por exemplo, os dias que eu estou de casa, eu começo a trabalhar um pouco mais perto de oito e meia, se for necessário, um dia ou outro, eu começo a trabalhar mais perto de nove horas, sem grandes problemas, mas isso depende muito da gestão, isso acaba dependendo muito dos acordos e do relacionamento entre o servidor e o chefe, mas eu nunca paro de trabalhar quatro e meia, isso é uma regra. (E4)

É muito mais administrável para mim, então eu me adaptei muito bem ao trabalho remoto, tem dia que eu começo a trabalhar um pouco mais tarde, começo a trabalhar 10 horas (...). (E14)

Eu defino o horário mesmo comercial de 9 às 6. (E2)

Geralmente, eu sento 9 horas da manhã e trabalho esse período todo que as meninas estão na escola. Vou buscar as meninas na escola meio-dia, volto para casa, almoço com elas, e aí, quando eu estou em casa, eu volto 1h20, 1h15, assim, eu já estou me sentando de novo. (E15)

Em relação à intensidade do teletrabalho, dos nove entrevistados que assinalaram o nível E da escala, sete estão no parcial (um com controle de ponto nos dias que está presencial), um reveza entre o parcial e o integral e um está no teletrabalho integral. Aqui, damos destaque para a fala da E4, que vê no parcial uma situação de equilíbrio para suas demandas de trabalho.

Melhora muito para mim, aliás eu gosto do regime híbrido, acho importante ter alguns dias lá, então para mim funciona bem desse jeito, estar lá alguns dias porque têm coisas que funcionam melhor para mim indo, e aí eu consigo me organizar muito melhor no sentido de concentrar as atividades que funcionam melhor presencialmente nos dias que eu tô lá e concentrar as atividades que funcionam melhor sem eu ter as interrupções em casa. (E4)

Na configuração da natureza do trabalho, foram identificados sete tipos: (1) administrativo; (2) analítico; (3) burocrático; (4) estratégico; (5) gestão; (6) gestão predial e; (7) individual. Em comum, todos alegam que são tipos de atividades que não demandam, na maior parte do tempo, presença física na organização.

A gente não tem nada que precise necessariamente estar aqui. Inclusive, o atendimento aos servidores pode ser online. A gente faz muito atendimento via videoconferência, e-mail. (E7)

Então, o nosso serviço é receber a demanda do Ministério do [anonimizado], acionar as unidades, solicitar com que elas nos mandem todas as informações. Então, o nosso trabalho é muito administrativo no sentido de montar planilhas que vão ser... vai ser por onde a gente vai solicitar as informações, montar templates no Word para que a gente solicite as informações, (...). (E18)

Nós trabalhamos com análise de processo, basicamente o que a gente faz, a gente tem poucas reuniões e diferente da área do [nome de um colega], que tem muita reunião, então nós temos poucas reuniões e a maior parte do tempo é analisando o processo mesmo. (E14)

Tem várias coisas que são reservadas para serem feitas nos dias que eu estou de casa, principalmente coisas que são de análise, pareceres que eu tenho que escrever, uma análise técnica que eu tenho que fazer, enfim, coisas que precisam da minha concentração e no presencial fica mais difícil, e eu acho que é isso assim. (E4)

Quando se tratou das normas para atuar em teletrabalho, seis foram mencionadas: (1) cumprir carga horária nos dias do presencial; (2) ter aprovação da chefia; (3) estar disponível no horário comercial; (4) elaborar plano de trabalho; (5) restrições ao integral e; (6) priorizar pessoas com problemas de saúde. A maior parte dos entrevistados menciona três normas específicas (2, 4 e 5). As demais (1, 3 e 6) parecem ser pontuais e não ter impacto significativo na percepção dos entrevistados.

Sobre a relação com gestores, todos os códigos apontam para relações positivas: (1) boa relação; (2) relação de confiança; (3) forte senso de justiça e; (4) relação tranquila. Este é um aspecto que merece destaque por parecer ter forte relação com o nível de identificação apresentado pelo grupo.

Ótima, não tenho problema nenhum, acho que a gente se fala, não tenho problema em falar com o gestor, falo o tempo todo, tenho flexibilidade também, acho que isso é ótimo, se a gente tem alguma discordância, algumas eu pontual tenho liberdade de falar, já aconteceu de chamar para conversar o gestor, a gente conversar, acertar ponteiro, então eu acho bem tranquilo. (E3)

Eu não tive nenhum problema até o momento, pelo contrário, só realmente incentivo a minha gestora hoje, especificamente, é uma pessoa extremamente competente, ela é muito boa, ela é formada em gestão pública, ela é maravilhosa. (E4)

O meu gestor, tranquilo, ele é um cara muito tranquilo, ele é bastante organizado também, nesse ponto, porque uma coisa do trabalho remoto, é que, algumas coisas mudam. (E14)

Nossa, a minha chefe, a gente tem uma relação muito tranquila. Muito tranquila, é muito claro o que ela demanda, é muito objetiva a nossa relação no sentido de delegar, distribuir atividades e mesmo quando não há essa, quando fica alguma coisa confusa, a gente tem total abertura, a equipe tem uma abertura muito grande com a chefe. (E18)

Em relação ao suporte organizacional, foram identificados os seguintes códigos: (1) aplicativo teams; (2) apoio psicológico; (3) atendimento de TI; (4) atendimento e orientações de RH; (5) treinamentos sobre teletrabalho; (6) computador ou notebook; (7) ferramentas do google; (8) sistema para controle de entregas e; (9) sem orientações ou suporte. Metade dos códigos de suporte diz respeito a equipamentos ou ferramentas (1, 6, 7 e 8). A outra metade refere-se a apoios oferecidos por áreas especializadas (2, 3, 4 e 5). Há ainda, em alguns casos, manifestação clara da falta de orientação ou suporte por parte da organização. Neste último caso, é importante que haja aprofundamento na análise, pois podem contribuir para redução do nível de identificação destes trabalhadores.

Bom, vamos lá, a [nome de uma unidade da organização], que é a responsável pela gestão de pessoas e tal, soltou uma instrução, uma portaria, um resumo da portaria, do que a gente deveria..., mas assim, ficou todo mundo muito sem saber, de fato, o que deveríamos fazer, como é que isso se estabeleceria de forma prática. (E18)

Quando eu fui para o [nome da organização], já não tinha mais disponível (equipamentos) porque ele já tinha dado para todos, os disponíveis já estavam todos ocupados, e aí eu tive que adquirir o meu notebook. E aí, depois disso, eu comecei a sentir muita falta da segunda tela, principalmente porque a gente trabalha com muita planilha, essas questões, aí eu adquiri uma segunda tela para o meu



10	Autarquia	Feminino	54	Especialização	Pedagogia	Não	15 anos	3 anos 6 meses
15	Fundação	Feminino	41	Especialização	Psicologia	Sim	6 anos	3 anos 1 mês

Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente, serão analisados os elementos de Identificação Organizacional para identificar aqueles que parecem contribuir de forma mais efetiva para esta percepção de alta identificação. O quadro 34 consolida estes elementos e apresenta os códigos identificados para cada um.

Quadro 35 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Elementos de OID	Códigos identificados
Competição interorganizacional	(1) Maior autonomia (2) Trabalhadores mais qualificados
Competição intraorganizacional	(1) Boas relações interpessoais (2) Gestores jovens dificultam relações (3) Teletrabalho melhorou relações
Prestígio percebido	(1) Boa gestão (2) Bom clima organizacional (3) Busca equidade (4) Eficiente e qualificada (5) Orgulho da missão (6) Positiva para teletrabalho
Sentimento com organização	(1) Orgulho (2) Alegria
Sentimento de time	(1) Amizade (2) Boa relação (3) Comprometimento (4) Cooperação (5) Cordialidade (6) Gratidão (7) Mudou com teletrabalho (8) Pertencimento (9) Saudade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando se solicitou que as entrevistadas apontassem sua percepção da organização na qual atuam em relação a outras organizações similares, a comparação foi positiva. A visão, neste caso, é a de que a organização tem (1) maior autonomia e que os (2) trabalhadores são mais qualificados.

Mas em termos de autonomia e de organização, eu fiquei chocada com a autonomia, porque a gente reclama internamente às vezes, e a gente não tem essa percepção. Uma outra coisa também que eu percebo é que quando a gente vai fazer um benchmarking com a [nome de outras organizações], a gente às vezes tem

coisas que outros lugares não têm e você não tem essa percepção. É interessante. (E10)

Quando se observa o elemento de competição intraorganizacional, as questões que aparecem também são predominantemente positivas. As entrevistadas sinalizam que há (1) boas relações interpessoais; (2) gestores jovens prejudicam relações e; (3) teletrabalho melhorou relações. Em que pese um elemento negativo aparecer, este não parece ser tão relevante, mas apenas uma observação de um determinado fato, como se observa na fala da Entrevistada 10 (E10). Também chama a atenção o fato de as entrevistadas entenderem que a implantação do teletrabalho afetou de forma positiva as relações interpessoais.

Mas a gente tem uma governança maravilhosa, a [nome da organização] é premiada na gestão do governo federal, mas você ainda tem relações muito difíceis, porque o ônus disso foram pessoas muito jovens se tornando gestores, sem entender nada de gestão. (E10)

Os aspectos apontados para prestígio percebido foram integralmente positivos, a saber: (1) boa gestão; (2) bom clima organizacional; (3) busca equidade; (4) eficiente e qualificada; (5) orgulho da missão; (6) positiva para o teletrabalho. Neste caso, para além do fato de todas as considerações serem positivas, mais uma vez observa-se o teletrabalho como elemento que contribui para o vínculo positivo.

Então, eu acho que hoje eu tenho uma visão da [nome da organização] de que a gente está em um caminho muito legal em termos de serviço público. Tem muita gente dentro da [nome da organização] voltada para isso, para o usuário, e para a felicidade no trabalho. Não aquela felicidade piegas, que a gente tem coisas que a gente faz que a gente não gosta, não é fazer só o que gosta. Mas essa percepção de que as pessoas precisam ter um propósito, que as pessoas precisam estar felizes para produzir, que não é só salário. Acho que hoje a consciência é maior. Então, eu acho que a gente está na média um pouquinho para cima. Eu acho. (E10)

Os sentimentos expressos tanto em relação à organização quanto em relação ao time são positivos. Com a organização, destacam-se os sentimentos de (1) orgulho e (2) alegria. Com os times, (1) amizade, (2) boa relação, (3) comprometimento, (4) cooperação, (5) cordialidade, (6) gratidão, (7) mudou com o teletrabalho, (8) pertencimento e (9) saudade.

Talvez orgulho seja uma palavra. E eu tenho admiração por muitas pessoas, assim, sabe? Eu acho que... O orgulho se define a quê? A [nome da organização] é muito preocupada com acessibilidade, sustentabilidade... Eu acho que são duas coisas que a [nome da organização] o tempo inteiro está muito presente na visão de futuro desejável da [nome da organização], sabe? No futuro desejável da [nome da organização] está ali escrito sustentabilidade, acessibilidade... Então, assim, a gente

está o tempo inteiro pensando como poder fazer, tornar os cursos mais acessíveis, tornar a Enap mais acessível... Então, isso acaba sendo um orgulho, né? (E15).

Eu posso te dizer que estou numa equipe diferenciada. Hoje a minha equipe é realmente muito colaborativa, uma equipe que se ajuda demais, é uma equipe que não tem tempo ruim, não tem melindres, é uma equipe muito acessível, desde o diretor... Na verdade, é desde a presidente, que agora está... Eu sinto um canal muito aberto. (E15)

E eu acho que um sentimento de completude mesmo. Assim, nenhum trabalho precisa faltar. É integração, não sei que sentimento de pertencimento, mas não é pertencimento só. É mais do que isso. De saber que, qualquer parada, você vai ter alguém ali que vai cobrir. Então, eu acho que é pertencimento mesmo. Assim, me sinto pertencente. Então, te dá um conforto, te dá uma felicidade de saber que você trabalha numa equipe de confiança. Agora, afetividade muito. É amor mesmo. (E10)

Como se pôde observar, todos os elementos de identificação organizacional parecem contribuir para a alta identificação destas duas entrevistadas. No elemento de competição interorganizacional, suas organizações são mais bem avaliadas do que as demais. Questões referentes à competição intraorganizacional também parecem revelar aspectos positivos, que são reforçados quando se observa os sentimentos expressos em relação aos colegas e à própria instituição. Por fim, o prestígio percebido é positivo em todas as falas.

A seguir, serão analisados os elementos que tratam das características e configurações do teletrabalho. Estes elementos estão sintetizados no quadro 35.

Quadro 36 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Elementos do Teletrabalho</b>	<b>Códigos identificados</b>
Características pessoais	(1) Planejamento e organização (2) Disciplina
Encontros presenciais	(1) Esporádicos (2) Semestral
Horário de trabalho	(1) Flexível (2) Comercial
Intensidade do teletrabalho	(1) Integral (2) Parcial
Natureza do trabalho	(1) Administrativo (2) Gestão
Normas de teletrabalho	(1) Elaborar plano de trabalho (2) Disponibilidade no horário comercial
Relação com gestor	(1) Amizade (2) Boa relação
Suporte organizacional	(1) Computador ou notebook (2) Ferramentas do google (3) Pesquisa sobre teletrabalho (4) Treinamentos para teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionadas sobre as características pessoais necessárias para uma boa atuação em teletrabalho, (1) planejamento e organização e (2) disciplina são as que apareceram. Para ambas, ser uma pessoa organizada é um aspecto extremamente relevante para que o trabalhador consiga atuar com tranquilidade em teletrabalho.

Ah, eu sou disciplinada. Disciplinada, organizada, isso aí eu sou. Isso aí desde sempre. Isso aí não foi empecilho para mim. Sou muito disciplinada e organizada e eu acho que uma característica minha é que eu não sou acomodada, por exemplo. (E15)

Agenda, rotina, consultar a agenda, né? Que eu não consultava a agenda. Sabe o extrato bancário que você nem olha? É tipo isso. Eu acho que é organização. Eu diria organização, assim, sabe? (E10)

Em relação à existência de encontros presenciais, na organização da E10, os encontros são semestrais, enquanto para a E15, que está no regime de teletrabalho parcial, os encontros acabam ocorrendo semanalmente. Importante observar que, nos dois casos, a existência destes encontros periódicos é vista como extremamente importante para a integração das equipes.

Todas as superintendências, mais ou menos, estão fazendo esse modelo. Por quê? Porque o objetivo é integração, é matar a saudade, fazer fofoca, falar mal dos outros, rir, brincar, ter um pouco de conhecimento, porque um treinamento comportamental também une as pessoas. (E10)

O horário de trabalho é visto como flexível para uma entrevistada e como atuação no horário comercial para a outra. Mais uma vez, em ambos os casos, a forma como lidam com o horário de trabalho no teletrabalho é relevante para o vínculo com a organização. Pode-se observar, pela fala das duas, que o horário de trabalho permite o cuidado com outras esferas da vida pessoal e que esta possibilidade é vista como positiva.

A hora que eu volto, que eu malho geralmente 7, 8 horas da manhã, trabalho até a hora do almoço. Eu tiro duas horas de almoço, porque eu cozinho para mim e tal. Depois eu trabalho até terminar as atividades do dia. Tem dias que eu preciso trabalhar 10 horas. Tem dias que eu trabalho 4. (E10)

Então, eu posso ir a um médico perto de casa. Às vezes eu estou deslocada e estou trabalhando. E a gente tem reuniões fixas ao longo da semana. Então, eu não tenho hora, porque se eu tiver um imprevisto na minha casa, eu posso trabalhar até meia-noite, uma hora da manhã. Temos colegas trabalhando de madrugada,

principalmente pessoal de PI, que tem filho, mas tem aquele horário disponível. (E10)

Geralmente, eu sento 9 horas da manhã e trabalho esse período todo que as meninas estão na escola. Vou buscar as meninas na escola meio-dia, volto para casa, almoço com elas, e aí, quando eu estou em casa, eu volto 1h20, 1h15, assim, eu já estou me sentando de novo. (E15)

Em relação à intensidade, E10 está no teletrabalho integral e E15 no parcial. A primeira informa que realiza atividades administrativas enquanto a natureza do trabalho da segunda refere-se a atividades de gestão. Quanto às normas, foram apontadas duas como principais: (1) elaborar plano de trabalho e (2) disponibilidade no horário comercial. Intensidade, natureza do trabalho e normas parecem ser elementos que contribuem para o vínculo, mas estão incorporados à rotina das entrevistadas sem merecer grande destaque em seus discursos. A relação com os gestores é vista de forma positiva.

Então, assim, é até engraçado, porque somos amigos pessoais mesmo. Todos, sabe? Filho, marido, todo mundo, esposa. E é um pouquinho diferente ao contrário, né? Encarar o [nome do chefe] como meu gerente. Tem horas que eu falo, não, ele é meu chefe. Porque aí é o contrário. Essa relação de amizade, ela pode contaminar a relação de trabalho. Então, a gente tem que se policiar muito sobre isso. Por outro lado, é muito bom, porque a equipe não mente. (E1)

Em relação ao suporte organizacional, foram apontados (1) computador ou notebook; (2) ferramentas do google; (3) pesquisa sobre teletrabalho e; (4) treinamentos para o teletrabalho. Os itens 1, 2 e 4 são apresentados com uma abordagem positiva. O item 3 se destaca porque demonstra o interesse da organização em conhecer a realidade dos trabalhadores neste arranjo para poder tomar decisões baseadas em fatos.

E nós, como SGP, eu trabalho na gestão de pessoas, fizemos umas pesquisas para saber o que as pessoas sentiam falta no trabalho remoto. Ninguém sente falta da Baía. Quem sente falta da Baía vai trabalhar presencial. Eu trabalho presencial muitas vezes porque eu sou treinadora comportamental da [nome da organização]. (E10)

A gente usa todas as ferramentas do Google, né? Como a gente, o nosso e-mail é Google, não é Microsoft, não é, né? É Google. Então, a gente utiliza todas as ferramentas. Todo o Google site lá, tipo, chat, keep, drive, tudo de organização do nosso trabalho é pelo Google. Então, uma regra estabelecida foi a questão do chat. Toda comunicação de trabalho é via chat do Google. Nós temos espaços de grupos dentro do chat também. Tem o chat individual e tem o chat espaço. (E15)

Pôde-se observar que características pessoais, encontros presenciais periódicos, percepção sobre horário de trabalho, relação com gestor e suporte organizacional são elementos que parecem contribuir para a alta identificação apontada pelas duas entrevistadas. Por outro lado, a intensidade do teletrabalho, a natureza do trabalho e as normas estabelecidas pela organização são elementos que, apesar de vistos como positivos, não parecem afetar a identificação.

#### 4.1.2.6

#### Sobreposição muito grande – Nível G da Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Quatro entrevistados escolheram o nível G da Escala de Bergami e Bagozzi, sinalizando que há uma sobreposição muito alta entre ele e sua organização e, portanto, uma identificação organizacional muito alta. O quadro 36 apresenta os dados destes entrevistados.

Quadro 37 - Informações sobre entrevistadas que declararam OID muito alta

Entrevistada	Organização	Sexo	Idade	Formação	Formação (área)	Chefia	Tempo organização	Tempo teletrabalho
11	Autarquia	Feminino	44	Especialização	Comunicação	Sim	15 anos	3 anos 6 meses
16	Adm Direta	Feminino	40	Mestrado	Pedagogia	Não	13 anos	3 anos 6 meses
21	Adm Direta	Masculino	50	Superior	Matemática	Não	9 anos	3 anos 7 meses
22	Fundação	Masculino	49	Superior	Administração	Não	21 anos	3 anos 7 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente, foram analisados os elementos de identificação organizacional, com o objetivo de compreender quais elementos contribuem para o

alto nível de identificação deste grupo e de que forma isso acontece. Os códigos identificados para cada elemento de identificação organizacional estão apresentados no quadro 37.

Quadro 38 - Códigos identificados por elemento de OID para entrevistados com identificação muito alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

Elementos de OID	Códigos identificados
Competição interorganizacional	(1) À frente das demais (2) Bom planejamento (3) Maior carga de trabalho (4) Trabalhadores são mais qualificados
Competição intraorganizacional	(1) Boas relações entre as pessoas
Prestígio percebido	(1) Boa gestão (2) Bom clima organizacional (3) Eficiente e qualificada (4) Inovadora (5) Orgulho da missão
Sentimento com organização	(1) Orgulho (2) Amor (3) Gratidão (4) Melhorou com o teletrabalho (5) Realização
Sentimento de time	(1) Admiração (2) Alegria (3) Amizade (4) Boa relação (5) Cooperação (6) Cordialidade (7) Empatia (8) Motivação (9) Pertencimento (10) Melhorou com teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

O elemento de competição interorganizacional trouxe códigos positivos. Na comparação com outras organizações, estes entrevistados consideraram que sua organização estava (1) à frente das demais, tinha (2) bom planejamento, (3) maior carga de trabalho e que seus (4) trabalhadores são mais qualificados. Observa-se que todos os aspectos deste elemento apoiam uma alta identificação.

Então, vejo assim um [nome da organização] muito bem-posicionado, mesmo diante de algumas situações que às vezes não é por conta do [nome da organização] ou questões mesmo que nós podemos melhorar, porque ele sabe que o que a gente faz hoje pode sempre ter um outro ponto de melhoria, mas eu vejo o [nome da organização] muito bem-posicionado em relação aos seus pares. (E22)

O [nome da organização] ele tem uma carga de trabalho que é muito, muito, muito, muito maior do que, por exemplo, o [nome de outra organização] que eu trabalhei, né. (...) O [nome da organização] ele é um ministério que as pessoas trabalham

mais pesado. (...) A carga de trabalho é maior no [nome da organização] em comparação aos outros, aos outros óbitos que eu trabalhei, né, bem maior. (E21)

O elemento de competição intraorganizacional apontou que as relações interpessoais são positivas, sem detalhamentos mais relevantes. Da mesma forma, o elemento prestígio percebido trouxe códigos com aspectos positivos em relação ao vínculo dos trabalhadores: (1) boa gestão; (2) bom clima organizacional; (3) eficiente e qualificada; (4) inovadora e; (5) orgulho da missão. Interessante observar que parte deste prestígio percebido tem relação direta com a implantação do teletrabalho.

Eu vejo a [nome da organização] à frente. Nessa questão de planejamento, de organização, nesse programa de desempenho. Pelo que a gente vê de outros colegas falando, acho que a gente está um passo à frente. O nosso já está bem consolidado. (E11)

Olha, ela mudou, o serviço público mudou, por causa do teletrabalho, acho que mais por causa da pandemia, nem tanto, o teletrabalho foi uma consequência, eu acho que as relações dentro do serviço público, eles ficaram mais racionais e mais, eles prezaram mais pela economicidade, eu acho, eles viram que poderiam ser mais eficientes e sem, pelo menos manter a mesma eficiência usando menos recursos, né, eu acho que tinha um desperdício de recurso grande no serviço público antes, por exemplo, viagens de servidores públicos, e isso mudou, não por causa do teletrabalho, mas também é uma consequência da mesma forma que o teletrabalho é, do que aconteceu na pandemia, porque não tem como desvincular, eu acho. (E21)

Realmente é um corpo profissional de alto grau intelectual, excelente grau de formação, extremamente competente, maduro, muito focado no trabalho, no profissionalismo, que, mesmo diante das dificuldades, não teme de ousar, de ser criativo. (E22)

Os sentimentos expressos pelos entrevistados que apontaram o nível G da Escala traz, novamente, aspectos positivos, que contribuem para a identificação muito alta. (1) orgulho, (2) amor, (3) gratidão, (4) melhorou com teletrabalho e (5) realização foram os sentimentos apresentados nas falas.

Eu sou apaixonada pelo [nome da organização]. Eu sou realmente apaixonada por aqui. Eu acho que a gente desenvolve aqui um trabalho muito importante. Eu dou muito valor às políticas públicas [área de atuação da organização]. Eu acho que o [nome da organização] tem um papel social muito importante. Eu acredito no trabalho que a gente exerce aqui. Eu sou uma defensora da [área de atuação da organização]. Então, para mim, estar trabalhando com a [área de atuação da organização], com a política pública e com o financiamento de política pública me faz bem, me faz feliz. Eu sou cedida para cá. Eu não sou servidora do [nome da organização]. Eu estou cedida para o [nome da organização]. E eu escolho estar cedida porque eu acredito no trabalho que a gente executa aqui. Então, eu sou realmente uma entusiasta daqui. Acho um trabalho extremamente importante que a gente desenvolve aqui. (E16)

Olha, antes de tudo, de gratidão. Eu sou muito grato, acho que eu entrei em 2002, hoje em um momento muito complicado. Então, eu participei de uma geração que pegou [nome da organização] em uma situação muito complicada, muito difícil, com muitos problemas, e participei de uma transição muito pesada para chegarmos nesse [nome da organização] de hoje. (E22)

Não, acho que mudou, melhorou, por conta da qualidade de vida. Eu acho que isso pesou bastante. Eu posso me entregar mais, consigo melhores resultados agora do que antes. (E11)

Da mesma forma que ocorreu com os sentimentos expressos em relação à organização, aqueles expressos em relação aos colegas de trabalho também foram positivos: (1) admiração, (2) alegria, (3) amizade, (4) boa relação, (5) cooperação, (6) cordialidade, (7) empatia, (8) motivação, (9) pertencimento e (10) melhorou com teletrabalho. Aqui mais uma vez se observa o teletrabalho com um aspecto que contribui para um elemento que sustenta uma alta identificação organizacional.

A gente se dá muito bem, muito cordiais, o meu chefe imediato, que eu já conhecia, eu tenho uma relação bem tranquila com ele, bem boa mesmo, porque a gente já trabalhou juntos há alguns anos antes, né, então não tem problema, os novos, foi uma relação bem bacana, surpreendentemente boa, tá, (...) eu não tenho nada a reclamar. (E21)

Então, assim, é um grupo muito unido. Então, a gente tem essa... Vamos segurar a onda do outro. Então, quando... São coordenações diferentes, mas quando uma outra coordenação precisa, a gente faz força-tarefa, todo mundo ajuda. Então, assim, eu acho que isso é... Acho que é uma equipe muito unida. (E11)

Então a gente tem uma relação muito próxima, de muita confiança para que a gente possa se proteger, sabe? (E16)

Sempre foi muito bom, mas eu acho que até melhorou um pouco mais, porque quando a gente se encontra presencialmente, eu acho que a gente valoriza mais a presença do outro. Por incrível que pareça, eu acho que a gente acaba até ampliando o nosso carinho, o nosso apreço pelo nosso colega de trabalho, porque conforme a gente está menos presencialmente, quando a gente se encontra, a gente está lá muito por celular, às vezes em uma reunião virtual, quando a gente está presencialmente, a gente valoriza mais a presença do outro. Eu acho que aumentou o grau de empatia, de bem querer, eu acho que melhorou ainda mais. (E22)

Para os entrevistados que declararam sobreposição muito grande entre eles mesmos e suas organizações, todos os elementos de identificação organizacional contribuem para justificar este nível muito alto de identificação. Em competição interorganizacional, todos avaliam sua própria organização com aspectos positivos na comparação com outras. Em competição intraorganizacional, as relações são vistas como positivas. O prestígio percebido também trouxe aspectos que favorecem o forte vínculo, bem com o os sentimentos expressos em relação à

organização e aos colegas de trabalho. Serão analisados, agora, os elementos do teletrabalho para este grupo.

Quadro 39 - Códigos identificados por elemento de Teletrabalho para entrevistados com identificação muito alta na Escala de Bergami e Bagozzi (2000)

<b>Elementos do Teletrabalho</b>	<b>Códigos identificados</b>
Características pessoais	(1) Autonomia (2) Flexibilidade (3) Habilidade com tecnologia (4) Concentração (5) Disciplina
Encontros presenciais	(1) Todos no parcial (2) Quinzenal (3) Mensal
Horário de trabalho	(1) Flexível (2) Comercial
Intensidade do teletrabalho	(1) Integral (2) Parcial
Natureza do trabalho	(1) Administrativo (2) Analítico (3) Burocrático (4) Individual
Normas de teletrabalho	(1) Ter aprovação do gestor (2) Disponibilidade no horário comercial (3) Elaborar plano de trabalho (4) Servidor sai se não cumprir entregas (5) Sem normas claras
Relação com gestor	(1) Acessível (2) Boa (3) Difícil
Suporte organizacional	(1) Aplicativo teams (2) Computador ou notebook (3) Mobiliário (4) Telefone (5) Treinamentos para teletrabalho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às características pessoais que contribuem para atuar no teletrabalho, o grupo apontou para (1) autonomia, (2) flexibilidade, (3) habilidade com tecnologia, (4) concentração e (5) disciplina. Das cinco características apontadas, vale destacar a habilidade com tecnologia, que apareceu somente para este grupo e é um aspecto que parece ter relevância.

Olha, eu creio que assim, um primeiro aspecto é você, acho que não é só uma questão minha, mas você de fato ter uma boa relação com a tecnologia. Eu, no caso, tenho uma boa dinâmica em lidar com sistemas, com a plataforma multimídia, então acho que esse é um primeiro aspecto muito importante, por que o que acontece? Quando se trabalha em casa, automaticamente a gente precisa lidar com diversas soluções tecnológicas que às vezes formam simultânea, é o WhatsApp, é o Avaya, é o e-mail, é a ligação por celular, são os sistemas, é o e-mail pessoal, é o e-mail institucional. (E22)

Em relação à presença de encontros presenciais periódicos instituídos, todos os respondentes do grupo afirmam que sua organização adota esta prática. Em alguns casos, os encontros já acontecem porque a maioria está na modalidade parcial, em outros casos o encontro é quinzena ou mensal.

E obrigatório mesmo é, uma vez por mês, a gente estar presencial. A gente tem a reunião de balanço geral, referente aos resultados do mês anterior. Aí faz a reunião de equipe e a reunião de coordenador presencial. Pelo menos uma vez por mês tem esse encontro presencial. Mas a reunião de equipe a gente tem toda semana e de coordenação a cada 15 dias. (E11)

Não, não tem, não tem nada obrigatório, mas, na verdade, não tem ninguém, eu acho, que em teletrabalho integral, está todo mundo com teletrabalho parcial, às vezes, eles não vão no mesmo dia, né. (E21)

Porque há uma compreensão da necessidade de haver uma integração das equipes, então cada unidade, obviamente, cada coordenação, vai definir como vai se dar essa integração. Pelo menos seria uma média de dois dias por mês, existe a visão de ser seis dias em um período trimestral e esses três dias vão ser distribuídos de acordo com o que as coordenações definem qual seria a melhor modalidade. (E22)

O horário de trabalho se alterna entre flexível (E11 e E22) e comercial (E16 e E21). Em todos os casos, a percepção sobre o horário de trabalho é positiva. Somente a E11 está no teletrabalho integral, enquanto os outros três entrevistados deste grupo encontram-se no parcial. Também este aspecto, a visão é positiva nas duas situações.

Porque eu acho que, nas tarefas que a gente executa aqui, é muito importante ter esse contato de equipe. Muitas decisões são tomadas em equipe. E eu acho que facilita o nosso entendimento e azeitamento dos processos de trabalho. E eu acho que, como a gente trabalha com dados muito sensíveis, aqui são muitas planilhas e tudo, às vezes é difícil fazer esse tipo de reunião via Teams. (E16)

Inclusive, nós optamos por essa modalidade de trabalho parcial até em função da característica das nossas atividades. (E22)

A natureza dos trabalhos desenvolvidos pelos entrevistados deste grupo variou entre (1) administrativo, (2) analítico, (3) burocrático e (4) individual. Este não parece ser um elemento que interfira de forma relevante no vínculo destes trabalhadores porque o entendimento predominante é o de que estas atividades poderiam ser feitas presencialmente ou fora do espaço da organização.

A gente elabora planilhas orçamentárias. Então a gente tem uma rotina de elaboração de planilhas orçamentárias. Eu faço estudo de todas as políticas públicas que são executadas aqui no âmbito do [nome da organização]. Então assim, eu não tenho uma diferença entre o trabalho que eu faço presencialmente e o trabalho que eu faço quando eu estou remoto. O trabalho é o mesmo. (E16)

Em relação às normas da organização para o teletrabalho, a maioria é similar às apresentadas pelos outros grupos, como (1) ter aprovação do gestor, (2) disponibilidade no horário comercial, (3) elaborar plano de trabalho. Há uma regra que só apareceu em destaque neste grupo: (4) servidor sai do teletrabalho se não cumprir regras. E uma entrevistada considera que (5) as normas não são claras. Nestes casos, a norma não parece interferir no vínculo, ao contrário. A regra de retirar o trabalhador do teletrabalho parece reforçar a identificação enquanto a preocupação com clareza e cumprimento parece ser fruto deste forte vínculo.

Porque se por dois trimestres consecutivos o servidor não atingir a performance esperada, o resultado esperado, ele pode ser desligado do PGD. Então, da mesma forma que há a preocupação de esclarecer sobre o programa, há também esse monitoramento com os alertas aos servidores que, de repente, já indiquem um não alcance de performance e vê o que pode ser feito, o que aconteceu, o que houve, o que precisa ser ajustado, qual seria a dificuldade. E é raro, mas acontece, de a gente ter servidores desligados por essa questão. (E22)

Eu acho que é muito solto o teletrabalho. Fica muito na mão da chefia. As pessoas não sabem exatamente como é a regra. Ainda que tenha uma portaria, essa portaria não é muito seguida. Então eu acho que isso é um ponto que dificulta a compreensão da importância e do valor do teletrabalho. Está sempre na mão da chefia definir se o teletrabalho é importante ou não. (E16)

A relação com os gestores é vista como boa por todos os entrevistados, exceto pela E16, que vê a relação como difícil. Principalmente pelo fato de a chefia direta não aceitar o teletrabalho com muita facilidade. Ao que parece, esta situação descrita pela E16 é bem pontual e, apesar de parecer prejudicar o cotidiano de trabalho, acaba sendo compensada por outros elementos.

É uma relação difícil. Ela é uma pessoa que tem muita dificuldade de aceitar o teletrabalho. (E16)

Excelente. Eu não tenho o que reclamar. Sempre acessível, assim. Não precisa, não tem... Apoia essa parte, né? (E11)

Ele vai praticamente nos mesmos dias que eu vou, então a gente mantém sempre um diálogo bom, eu acho isso importante, eu acho que isso aí foi importante, sim. (E21)

Então, é uma relação que continua em alto nível, ela continua funcionando muito bem. Então, assim, não houve nenhum tipo de prejuízo ou degradação ou desencontro. (E22)

Ao abordar o suporte oferecido pela organização para que o trabalhador atue em teletrabalho, os entrevistados deste grupo mencionaram o (1) aplicativo teams, (2) computador ou notebook, (3) mobiliário, (4) telefone e (5) treinamentos para

teletrabalho. Todos os aspectos trazidos para este elemento também foram vistos de forma positiva pelos entrevistados.

A comunicação é boa entre os colegas, a gente tem os recursos do Teams para a gente conseguir fazer o contato, a gente na verdade está em contato sempre, o tempo todo, o grupo que trabalha, a chefia, e não tem nenhum problema não, tá? (E21)

Eu optei por pegar o equipamento. Eu utilizo o desktop da [nome da organização]. Então, o mobiliário aqui, não. Mas tem colega que pegou cadeira, por necessidade, enfim, de ergonomia. Mas eu optei só pelo desktop mesmo. Mas você tinha a opção. Cadeira, aquele do apoio para pé, né? (E11)

Sim, nós temos, primeiramente, a publicação da política amplamente para casa. De fato, houve toda uma preocupação de serem realizadas divulgações internas e principalmente orientações às chefias, para que as chefias tivessem o cuidado de realmente conversarem com os servidores, explicarem os detalhes das diferentes modalidades, explicar como se deu o critério de eleição para quem foi para jornada integral, para jornada parcial, a justificativa disso. (E22)

Em relação aos elementos (características e configurações) do teletrabalho para os entrevistados que apontaram uma identificação organizacional muito alta, entende-se que a realização de encontros presenciais periódicos, o horário de trabalho, a intensidade (que privilegia o parcial), normas do teletrabalho, relação com gestor e suporte organizacional são elementos que parecem contribuir. Por outro lado, características pessoais e natureza do trabalho são elementos que parecem ter pouca influência neste nível de identificação.

## **4.2**

### **Análise dos dados**

A análise dos dados está dividida em dois momentos:

4.2.1 – Realizada à luz da literatura específica sobre identificação organizacional e teletrabalho.

4.2.2 – Realizada utilizando a lente da Teoria da Identidade Social.

#### **4.2.1**

##### **Identificação organizacional e elementos do teletrabalho: relação entre achados e a literatura**

O quadro 39 apresenta a consolidação dos resultados relacionando os elementos de identificação organizacional e de teletrabalho ao nível de identificação organizacional respondido pelos entrevistados. O objetivo é facilitar a identificação de cada um dos elementos na análise que será realizada. A fim de facilitar a compreensão do leitor, códigos similares são apresentados no mesmo nível, facilitando o entendimento da repetição de um mesmo código em diversos níveis. Neste mesmo objetivo de facilitar a compreensão, será dado destaque a cada linha de elemento do teletrabalho na análise específica de cada um destes elementos, repetindo parte deste quadro.

Quadro 40 - Consolidação dos códigos identificados por nível de identificação.

		Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Elementos do teletrabalho	Características pessoais	Responsabilidade	Responsabilidade		Responsabilidade		
		Disciplina		Disciplina	Disciplina	Disciplina	Disciplina
		Concentração		Concentração	Concentração		Concentração
			Autonomia		Autonomia		Autonomia
				Comprometimento	Comprometimento		
				Flexibilidade			Flexibilidade
			Confiança		Planejamento	Planejamento	
					Habilidade com tecnologia		Habilidade com tecnologia
					Automotivação		
					Flexibilidade		
					Proatividade		
					Tranquilidade		

	Encontros presenciais	Não há Esporádicos	Esporádicos  Quinzenal	Não há Esporádicos  Bimestral	Não há Esporádicos Semanal  Mensal  Semestral Somente para alta administração	Esporádicos   Semestral	Quinzenal Mensal  Todos no parcial
	Horário de trabalho	Flexível	Flexível	Flexível Comercial Prefere noite	Flexível Comercial Prefere noite	Flexível Comercial	Flexível Comercial
	Intensidade do teletrabalho	Integral Parcial	Integral Parcial	Integral Parcial	Integral Parcial Parcial com controle Reveza	Integral Parcial	Integral Parcial

	Natureza do trabalho	Analítico  Atendimento Operacional	Analítico  Estratégico	Analítico  Estratégico Individual  Interativo Fiscalização	Analítico Administrativo Burocrático Estratégico Individual Gestão	Administrativo  Gestão	Analítico Administrativo Burocrático  Individual
--	----------------------	---	------------------------------	--	---	------------------------------	--

	Normas do teletrabalho	Plano de trabalho Aprovação gestor	Plano de trabalho  Produtividade 30% maior	Plano de trabalho Aprovação gestor Disponibilidade de horário Restrições ao integral	Plano de trabalho Aprovação gestor Disponibilidade horário comercial Restrições ao integral Prioriza integral para problemas saúde Cumprir carga horária	Plano de trabalho Disponibilidade horário comercial	Plano de trabalho Aprovação gestor Disponibilidade horário comercial  Servidor sai se não cumprir Sem normas claras
--	------------------------	---------------------------------------	--	---	---	--	--

	Relação com gestor	Tranquila  Sem dificuldades	Boa relação  Acolhedor Respeitosa Transparência	Boa relação	Boa relação  Tranquila  Confiança Senso justiça	Boa relação   Amizade	Boa relação  Acessível   Difícil
--	--------------------	-----------------------------------	---	-------------	--	--------------------------------	---

	Suporte organizacional	<p>Computador ou notebook</p> <p>Sem orientações</p> <p>Teams</p>	<p>Computador ou notebook</p> <p>Sem orientações</p> <p>Sem suporte</p>	<p>Computador ou notebook</p> <p>Sem orientações</p> <p>Teams</p> <p>Treinamentos</p> <p>Modem internet</p>	<p>Computador ou notebook</p> <p>Sem orientações</p> <p>Teams</p> <p>Sem suporte</p> <p>Treinamentos</p> <p>Apoio psicológico</p> <p>Atendimento TI</p> <p>Orientações RH</p> <p>Ferramentas Google</p> <p>Controle entregas</p>	<p>Computador ou notebook</p> <p>Treinamentos</p> <p>Ferramentas Google</p> <p>Pesquisa sobre TT</p>	<p>Computador ou notebook</p> <p>Teams</p> <p>Treinamentos</p> <p>Mobiliário</p> <p>Telefone</p>
--	------------------------	---	---	---	--	--	--

Elementos de OID	Competição interorganizacional	Mais moderna.  Não sabe comparar.	<p>Maior carga de trabalho</p> <p>Maior orçamento</p> <p>Na média</p>	<p>Malvista por baixa produtividade</p> <p>Maior carga de trabalho</p> <p>Malvista por falta de gestão</p> <p>Trabalhadores mais qualificados</p> <p>Pouco relevante</p>	<p>Malvista por falta de gestão</p> <p>Referência em TI</p> <p>Pouco relevante</p>	<p>Maior autonomia</p> <p>Trabalhadores mais qualificados</p>	<p>Maior carga de trabalho</p> <p>À frente</p> <p>Bom planejamento</p> <p>Trabalhadores mais qualificados</p>
	Competição intraorganizacional	-	-	<p>TT melhorou relações</p> <p>Trabalhadores comprometidos</p>	<p>TT melhorou relações</p> <p>Boas relações interpessoais</p> <p>TT não perde vínculos</p> <p>Há disputa de cargos</p>	<p>TT melhorou relações</p> <p>Boas relações interpessoais</p> <p>Gestores jovens dificultam</p>	<p>Boas relações interpessoais</p>

		Alta influência política	Alta influência política	Alta influência política	Alta influência política		
	Prestígio percebido	Boa gestão	Boa gestão	Boa gestão	Boa gestão		
			Eficiente e qualificada	Eficiente e qualificada	Eficiente e qualificada	Boa gestão	Boa gestão
		Burocrática		Burocrática	Burocrática	Eficiente e qualificada	Eficiente e qualificada
		Lugar ruim	Lugar ruim			Bom clima	Bom clima
				Baixa influência política	Baixa influência política		
				Baixa qualidade			
				Conservadora			
				Desestruturada			
				Discurso incompatível			
				Gestão atrasada			
					Inovadora		
					Boa credibilidade		
					Pouco relevante		
					Missão importante		
						Orgulho da missão	Orgulho da missão
							Inovadora
						Busca equidade	
						Positiva para TT	

		Melhorou com TT		Orgulho Melhorou com TT	Orgulho Melhorou com TT	Orgulho	Orgulho Melhorou com TT
			Alegria		Alegria	Alegria	
				Gratidão	Gratidão		Gratidão
		Decepção	Decepção		Desânimo		
		Desânimo		Frustração	Frustração		
			Insatisfação	Insatisfação			
			Raiva				Amor
			Ressentimento		Amor		Realização
					Bom clima		
					Distanciamento		
					Vergonha		

	Sentimento de time	Amizade		Amizade	Amizade	Amizade	Amizade
		Comprometimento		Boa relação	Boa relação	Boa relação	Boa relação
		Cooperação		Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento
				Cooperação	Cooperação	Cooperação	Cooperação
			Confiança		Alegria		Alegria
		Cumplicidade			Confiança		
			Acolhimento			Acolhimento	
		Mudou com TT	Mudou com TT	Mudou com TT	Mudou com TT	Mudou com TT	Mudou com TT
						Cordialidade	Melhorou com TT
		Qualificados	Qualificados	Qualificados	Qualificados		Cordialidade
	Desconforto						
		Pertencimento			Pertencimento	Pertencimento	
			Conforto				
	Isolamento		Isolamento				
			Motivação	Motivação		Motivação	
			Saudade				
			Sem proatividade				
					Gratidão		
					Saudade		

					Empatia  Amor Cansaço Complectude Falta de colaboração Gratidão Respeito		Empatia Admiração
--	--	--	--	--	---	--	----------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Um elemento de configuração do teletrabalho não pode ser diretamente associado ao nível de identificação organizacional, porque ele pode ser influenciado por outros elementos. Por exemplo, houve entrevistados que trataram a intensidade integral de teletrabalho como um elemento que afeta positivamente sua identificação enquanto outros apontaram que esta mesma característica afeta negativamente a identificação. Da mesma forma, um determinado elemento de OID pode ser visto como negativo por um entrevistado que aponta para baixa identificação e este não contribuir para o nível de identificação apontado. Por esta razão, após o detalhamento de cada um dos elementos analisados, será apresentada uma introdução partir da fala dos entrevistados especificando os aspectos que efetivamente contribuem para o nível de identificação mencionado em cada elemento de configuração do teletrabalho.

#### 4.2.1.1

##### Características pessoais

A definição de características pessoais para atuação em teletrabalho é um elemento que parece afetar o processo de identificação organizacional para aqueles que selecionaram o nível D (identificação baixa) e F (identificação alta) da escala trabalhada. No caso dos entrevistados com baixa identificação, os elementos de identificação afetados são o sentimento com a organização (ruim) e o sentimento de time (positivo), enquanto para os entrevistados com alta identificação são o sentimento com a organização e com o time (ambos positivos).

O quadro 40 sintetiza os códigos identificados relacionados às características pessoais que devem ser apresentadas pelo teletrabalhador por nível de identificação a partir da escala utilizada nesta pesquisa.

Quadro 41 - Características pessoais mencionadas pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional.

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Característi cas	Responsabilidade	Responsabilidade		Responsabilidade		
	Disciplina		Disciplina	Disciplina	Disciplina	Disciplina
	Concentração		Concentração	Concentração		Concentração

		Autonomia	Comprometimento	Autonomia		Autonomia
			Flexibilidade	Comprometimento		Flexibilidade
		Confiança		Planejamento	Planejamento	
				Habilidade com tecnologia		Habilidade com tecnologia
				Automotivação		
				Flexibilidade		
				Proatividade		
				Tranquilidade		

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta pesquisa, nenhum dos entrevistados trouxe a informação de que sua organização possui um perfil (conjunto de características pessoais) definido para atuação em teletrabalho e, conseqüentemente, nenhuma destas organizações seleciona os trabalhadores a partir deste perfil. As características que apareceram foram mencionadas pelos próprios entrevistados a partir de suas percepções sobre características que contribuem para atuar bem neste arranjo. Ao mesmo tempo, não foram identificadas na literatura pesquisas empíricas que avaliem esta situação: organizações que selecionem os profissionais para o teletrabalho a partir de um conjunto de características pessoais. As pesquisas, da mesma forma que ocorre nesta, trabalham com características ideais apresentadas pelo próprios teletrabalhadores ou por seus gestores (ADAMOVIC *et al.*, 2022; ASMUSSEN *et al.*, 2023; BARUCH, 2000; FISCHER *et al.*, 2023; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; HEIDT, GAUGER e PFNUR, 2023; LEONARDI *et al.*, 2024; LOTT e ABENDROTH, 2023; ORLANDI *et al.*, 2024).

Diversos estudos já apontaram a relação entre as características pessoais do trabalhador e a adequação ao teletrabalho. Capacidade de controlar o próprio trabalho, baixa necessidade de interação (BAILEY e KURLAND, 2002), automotivação, habilidade em trabalhar só, tenacidade, organização pessoal (BARUCH e NISHCOLSON, 1997; BARUCH, 2000), disciplina, autonomia, automotivação, organização, autogestão, autocontrole, flexibilidade, boa comunicação e domínio de recursos tecnológicos (BARUCH, 2000; BARUCH e NICHOLSON, 1997; BELANGER, 1999; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; LOTT e ABENDROTH, 2023; LEONARDI *et al.*, 2024) são os mais frequentes.

As características apresentadas pelos trabalhadores com menor nível de identificação (níveis A, C e D) nesta pesquisa parecem genéricas, podendo ser aplicadas a qualquer arranjo de trabalho: responsabilidade, comprometimento, disciplina etc. Não parecem características que diferenciem o teletrabalhador daquele que atua tradicionalmente no espaço da organização., como observamos no discurso da E5 (nível A).

Eu acho que eu tenho disciplina. Tenho responsabilidade. Acho que eu gosto de silêncio para trabalhar. Ou botar uma música. Mas eu não gosto de ser interrompida toda hora. Isso acontece mais no escritório. (E5)

Estudos mais recentes têm mostrado que características que demandam ações do trabalhador para adequação ao teletrabalho parecem ser as mais consistentes, como iniciativa, adaptabilidade (LEONARDI *et al.*, 2024), agilidade (HEIDT, GAUGER e PFNUR, 2023), autoeficácia (ADAMOVIC *et al.*, 2022; ORLANDI *et al.*, 2024), autonomia (FISCHER *et al.*, 2023) e proatividade (FISCHER *et al.*, 2023). Estas características que demandam certa ação do trabalhador para se ajustar ao arranjo estão presentes naqueles que manifestam maior nível de identificação (níveis E, F e G), tais como automotivação, autonomia, proatividade e flexibilidade, a exemplo do E22 (nível G). A habilidade com tecnologia, mesmo não sendo uma característica pessoal, mas uma habilidade técnica, apareceu desta forma nas entrevistas, entre os trabalhadores com maiores níveis de identificação, é apontada por Fischer *et al.* (2023) como aspecto altamente relevante.

Olha, eu creio que assim, um primeiro aspecto é você, acho que não é só uma questão minha, mas você de fato ter uma boa relação com a tecnologia. Eu, no caso, tenho uma boa dinâmica em lidar com sistemas, com a plataforma multimídia, então acho que esse é um primeiro aspecto muito importante, por que o que acontece? Quando se trabalha em casa, automaticamente a gente precisa lidar com diversas soluções tecnológicas que às vezes formam simultânea, é o WhatsApp, é o Avaya, é o e-mail, é a ligação por celular, são os sistemas, é o e-mail pessoal, é o e-mail institucional. (E22)

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definiram a identificação organizacional como o “grau que um membro define a si mesmo com os mesmos atributos que acredita que definem sua organização” (p. 239). Neste sentido, é possível supor que ao listar características como responsabilidade, confiança e comprometimento, trabalhadores com baixo nível de identificação expressam que percebem em sua organização características opostas: irresponsabilidade, falta de comprometimento e de confiança. As falas abaixo exemplificam esta percepção.

Então a gente acaba tendo muito contato com as pessoas, as pessoas que querem sair por sofrimento no trabalho. Então, pra mim, é por isso que eu falo que a minha visão do [nome da organização] é bem ruim, que eu o vejo como um promotor de doença no trabalhador. (E17)

Desde que começou. Eu tive uns 5 chefes. Ou mais. Foi uma loucura. Porque mudaram as pessoas. Os chefes foram mudando, na verdade. Eu estava nessa área que estou agora. Fui para outra e voltei. Eu nem mudei tanto. Mas o que mudaram foram os chefes. Eu acho que. Com as pessoas que eu já conhecia pessoalmente é mais fácil. Porque nessa eu tive dois chefes que eu não conheço. Só de vista. Acho um pouco mais estranho. Mais esquisito. (E5)

É uma imagem meio comprometida pela experiência triste que eu tenho lá. No sentido, eu considero que existe muito assédio, muita informalidade, muita precariedade. Essas coisas acabam marcando mais do que as coisas positivas, porque quando a gente apanha, a gente não esquece. Então, assim... Mas isso é um prejuízo para a política também, eu acho ruim. Existe um contingente humano ali, muito grande, de pessoas que estão atuando sem formalidade. (E19)

Por outro lado, os entrevistados que apontaram alto nível de identificação citam características como automotivação, proatividade e planejamento. O que também parece ser um reflexo da forma como definem suas próprias organizações, percebendo os mesmos atributos em si, seguindo o mesmo fundamento (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994).

Mas hoje, pelo contato que a gente tem de pessoas entrando na [nome da organização] e de alguns amigos saindo da [nome da organização] e indo para outros órgãos e os relatos que a gente tem é que eu acho que a [nome da organização] está a anos luz de muitos órgãos, sabe? De gestão, de modernidade, de modelo de pensamento, de tudo. De tudo. Eu acho que a gente não é parâmetro para comparação com os órgãos, por exemplo, da Esplanada. Eu diria de infraestrutura nem se fala que a gente tem uma infraestrutura excelente desde os banheiros até refeitório, restaurante. Realmente, a [nome da organização] tem uma estrutura muito boa hoje em dia. E os nossos processos, os nossos fluxos de processos, tudo pelo menos... (E15)

Mas em termos de autonomia e de organização, eu fiquei chocada com a autonomia, porque a gente reclama internamente às vezes, e a gente não tem essa percepção. Uma outra coisa também que eu percebo é que quando a gente vai fazer um benchmarking com a [nome de outras organizações], a gente às vezes tem coisas que outros lugares não têm e você não tem essa percepção. É interessante. (E10)

Uma situação singular merece destaque: trabalhadores que optaram pelo nível D, que têm em certa medida baixa identificação, consideram que as características pessoais são elementos relevantes. Esta situação parece estar ligada com o sentimento expresso em relação ao time, o que está em consonância com os resultados da pesquisa de Kreiner e Ashforth (2004).

Olha só, eu vejo as pessoas mais ativas, mais trabalhadoras. Eu admiro mais o esforço das pessoas. Porque naquele ambiente caótico, difuso, do trabalho, naquelas salas enormes, com 50 pessoas, a gente achava que estava sempre tendo tanto barulho que ninguém... Será que as pessoas estão trabalhando? Agora parece mais... Parece que o trabalho é mais efetivo, talvez. (E9)

Eu gosto bastante das pessoas da [nome da organização]. Tenho vários amigos. O ambiente de trabalho é muito bom. Como não tem... Acho que a estabilidade promove isso. Ela permite o trabalho em grupo de uma forma mais harmoniosa. Então é bom. (E12)

A minha relação é muito boa cara eu sempre fui uma pessoa lá no meu órgão que tive essa característica de procurar as pessoas de outras áreas para buscar soluções para os problemas que eu estava lidando sempre estimei isso enquanto gestor já tive atuação algumas vezes como gestor e eu entendo me vejo assim como uma pessoa de bom relacionamento com os colegas de trabalho. (E6)

Eu trabalho com pessoas comprometidas, com algumas pessoas bastante comprometidas, muito acima da curva de comprometimento do geral. E são pessoas que eu gosto, que eu admiro. As pessoas mais próximas a mim são pessoas que eu tenho prazer de trabalhar. (E1)

Kreiner e Ashforth (2004) explicam que há identificação quando o indivíduo se define, mesmo que parcialmente, a partir do que sua organização representa. Neste sentido, as características pessoais declaradas pelos trabalhadores parecem ser afetadas pelo nível de identificação que estabelecem com sua organização, e não o contrário. Ou seja, a característica pessoal definida pelo trabalhador não parece impactar na identificação. No entanto, o nível de identificação parece central na definição destas características. O que nos leva à primeira proposição:

***P1. O nível de identificação do teletrabalhador com sua organização afeta as características pessoais que ele descreve como ideais para o teletrabalho. Estas características, no entanto, não afetam a identificação.***

#### **4.2.1.2**

##### **Encontros presenciais regulares**

Encontros presenciais regulares parecem afetar a identificação de todos os entrevistados. Observa-se que, para os que selecionaram os níveis A e C (baixa identificação), sua falta se relaciona com os elementos de competição intraorganizacional e sentimento com a organização. No lado oposto, entrevistados que selecionaram os

níveis F e G (alta identificação) apontam que estes encontros favorecem a identificação a partir dos elementos de prestígio percebido, sentimento de time e sentimento com a organização.

O quadro 41 apresenta, de forma sintetizada, os códigos identificados relacionados à configuração que trata de encontros presenciais em teletrabalho, agrupado por nível de identificação organizacional.

Quadro 42 - Encontros presenciais mencionados pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional.

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Encontros presenciais	Não há		Não há	Não há		
	Esporádicos	Esporádicos  Quinzenal	Esporádicos   Bimestral	Esporádicos  Semanal  Mensal  Semestral  Somente para alta administração	Esporádicos    Semestral	Quinzenal  Mensal   Todos no parcial

Fonte: elaborado pelo autor.

O teletrabalho é marcado pelo afastamento físico do trabalhador do espaço da organização. Van Knippenberg e Van Schie (2000) já haviam identificado que relações presenciais entre as pessoas tendem a criar vínculos mais fortes entre as pessoas do que aqueles estabelecidos com a organização. Nesta mesma linha, o trabalho de Dutton, Dukerich e Harquail (1994) apontaram para o fato de que o teletrabalho altera a interação entre os membros da organização com implicações no processo de identificação organizacional.

A revisão de literatura realizada por Ashforth, Harrison e Corley (2008) se organizou a partir da relação entre coletividades (grupos, times e organizações) e papéis exercidos pelas pessoas (cargo, função etc.), percebendo que a mudança da relação presencial para a mediada por tecnologias altera a rede de relacionamentos. Esta mesma revisão chamou a atenção para o fato de que o comprometimento dos trabalhadores em qualquer modalidade é diferente de seu nível de identificação. Ou seja, o trabalhador pode ser altamente comprometido e apresentar vínculos frágeis.

No elemento de encontros regulares, é preciso recorrer ao trabalho de Wiesenfeld *et al.* (1999), trabalho principal com o qual esta pesquisa dialoga, para reforçar a noção de que modelos de trabalho remoto enfraquecem os laços entre as organizações e seus membros. Este é um aspecto que pôde ser observado nos resultados desta pesquisa. Os entrevistados que apontaram baixo nível de identificação organizacional (níveis A, C e D da escala) declararam que não há encontros presenciais ou estes são esporádicos, enquanto os que apontaram alto nível de identificação (níveis E, F e G da escala), declararam em sua maioria que há encontros regulares (semanais, quinzenais, mensais, semestrais etc.). No caso dos entrevistados que optaram pelo nível G da escala – mais alto nível de identificação, todos declararam haver encontros regulares, como o exemplo abaixo do E10. A interação presencial entre trabalhadores já foi apontada como um elemento central para a construção de vínculos do trabalhador com sua organização em diversos trabalhos (GOLDEN, 2006; GOLDEN *et al.*, 2008; WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Todas as superintendências, mais ou menos, estão fazendo esse modelo. Por quê? Porque o objetivo é integração, é matar a saudade, fazer fofoca, falar mal dos outros, rir, brincar, ter um pouco de conhecimento, porque um treinamento comportamental também une as pessoas. (E10)

A falta de interações presenciais parece afetar a identificação organizacional por conta do isolamento profissional gerado por modelos de trabalho remoto (COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN *et al.*, 2008). Golden (2006) explica que, a medida em que aumenta a intensidade do trabalho remoto, aumenta-se também a sensação de isolamento. Esta sensação aparece como elemento central nos processos de identificação organizacional (TATCHER, 2006; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Do ponto de vista das decisões organizacionais, os achados desta pesquisa mostram que o isolamento parece afetar, principalmente, os elementos de competição interorganizacional e sentimento com a organização (vide quadro 40).

Ao mesmo tempo que eu tenho um sentimento de alegria, de prazer, de satisfação, o poder estar mais junto, mais integrado com as pessoas hoje dentro do [nome da organização] e ter uma relação um pouco mais leve, uma vez que eu não estou em posição de comando. São esses dois sentimentos, um pouco da leveza, do carinho, do prazer de estar com pessoas, pessoas legais lá, ao mesmo tempo um sentimento de frustração e decepção por ver que velhos erros seguem sendo repetidos. (E20)

Encontros presenciais para quem tá em teletrabalho integral não, assim, mas eu vou falar mais da minha gestora anterior que é onde eu me sinto mais confortável até por entender

a rotina de trabalho ela fazia reuniões semanais, né, online e tinha uma rotina de presença lá na [nome da organização] então quando ela ia até a [nome da organização] ela informava todo mundo, a galera que estava no parcial combinava tentava ao máximo combinar no mesmo dia entendeu? (E6)

Acho que o [nome de outra organização] se sente bem em abrir uma reunião com a gente de maneira eletrônica e dividir o mesmo trabalho que ele iria fazer com a gente, com a conversa, talvez em um networking, um almoço, uma conversa, um café, não é algo apartado do cerne da questão, mas o cerne da questão consegue ser muito bem endereçado via internet. (E9)

Por outro lado, observa-se que os entrevistados que apontaram níveis altos de identificação organizacional (níveis E, F e G) apontam para elementos de competição intraorganizacional, sentimento com a organização e sentimento de time.

Sim, a chefia promove eventualmente, não tem um período determinado, uma frequência, mas promove, e promoveu desde que acabou a pandemia, começou o trabalho remoto, de fato. (E3)

Existe, sim, é isso, a promoção de um evento ou de inauguração de um programa, qualquer coisa do tipo, que faz híbrido, que quem tiver presencialmente vá para o auditório, quem não tiver presencialmente acompanhada de maneira remota. (E4)

Mas a gente tem uma governança maravilhosa, a [nome da organização] é premiada na gestão do governo federal, mas você ainda tem relações muito difíceis, porque o ônus disso foram pessoas muito jovens se tornando gestores, sem entender nada de gestão. (E10)

O [nome de um colega] gosta desse contato pessoal. Ele sempre falou isso. E realmente, pessoalmente, fluía melhor para a gente tratar as coisas. Então, foi difícil o início online. Fez toda a diferença a gente conseguir ter o contato presencialmente. (E7)

Na declaração dos entrevistados que apontaram o nível mais alto de identificação (nível G), os eventos presenciais têm papel extremamente relevante.

E obrigatório mesmo é, uma vez por mês, a gente estar presencial. A gente tem a reunião de balanço geral, referente aos resultados do mês anterior. Aí faz a reunião de equipe e a reunião de coordenador presencial. Pelo menos uma vez por mês tem esse encontro presencial. Mas a reunião de equipe a gente tem toda semana e de coordenação a cada 15 dias. (E11)

Não, não tem, não tem nada obrigatório, mas, na verdade, não tem ninguém, eu acho, que em teletrabalho integral, está todo mundo com teletrabalho parcial, às vezes, eles não vão no mesmo dia, né. (E21)

Porque há uma compreensão da necessidade de haver uma integração das equipes, então cada unidade, obviamente, cada coordenação, vai definir como vai se dar essa integração. Pelo menos seria uma média de dois dias por mês, existe a visão de ser seis dias em um período trimestral e esses três dias vão ser distribuídos de acordo com o que as coordenações definem qual seria a melhor modalidade. (E22)

Considerando que a existência ou não de encontros presenciais é frequentemente abordada na literatura pela perspectiva do papel do isolamento social, gerado pelo distanciamento dos trabalhadores de suas organizações (MOSQUERA *et al.*, 2022) e que este isolamento reduz o engajamento do trabalhador (BECKER *et al.*, 2022; DIMIAN, 2023; JAMAL *et al.*, 2021; MOSQUERA *et al.*, 2022; RADULOVIC *et al.*, 2022; TRZEBIATOWSKI e HENLE, 2023), afetando negativamente a satisfação com o trabalho (MOSQUERA *et al.*, 2022) e podendo levar à exaustão emocional (BECKER *et al.*, 2022; LYNDON *et al.*, 2024), é possível inferir que este elemento tem papel relevante na identificação organizacional.

Orlandi *et al.* (2024) identificaram em sua pesquisa que isolamento social é um desafio que poderia ser superado com encontros regulares e feedbacks constantes. Tais encontros não precisariam ser presenciais, mas a presencialidade é recomendada pelos autores. Esta percepção está em linha com os achados de Min Ha *et al.* (2023) que apontaram a presença social como elemento de mediação entre virtualidade e engajamento. Ocorre que o trabalhador flexível tem pouco interesse em participar de encontros presenciais e a expectativa da organização por momentos presenciais parece trazer prejuízos à satisfação (ABENDROTH e REIMANN, 2024).

Os resultados desta pesquisa sugerem que a existência de encontros presenciais regulares é elemento que afeta diretamente a identificação. Ashforth e Mael (1992) e Bergami e Bagozzi (2000) explicam que identificação organizacional é uma forma específica de identificação social onde indivíduos passam a se definir a partir de seu pertencimento a uma organização. Esta identificação se dá pelos processos de autocategorização e despersonalização (LOUSÃO, 2010; BERGAMI e BAGOZZI, 2000). A existência de encontros presenciais regulares parece relevante para o processo de despersonalização (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Além disso, identificação é o processo de construção de uma identidade social (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; ASHFORTH e MAEL, 1992; PRATT, 1998), que se dá por uma conexão cognitiva entre a identidade da organização e a identidade do membro (ASHFORTH e MAEL, 1992; DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; PRATT, 1998). Eventos presenciais parecem contribuir sobremaneira para a criação de vínculos e o reforço da identificação entre trabalhador e sua organização (ORLANDI *et al.*, 2024, WISENFELD *et al.*, 1999), embora os dados desta pesquisa mostrem que a mera

existência de encontros presenciais regulares não é capaz de garantir o alto nível de identificação de forma isolada. Neste sentido, a segunda proposição formulada foi:

*P2. Encontros regulares, preferencialmente presenciais, afetam positivamente a identificação organizacional por favorecerem a despersonalização, contribuindo para a construção de uma identidade social na organização, por meio dos elementos de competição intraorganizacional e sentimentalismo.*

#### 4.2.1.3

##### Horário de trabalho

O horário de trabalho ou, mais especificamente, a flexibilidade no horário de trabalho, é uma característica que afeta positivamente a identificação dos trabalhadores que selecionaram qualquer nível de identificação. O quadro 42 apresenta, de forma sintetizada, os códigos identificados relacionados à horário de trabalho, agrupado por nível de identificação organizacional.

Quadro 43 - Horários de trabalho mencionados pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Horário de trabalho	Flexível	Flexível	Flexível Comercial Prefere noite	Flexível Comercial Prefere noite	Flexível Comercial	Flexível Comercial

Fonte: elaborado pelo autor.

Horário de trabalho é um elemento que influencia na identificação dos trabalhadores de forma relevante, principalmente quando há alta identificação. Este é um achado interessante porque os trabalhadores com menor nível de identificação (níveis A e C da escala) apontaram ter horário flexível, enquanto os trabalhadores com maior nível de identificação (níveis F e G) se dividiram entre horário flexível e horário comercial. Observe-se as falas de trabalhadores com menores níveis de identificação:

Eu particularmente gosto. Acho que é uma liberdade boa de horário. Porque às vezes eu acordo super cedo. Então eu começo a trabalhar às seis da manhã. Aí posso fazer alguma coisa durante o dia na rua. Não tenho que ficar pedindo tudo para o chefe. Eu gosto. (E5)

Com o sistema PGD os horários acabam que perdem um pouco da sua substância, digamos assim. A gente fica vinculado a cumprir os propósitos da unidade, de votação, do serviço, nossa repartição. E esse cumprimento se distribui ao longo dos dias, né? O que depois se formata no preenchimento das atividades executadas e antes na programação. (E19)

Então, assim, eu não tenho muito essa coisa do horário rígido. O que eu tenho feito... O que eu tenho feito é conseguido, sempre, cumprir as metas do plano de trabalho, antes até do prazo, um pouquinho, que foi estabelecido. (E20)

Eu sou flexível com a minha rotina, com a minha agenda, eu gosto de ser flexível, eu não gosto de ter uma rotina engessada, me incomoda um pouco isso. (E1)

Madsen (2003) explica que a questão da flexibilidade nas formas de trabalho remoto tem papel relevante porque contribui para a redução de conflitos trabalho-família e que estes conflitos não estão relacionados a questões demográficas (sexo, estado civil, número de filhos etc.). Sullivan e Lewis (2001) vão discordar em um ponto específico: o teletrabalho, ao favorecer o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pode desfavorecer a mulher. No caso da entrevistada 15, este é um elemento positivo.

Geralmente, eu sento 9 horas da manhã e trabalho esse período todo que as meninas estão na escola. Vou buscar as meninas na escola meio-dia, volto para casa, almoço com elas, e aí, quando eu estou em casa, eu volto 1h20, 1h15, assim, eu já estou me sentando de novo. (E15)

A questão da flexibilidade de horário, que vai aparecer na fala de entrevistados de todos os níveis de identificação, parece se relacionar com a questão da autonomia no controle do próprio trabalho (CASCIO, 2000). Observamos isso na fala de E5 (baixa identificação) e E10 (alta identificação). Holch e Kozlowski (2014) reforçam este ponto ao verificar que o modelo hierárquico tradicional, com controle de horários e tarefas, parece ser pouca aplicação em formas remotas de trabalho.

Eu particularmente gosto. Acho que é uma liberdade boa de horário. Porque às vezes eu acordo super cedo. Então eu começo a trabalhar às seis da manhã. Aí posso fazer alguma coisa durante o dia na rua. Não tenho que ficar pedindo tudo para o chefe. Eu gosto. (E5)

A hora que eu volto, que eu malho geralmente 7, 8 horas da manhã, trabalho até a hora do almoço. Eu tiro duas horas de almoço, porque eu cozinho para mim e tal. Depois eu trabalho até terminar as atividades do dia. Tem dias que eu preciso trabalhar 10 horas. Tem dias que eu trabalho 4. (E10)

Leonardi *et al.* (2024) explicam que a questão horário flexível é um fator positivo na decisão de teletrabalhar e que isso representa um desafio para a gestão de equipes por

colegas de trabalho atuarem em horários distintos com baixa interação. Esta preocupação aparece dentre os entrevistados que apontaram alto nível de identificação.

Porque eu acho que, nas tarefas que a gente executa aqui, é muito importante ter esse contato de equipe. Muitas decisões são tomadas em equipe. E eu acho que facilita o nosso entendimento e azeitamento dos processos de trabalho. E eu acho que, como a gente trabalha com dados muito sensíveis, aqui são muitas planilhas e tudo, às vezes é difícil fazer esse tipo de reunião via Teams. (E16)

Inclusive, nós optamos por essa modalidade de trabalho parcial até em função da característica das nossas atividades. (E22)

De forma geral, a flexibilidade de horários é vista como um ponto positivo por todos os trabalhadores porque, além da questão da autonomia já mencionada, permite a compatibilização das atividades profissionais com pessoais (LEONARDI *et al.*, 2024). Alguns autores explicam que a força da identificação está relacionada à percepção que o trabalhador tem da identidade da organização (DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002; DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994) e que esta flexibilidade poderia ser compatível com suas próprias crenças de autonomia e responsabilidade. Como foi apresentado, a flexibilidade de horário é vista de forma positiva pelos entrevistados com alta e com baixa identificação. Para concluir, reforça-se que aqueles que apontaram identificação moderada apresentam percepção semelhante.

Então, assim, eu tenho uma flexibilidade no meu horário, então, por exemplo, os dias que eu estou de casa, eu começo a trabalhar um pouco mais perto de oito e meia, se for necessário, um dia ou outro, eu começo a trabalhar mais perto de nove horas, sem grandes problemas, mas isso depende muito da gestão, isso acaba dependendo muito dos acordos e do relacionamento entre o servidor e o chefe, mas eu nunca paro de trabalhar quatro e meia, isso é uma regra. (E4)

É muito mais administrável para mim, então eu me adaptei muito bem ao trabalho remoto, tem dia que eu começo a trabalhar um pouco mais tarde, começo a trabalhar 10 horas (...). (E14)

Eu defino o horário mesmo comercial de 9 às 6. (E2)

De forma geral, os dados obtidos nesta pesquisa mostram que a flexibilidade de horários é um elemento que afeta positivamente a identificação por reforçar o sentimento de autonomia e por favorecer a compatibilização de atividades profissionais e pessoais, mesmo no caso de trabalhadores com níveis mais baixos de identificação. No entanto, percebe-se que os entrevistados que declararam um nível mais alto de identificação demonstram preocupação com a compatibilidade de horários com os colegas, discurso que não aparece entre os com menor identificação. Por fim, a questão da flexibilidade de

horários parece afetar, de forma mais efetiva, os elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização.

***P3. A flexibilidade de horários afeta positivamente a identificação organizacional, reforçando autonomia e favorecendo a compatibilização de atividades profissionais e pessoais, por meio dos elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização.***

#### 4.2.1.4

##### **Intensidade do teletrabalho**

Intensidade do teletrabalho é um elemento que afeta a identificação, positiva ou negativamente, em todos os níveis de identificação. Possui uma forte relação com os elementos de competição intraorganizacional, prestígio percebido e sentimento com a organização. O quadro 43 apresenta, de forma sintetizada, os códigos identificados relacionados à configuração que trata da intensidade do teletrabalho, agrupado por nível de identificação organizacional.

Quadro 44 - Intensidade do teletrabalho mencionada pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Intensidade do teletrabalho	Integral	Integral	Integral	Integral	Integral	Integral
	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial Parcial com controle Reveza	Parcial	Parcial

Fonte: elaborado pelo autor.

O teletrabalho pode ser adotado nas organizações com intensidade integral, quando é aplicado a todo o horário de trabalho, ou parcial, quando aplicado a uma parte das horas de trabalho (ALLEN *et al.*, 2015; BAILEY e KURLAND, 2002; BARUCH e NICHOLSON, 1997; FELSTEAD e HENSEKE, 2017; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN e VEIGA, 2005; HIBRECHT *et al.*, 2008; GOLDEN, 2006; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; GOLDEN e VEIGA, 2005; HILL *et al.*, 2003; KOSSEK *et al.*, 2006; LAUTSCH e KOSSEK, 2009; MADSEN, 2003; SARDESHMUKH *et al.*, 2012; SULLIVAN e LEWIS, 2001; THATCHER e ZHU, 2006). A intensidade do teletrabalho é,

talvez, o elemento do teletrabalho mais abordado na literatura. Isso porque há consenso de que uma alta intensidade tem relação direta com o isolamento social (KOSSEN e VAN DER BERG, 2022; VAN ZOONEN e SIVUNEN, 2022). Alguns trabalhos, no entanto, mostram que, apesar do isolamento social, a alta intensidade do teletrabalho favorece o próprio teletrabalho (PODOLSKY *et al.*, 2022).

Os achados desta pesquisa revelam que é possível haver baixa identificação com alta intensidade ou com baixa intensidade. Da mesma forma, é possível haver alta identificação com baixa ou alta intensidade. Dentre os oito entrevistados que apontaram baixa identificação (níveis A, C e D), quatro encontram-se no teletrabalho parcial e quatro no teletrabalho integral. Dentre os quatorze que apontaram alta identificação (níveis E, F e G), seis estão no integral e oito estão no parcial. No entanto, o discurso daqueles que apontam alta identificação tende a valorizar os momentos presenciais, como parte fundamental de sua declaração de alta identificação.

Mudou um pouco. Antes, quando eu estava presencialmente, nossa relação era mais próxima porque você acaba convivendo muito com essas pessoas e você acaba compartilhando mais coisas pessoais. Assuntos aleatórios, família e tal. E o teletrabalho acaba que distancia isso. Você acaba não tendo muito mais esse tipo de contato, um contato mais próximo, que seja de caráter mais pessoal. Nesse sentido, eu acredito que o teletrabalho mudou sim. (E13)

Ele não é mais igual, né? Ele não é mais como era presencial. Então, as relações de trabalho, acho que permanecem. Só que existe uma perda dessa coisa do corporativo, mas existe um ganho por outro lado. (E14)

(...) é óbvio que tem questões como a perda de identidade, de identidade corporativa, de você trocar ideias com seus colegas, coisas que eu até faço, a gente faz por times e tudo, mas o nosso chefe, por exemplo, ele uma vez por mês, todo mundo vai lá, ele marca uma reunião, todo mundo vai lá, trabalha presencialmente e almoça, a gente faz um almoço junto, e naquele dia, é um dia que a gente procura ter essa troca, a gente acaba falando até pouco de trabalho entre nós, a gente trabalha, mas fala pouco entre nós, porque eu acho que é um dia para realmente a gente ter essa troca de pertencimento, de falar de coisas importantes. (E14)

A gente tem várias pessoas separadas aí, né? E a gente se reúne, né? Para poder integrar mais e também tem essa questão do pessoal que está no presencial, né? (E8).

Então, todo mundo acordou, e eu não sei se isso funciona assim nas outras unidades do [nome da organização], mas nós lá optamos de estarmos em teletrabalho, a equipe toda junta, não é como alguns colegas, não de lá, mas amigos meus, que funciona alternativo mesmo, do tipo, eu vou um dia, você vai na segunda, você vai na terça. (E18)

Este é um fenômeno bastante curioso: o trabalhador está integralmente fora de sua organização considera os momentos presenciais muito relevantes para a construção e

manutenção de vínculos, mas, por outro lado, considera ter uma alta identificação com sua instituição. Dimian *et al.* (2023) observaram que os efeitos do isolamento no trabalhador são percebidos para aqueles que tem alta intensidade, mas parecem irrelevantes quando há baixa intensidade. Esta, talvez, seja uma explicação para a situação descrita.

O mesmo trabalho mencionado acima (DIMIAN *et al.*, 2023) realizou uma pesquisa de levantamento, apontando que 62% dos trabalhadores informaram que o arranjo futuro ideal será o híbrido (teletrabalho parcial), parecendo haver certa convergência nesta questão com o resultado de outros trabalhos (ASMUSSEN *et al.*, 2023; DIMIAN *et al.*, 2023; KOSSEN e VAN DER BERG, 2022; VAN ZOONEN e SIVUNEN, 2022).

Uma outra possibilidade que explicaria este fenômeno seria a combinação da intensidade com elementos da própria identificação, como prestígio percebido e sentimento com a organização. Todos os entrevistados que apontaram alta identificação expuseram elementos positivos quanto ao prestígio e ao sentimento expresso em relação à sua organização, enquanto a maioria que declarou baixa identificação apontou questões negativas para estes elementos. Sun *et al.* (2023) também verificaram que a questão da intensidade do teletrabalho deve ser discutida à luz de outros elementos, como a capacidade de gestão das equipes remotas, a cultura da organização e a definição e aceitação de normas.

De fato, o discurso dos entrevistados que apontaram baixa identificação não atribui o nível de identificação exclusivamente à intensidade do teletrabalho, mas considera outros fatores envolvidos. O entrevistado 17, por exemplo, está no parcial e gostaria de estar no integral, o que evidencia que em algumas situações, a baixa intensidade não se relaciona diretamente com a alta identificação. A entrevistada 1 vê, inclusive, o teletrabalho integral como elemento que favorece os vínculos entre os trabalhadores e suas organizações.

Parcial dois dias presencial e três remoto. Se eu pudesse escolher 100%, eu teria escolhido. Mas a minha opção era só o parcial. E aí eu escolhi o parcial. (E17)

Isso é uma coisa que eu acho que o teletrabalho também facilitou. Eu até conversei com amigos, sabe? Em áreas que tinham muitas questões de clima, questões de... gestor desrespeitoso, esse tipo de coisa, o teletrabalho facilitou as pessoas não terem que ir todo dia para compartilhar esse ambiente físico. (E1)

A entrevistada 9 mostra que outros aspectos que fogem à intensidade do teletrabalho parecem contribuir de forma mais efetiva na baixa identificação, como a imagem que se tem de sobrecarga constante de trabalho.

Eu acho que a imagem de estar sobrecarregada é algo que não sai da minha mente. A gente realmente vive um momento difícil em termos de dificuldade para dar conta. A gente não tem gente suficiente. A gente não tem... (E9)

A entrevistada 3, inclusive, é bem direta nesta afirmação. Para ela, a perda de vínculo com a instituição não está pautada exclusivamente no tempo em que se está fora do espaço das organizações e este, talvez, nem seja o elemento central.

A única coisa que eu, sempre que eu penso justamente nessa relação, que às vezes se discute muito, se a gente perde o vínculo com a instituição e tal. E eu ainda sou defensora que isso não está associado ao teletrabalho, porque está associado aos outros problemas que já existiam, se existiam ou não. (E3)

Muitas organizações têm optado pelo teletrabalho parcial para evitar situações de isolamento que, conforme exposto, contribuiria para a perda de vínculos entre trabalhador e organização (ASMUSSEN *et al.*, 2023). Esta decisão combinaria o interesse dos trabalhadores em ter uma melhor relação entre sua vida profissional e pessoal, além de possibilitar que as organizações se beneficiassem da redução de custos com infraestrutura (ARUNPRASAD *et al.*, 2022; BARUCH e NICHOLSON, 1997; DANIELS *et al.*, 2001; KURLAND e BAILEY, 2000).

Sabe-se que há diversas vantagens no teletrabalho para o trabalhador, como a redução de viagens de trajeto, a melhoria da qualidade de vida, a flexibilidade de horário, a possibilidade de cuidados com filhos pequenos, o aumento da produtividade e o incentivo à autonomia (BARUCH e NICHOLSON, 1997, BARUCH, 2000; HILL *et al.*, 2003; SULLIVAN e LEWIS, 2001). Gajendram e Harrison (2007) sugerem que existe relação do arranjo com a satisfação e performance do trabalhador, a intenção de deixar a organização, o estresse laboral e a percepção que tem sobre sua carreira. Além disso, algumas pesquisas destacam a importância da implementação do teletrabalho para a sociedade, principalmente por contribuir para a melhoria do trânsito em grandes metrópoles, reduzir a poluição causada pela queima de combustíveis fósseis e possibilitar o cuidado com a família (BARUCH, 2000; KURLAND e BAILEY, 2000). Esta quantidade de vantagens e benefícios podem ser aspectos que contribuem para a alta identificação mesmo com o uso do teletrabalho integral. Isso porque os benefícios superariam as desvantagens. Os entrevistados 16 e 21 parecem exemplificar esta

afirmação. Ambos estão no parcial e mostram alto nível de identificação por outros fatores para além da intensidade do teletrabalho.

Olha, ela mudou, o serviço público mudou, por causa do teletrabalho, acho que mais por causa da pandemia, nem tanto, o teletrabalho foi uma consequência, eu acho que as relações dentro do serviço público, eles ficaram mais racionais e mais, eles prezaram mais pela economicidade, eu acho, eles viram que poderiam ser mais eficientes e sem, pelo menos manter a mesma eficiência usando menos recursos, né, eu acho que tinha um desperdício de recurso grande no serviço público antes, por exemplo, viagens de servidores públicos, e isso mudou, não por causa do teletrabalho, mas também é uma consequência da mesma forma que o teletrabalho é, do que aconteceu na pandemia, porque não tem como desvincular, eu acho. (E21)

Eu sou apaixonada pelo [nome da organização]. Eu sou realmente apaixonada por aqui. Eu acho que a gente desenvolve aqui um trabalho muito importante. Eu dou muito valor às políticas públicas [área de atuação da organização]. Eu acho que o [nome da organização] tem um papel social muito importante. Eu acredito no trabalho que a gente exerce aqui. Eu sou uma defensora da [área de atuação da organização]. Então, para mim, estar trabalhando com a [área de atuação da organização], com a política pública e com o financiamento de política pública me faz bem, me faz feliz. Eu sou cedida para cá. Eu não sou servidora do [nome da organização]. Eu estou cedida para o [nome da organização]. E eu escolho estar cedida porque eu acredito no trabalho que a gente executa aqui. Então, eu sou realmente uma entusiasta daqui. Acho um trabalho extremamente importante que a gente desenvolve aqui. (E16)

Hill *et al.* (1998), Hill *et al.* (2003), Madsen (2003) e Sullivan e Lewis (2001) já apontavam que o teletrabalho contribui positivamente para a relação entre vida pessoal e profissional, em especial no caso de pais com filhos pequenos, aumentando a percepção de produtividade e flexibilidade. E que isso poderia acontecer independentemente do tipo de modalidade.

Para muitos indivíduos, sua identidade construída a partir das relações que estabelecem com seus grupos de trabalho ou com a organização são mais relevantes do que a construída com grupos pessoais (HOGG e TERRY, 2000). Esta também pode ser uma explicação para o fato de que trabalhadores em qualquer intensidade podem apresentar níveis baixos ou altos de identificação. O aspecto central, neste caso, seria o valor individual que se atribui às relações no trabalho. A entrevistada 1, que está no teletrabalho integral, dá um exemplo disso.

Então, assim, é até engraçado, porque somos amigos pessoais mesmo. Todos, sabe? Filho, marido, todo mundo, esposa. E é um pouquinho diferente ao contrário, né? Encarar o [nome do chefe] como meu gerente. Tem horas que eu falo, não, ele é meu chefe. Porque aí é o contrário. Essa relação de amizade, ela pode contaminar a relação de trabalho. Então, a gente tem que se policiar muito sobre isso. Por outro lado, é muito bom, porque a equipe não mente. (E1)

Muitas vezes o vínculo do trabalhador não acontece no nível global (eu me identifico com a minha organização), mas no nível granular (eu me identifico com meus colegas de trabalho). Isso já havia sido verificado em outros trabalhos (KREINER e ASHFORTH, 2004; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000; SLUSS e ASHFORTH, 2007) e parece também estar presente na presente investigação.

Pratt (2000) propôs que a identificação organizacional se dá por dois tipos de práticas: atribuição de sentido (*sensegiving*) e quebra de sentido (*sensebreaking*). Quando estas práticas funcionam, aumentam a identificação; quando não funcionam, geram desidentificação. Este parece ser o ponto central na análise de como a identificação organizacional é afetada pela intensidade do teletrabalho. A resposta depende do sentido que é atribuído pelo trabalhador às práticas da organização e aos elementos de comunicação e cotidiano organizacional.

Há elementos que mostram que a alta intensidade ou a baixa intensidade do teletrabalho podem levar à alta identificação ou baixa identificação organizacional. Os dados desta pesquisa sugerem que a forma como a intensidade se relaciona com a identificação está diretamente relacionada ao sentido que o trabalhador dá aos aspectos organizacionais, que afetam fundamentalmente os elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização. Isso nos leva à proposição 4:

***P4. A intensidade do teletrabalho afeta o nível de identificação organizacional, considerando o sentido que o teletrabalhador atribui às práticas da organização, sem uma relação direta, afetando principalmente os elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização.***

#### **4.2.1.5**

##### **Normas do teletrabalho**

As normas para o funcionamento do teletrabalho se relacionam com o nível de identificação do trabalhador principalmente a partir do elemento de sentimento com a organização. O quadro 44 apresenta, de forma sintetizada, os códigos identificados relacionados à configuração que trata de normas do teletrabalho, agrupado por nível de identificação organizacional.

Quadro 45 - Normas do teletrabalho mencionadas pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Normas do teletrabalho	Plano de trabalho  Aprovação gestor          Segue Lei	Plano de trabalho          Produtividade 30% maior	Plano de trabalho  Aprovação gestor  Disponibilidade de horário  Restrições ao integral	Plano de trabalho  Aprovação gestor  Disponibilidade horário comercial  Restrições ao integral  Prioriza integral para problemas saúde  Cumprir carga horária	Plano de trabalho    Disponibilidade horário comercial	Plano de trabalho  Aprovação gestor  Disponibilidade horário comercial       Servidor sai se não cumprir  Sem normas claras

Fonte: elaborado pelo autor

É comum que as organizações estabeleçam algumas normas para o funcionamento adequado do arranjo de teletrabalho. Podolsky (2024) identificou que o mais relevante para o trabalhador é ter clareza de quais são as regras, independente das regras em si. A necessidade de autorização do gestor para ingressar neste arranjo é regra comum a todos os entrevistados, em consonância com os achados de Leonardi *et al.* (2024). Outra regra que está presente é a necessidade de se elaborar e seguir um plano formal de trabalho, exigência presente na legislação para servidores públicos federais.

Estar disponível em horário comercial foi citado por entrevistados com identificação moderada a alta (níveis D, E, F e G da escala). Além disso, outras regras específicas foram apontadas, como restrições ao integral e exclusão do modelo em caso de não cumprimento das normas, ambas citadas por trabalhadores com alta identificação.

Alguns autores sugerem que as organizações devam definir normas para o teletrabalho que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como a flexibilidade de horários (ABENDROTH e REIMANN, 2024; JAMAL *et al.*, 2021). Não se observou, entre os entrevistados desta pesquisa, normas com esta abordagem. Ao contrário, todas parecem ter sido criadas para atender exclusivamente a preocupações e interesses da organização. Uma situação peculiar foi relatada: a de que uma organização

exige uma produtividade maior para estar em teletrabalho, como pode ser observado na fala abaixo, de um entrevistado com baixa identificação.

Qual é o detalhe também que é importante a gente trazer? É que nesse regime de trabalho remoto, tem um processo de acompanhamento pela área de carreira e desempenho com indicadores próprios do desempenho das pessoas nas áreas. Então o [nome da organização] colocou como meta mínima um desempenho, vamos dizer assim, de 30% a mais do que seriam os 100% esperados do servidor para que ele estivesse na modalidade 100% integral.

Observou-se que o excesso de controle estabelecido por algumas organizações aparece no discurso dos entrevistados que declararam baixa identificação. A percepção dos trabalhadores é a de que a organização precisa ‘vigiar’ seu trabalho para ter certeza de que o que deve ser feito está sendo feito.

E para poder aderir ao teletrabalho, o gestor tem que aprovar. Então, o gestor e o gestor do gestor têm que aprovar. E assim, o RH recomenda que nem todas as atividades podem ser feitas em teletrabalho, e nem todo o perfil de pessoa. Mas acaba que fica muito na decisão do gestor se o servidor vai aderir ou não. (E1)

De novo, não sei se é uma característica de onde eu estou trabalhando agora. Mas como todo mundo está no horário certinho ali. Qualquer mensagem que eu mando no Teams é respondido na hora. (E12)

Olha, para mim é mais relevante se relacionar ao relatório, né? O que você precisa produzir de... Criar transparência sobre o seu trabalho, né? Existe um sistema que acolhe as informações, o tempo gasto, você é avaliado pelas tarefas que você faz. Então, essa publicidade eu acho que é o mais importante para dar... Para dar segurança ao trabalho, para demonstrar que os servidores, mesmo à distância, conseguem... Produzir o que eles produzem, né? (E9)

Por outro lado, trabalhadores que relataram alta identificação demonstram perceber que há uma certa confiança por parte de sua organização e que esta confiança parece estar expressa nas normas.

Eu vejo que o [nome da organização] tem uma gestão mais voltada para ajudar o servidor, tem um lado mais participativo, talvez até de as chefias mesmo serem mais acessíveis. (E13)

A [nome da organização], como é que eu posso falar? Ela é bem fora da caixinha, né? Bem fora da caixinha. É bem diferente mesmo. O formato. Tanto é que como eu tive, trabalhei em outros órgãos, mas assim, eu até senti um pouco essa questão, porque a gente tinha muita autonomia. (E8)

Outro aspecto interessante é trazido pelo Entrevistado 22, que declara o nível mais alto de identificação (G), explicando que o trabalhador que não cumpre regras pode ser

excluído do programa. Esta situação parece reforçar a relevância da clareza das regras para os trabalhadores, já abordada na literatura (PODOLSKY, 2024).

Porque se por dois trimestres consecutivos o servidor não atingir a performance esperada, o resultado esperado, ele pode ser desligado do PGD. Então, da mesma forma que há a preocupação de esclarecer sobre o programa, há também esse monitoramento com os alertas aos servidores que, de repente, já indiquem um não alcance de performance e vê o que pode ser feito, o que aconteceu, o que houve, o que precisa ser ajustado, qual seria a dificuldade. E é raro, mas acontece, de a gente ter servidores desligados por essa questão. (E22)

A questão da clareza das normas está diretamente vinculada à clareza na comunicação da organização, aspecto central na construção de vínculos e no processo de identificação organizacional (SMIDTS, PRUYN e VAN RIEL, 2001; VAN DICK, 2004). Muitos autores já haviam tratado da questão das normas em teletrabalho e como estas influenciam os vínculos dos trabalhadores com as organizações (ALLEN *et al.*, 2015; BARUCH e NICHOLSON, 1997; KOSSEK *et al.*, 2006; MALHOTRA e ROSEN, 2007; MANN e HOLDWORTH, 2003; WIESENFELD *et al.*, 2001). Um achado relevante, neste aspecto e que contribui com a literatura, é o entendimento de que normas claras, que expressam confiança no trabalhador, tendem a aumentar a identificação, enquanto normas pouco confusas ou focadas no controle parecem reduzir a identificação. Além disso, a questão das normas parece estar vinculada aos elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização, tanto em situações de alta quanto baixa identificação.

#### **4.2.1.6**

##### **Suporte organizacional**

O quadro 45 apresenta, de forma sintetizada, os códigos identificados relacionados à configuração que trata de suporte organizacional em teletrabalho, agrupado por nível de identificação organizacional.

Quadro 46 - Suporte organizacional mencionado pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Suporte organizacional	Computador ou notebook Sem orientações Teams	Computador ou notebook Sem orientações Sem suporte	Computador ou notebook Sem orientações Teams Treinamentos Modem internet	Computador ou notebook Sem orientações Teams Sem suporte Treinamentos Apoio psicológico Atendimento TI Orientações RH Ferramentas Google Controle entregas	Computador ou notebook Treinamentos Ferramentas Google Pesquisa sobre TT	Computador ou notebook Teams Treinamentos Mobiliário Telefone

Fonte: elaborado pelo autor.

O suporte organizacional aborda tanto questões relacionadas a suporte tecnológico, com oferta de equipamentos, por exemplo, quanto o suporte referente ao apoio recebido por chefias, colegas e unidades de recursos humanos. Do ponto de vista tecnológico, o suporte parece ter um papel muito relevante, já que a maioria das definições de teletrabalho incluem a mediação tecnológica como aspecto central (BARUCH e NICHOLSON, 1997; BARUCH, 2000; BELANGER, 1999; KURLAND e BAILEY, 2000; SULLIVAN e LEWIS, 2001). Esta oferta de recursos tecnológicos para trabalhadores em teletrabalho está presente em diversas outras pesquisas (ALLEN *et al.*, 2015; COOPER e KURLAND, 2002; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; HILL *et al.*, 1998; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; MAJCHRZAK *et al.*, 2000; MALHOTRA e ROSEN, 2007; MANN e HOLDSWORTH, 2003; SARDESHMKH *et al.*, 2012).

Além do suporte tecnológico, diversos autores abordam a necessidade de suporte rotineiro e próximo das chefias (ALLEN *et al.*, 2015; BARUCH e NICHOLSON, 1997; GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN, 2006; GOLDEN, VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; HOCH e KOZLOWSKI, 2014; KOSSEK *et al.*, 2006; MALHOTRA *et al.*, 2007; WISENFELD *et al.*, 2001) e de algum nível de assistência dos colegas de trabalho (GAJENDRAN e HARRISON, 2007; GOLDEN, 2006; GOLDEN,

VEIGA e DINO, 2008; HALFORD, 2005; SARDESHMUKH *et al.*, 2012; WIESENFELD *et al.*, 2001).

Os achados desta pesquisa mostram que o suporte organizacional é um aspecto relevante para o nível de identificação organizacional entre quase todos os entrevistados, à exceção daqueles que declararam o menor nível de identificação (nível A). Vale observar que o suporte com equipamentos está presente na maioria dos relatos recebidos, sugerindo que não seja um aspecto central para explicar o nível de identificação. Ao mesmo tempo, observa-se que os níveis mais baixos de identificação aparecem naqueles que trazem o discurso de falta de orientação oferecida pela organização para este arranjo de trabalho, como se pode observar as falas dos entrevistados 5 e 17 (ambos níveis A, mais baixo de identificação).

Não teve nenhum treinamento específico para nenhuma ferramenta. O que mudou um pouco. Mas aí também depende da área. Por exemplo, de documentos da rede. Quando a gente estava lá. A gente usava na rede. Eu não uso mais tanto. Acabo botando tudo no meu computador. Talvez pudesse ter tido algum treinamento. Em termos de compartilhamento. De documento no Teams. Porque o Teams era usado só para chat. (...). Não teve treinamento para isso, não. (E5)

Até tem coisas assim que eu sempre cadastrava um código lá para as atividades de educação permanente. E aí agora, depois de uma hora, tem quase um ano que eu tô de trabalho remoto, é que a gente descobriu que cadastrava um código errado. Então a gente tá aprendendo fazendo, todo mundo. (E17)

Quando se observa os códigos gerados para os trabalhadores com menor nível de identificação, ‘sem orientações’ é um código presente em todos os níveis mais baixos. Dimian (2023) já havia identificado que a oferta de cursos e ações de treinamento seria elemento essencial de suporte. Já os entrevistados que declararam maior nível de identificação (nível G da escala), ao contrário, percebem que houve grande preocupação da organização na oferta de orientações e no cuidado com a comunicação.

Sim, nós temos, primeiramente, a publicação da política amplamente para casa. De fato, houve toda uma preocupação de serem realizadas divulgações internas e principalmente orientações às chefias, para que as chefias tivessem o cuidado de realmente conversarem com os servidores, explicarem os detalhes das diferentes modalidades, explicar como se deu o critério de eleição para quem foi para jornada integral, para jornada parcial, a justificativa disso. (E22)

A comunicação é boa entre os colegas, a gente tem os recursos do Teams para a gente conseguir fazer o contato, a gente na verdade está em contato sempre, o tempo todo, o grupo que trabalha, a chefia, e não tem nenhum problema? (E21)

Outros pontos que chamam a atenção são o apoio psicológico, as orientações de RH, treinamentos e a pesquisa sobre teletrabalho para entender as dificuldades do servidor, que vai aparecer na fala dos entrevistados que declaram níveis altos de identificação. Leonardi *et al.* (2024) explicam que o suporte organizacional em teletrabalho pode ser social, material ou simbólico. O suporte material é composto por objetos e artefatos tangíveis. O social diz respeito ao suporte psicológico que se manifesta pelas interações sociais. O simbólico trata de elementos que dão significado ao trabalho. Os achados desta pesquisa sugerem que o suporte social e simbólico tem um papel mais relevante para a identificação do que o suporte material. A oferta de suporte material é amplamente abordada na literatura do teletrabalho (ALEEM *et al.*, 2023; ORLANDI *et al.*, 2024), mas muito pouco se fala sobre os outros tipos de suporte.

O suporte social pode se materializar, também, em forma de comunicação sobre procedimentos da organização. O entrevistado 6, com baixa identificação, explica que problemas de comunicação contribuem para prejudicar o vínculo. Além disso, oferta de recursos materiais de forma confusa, baseada em normas pouco eficientes, também podem contribuir para este prejuízo, como explica o entrevistado 20.

Não, cara, essa parte foi muito fraca. Eu particularmente não me recordo de ter tido alguma orientação. Teve algum e-mail comunicando que a [nome da organização] estaria se adaptando às diretrizes do Ministério, mas acho que a nossa área de pessoal, historicamente acho que é uma área que não funciona muito bem, e nesse processo foi mais um momento em que acho que não funcionou, faltou muito esclarecimento. (...) Ficou tudo muito no âmbito das coordenações, das chefias imediatas atenderem as demandas. A [nome da organização], institucionalmente, acho que não agiu de forma adequada. (E6)

Então eles autorizaram os servidores, eu por exemplo, trabalho no meu notebook aqui em casa, estava tentando trazer o meu computador, aí eu não queria trazer o computador inteiro do [nome da organização], porque são duas telas muito grandes, eu trabalho com duas telas, eu falei, não, só quero uma tela, ah não pode, ou leva tudo ou não leva nada, aí não leva nada, eu fui aproveitei uma Prime Day e tal, entrei e comprei um monitor para mim. (E20)

Observa-se que o suporte social pode, eventualmente, substituir fragilidades do suporte material, como explicados pelos entrevistados 18 e 4 (alta identificação), o que parece reforçar a relevância dos suportes social e simbólico.

Quando eu fui para o [nome da organização], já não tinha mais disponível (equipamentos) porque ele já tinha dado para todos, os disponíveis já estavam todos ocupados, e aí eu tive que adquirir o meu notebook. E aí, depois disso, eu comecei a sentir muita falta da segunda tela, principalmente porque a gente trabalha com muita planilha, essas questões,

aí eu adquiri uma segunda tela para o meu computador, mas não foi o meu trabalho, fui eu quem fui atrás dos equipamentos. (E18)

Em termos de ferramental, principalmente dessa parte mais tecnológica, a gente está bem engatinhando ainda, é bem cada um por si, é bem assim, as pessoas estão, quem tá de casa (...). (E4)

Hafermalz e Riemer (2021) propuseram, no contexto das discussões sobre o uso de recursos tecnológicos nos arranjos de trabalho remoto, a teoria do pertencimento por meio da tecnologia. A teoria propõe que o uso adequado de ferramentas de comunicação é capaz de criar ou fortalecer os vínculos do trabalhador com colegas, chefia e com a própria organização. Este parece ser um elemento bem utilizado pelas organizações dos entrevistados que declaram alta identificação. Observe-se a fala dos entrevistados 21 e 22 (maior nível de identificação).

Sim, nós temos, primeiramente, a publicação da política amplamente para casa. De fato, houve toda uma preocupação de serem realizadas divulgações internas e principalmente orientações às chefias, para que as chefias tivessem o cuidado de realmente conversarem com os servidores, explicarem os detalhes das diferentes modalidades, explicar como se deu o critério de eleição para quem foi para jornada integral, para jornada parcial, a justificativa disso. (E22)

A comunicação é boa entre os colegas, a gente tem os recursos do Teams para a gente conseguir fazer o contato, a gente na verdade está em contato sempre, o tempo todo, o grupo que trabalha, a chefia, e não tem nenhum problema não, tá? (E21)

O entrevistado 11, também com maior nível de identificação, explica que houve preocupação de sua organização até com a oferta de mobiliários, explicando que além da preocupação com o suporte material, há outros elementos envolvidos como suporte social que se manifesta por esta disponibilidade da organização.

Eu optei por pegar o equipamento. Eu utilizo o desktop da [nome da organização]. Então, o mobiliário aqui, não. Mas tem colega que pegou cadeira, por necessidade, enfim, de ergonomia. Mas eu optei só pelo desktop mesmo. Mas você tinha a opção. Cadeira, aquele do apoio para pé, né? (E11)

Outras formas de suporte psicológico são a oferta de programas de qualidade de vida, de redes de relacionamento oferecidas e apoiadas pela organização, entre outras que, além de evitarem o estresse e a exaustão, podem contribuir para a preservação dos vínculos do trabalhador com a instituição (ALEEM *et al.*, 2023; LYNDON *et al.*, 2024). No entanto, nesta pesquisa, este tipo de suporte não foi mencionado por nenhum dos entrevistados.

O suporte organizacional como elemento que contribui para a formação de vínculos entre trabalhadores e suas organizações é aspecto que já estava presente na literatura. Os achados desta pesquisa sugerem que os elementos mais relevantes neste suporte são a oferta de treinamentos e ações de comunicação consistentes, com orientações sobre as como utilizar recursos e como conduzir os trabalhos. Outro aspecto para o qual esta pesquisa lança luz é o de que os suportes social e simbólico podem compensar o suporte material. Considerando o que foi abordado nos elementos de posicionamento da organização (normas do teletrabalho e suporte organizacional), chegamos à quinta proposição:

***P5. Configurações do teletrabalho relacionadas a normas claras e suporte organizacional adequado afetam positivamente a identificação organizacional por contribuírem para o sentimento de confiança, atuando nos elementos de prestígio percebido e sentimentalismo.***

#### 4.2.1.7

##### Relação com gestor

O quadro 46 apresenta, de forma sintetizada, os códigos identificados relacionados à configuração que trata de relação com gestor em teletrabalho, agrupado por nível de identificação organizacional.

Quadro 47 - Relação com gestor mencionada pelos entrevistados segundo nível de Identificação organizacional

	Nível A	Nível C	Nível D	Nível E	Nível F	Nível G
Relação com gestor	Tranquila	Boa relação	Boa relação	Boa relação	Boa relação	Boa relação
	Sem dificuldades	Acolhedor Respeitosa Transparência		Tranquila Confiança Senso justiça	Amizade	Acessível  Difícil

Fonte: elaborado pelo autor

O teletrabalho gera, necessariamente, uma discussão adicional, que é o processo de gestão remota. A relação entre chefes e subordinados mediada por tecnologias pode apresentar grandes desafios a gestores e trabalhadores (CASCIO, 2000; KURLAND e BAILEY, 2000; HOLCH e KOZLOWSKI, 2014). Holch e Kozlowski (2014) identificaram, no contexto da discussão sobre a gestão de times virtuais, que a tradicional gestão hierárquica parece não se adequar ao teletrabalho, haja vista a necessária relação entre liderança compartilhada e desempenho de times virtuais.

Nesta pesquisa, quando perguntados de forma objetiva sobre sua relação com o gestor, todos os entrevistados (à exceção de uma – E16) informaram existir uma boa relação. Os códigos gerados tratam esta relação como tranquila, sem dificuldades, boa, respeitosa, de confiança, com senso de justiça, entre outras, sempre em caráter positivo. E isso acontece em todos os níveis de identificação, do mais baixo (A) ao mais alto (G).

No entanto, um olhar mais atento aos dados sugere que a suposta boa relação aparece como um elemento distintivo no contexto do teletrabalho somente para aqueles que declaram alta identificação.

Ótima, não tenho problema nenhum, acho que a gente se fala, não tenho problema em falar com o gestor, falo o tempo todo, tenho flexibilidade também, acho que isso é ótimo, se a gente tem alguma discordância, algumas eu pontual tenho liberdade de falar, já aconteceu de chamar para conversar o gestor, a gente conversar, acertar ponteiro, então eu acho bem tranquilo. (E3)

Eu não tive nenhum problema até o momento, pelo contrário, só realmente incentivo a minha gestora hoje, especificamente, é uma pessoa extremamente competente, ela é muito boa, ela é formada em gestão pública, ela é maravilhosa. (E4)

O meu gestor, tranquilo, ele é um cara muito tranquilo, ele é bastante organizado também, nesse ponto, porque uma coisa do trabalho remoto, é que, algumas coisas mudam. (E14)

Nossa, a minha chefe, a gente tem uma relação muito tranquila. Muito tranquila, é muito claro o que ela demanda, é muito objetiva a nossa relação no sentido de delegar, distribuir atividades e mesmo quando não há essa, quando fica alguma coisa confusa, a gente tem total abertura, a equipe tem uma abertura muito grande com a chefe. (E18)

Então, assim, é até engraçado, porque somos amigos pessoais mesmo. Todos, sabe? Filho, marido, todo mundo, esposa. E é um pouquinho diferente ao contrário, né? Encarar o [nome do chefe] como meu gerente. Tem horas que eu falo, não, ele é meu chefe. Porque aí é o contrário. Essa relação de amizade, ela pode contaminar a relação de trabalho. Então, a gente tem que se policiar muito sobre isso. Por outro lado, é muito bom, porque a equipe não mente. (E1)

A gente se dá muito bem, muito cordiais, o meu chefe imediato, que eu já conhecia, eu tenho uma relação bem tranquila com ele, bem boa mesmo, porque a gente já trabalhou

juntos há alguns anos antes, né, então não tem problema, os novos, foi uma relação bem bacana, surpreendentemente boa, tá, (...) eu não tenho nada a reclamar. (E21)

Por outro lado, os que declaram baixa identificação não têm na relação com o gestor um elemento relevante neste processo. Observa-se que o discurso dos entrevistados com baixa identificação traz diversas questões que mostram uma relação ruim ainda que não trate diretamente da relação com o gestor, mas que aborda de questões de responsabilidade dos gestores.

Que a estrutura é muito travada. A estrutura da burocracia. O sistema é muito travado. E o servidor não tem quase autonomia. Para nada. Porque é tudo muito verticalizado. Tem uma hierarquia bem formal. Então eu acho muito difícil. (E5)

É uma imagem meio comprometida pela experiência triste que eu tenho lá. No sentido, eu considero que existe muito assédio, muita informalidade, muita precariedade. Essas coisas acabam marcando mais do que as coisas positivas, porque quando a gente apanha, a gente não esquece. Então, assim... Mas isso é um prejuízo para a política também, eu acho ruim. Existe um contingente humano ali, muito grande, de pessoas que estão atuando sem formalidade. (E19)

Quase nada tem uma consequência para os servidores ou até mesmo para a sociedade. O que é errado, não deveria ser. Já que a gente é servidor para a sociedade, deveria ser diferente de você trabalhar em uma empresa que gera lucro. Eu estou trabalhando para gerar lucro para alguém. O que eu acho do [nome da organização] é que a parte, por exemplo, de disciplina, de processo disciplinar, ela não funciona muito bem. (E1)

No entanto, quando se fala direta e objetivamente sobre o gestor, o discurso torna-se positivo, mostrando incoerência com o que foi apontado em relação a aspectos que deveriam ser tratados pelos gestores.

Ele vai praticamente nos mesmos dias que eu vou, então a gente mantém sempre um diálogo bom, eu acho isso importante, eu acho que isso aí foi importante, sim. (E21)

Então, é uma relação que continua em alto nível, ela continua funcionando muito bem. Então, assim, não houve nenhum tipo de prejuízo ou degradação ou desencontro. (E22)

Para os entrevistados que declaram baixa identificação, a relação com o gestor parece afetar o sentimento com a organização, na medida em que o discurso é sempre voltado a aspectos da instituição. No caso daqueles que declaram alta identificação, mais elementos de identificação parecem ser afetados, como competição intraorganizacional, prestígio percebido, sentimento com a organização e sentimento de time.

Entrevistados que declaram alta identificação e incluem a boa relação com o gestor como elemento desta identificação também mencionam outras características do teletrabalho que parecem contribuir tanto para a boa relação quanto para a alta identificação. São elas: intensidade parcial, bom suporte organizacional, flexibilidade de horários e presença de encontros presenciais periódicos. Esta constatação está alinhada com o que Cascio (2000) verificou em sua pesquisa, na qual o foco da gestão de equipes remotas deve ser direcionado aos resultados apresentados. A necessidade de reconhecimento de gestores e da organização também é tratado como relevante por alguns trabalhos (CASCIO, 2000; HOLCH e KOZLOWSKI, 2014).

Parece que a questão da percepção de controle reaparece neste elemento do teletrabalho, como aspecto que reduz a identificação. Observa-se que o discurso dos entrevistados com alta identificação trata a relação como de confiança. Isso também foi identificado no trabalho de Bailey e Kurlad (2002), que explicam que no contexto do trabalho virtual, a confiança entre os membros tem papel relevante na satisfação com o trabalho. A este respeito, Becker *et al.* (2022) identificaram que o excesso de controle está associado à exaustão emocional, enquanto Yang e Lin (2023) apontam para a necessidade de preparação de gestores para evitar este controle excessivo e fortalecer vínculos no meio digital.

Fischer *et al.* (2023) identificaram que a boa relação de trabalhadores com seus gestores é, na verdade, um antecedente da satisfação com o trabalho, sugerindo que organizações ofereçam capacitação para que gestores sejam capazes de melhorar sua gestão de times virtuais. Outros trabalhos também apontaram para esta relação (ADAMOVIC *et al.*, 2022; YANG e LIN, 2023). No entanto, a distância psicológica criada pelo teletrabalho gera desafios nesta relação (LEONARDI *et al.*, 2024; ORLANDI *et al.*, 2024).

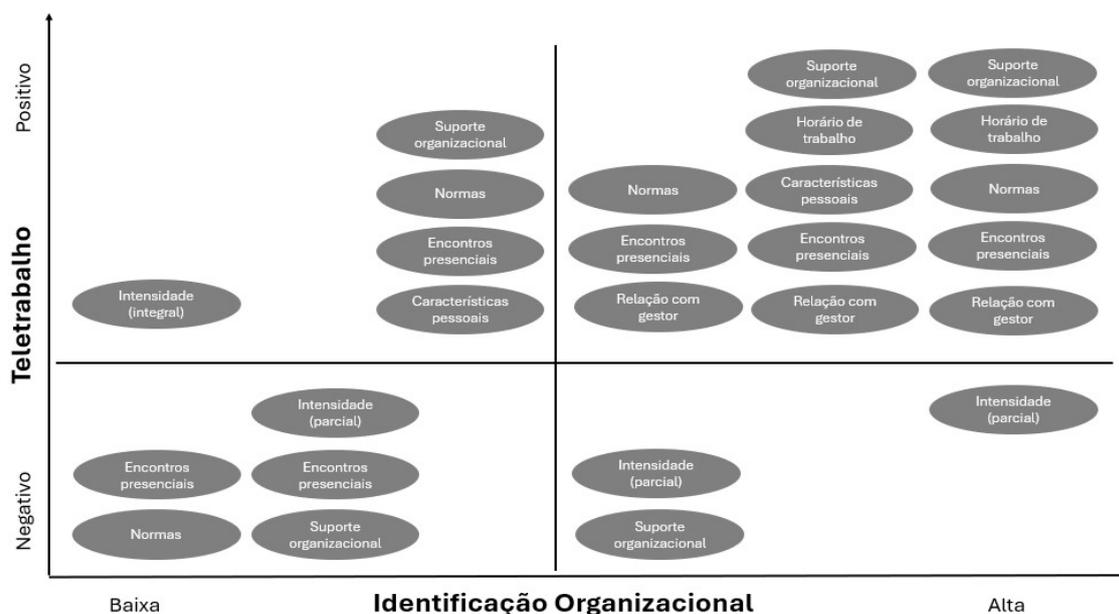
Os elementos da presente pesquisa parecem reforçar que a boa relação com o gestor é um aspecto que favorece a identificação do trabalhador com sua organização, reforçando diversos achados da literatura, como a percepção de que há justiça no comportamento do chefe (LOTT e ABENDROTH, 2023), uma comunicação clara e transparente, que forneça segurança (MEHTA e SHARMA, 2022), o reconhecimento de uma identidade empreendedora no líder (MIN HÁ *et al.*, 2023) e a garantia de autonomia e flexibilidade de horários (JAMAL *et al.*, 2021).

Por fim, a relação com os gestores é uma característica que contribui para aumentar o vínculo do trabalhador com sua instituição. Esta característica aparece, quando positiva, associada a outras características (intensidade parcial, bom suporte organizacional, flexibilidade de horários e presença de encontros presenciais periódicos) e afeta os elementos de competição intraorganizacional, prestígio percebido, sentimento com organização e sentimento de time. Por outro lado, a baixa identificação está associada com modelos de gestão orientados ao controle e afeta essencialmente o sentimento do trabalhador com sua organização. Desta forma, a sexta proposição que emerge é:

***P6. A boa relação do teletrabalhador com o gestor, com percepção de alta confiança e baixo controle, afeta positivamente a identificação organizacional por meio dos elementos de competição intraorganizacional, prestígio percebido e sentimentalismo.***

A figura 12 organiza visualmente como os elementos (características e configurações) do teletrabalho afetam a identificação organizacional a partir das análises realizadas nesta pesquisa. No eixo horizontal, temos a identificação de baixa (nível A da Escala) a alta (nível G da escala). No eixo vertical, vemos os elementos do teletrabalho a partir da visão positiva ou negativa dos entrevistados.

Figura 12 - Relação entre características e configurações do teletrabalho e nível de identificação organizacional



Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode observar na figura 12, o único elemento de teletrabalho que parece não afetar a identificação é a natureza do trabalho realizado. Os demais afetam positiva ou negativamente, não sendo identificada uma relação direta e constante. Por exemplo, houve entrevistados que informaram que há encontros presenciais regulares, mas apontaram baixa identificação, enquanto outros que também têm encontros regulares apontaram alta identificação. Neste sentido, é possível verificar que há uma tendência de influência de cada configuração do teletrabalho na identificação organizacional, mas não há uma relação direta de causa-efeito, cabendo analisar os elementos em conjunto.

#### **4.2.2**

#### **Identificação organizacional no contexto do teletrabalho à luz da Teoria da Identidade Social**

Analisar a relação entre configurações do teletrabalho e nível de identificação organizacional à luz da teoria da identidade social se traduz em compreender como se dá a afiliação do trabalhador ao seu(s) grupo(s) de trabalho ou a determinadas categorias sociais presentes em sua organização (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010) e como esta afiliação é afetada pelas decisões organizacionais a respeito deste arranjo de trabalho. A Teoria da Identidade Social defende que a identidade social construída em qualquer contexto – nas organizações, neste caso – ao ser ativada, representa uma despersonalização (STETS e BURKE, 2000), que cria um sentimento de pertencimento do indivíduo ao grupo (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Um indivíduo pode pertencer a diversos grupos diferentes (grupo de estudo, trabalho, família etc.) e, com isso, possuir diversas identidades sociais (STETS e BURKE, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; TAJFEL e TURNER, 1986). Para o trabalhador que está em teletrabalho, é possível que mais de uma identidade social esteja presente durante a realização de suas atividades profissionais (trabalhadora, mãe e esposa, por exemplo). Isso significa que o profissional terá que lidar com diversas identidades simultaneamente, diferenciando-o do trabalho presencial, quando a identidade profissional costuma ser a única ativada no contexto da organização. Considerando que a identidade social é construída a partir das relações como grupo (HOGG, TERRY e

WHITE, 1995) e que as relações podem sofrer alterações relevantes no teletrabalho afetando a identificação organizacional (WIESENFELD *et al.*, 1999; WIESENFELD *et al.*, 2001), tornou-se importante analisar os achados à luz da Teoria da Identidade Social.

A questão das identidades ativadas simultaneamente não é a única a ser analisada à luz da Teoria da Identidade Social. Tajfel e Turner (1986) explicam que o contexto é responsável por orientar o comportamento entre grupos e que o comportamento de membros de um mesmo grupo tende a ser semelhante. Neste sentido, os elementos de identificação organizacional ‘competição intergrupo’ e ‘competição intragrupo’ parecem ter um espaço especial na compreensão da identificação à luz desta teoria.

Quando se observa a análise dos dados dos entrevistados que se encontram nos extremos da escala, ou seja, aqueles que apresentam identificação muito baixa (níveis A e C) ou identificação muito alta (níveis F e G), é possível perceber que todos os elementos de identificação organizacional contribuem para este resultado, com pouca participação do elemento de competição interorganizacional. Ou seja, a baixa identificação ou a alta identificação possuem componentes de competição intraorganizacional, prestígio percebido e sentimentalismo (sentimento com a organização e sentimento de time). No caso dos níveis de identificação intermediários (níveis D e E), nem todos os elementos estão presentes. No nível D, a competição intraorganizacional e, no nível E, a competição interorganizacional parecem contribuir pouco para a identificação. Esse achado converge com a Teoria da Identidade Social, que propõe que a identidade é construída a partir da comparação entre grupos (TAJFEL, 1982; TAJFEL e TURNER, 1986; HOGG, TERRY e WHITE, 1995), e que esta comparação pode acontecer entre grupos de diferentes organizações ou entre grupos da mesma organização (ASHFORTH e MAEL, 1989).

O que se quer dizer é que os achados sugerem que quanto maior for a relevância da comparação entre grupos (interorganizacional ou intraorganizacional), maior será a possibilidade de a identificação se encontrar em um extremo (muito alta ou muito baixa). Quanto menor for a participação da comparação entre grupos, maior será a possibilidade de a identificação ser moderada. Diversos autores já propuseram que a identidade social de um indivíduo o leva a se comportar em termos do grupo ao qual está filiado (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010), corroborando esta proposição.

Tajfel (1982) explicou que a identificação possui três componentes: (1) cognitivo; (2) avaliativo; (3) emocional. Enquanto o primeiro trata da consciência de filiação ao

grupo, o segundo trata da comparação dos valores individuais aos do grupo e o terceiro da sensação de pertencimento. Os entrevistados que selecionaram o nível A da escala (sobreposição muito distante, identificação inexistente) apontam como elementos do teletrabalho que mais contribuem para o baixo nível de identificação: a falta de encontros presenciais, a intensidade do teletrabalho integral, normas pouco objetivas e falta de suporte. Já os entrevistados que se identificaram no nível G da escala (sobreposição muito grande, identificação muito forte) apontam os seguintes elementos: encontros presenciais regulares, horário de trabalho flexível, intensidade do teletrabalho parcial, relação com gestor positiva e suporte organizacional favorável. Estes resultados fazem crer que os elementos de identificação cognitivo (consciência de filiação) e avaliativo (comparação de valores) parecem estar fortemente presentes nas configurações do teletrabalho que afetam a força da identificação. Quando as configurações do teletrabalho estimulam as relações entre indivíduos ou grupos, a identificação torna-se mais forte e quando não o fazem, a identificação torna-se mais fraca. O quadro 47 apresenta as configurações mais relacionadas a estímulo de relações entre indivíduos por nível de identificação.

Quadro 48 - Configurações do teletrabalho que estimulam relações interpessoais por nível de identificação

Escola BeB	Entrevistado	Intensidade	Encontros presenciais	Relação com gestor	Suporte	Normas
A	5	Parcial	Não	Não conhece	Pouco suporte	Pouco claras
A	17	Parcial	Não	Boa relação	Sem suporte	Pouco claras
C	19	Parcial	Não	Boa relação	Sem suporte	Pouco claras
C	20	Integral	Não	Boa relação	Sem suporte	Pouco claras
D	1	Integral	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
D	6	Integral	Não	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
D	9	Integral	Não	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
D	12	Parcial e integral (revezada)	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
E	2	Integral	Não	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
E	3	Integral	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
E	4	Parcial	Não	Boa relação	Pouco suporte	Normas claras
E	7	Parcial	Não	Boa relação	Pouco suporte	Normas claras
E	8	Integral	Não	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
E	13	Parcial	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
E	14	Parcial e integral (revezada)	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras

E	18	Parcial	Sim	Boa relação	Sem suporte	Normas claras
F	10	Integral	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
F	15	Parcial	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
G	11	Integral	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
G	16	Parcial	Sim	Relação ruim	Bom suporte	Sem normas claras
G	21	Parcial	Não	Boa relação	Bom suporte	Normas claras
G	22	Parcial	Sim	Boa relação	Bom suporte	Normas claras

Fonte: elaborado pelo autor.

Estas análises nos levam à sétima proposição:

***P7. Configurações do teletrabalho que estimulam relações entre indivíduos e grupos contribuem para a construção da identidade social relacionada à organização, aumentando a força da identificação organizacional.***

O quadro 47 mostra que as configurações do teletrabalho que estimulam relações entre pessoas e promovem aumento da identificação não são capazes de responder por este aumento sozinhas. Por exemplo, o entrevistado 5 está em teletrabalho parcial, que favoreceria a identificação, mas não conhece o gestor, tem pouco suporte e normas pouco claras, apontando ausência de identificação (nível mais baixo). O mesmo pode ser observado com o entrevistado 11 que, embora esteja em teletrabalho integral, participa de encontros regulares, tem boa relação com seu gestor, bom suporte da organização e normas claras para o teletrabalho, apresentando o nível mais alto de identificação. O que leva à oitava proposição:

***P8. Configurações do teletrabalho relacionadas a características do arranjo e relacionamentos em teletrabalho são mediadas pelas configurações de posicionamento da organização em relação à influência na identificação organizacional no contexto do teletrabalho.***

Stets e Burke (2000) explicam que a consolidação de uma identidade social não se dá na comparação entre indivíduos, mas na comparação das categorias nas quais o indivíduo se encaixa (autocategorização) com as categorias que percebe no grupo. Esta forma de se construir identidade explica dois pontos relacionados a como as configurações do teletrabalho afetam a identificação: (1) o fato de a relação com o gestor ser boa independentemente do nível de identificação, já que pode ser percebida como uma

relação indivíduo-indivíduo e; (2) o papel do suporte organizacional e das normas, que viabilizam as relações e contribuem para a autocategorização e despersonalização, processos centrais na construção da identidade social (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER *et al.*, 1987).

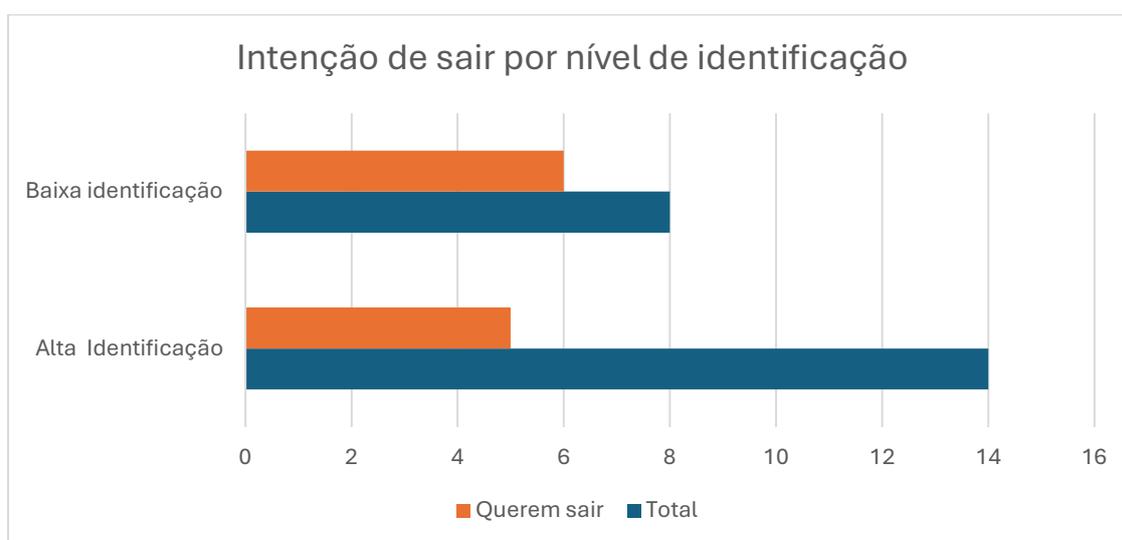
A Identidade Social é estruturada dentro de um sistema hierárquico de status, em uma posição relativa entre grupos a partir da comparação entre grupos similares (BROWN, 2000; HOGG e TERRY, 2000; LOUSÃO, 2010; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010). Neste ponto, vale chamar a atenção para as configurações do teletrabalho que parecem ter mais relevância entre os entrevistados que apontaram identificação moderada (níveis D e E). Em nenhum destes casos, as configurações mais relevantes são aquelas que estimulam ou não diretamente a participação no grupo, prevalecendo questões como características pessoais, normas e suporte. Intensidade do teletrabalho, horários de trabalho flexíveis, encontros presenciais regulares que são elementos relevantes para a força da identificação entre os entrevistados com identificação muito baixa ou muito alta parecem, entre estes entrevistados, ter pouca relevância.

Para a Teoria da Identidade Social, a base da identidade é o grupo, a manifestação da identidade se dá pelo processo de ativação e o processo central envolvido é a despersonalização (STETS e BURKE, 2000). Ao observar como as configurações do teletrabalho afetam a identificação organizacional, percebe-se que configurações que contribuem para a sensação de pertencimento a um grupo (base da identidade), que favorecem a ativação da identidade social relacionada ao trabalho (manifestação) e que contribuem para a despersonalização (processo central) estão associadas à força da identificação organizacional.

Além dos elementos cognitivo e avaliativo, é necessário avaliar o componente emocional, que trata da sensação de pertencimento (TAJFEL, 1982). Esta análise pode ser feita a partir do argumento presente em Tajfel e Turner (1986, 1970, 1971) de que, quando uma identidade social é negativa, o indivíduo tentará sair do grupo. Entre os 8 entrevistados que se posicionaram nos menores níveis da escala de identificação (A, C e D), 6 mencionam que querem sair. Destes, 5 relatam que buscam novas oportunidades e 1 informa que só permanece por conta do teletrabalho. Por outro lado, dos 14 entrevistados que se posicionaram nos níveis mais altos da escala (E, F e G), 5 mencionam o interesse em deixar a organização. Dois por salário, um por problema com chefia e dois por novos desafios. Mais relevante do que o número de entrevistados que têm intenção

de sair são os motivos apresentados. Entre os de baixa identificação, praticamente todos querem sair da organização porque querem sair do grupo ao qual pertencem hoje, o que não aparece entre os de maior identificação. Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, sem objetivo de extrapolação dos achados, conforme explicado na seção de metodologia. No entanto, não se pode deixar de notar a alta intenção de sair entre os trabalhadores que apontam baixa identificação, como se observa na figura 14.

Figura 13 - Intenção de sair por nível de identificação



Fonte: elaborado pelo autor.

A identidade social é construída por meio do processo de identificação social sendo a identificação um construto cognitivo, fruto da experiência individual no contexto do grupo e que se diferencia da identificação com outras pessoas (ASHFORTH e MAEL, 1989; TOLMAN, 1943). Esta afirmação leva a crer que configurações de teletrabalho que estimulem o relacionamento dos membros com o grupo terão papel mais relevante no processo de identificação. Os resultados desta pesquisa sugerem que, de fato, encontros presenciais regulares, horários de trabalho flexíveis, intensidade parcial do teletrabalho e boa relação com o gestor são elementos que favorecem esta identificação. No entanto, estes elementos podem ter sua relevância afetada pelas normas do teletrabalho e pelo suporte organizacional oferecido, este último com maior relevância para o suporte social e simbólico. Este é o caso, por exemplo, das entrevistadas 10 e 11 que, embora atuem em intensidade integral, manifestam os mais altos níveis de identificação. Ou dos entrevistados 17 e 19, que estão em intensidade parcial, com horário flexível, mantêm boa relação com seus gestores, relatam haver encontros esporádicos, mas informam não

ter qualquer tipo de suporte da organização. Esta compreensão leva a crer que é possível obter alta identificação em duas situações:

1. Configurações que favoreçam o relacionamento presencial entre trabalhadores com ou sem normas claras e suporte adequado.
2. Configurações que favoreçam o relacionamento virtual entre trabalhadores com normas claras e suporte adequado.

A identidade social leva o indivíduo a se incluir em uma determinada categoria (autocategorização), buscando não somente pertencimento, mas também uma definição de quem ele é (HOGG, TERRY e WHITE, 1995). A percepção de que as configurações que estimulam maiores relacionamentos entre os membros do grupo possuem maior relevância no processo de identificação pode estar relacionada à possibilidade que o indivíduo tem de encontrar este pertencimento por meio desta autoinclusão em uma categoria social. Neste sentido, as configurações relacionadas a normas e suporte organizacional seriam ferramentas que favoreceriam ou inibiriam estes relacionamentos, contribuindo de forma indireta para o processo de identificação. Este entendimento nos leva à proposição 9:

***P9. Configurações do teletrabalho relacionados a posicionamento da organização influenciam de forma indireta na construção da identidade social vinculada à organização, afetando a força da identificação organizacional.***

Diversos autores que se dedicaram a estudar a identidade social argumentam que o indivíduo tende a se comportar em termos do grupo ao qual pertence (BROWN, 2000; HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000; TAJFEL e TURNER, 1986; TURNER e REYNOLDS, 2010) e que os grupos buscam manifestar comportamentos que os favoreçam na comparação com outros grupos (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; TURNER e REYNOLDS, 2010). Logo, é razoável supor que estruturas que favorecem a sensação de pertencimento ao grupo contribuem para uma identificação organizacional mais forte.

## 5.

### CONCLUSÃO

Nesta seção é apresentada a conclusão desta pesquisa a partir do que foi discutido na seção de análise dos dados. Está dividida em cinco partes, a saber:

1. **Achados da pesquisa:** que apresenta a resposta à pergunta de pesquisa proposta na introdução.
2. **Extensões à teoria de OID entre teletrabalhadores:** que apresenta contribuição para estender a teoria proposta por Wiesenfeld *et al.* (1999, 2001).
3. **Contribuições desta pesquisa:** apresenta como os resultados e a extensão de teoria propostas contribuem para a literatura e para a gestão das organizações.
4. **Sugestão de pesquisas futuras:** apresenta propostas para novas pesquisas que aprofundem ou complementem este trabalho.

#### 5.1

##### Achados da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação. Este objetivo partiu da seguinte pergunta de pesquisa: como as configurações do teletrabalho se relacionam aos elementos de identificação organizacional e podem explicar diferentes níveis de identificação? Para chegar à resposta à questão proposta, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aprofundadas. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo do tipo categórica (BARDIN, 2021). Esta análise foi apresentada de forma detalhada na seção 4 deste trabalho.

Visando ter uma resposta detalhada, as configurações do teletrabalho foram analisadas a partir daquelas identificadas na literatura e agrupadas em:

- **Características gerais:** (i) intensidade do teletrabalho, (ii) natureza do trabalho, (iii) local de trabalho e (iv) horário de trabalho.
- **Posicionamento da organização:** (i) suporte organizacional; (ii) normas do teletrabalho, (iii) características pessoais para o teletrabalho e (iv) ingresso voluntário.
- **Relacionamentos:** (i) relação com gestor e (ii) encontros presenciais regulares.

Durante a realização das análises, três elementos deixaram de ser considerados: natureza do trabalho, local de trabalho e ingresso voluntário. Isso porque os dados levantados não trouxeram nenhuma relação da natureza do trabalho com as questões investigadas nesta pesquisa. No caso do local de trabalho, todos os entrevistados apontaram que trabalham de casa, sugerindo que esta seria uma questão irrelevante. Por fim, o lócus da pesquisa foi o serviço público federal onde, por norma (BRASIL, 2023) o ingresso do trabalhador no arranjo de teletrabalho deve ser sempre voluntário.

Partindo da literatura, a identificação organizacional foi analisada a partir dos quatro elementos que a compõe (MAEL e ASHFORTH, 1992):

- Competição interorganizacional
- Competição intraorganizacional
- Prestígio percebido
- Sentimentalismo

Nove proposições foram identificadas a partir da análise dos dados, a saber:

**P1.** O nível de identificação do teletrabalhador com sua organização afeta as características pessoais que ele descreve como ideais para o teletrabalho. Estas características, no entanto, não afetam a identificação.

**P2.** Encontros regulares, preferencialmente presenciais, afetam positivamente a identificação organizacional por favorecerem a despersonalização, contribuindo para a construção de uma identidade social na organização, por meio dos elementos de competição intraorganizacional e sentimentalismo.

**P3.** A flexibilidade de horários afeta positivamente a identificação organizacional, reforçando autonomia e favorecendo a compatibilização de atividades profissionais e pessoais, por meio dos elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização.

**P4.** A intensidade do teletrabalho afeta o nível de identificação organizacional, considerando o sentido que o teletrabalhador atribui às práticas da organização, sem uma relação direta, afetando principalmente os elementos de prestígio percebido e sentimento com a organização.

**P5.** Configurações do teletrabalho relacionadas a normas claras e suporte organizacional adequado afetam positivamente a identificação organizacional por contribuírem para o sentimento de confiança, atuando nos elementos de prestígio percebido e sentimentalismo.

**P6.** A boa relação do teletrabalhador com o gestor, com percepção de alta confiança e baixo controle, afeta positivamente a identificação organizacional por meio dos elementos de competição intraorganizacional, prestígio percebido e sentimentalismo.

**P7.** Configurações do teletrabalho que estimulam relações entre indivíduos e grupos contribuem para a construção da identidade social relacionada à organização, aumentando a força da identificação organizacional

**P8.** Configurações do teletrabalho relacionadas a características do arranjo e relacionamentos em teletrabalho são mediadas pelas configurações de posicionamento da organização em relação à influência na identificação organizacional no contexto do teletrabalho.

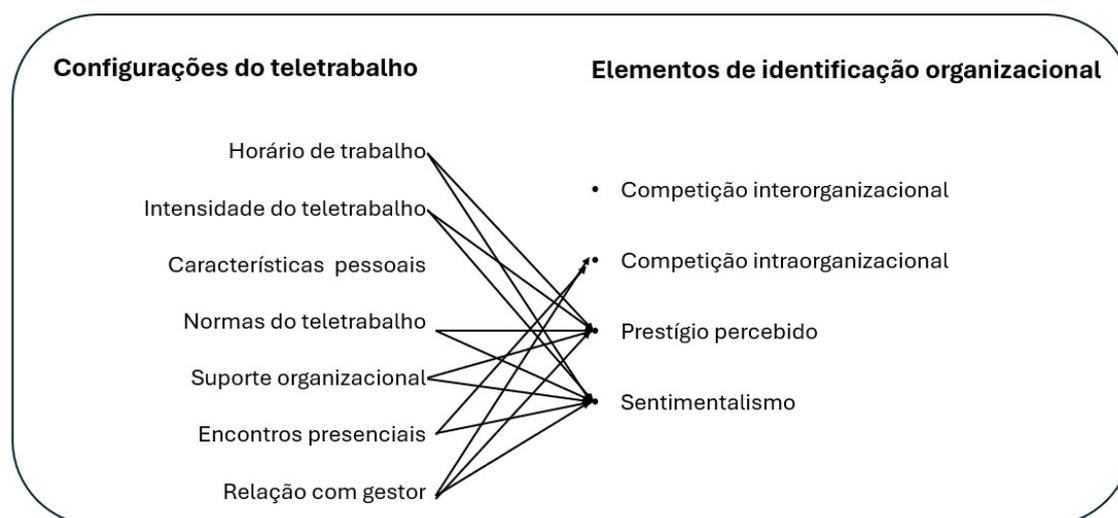
**P9.** Configurações do teletrabalho relacionados a posicionamento da organização influenciam de forma indireta na construção da identidade social vinculada à organização, afetando a força da identificação organizacional.

A análise dos dados sugeriu que, dos sete elementos analisados, apenas as características pessoais definidas pela organização não afetam o processo de identificação. Isso acontece por dois motivos: primeiro porque as organizações dos trabalhadores entrevistados não estabelecem características pessoais ou perfil profissional para a adesão ao teletrabalho, fazendo com que os achados representem a interpretação do trabalhador sobre qual seria este perfil ideal; segundo porque é o nível de identificação que parece influenciar na definição destas características por parte dos trabalhadores.

Quando o trabalhador tem alto nível de identificação, tende a apontar características relacionais, enquanto o trabalhador com baixa identificação sugere características mais técnicas, ligadas ao exercício da atividade ou tarefa que executam, o que pode ser explicado pela Teoria da Identidade Social, como feito a análise. Isto justificou a construção da proposição **P1**.

A figura 15 mostra de que forma as configurações do teletrabalho afetam a identificação organizacional, detalhando como cada elemento da configuração afeta cada elemento do teletrabalho. Como foi comentado, observou-se que as características pessoais não se afetam a identificação. No entanto, a maior parte das configurações definidas afetarão a identificação a partir dos elementos de prestígio percebido e sentimentalismo, justificando a construção das proposições **P2, P3, P4 e P5**.

Figura 14 - Relação entre configurações do teletrabalho e elementos de OID



Fonte: elaborado pelo autor.

Pormenorizando: horário de trabalho, intensidade do teletrabalho, normas do teletrabalho, suporte organizacional e relação com gestor são elementos que afetam a identificação por afetarem o prestígio percebido e o sentimentalismo. Relação com gestor também afeta a competição intraorganizacional, o que ocorre com os encontros presenciais regulares, que não se relacionam com o prestígio percebido. Competição interorganizacional tem baixa participação neste processo.

O quadro 48 detalha como cada elemento do teletrabalho, a partir de seu agrupamento, impacta na identificação organizacional, incluindo o elemento de identificação afetado. Este quadro contribui para o entendimento de que as configurações relacionadas a características do teletrabalho (horário e intensidade) afetam prestígio percebido e sentimentalismo. As configurações relacionadas a posicionamento da organização também afetam os mesmos elementos, à exceção das características pessoais pelos motivos já apresentados. E os elementos ligados ao grupo de relacionamentos afetam a competição intraorganizacional, o prestígio percebido e o sentimentalismo.

Quadro 49 - Elementos do teletrabalho e suas influências na identificação organizacional

<b>Agrupamento</b>	<b>Elementos do teletrabalho</b>	<b>Influência na Identificação</b>	<b>Elemento de OID afetado</b>
Características gerais	Horário de trabalho	Flexibilidade de horários afeta a identificação, reforçando o sentimento de autonomia e favorecendo a compatibilidade de atividades profissionais e pessoais, com influência no prestígio percebido e no sentimentalismo.	Prestígio percebido Sentimentalismo
Características gerais	Intensidade do teletrabalho	Afeta a identificação quando relacionada ao sentido que o trabalhador atribui às características da própria organização. Afeta o prestígio percebido e o sentimentalismo.	Prestígio percebido Sentimentalismo
Posicionamento da organização	Características pessoais	Não parecem afetar o nível de identificação. É a identificação que parece afetar a definição, por parte dos trabalhadores, das características pessoais.	Nenhum
Posicionamento da organização	Normas do teletrabalho	Afeta a identificação por estar ligada à clareza na comunicação, aspecto central na construção de vínculos. Normas claras levam ao sentimento de confiança,	Prestígio percebido Sentimentalismo

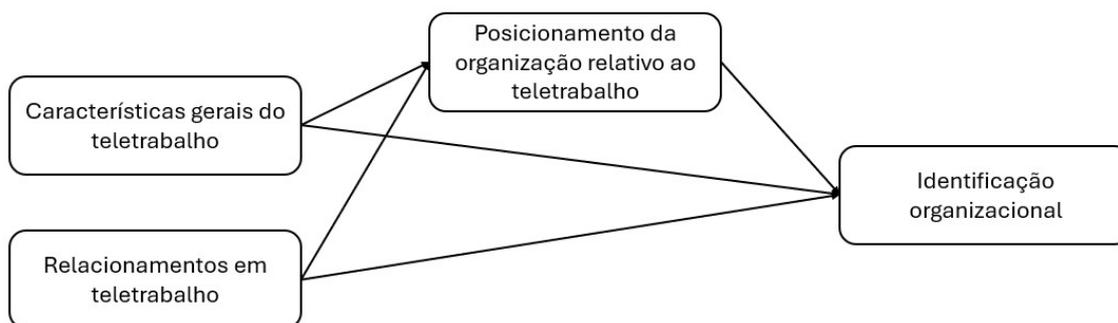
		afetando prestígio percebido e sentimentalismo.	
Posicionamento da organização	Suporte organizacional	Afeta os vínculos entre trabalhador e organização por favorecer ou inibir os relacionamentos. Os suportes mais relevantes para identificação são os enquadrados como social e simbólico, compensando o suporte material. Afeta o prestígio percebido e o sentimentalismo.	Prestígio percebido Sentimentalismo
Relacionamentos	Encontros presenciais regulares	Afetam diretamente a identificação, reforçando a conexão cognitiva entre a identidade do trabalhador e identidade da organização, além da criação de vínculos entre os membros, com influência na competição intraorganizacional e no sentimentalismo.	Competição intraorganizacional Sentimentalismo
Relacionamentos	Relação com gestor	Afeta a identificação quando associada a outras características e configurações do teletrabalho. Está associada a elementos de competição intraorganizacional, prestígio percebido e sentimentalismo. Quando a relação é de controle, a identificação tende a ser fraca.	Competição intraorganizacional Prestígio percebido Sentimentalismo

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na análise de dados, a combinação das configurações é relevante no processo de identificação. Por exemplo, um trabalhador que está em teletrabalho integral, sem encontros presenciais regulares, poderia supostamente apresentar uma baixa identificação. No entanto, se o suporte organizacional é adequado e se as normas incentivam relacionamentos consistentes, tenderá a apresentar uma

identificação positiva. Ou seja, as configurações do teletrabalho referentes às características gerais e relacionamentos afetam a identificação, mas são mediadas pelos elementos do posicionamento da organização, justificando a construção da proposição **P8**. Esta relação é visualmente apresentada na figura 16.

Figura 15 - Relação entre agrupamento das configurações do teletrabalho e a identificação organizacional



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A Teoria da Identidade Social serviu como lente teórica desta pesquisa. A identidade social é construída por meio dos processos de autocategorização e despersonalização, o que sugere que as características gerais do teletrabalho, bem como os relacionamentos que se dão neste contexto, são elementos essenciais para esta construção. Isso porque tratam do cotidiano objetivo do trabalhador, com enfoque nas relações estabelecidas com o grupo. Elementos relacionados a posicionamento da organização contribuem para a identificação organizacional como processos que influenciam na construção desta identidade, explicitado a relação apresentada na figura 16, em consonância com a proposição **P7**.

Considerando todo o exposto, a resposta à pergunta desta pesquisa é: as configurações do teletrabalho afetam a identificação organizacional atuando, principalmente, nos elementos de competição intraorganizacional, prestígio percebido e sentimentalismo. O elemento de competição interorganizacional não parece ser afetado, enquanto os elementos de prestígio percebido e sentimentalismo são os mais afetados. Além disso, as configurações relacionadas ao posicionamento da organização relativo ao teletrabalho atuam como mediadores das configurações relativas às características gerais

e aos relacionamentos. O quadro 49 traz o objetivo principal e os objetivos específicos, apontando em que medida cada um deles foi alcançado neste trabalho.

Quadro 50 - Objetivos de pesquisa e evidências de atingimento

<b>Objetivo principal</b>	<b>Evidência</b>
Investigar como a identificação organizacional no contexto do teletrabalho é afetada pelas configurações do teletrabalho definidas pelas organizações.	Capítulo 5, figura 15: relação entre configurações do teletrabalho e elementos de OID e; quadro 48: elementos do teletrabalho e suas influências na identificação organizacional.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Evidências</b>
Mapear as principais características e configurações do teletrabalho utilizadas pelas organizações.	Capítulo 2, item 2.3.3, quadro 13: Consolidação das características do teletrabalho mencionadas na literatura.
Descrever como os teletrabalhadores percebem a materialização das configurações do teletrabalho em suas rotinas.	Capítulo 4, item 4.3: Apresentação dos resultados a partir do nível de identificação.
Compreender a percepção de teletrabalhadores em relação ao seu nível de identificação organizacional.	Capítulo 4, item 4.3: Apresentação dos resultados a partir do nível de identificação.
Analisar a relação entre identificação organizacional e configurações do teletrabalho percebidas pelos teletrabalhadores.	Capítulo 4, item 4.4: Identificação organizacional e elementos de teletrabalho: relação entre achados e a literatura.
Discutir a relação entre identificação organizacional e configurações do teletrabalho à luz da teoria da identidade social.	Capítulo 4, item 4.5: Identificação organizacional no contexto do teletrabalho à luz da Teoria da Identidade Social

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.2

### Extensões à teoria da OID entre trabalhadores virtuais

Wiesenfeld *et al.* (2001) levaram a questão da identificação organizacional para o contexto do teletrabalho em uma pesquisa seminal intitulada “Identificação Organizacional entre trabalhadores virtuais”. Concluíram que a necessidade de afiliação,

ou necessidade de se sentir pertencente ao grupo, se relaciona positivamente com a identificação, bem como a percepção do suporte organizacional no nível social.

A presente pesquisa confirma os resultados identificados por Wiesenfeld *et al.* (2001), na medida em que aponta para como configurações ligadas a relacionamentos no contexto do teletrabalho, diretamente relacionado à necessidade de afiliação, têm relevância na identificação destes trabalhadores. Da mesma forma, aponta para o papel do suporte organizacional percebido, em especial no nível social. Para além de confirmar os resultados de Wiesenfeld *et al.* (2001), esta pesquisa traz novas contribuições.

A primeira contribuição diz respeito à relevância das características gerais do teletrabalho definidas pela organização, especialmente a intensidade e o horário de trabalho. Os resultados desta pesquisa mostram que configurações que consideram menor intensidade e maior flexibilidade de horário contribuem positivamente para a identificação e que estas questões podem ser mediadas por configurações relacionadas ao posicionamento da organização.

Além disso, contribui com um resultado central da pesquisa de Wiesenfeld *et al.* (2001), que trata da necessidade de afiliação, apontado para como esta necessidade pode ser atendida por meio dos relacionamentos estabelecidos com os gestores e, também, pelo incentivo a encontros regulares.

Wiesenfeld *et al.* (2001) já alertaram para a relevância do suporte organizacional percebido, em especial no nível social. Esta pesquisa estende esta compreensão, mostrando que este suporte não apenas contribui para aumentar a identificação como atua mediando a influência das configurações relacionadas a características gerais e relacionamentos em relação ao nível de identificação.

### **5.3**

#### **Contribuições desta pesquisa**

Considera-se que as duas maiores contribuições, não somente para estender a proposta de Wiesenfeld *et al.* (2001), mas também com a literatura sobre identificação organizacional são: (i) o detalhamento a respeito de como cada elemento do teletrabalho afeta a identificação organizacional em cada um dos seus elementos constitutivos e; (ii)

analisa o processo de identificação organizacional no contexto do teletrabalho à luz da Teoria da Identidade Social.

O detalhamento sobre cada elemento do teletrabalho sua relação com cada elemento de identificação organizacional contribui para a literatura a respeito gestão da identificação nas organizações (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994; KREINER e ASHFORTH, 2004; SMIDTS, PROUYN e VANRIEL, 2001). Também contribui com estudos que se interessam nas práticas que afetam o processo de identificação entre trabalhador e organização (PRATT, 2000; SLUSS e ASHFORTH, 2007) e nos antecedentes e consequências da identificação (VAN DICK, 2004; VAN KNIPPENBERG e VAN SCHIE, 2000).

A análise da identificação no contexto do teletrabalho à luz da Teoria da Identidade Social contribui com a literatura que trata da construção de identidade nas organizações, principalmente os estudos que tratam da relação entre autocategorização e identidade social (TURNER e REYNOLDS, 2010), identidade social construída no contexto do grupo de trabalho (LOUSÃO, 2010) e como o contexto afeta a identificação, impactando na identidade (STETS e BURKE, 2000).

Esta pesquisa também preenche uma lacuna da literatura por estudar como as configurações do teletrabalho definidas pelas organizações de forma combinada afetam a identificação organizacional a partir de cada um de seus elementos.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa traz elementos relevantes para que gestores possam, no processo de implementação do arranjo de teletrabalho, decidir sobre as diversas configurações e características que irão adotar. Ao expor, de forma combinada, como as configurações do teletrabalho afetam os elementos de identificação, o gestor pode analisar aquelas configurações que estejam mais alinhadas com sua estratégia. Também permite que gestores repensem a gestão da identidade da organização a partir da estratégia de teletrabalho a ser adotada.

## 5.4

### Sugestão de pesquisas futuras

Esta pesquisa permitiu identificar oportunidades para pesquisas futuras que são detalhadas a seguir:

- I. Realizar nova pesquisa qualitativa de protocolo similar com outros públicos, além dos servidores do poder executivo da administração pública federal, como empregados de empresas públicas, trabalhadores celetistas, funcionários de organizações não-governamentais, entre outros, explorando a relação em questão.
- II. Realizar nova pesquisa qualitativa com trabalhadores de outras nacionalidades para testar a influência das culturas nacionais no processo de identificação organizacional a partir das configurações do teletrabalho.
- III. Avançar o estudo para uma pesquisa de abordagem qualitativa e foco interpretativista, que investigue a experiência subjetiva dos teletrabalhadores e sua relação com o nível de identificação.
- IV. Avançar o estudo para uma pesquisa quantitativa (*survey*), possibilitando outros entendimentos acerca do fenômeno estudado, aplicando técnicas e ferramentas específicas da abordagem quantitativa.
- V. Converter as proposições deste trabalho em hipóteses e testá-las quantitativamente.
- VI. Realizar estudo de caráter geracional, para avaliar se as configurações do teletrabalho se relacionam da mesma forma entre diferentes gerações, no que tange ao nível de identificação a partir de seus elementos.
- VII. Explorar como o posicionamento da organização medeia outras configurações do teletrabalho no processo de identificação, por meio de uma pesquisa de abordagem quantitativa.
- VIII. Aprofundar como questões relacionais, no contexto do teletrabalho, se relacionam à necessidade de afiliação ao grupo, afetando o processo de identificação.

## Referências Bibliográficas

ABENDROTH, Anja-Kristin; REIMANN, Mareike. Organisational inhibition and promotion of flexible working in digitalised work environments. **New Technology, Work and Employment**, v. 39, n. 1, p. 39-62, 2024.

ABGP. Cartilha sobre Teletrabalho no Setor Público ABEP-TIC. Meio digital, Outubro de 2020.

ADAMOVIĆ, Mladen *et al.*. Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 17, p. 3492-3525, 2022.

ADAMS-PRASSL, Abi *et al.*. Work that can be done from home: Evidence on variation within and across occupations and industries. **Labour Economics**, v. 74, p. 102083, 2022.

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, 1985.

ALBERTI, Ricardo *et al.*. Professores enquanto membros de categorias profissionais: um estudo sobre identificação e envolvimento com o trabalho no meio público. 2020.

ALEEM, Majid *et al.*. Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda. **Journal of Business Research**, v. 154, p. 113303, 2023.

ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological science in the public interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.

ALVES, Sarah Santos; CARVALHO, Virgínia Donizete de. Discutindo a adequação das escalas de mensuração de valores ao contexto das instituições sem fins lucrativos: uma análise do inventário de perfis de valores organizacionais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 26, p. 739-764, 2021.

ARUNPRASAD, P. *et al.*. Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: Review and application model. **Benchmarking: An International Journal**, 2022.

ASHFORTH, Blake E.; HARRISON, Spencer H.; CORLEY, Kevin G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

ASMUSSEN, Katherine E. *et al.*. On modeling future workplace location decisions: An analysis of Texas employees. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 172, p. 103671, 2023.

ATEWOLOGUN, Doyin *et al.*. Individual-level foci of identification at work: a systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 3, p. 273-295, 2017.

BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy 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.

BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy 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.

BAILEY, NBKDE; KURLAND, Nancy B. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. **Organizational dynamics**, v. 28, n. 2, p. 53-68, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2021.

BARTEL, Caroline A. Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 379-413, 2001.

BARUCH, Yehuda. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New technology, work and employment**, v. 15, n. 1, p. 34-49, 2000.

BARUCH, Yehuda. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International journal of management reviews**, v. 3, n. 2, p. 113-129, 2001.

BARUCH, Yehuda; NICHOLSON, Nigel. Home, sweet work: Requirements for effective home working. **Journal of general management**, v. 23, n. 2, p. 15-30, 1997.

BECKER, William J. *et al.*. Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. **Human Resource Management**, v. 61, n. 4, p. 449-464, 2022.

BÉLANGER, France. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. **Information & Management**, v. 35, n. 3, p. 139-153, 1999.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.

BERGAMI, Massimo; BAGOZZI, Richard P. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. **British journal of social psychology**, v. 39, n. 4, p. 555-577, 2000.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Instrução Normativa 01, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Diário Oficial da União. Ed. 170, Seção 1, p. 92. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Instrução Normativa 24, de 24 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Diário Oficial da União. Ed. 144, Seção 1, p. 57. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Instrução Normativa 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União. Ed. 146, Seção 1, p. 21. Brasília, DF, 2020.

BURRELL, G. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise. In: CLEGG, S.T.; HARDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. v.1, São Paulo: Atlas, 1998.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CAMERON, James E. A three-factor model of social identity. **Self and identity**, v. 3, n. 3, p. 239-262, 2004.

CARMELI, Abraham; GILAT, Gershon; WALDMAN, David A. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. **Journal of management studies**, v. 44, n. 6, p. 972-992, 2007.

CASCIO, Wayne F. Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 3, p. 81-90, 2000.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; ARAUJO, Fábio Francisco de; ABREU, Ana Lúcia de. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 289-306, 2017.

CHENEY, George. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. **Quarterly Journal of Speech**, v. 69, n. 2, p. 143-158, 1983.

CONROY, Samantha *et al.*. Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. **Journal of organizational behavior**, v. 38, n. 2, p. 184-203, 2017.

CONVERSE, Jean M.; PRESSER, Stanley. Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire. Sage, 1986.

COOPER, Cecily D.; KURLAND, Nancy B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 511-532, 2002.

CORREIA, Thamirys de Sousa; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Board of directors and code of business ethics of Brazilian companies. **RAUSP Management Journal**, v. 55, p. 263-279, 2020.

DANIELS, Kevin; LAMOND, David; STANDEN, Peter. Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 8, p. 1151-1185, 2001.

DE ARRUDA LOURENÇÃO, Marina Toledo *et al.*. Brazil's image and Brazilian personality: a systematic review from the viewpoint of cordiality. **Revista de Gestão**, 2019.

DE CASTRO SEIXAS, Maria Augusta *et al.*. How to align organizational culture with corporate goals: a study on a large-sized Brazilian engineering company. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 1, p. 1-13, 2020.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago press, 1991.

DIMIAN, Gina Cristina *et al.*. How Digitalization, Work-Family Balance, and Work Efficiency Can Influence Employees' Preferences for Teleworking in the Future. **Engineering Economics**, v. 34, n. 2, p. 139-157, 2023.

DUKERICH, Janet M.; GOLDEN, Brian R.; SHORTELL, Stephen M. 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**, v. 47, n. 3, p. 507-533, 2002.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, p. 239-263, 1994.

FALLER, L. P. Valores no trabalho, identificação social e organizacional: O fio conductor para a permanência das mulheres em atividades laborais. 2017. 243 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

FELSTEAD, Alan; HENSEKE, Golo. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. **New Technology, Work and Employment**, v. 32, n. 3, p. 195-212, 2017.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape. br**, v. 18, p. 28-46, 2020.

FISCHER, Caroline *et al.*. Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. **Public Management Review**, v. 25, n. 4, p. 808-835, 2023.

FONSECA, V.S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Orgs) **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Editora FGV: 2003.

FOREMAN, Peter; WHETTEN, David A. Members' identification with multiple-identity organizations. **Organization science**, v. 13, n. 6, p. 618-635, 2002.

GAJENDRAN, Ravi S.; HARRISON, David A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of applied psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

GOLDEN, Timothy D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 176-187, 2006.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. **Journal of management**, v. 31, n. 2, p. 301-318, 2005.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F.; DINO, Richard 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.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F.; SIMSEK, Zeki. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 6, p. 1340, 2006.

GRACIO, M. C. C. Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. **Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da Informação**, V. 21, N. 47, p. 83-99, 2016.

GRECO, Lindsey M. *et al.*. A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. **Journal of Applied Psychology**, v. 107, n. 5, p. 795, 2022.

GREER, Tomika W.; PAYNE, Stephanie C. Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. **The Psychologist-Manager Journal**, v. 17, n. 2, p. 87, 2014.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

GUEST, Greg; NAMEY, Emily; CHEN, Mario. A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. **PloS one**, v. 15, n. 5, p. e0232076, 2020.

HAFERMALZ, Ella; RIEMER, Kai. Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology'. **European Journal of Information Systems**, v. 30, n. 1, p. 89-99, 2021.

HALFORD, Susan. Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 19-33, 2005.

HATAYAMA, Maho; VIOLLAZ, Mariana; WINKLER, Hernan. Jobs' amenability to working from home. **Economía**, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2023.

HEIDT, Lukas; GAUGER, Felix; PFNÜR, Andreas. Work from Home Success: Agile work characteristics and the Mediating Effect of supportive HRM. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 6, p. 2139-2164, 2023.

HILBRECHT, Margo *et al.*. 'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. **Gender, Work & Organization**, v. 15, n. 5, p. 454-476, 2008.

HILL, E. Jeffrey *et al.*. Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. **Personnel psychology**, v. 51, n. 3, p. 667-683, 1998.

HILL, E. Jeffrey; FERRIS, Maria; MÄRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HOCH, Julia E.; KOZLOWSKI, Steve WJ. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. **Journal of applied psychology**, v. 99, n. 3, p. 390, 2014.

HOGG, M. A.; TERRY, Deborah J. Social identity and self-categorization processes in organizational context. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 2000.

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah J. The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 150-152, 2000.

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah J.; WHITE, Katherine M. A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, p. 255-269, 1995.

HUO, Weiwei *et al.*. Voluntary versus involuntary telecommuting and employee innovative behaviour: A daily diary study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 15, p. 2876-2900, 2023.

IKEGAMI, Tomoko; ISHIDA, Yasuhiko. Status hierarchy and the role of disidentification in discriminatory perception of outgroups 1. **Japanese Psychological Research**, v. 49, n. 2, p. 136-147, 2007.

JAMAL, Mohd Tariq *et al.*. Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 13, n. 3, p. 293-319, 2021.

JONES, David A. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 4, p. 857-878, 2010.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 542-549, 2014.

KELLIHER, Clare; ANDERSON, Deirdre. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human relations**, v. 63, n. 1, p. 83-106, 2010.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A.; EATON, Susan C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 2, p. 347-367, 2006.

KOSSEN, Cara; VAN DER BERG, Alexandra M. When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. **German Journal of Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 213-237, 2022.

KOSSEN, Cara; VAN DER BERG, Alexandra M. When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. **German Journal of Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 213-237, 2022.

KREINER, Glen E.; ASHFORTH, Blake E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

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.

LAUTSCH, Brenda A.; KOSSEK, Ellen Ernst; EATON, Susan C. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. **Human Relations**, v. 62, n. 6, p. 795-827, 2009.

LEE, Eun-Suk; PARK, Tae-Youn; KOO, Bonjin. Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. **Psychological bulletin**, v. 141, n. 5, p. 1049, 2015.

LEONARDI, Paul M.; PARKER, Sienna Helena; SHEN, Roni. How Remote Work Changes the World of Work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, p. 193-219, 2024.

LI, Boying *et al.*. Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies. **Journal of Business Research**, v. 154, p. 113330, 2023.

LOTT, Yvonne; ABENDROTH, Anja-Kristin. Affective commitment, home-based working and the blurring of work–home boundaries: evidence from Germany. **New Technology, Work and Employment**, v. 38, n. 1, p. 82-102, 2023.

LYNDON, Shiji; ROKADIA, Husain; NAVARE, Ajinkya. Dark side of teleworking: impact of initiated interdependence, professional isolation and psychological detachment on emotional exhaustion. In: **Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited, 2024. p. 214-229.

MACIEL, Cristiano Oliveira; CAMARGO, Camila. Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 348-366, 2015.

MADSEN, Susan R. The effects of home-based teleworking on work-family conflict. **Human Resource Development Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 35-58, 2003.

MAEL, Fred A.; ASHFORTH, Blake E. Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. **Personnel psychology**, v. 48, n. 2, p. 309-333, 1995.

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.

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.

MAJCHRZAK, Ann *et al.*. Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team. **MIS quarterly**, p. 569-600, 2000.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Leading virtual teams. **Academy of Management perspectives**, v. 21, n. 1, p. 60-70, 2007.

MANN, Sandi; HOLDSWORTH, Lynn. The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. **New Technology, Work and Employment**, v. 18, n. 3, p. 196-211, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. In: Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2011. p. xiii, 277-xiii, 277.

MARKUS, Hazel. Self-schemata and processing information about the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 35, n. 2, p. 63, 1977.

MEHTA, S.; SHARMA, S. K. Remote Working During Covid-19 Crisis: Impact of Organizational Support Mechanisms on Employee Engagement and other Work-Related Attitudes. **Nmims Management Review**, p. 8-33, 2022.

MERGENER, Alexandra; TRÜBNER, Miriam. Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective. **New Technology, Work and Employment**, v. 37, n. 3, p. 469-487, 2022.

MEYER, J.W. Reflections on Institutional Theories of Organizations. IN: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Sage, 2008.

MIGUEL, Susana. Desempenho profissional numa Organização de Saúde. Um modelo de análise. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 8, n. 4, p. 37-53, 2009.

MILLER, Vernon D. *et al.*. Reconsidering the organizational identification questionnaire. **Management communication quarterly**, v. 13, n. 4, p. 626-658, 2000.

MIN HA, Sun *et al.*. The Effect of Virtuality on Work Engagement through Social Presence: Moderated Mediation Effect of Team Members' Perception of Identity Entrepreneurship. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 12, n. 4, p. 468-486, 2023.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. **Teoria das Organizações**. Série RAE - Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGANSON, Valerie J. *et al.*. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of Managerial Psychology**, 2010.

MOSQUERA, Pilar; SOARES, Maria Eduarda; ALVADIA, Teresa. Is teleworking at odds with social sustainability and organizational learning?. **The Learning Organization**, v. 29, n. 5, p. 527-547, 2022.

NAQSHBANDI, M. Muzamil *et al.*. The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. **The Learning Organization**, v. 31, n. 1, p. 5-26, 2024.

OLIVEIRA, A. de F. Identificação Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.*. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ORLANDI, Ludovico Bullini *et al.*. Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 199, p. 123075, 2024.

PARK, So Hee; BACK, Ki-Joon. Modified scales for organizational identification and organizational disidentification for the foodservice industry. **International journal of hospitality management**, v. 91, p. 102667, 2020.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.

PAULUS, Trena M.; LESTER, Jessica Nina. ATLAS. ti for conversation and discourse analysis studies. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 19, n. 4, p. 405-428, 2016.

PAZETTO, Celliane Ferraz *et al.*. **Influência dos sistemas de controle gerencial e da identificação interorganizacional na cooperação de empresas com seu parque tecnológico**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2019.

PODOLSKY, Mark; DUCHARME, Mary Jo; MCINTYRE, Christa. Normative telecommuting: the effects of group composition and task interdependence on

- telecommuter and non-telecommuter performance. **Personnel Review**, v. 51, n. 8, p. 1902-1921, 2022.
- PODSAKOFF, Philip M. *et al.*. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.
- PRATT, Michael G. Central questions in organizational identification. **Identity in organizations**, v. 24, n. 3, p. 171-207, 1998.
- PRATT, Michael G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative science quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.
- RADULOVIĆ, Dejan; ĐUKANOVIĆ, Borislav; VUČEKOVIĆ, Miloš. Psychosocial adaptation to working from home. **International Review**, n. 3-4, p. 38-46, 2022.
- RAGHURAM, Sumita *et al.*. Virtual work: Bridging research clusters. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 1, p. 308-341, 2019.
- RENARD, Karine *et al.*. The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 2, p. 38, 2021.
- RIKETTA, Michael. Organizational identification: A meta-analysis. **Journal of vocational behavior**, v. 66, n. 2, p. 358-384, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SANHOKWE, Hamfrey. Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organisational telework support. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 20, p. 7, 2022.
- SANTA, Emma Jane. **Organizational Identification, Affective Commitment, and Workplace Isolation among Teleworkers at All-Remote Organizations: An Exploratory Case Study**. 2022. Tese de Doutorado. Northcentral University.
- SARDESHMUKH, Shruti R.; SHARMA, Dheeraj; GOLDEN, Timothy D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 193-207, 2012.
- SARDESHMUKH, Shruti R.; SHARMA, Dheeraj; GOLDEN, Timothy D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 193-207, 2012.
- SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.
- SERRA, Fernando Antonio Ribeiro *et al.*. Doing bibliometric reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management**, v. 17, n. 03, p. 01-16, 2018.
- SLUSS, David M.; ASHFORTH, Blake E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007.

SMIDTS, Ale; PRUYN, Ad Th H.; VAN RIEL, Cees BM. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management journal**, v. 44, n. 5, p. 1051-1062, 2001.

SORENSEN, Jesper B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 1, p. 70-91, 2002.

SULLIVAN, Cath; LEWIS, Suzan. Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. **Gender, Work & Organization**, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2001.

SUN, Jie; KIM, Sangahn; ZHAO, Fang. Mathematical modeling of optimal allocation of remote workforce: an interdisciplinary investigation with Hofstede's cultural factors and managerial ability. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 30, n. 2, p. 219-247, 2023.

TAJFEL, Henri *et al.*. An integrative theory of intergroup conflict. Organizational identity: **A reader**, v. 56, n. 65, p. 9780203505984-16, 1979.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. The social identity theory of intergroup behavior. In: **Political psychology**. Psychology Press, 1986. p. 276-293.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R.; ALVEZ, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**. V. 34, N. 7, p. 631-655, 2010

TER HOEVEN, Claartje L.; VAN ZOONEN, Ward. Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control. **International journal of business communication**, v. 60, n. 1, p. 62-83, 2023.

THATCHER, Sherry MB; ZHU, Xiumei. Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1076-1088, 2006.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRZEBIATOWSKI, Tiffany M.; HENLE, Christine A. Remote but Not Forgotten: Ameliorating the Negative Effects of Professional Isolation Through Family Supportive Supervisor Behaviors and Schedule Flexibility. **Journal of Business and Psychology**, v. 38, n. 6, p. 1267-1286, 2023.

TURNER, John C. *et al.* **Rediscovering the social group: A self-categorization theory**. Basil Blackwell, 1987.

UMPHRESS, Elizabeth E.; BINGHAM, John B.; MITCHELL, Marie S. Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. **Journal of applied psychology**, v. 95, n. 4, p. 769, 2010.

VAN DICK, Rolf *et al.*. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? **Journal of Occupational and Organizational psychology**, v. 77, n. 2, p. 171-191, 2004.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Citation-based *clustering* of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. **Scientometrics**, v. 111, n. 2, p. 1053-1070, 2017.

VAN KNIPPENBERG, Daan; SLEEBOS, Ed. Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 27, n. 5, p. 571-584, 2006.

VAN KNIPPENBERG, Daan; VAN SCHIE, Els CM. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 73, n. 2, p. 137-147, 2000.

VAN MAANEN, John Eastin; SCHEIN, Edgar Henry. **Toward a theory of organizational socialization**. 1977.

VAN ZONEN, Ward; SIVUNEN, Anu E. The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 31, n. 4, p. 610-621, 2022.

VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. Sobre Organizações, Instituições e Poder. IN: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Org) **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Editora: FGV, 2003.

WEISMAN, Hannah *et al.*. Antecedents of Organizational Identification: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**, p. 01492063221140049, 2022.

WIESENFELD, Batia M.; RAGHURAM, Sumita; GARUD, Raghu. Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. **Organization science**, v. 10, n. 6, p. 777-790, 1999.

WIESENFELD, Batia M.; RAGHURAM, Sumita; GARUD, Raghu. Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. **Journal of management**, v. 27, n. 2, p. 213-229, 2001.

YANG, Yung-Kai; LIN, Wen-Shan. How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. **Asia pacific management review**, v. 28, n. 2, p. 110-119, 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

ZACHER, Hannes *et al.*. Age, social identity and identification, and work outcomes: A conceptual model, literature review, and future research directions. **Work, Aging and Retirement**, v. 5, n. 1, p. 24-43, 2019.

ZUPIC, I; CARTER, T. Bibliometric methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, V. 18, N. 3, p. 429-472, 2015.

## Apêndice – Protocolo de Coleta de Dados

### PARTE 1 DO PROTOCOLO – Introdução

- Explicar o objetivo da pesquisa, qual seja:

**“Investigar como a identificação organizacional é afetada pelas configurações do teletrabalho definidas pelas organizações”.**

- Informar o tempo previsto de duração da entrevista:

**40 minutos (validar no teste).**

- Coleta de autorização para gravação:

**“Esta entrevista será gravada e transcrita para ser analisada. Seu nome, bem como os dados coletados durante a entrevista não serão divulgados. Apenas o nome de sua organização será mencionado. Você está de acordo?”**

- Explicações sobre uso dos dados:

**“Os dados coletados nesta entrevista serão utilizados exclusivamente para o estudo acadêmico-científico. Não serão comercializados ou utilizados para qualquer outra finalidade”.**

- Solicitação de validação futura da análise e interpretação.

**“Após análise dos dados e interpretação, o resultado será enviado para sua validação. Caso você tenha disponibilidade, solicito verificar e me retornar com suas impressões”.**

- Compromisso de envio do relatório final.

**“Ao término de toda a etapa de coleta e análise, será elaborado o relatório final desta pesquisa que, após apresentação para avaliação, será enviado para você”.**

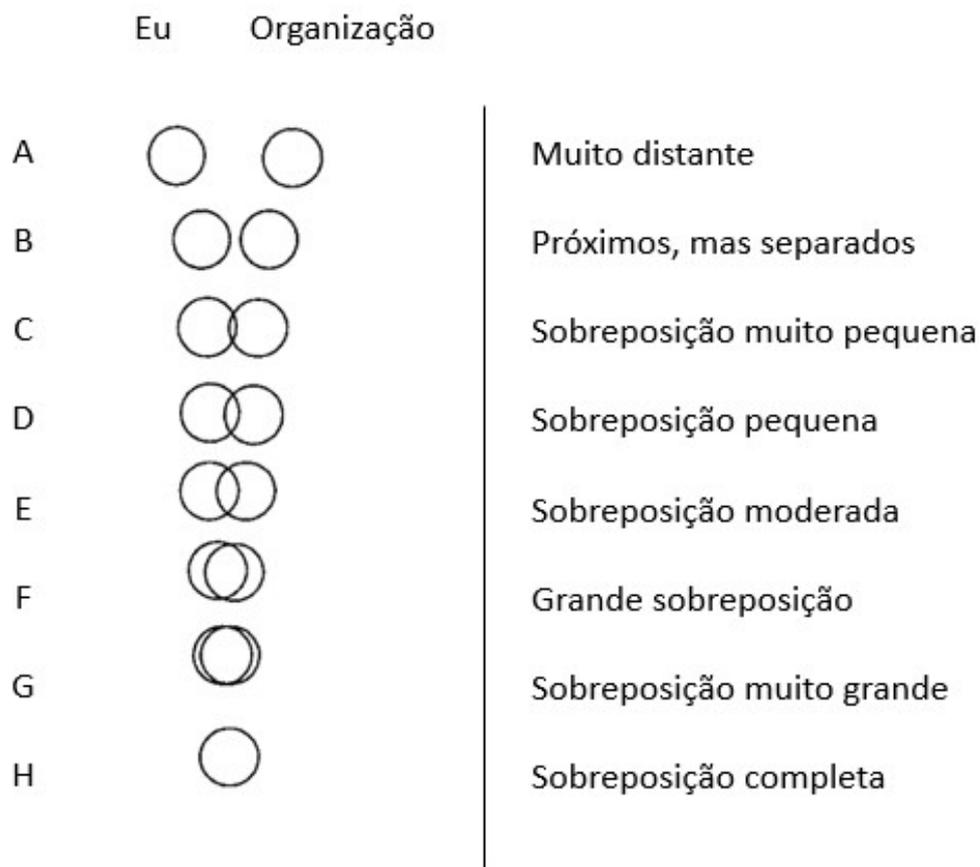
## **PARTE 2 DO PROTOCOLO – Roteiro de Entrevista**

### **Roteiro - Configurações do Teletrabalho**

- Me fale sobre como é seu teletrabalho: qual a frequência, tipo de trabalho, de onde você trabalha e seus horários.
- Qual sua frequência, seu tipo de trabalho, de onde você trabalha e seus horários? Seu ingresso foi voluntário? Se sim, por que fez esta opção?
- Como são os procedimentos de sua organização (normas, regras) para o teletrabalho?
- Sua organização oferece suporte (orientações, equipamentos etc.) aos teletrabalhadores?
- Seu ingresso no teletrabalho foi voluntário? Em caso positivo, por que fez esta opção?
- Que características pessoais você possui que te facilitam atuar nesta modalidade?
- Como é sua relação com o gestor?
- Seu gestor promove encontros presenciais periódicos?

### **Roteiro - Identificação Organizacional**

- Qual a imagem que você tem de sua organização?
- Esta imagem que você descreveu mudou quando você entrou no teletrabalho?
- Como é sua relação com colegas de trabalho? Essa relação mudou no teletrabalho?
- Como você vê sua organização na comparação com outras organizações públicas? Sua percepção mudou quando entrou no teletrabalho?
- Que sentimentos você utiliza para descrever sua relação com sua organização? Estes sentimentos mudaram após seu ingresso no teletrabalho?
- Por favor, indique o grau que sua autoimagem se sobrepõe à imagem de sua organização



### Roteiro - Identidade Social

- Como você descreveria seu grupo de trabalho (time, equipe, departamento, organização)?
- Que palavras ou sentimentos definem sua relação com seu grupo de trabalho?
- Você tem intenção de sair de sua organização a curto / médio prazo? Em caso positivo, por quê?

### Pergunta de encerramento:

- Há algum aspecto que eu não perguntei, mas que você julgue relevante comentar sobre o tema de nossa conversa?

### Perguntas de identificação (opcionais):

- Poderia me fornecer seu nome completo?

- Nome de sua organização?
- Sua idade?
- Sua formação (nível médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado)?
- Sua formação (área e curso)?
- Ocupa cargo de chefia? Em caso positivo, há quanto tempo?
- Há quanto tempo está nesta organização?
- Há quanto tempo está em teletrabalho?

### **PARTE 3 DO PROTOCOLO - Encerramento**

- Agradecer a participação.
- Reforçar o pedido de validação das análises feito na introdução.
- Reforçar o compromisso de enviar o relatório final depois da apresentação e avaliação do trabalho.