

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Papel do Suporte Laboral e dos Regimes de Trabalho na formação da Identificação Organizacional

Luana Cássia dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Papel do Suporte Laboral e dos Regimes de Trabalho na formação da Identificação Organizacional

Luana Cássia dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Dedicatória

Dedico essa dissertação aos meus pais, que nunca pouparam esforços para prover estudo às suas filhas. Este sonho foi sonhado junto, e esta conquista é de todos nós. Obrigada por me apoiarem incondicionalmente, os amo muito.

“Amar e mudar as coisas me interessa mais”.

Belchior

Agradecimentos

Acredito que somos frutos dos bons encontros que temos e relações que tecemos, sendo assim, preciso agradecer a todos que conheci nesta jornada de dois anos de Mestrado, pois de alguma forma, transformaram a mim e me auxiliaram a chegar ao término desta etapa.

Agradeço a minha família, namorado e amigos, que sempre mostraram apoio nos momentos de necessidade, desde a ansiedade diante de provas, até o compartilhamento do inquérito presente neste trabalho.

Agradeço também a professora Ana Patrícia Duarte, por seu auxílio, apoio e prontidão para auxiliar nesta construção.

Resumo

O mercado de trabalho está em constante mudança e evolução. Cada vez mais os colaboradores procuram trabalhos e instituições onde possam se sentir acolhidos, suportados e identificados. Esse movimento pede por uma nova forma de enxergar o mundo do trabalho e lidar com as equipas e indivíduos.

O presente estudo visa explorar o papel mediador do isolamento social na relação entre o suporte organizacional e a identificação organizacional. Posteriormente, também foi analisado o papel moderador dos regimes de trabalho nesta relação, supondo que a mesma pode diferir em função da pessoa trabalhar presencialmente ou em teletrabalho. Aplicou-se um questionário *online*, para o qual foram obtidas 208 respostas válidas de trabalhadores de diferentes organizações.

Os resultados obtidos indicam que o suporte organizacional tem uma relação positiva e significativa com a identificação organizacional, mas que o isolamento social não exerce um papel mediador significativo na relação. Os resultados indicam ainda que os regimes de trabalho também não moderam de forma significativa a relação entre suporte organizacional e isolamento social.

Deste modo, a presente investigação ambiciona expandir o conhecimento existente atualmente a respeito da identificação organizacional, bem como que fatores se relacionam com esse constructo.

O principal objetivo será levantar a discussão da importância desta variável no mundo organizacional, dadas as constantes mudanças e evoluções neste campo.

Palavras-chave: identificação organizacional, suporte organizacional, isolamento social, regimes de trabalho.

APA's classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Abstract

The labor market is constantly changing and evolving. Employees are increasingly looking for jobs and institutions where they can feel welcomed, supported and identified. This movement calls for a new way of seeing the world of work and dealing with teams and individuals.

The present study aims to explore the mediating role of social isolation in the relationship between organizational support and organizational identification. Subsequently, the moderating role of work regimes in this relationship was also analyzed, assuming that it may differ depending on whether the individual works in person or telecommuting. An online questionnaire was applied, for which 208 valid responses were obtained from workers from different organizations.

The results obtained indicate that organizational support has a positive and significant relationship with organizational identification, but that social isolation does not play a significant mediating role in that relationship. The results also indicate that work arrangements do not significantly moderate the relationship between organizational support and social isolation.

Thus, the present investigation aims to expand the currently existing knowledge regarding organizational identification, as well as which factors are related to this construct. The main objective will be to raise the discussion on the importance of this variable in the organizational world, given the constant changes and evolutions in this field.

Key-words: organizational identification, organizational support, social isolation, work regimes.

APA's classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - Revisão de Literatura.....	5
1.1 Identidade	5
1.2 Regimes de Trabalho	16
1.3 Suporte Laboral	19
1.4 Isolamento Social e Psicológico	22
1.5 Modelo Teórico da Investigação	23
Capítulo II – Metodologia	27
2.1 Instrumentos e Medidas	27
2.2 Procedimentos	29
2.3 Participantes.....	30
Capítulo III – Resultados	33
3.1 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis	33
3.2 Teste do Modelo de Investigação	36
Capítulo IV – Discussão e Conclusão	40
4.1 Implicações Teóricas e Práticas	43
4.2 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	44
Referências.....	48
ANEXO A- Escala de Suporte Organizacional (Boyar et al., 2014).....	54
ANEXO B- Isolamento Social (Golden e Dino, 2008)	55
ANEXO C- Identificação Organizacional (Mael e Ashforth,1992)	56
ANEXO D- Regime de Trabalho (variável moderadora).....	57
ANEXO E- Consentimento Informado	62

Índice de Figuras

Figura 1.1 -Modelo Conceptual	34
--	-----------

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Síntese das características sociodemográficas dos participantes e caracterização da organização (média e %)	40
Quadro 3.1- Médias, Desvios- Padrão e Correlações de <i>Spearman</i> entre variáveis	42
Quadro 3.2. - Teste de Hipóteses do Modelo de Investigação	46

Introdução

A construção da individualidade do sujeito é inseparável da relação com o outro. Nossas relações são imprescindíveis para a construção de quem somos e o trabalho é um desses espaços onde a interação social e a construção da individualidade são possíveis. Sendo assim, as relações estabelecidas com o trabalho e a partir do trabalho são de extrema relevância para o sujeito também como indivíduo e não apenas como colaborador ou membro de uma equipa (Machado, 2003).

Identificar-se com a empresa em que se trabalha é, portanto, benéfico tanto para o indivíduo, quanto para a entidade, já que uma boa identificação organizacional implica em comportamentos desejáveis e de cooperação em prol do todo, no caso, da equipa e entidade empregadora (Dutton, 1994). A percepção de estar em um grupo afeta as atitudes e comportamentos do indivíduo. Experienciar um forte laço emocional com um grupo com o qual se está identificado socialmente é central para o conceito de *self* (Agarwal & Farndale, citado por Abassi, 2020).

Quando altamente identificado com a empresa, aumenta-se a satisfação com o trabalho e a intenção de permanecer nele, como visto no estudo de Chatman (1991). Uma maior conexão com a empresa também acaba por diminuir o *turnover*, uma questão que traz perdas para a empresa e para o colaborador (Veloso, 2016). Dessa forma, entende-se a importância da construção sólida da identificação organizacional, e procura-se meios e variáveis que possam auxiliar neste processo.

O suporte laboral é percebido por Eisenberger et al. (1986) como a crença que o colaborador tem de quanto a organização o valoriza, e esta crença é formada a partir das interações no ambiente e do reconhecimento e retribuição que o mesmo recebe. A literatura traz que quando o indivíduo sente-se suportado em seu trabalho, diminui-se a insegurança laboral, fator que diminui o desempenho organizacional (Bohle, 2018). Bentley et al. (2016, citado por Beckel, 2022) traz

que o suporte organizacional aumenta significativamente a satisfação com o trabalho, enquanto também está associado a baixos níveis de percepção de isolamento social.

Assim sendo, garantir que se está dando um bom suporte ao trabalhador, desde a sua entrada na organização, é importante para a permanência, desempenho e imagem que ele criará sobre a entidade. Para que diferentes indivíduos possam se sentir parte do mesmo grupo, é necessário que algo faça o elo entre eles, sem que seja necessário existir interação direta entre eles, neste caso, o suporte laboral pode fazer este papel, garantindo que a identidade grupal seja formada (Tajfel, 1978).

Os diferentes regimes de trabalho aos quais os colaboradores estão expostos atualmente podem influenciar na percepção do suporte laboral, pois os que estão a trabalhar em regimes não presenciais, podem se sentir mais isolados social e psicologicamente do restante da equipa (Nohara et al., 2010). Há pouco tempo passamos por um período no qual o isolamento social foi necessário, e pesquisas apontam que grande parte das pessoas que praticaram o isolamento tiveram algum tipo de consequência, como aumento de níveis de ansiedade, depressão, sentimentos de preocupação e tristeza (Gomes, 2020). Portanto, estas duas variáveis também merecem atenção e precisam ser avaliadas para que seja possível uma compreensão mais abrangente sobre o fenómeno que surge entre o suporte laboral e a identificação organizacional.

No presente trabalho, será analisado o efeito mediador do isolamento social na relação entre o suporte laboral e a identificação organizacional, testando o papel moderador dos regimes de trabalho (presencial, híbrido e remoto). Dessa forma, se pretende expandir o conhecimento sobre um constructo importante no meio organizacional, a identificação organizacional. Podendo assim, contribuir para a reflexão e possíveis mudanças em prol do fortalecimento da identificação, um ganho para a organização e também para o colaborador.

Estruturalmente, esta dissertação encontra-se segmentada em quatro capítulos, constituídos por: Capítulo I- revisão de literatura das variáveis de estudo, Capítulo II- explicação e detalhamento da metodologia utilizada, Capítulo III- análise descritiva e correlacional das variáveis, assim como resultados obtidos do teste de hipóteses e Capítulo IV- propondo a discussão dos resultados, implicações, limitações encontradas, sugestão de estudos futuros e conclusão a respeito.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1 Identidade

Podemos estudar a identidade sob diversos níveis, mas os dois mais abordados e discutidos em estudos são o nível pessoal e o social (Antaki & Widdicombe, 1998; Gioia, 1998; Ruano-Borbalan, 1998; Castells, 1999; Brown & Starkey, 2000; Howard, 2000, citado por Machado, 2003). A identidade pessoal trata do conceito individual de si, e a identidade social fala do conceito de si em relação ao outro, que se dá na vinculação do sujeito aos grupos. Quando se fala de identidade organizacional ou identidade no trabalho, também se está falando de identidade social, já que apesar de ter a relação com o trabalho e/ou a organização, está se falando da vinculação do sujeito com um grupo. Dessa forma, mesmo sob essa ótica, o indivíduo ainda é o protagonista, pois as identidades só podem ser explicadas a partir do comportamento humano nas organizações (Machado, 2003).

Em nível pessoal, a identidade orienta o sujeito no conceito de si e nas ações provenientes deste. Em nível social, a identidade configura a percepção de si dentro do grupo, orientando as movimentações dentro dele. As organizações são grupos sociais, pois as pessoas ali estão para alcançar objetivos em comum, satisfazer necessidades e conseqüentemente validar-se como sujeito. Junto a isso, o trabalho exerce grande impacto na visão do sujeito sobre si, sendo assim a identidade no trabalho uma ramificação da identidade organizacional (Machado, 2003). É interessante perceber, como traz Snihur (2016), citado por Leitch, (2016) que a formação da identidade organizacional inclui elementos do indivíduo, fazendo um balanço entre interno e externo. Há a individualidade, mas também o senso de pertencimento a um setor, sendo um

membro. Isso garante que o indivíduo não buscará apenas alcançar suas metas por si, mas pelo grupo (Snihur, 2016, citado por Leitch, 2016).

O autoconceito de uma pessoa é formado por uma variedade de identidades, que envolvem se sentir membro em diferentes grupos sociais, como grupos baseados na raça, gênero ou posse (Hogg and Abrams, 1988, citado por Dutton, 1994).

Para este estudo, considera-se relevante a compreensão dos conceitos de identidade pessoal, identidade social e organizacional, sendo esta última, importante para a formação da identificação organizacional.

1.1.1. Identidade Pessoal

A identidade pessoal é uma construção psicológica que visa a explicação do conceito de si, é um processo em construção, intermediado pelas identidades assumidas e as visadas, quem o indivíduo é e quem busca ser. Dessa forma, é na distância entre o que se é o que se ambiciona ser que as interações sociais são processadas, havendo a presença do outro na construção. O outro medeia a relação com nós mesmos, sendo o espelho no qual nos reconhecemos e nos validamos (Whetten & Godfrey, 1998). Assim, nossa construção de individualidade é inseparável do outro, e as experiências sociais são o principal referencial para a formação de quem somos.

A troca entre informações do consciente e do inconsciente e a memória são componentes importantes da identidade do sujeito, e que estão sempre a se transformar, fazendo com que a identidade pessoal também sofra mudanças. A maneira com que organizamos os conteúdos conscientes provenientes de processos inconscientes, produzindo significados torna nossa individualização mais forte (Chodorow, 1989 citado por Machado, 2003). Já a memória exerce um

papel importante porque a representação de si necessita da sensação de continuidade temporal, ou seja, a noção de presente, passado e futuro são importantes para compreendermos a continuidade de quem somos (Haviland, 1994 citado por Machado, 2003). Então, ao narrar sua identidade, o sujeito organiza, segundo importância que deu a cada evento consciente e inconsciente, os múltiplos mundos com os quais teve contato. Para isso, utiliza a lógica da categorização social, reunindo o que se assemelha e separando o que se diferencia. Nesse trajeto, o passado, o presente e o futuro do indivíduo se encontram, agindo na conformidade das representações desejadas por este, idealizadas ou não. A infância e adolescência são fases da vida em que estaríamos mais propensos à influência do ambiente social para a formação da identidade pessoal. Na vida adulta esta influência seria menor, mas sempre existente, já que buscamos referências para compor nossa interioridade e exterioridade, o que corresponde a individualização do ser (Machado, 2003). Dessa forma, o conceito de si é um processo em constante construção e transformação, que é externo a si e interno também, articulando a influência do outro com nossa individualidade. Portanto, uma identidade bem construída é a que define com propriedade os limites entre o individual e o coletivo, o grupo.

O afeto, o comportamento e a cognição estão intensamente ligados na construção da identidade. No afeto e na cognição, o sentido de auto preservação impele que os indivíduos criem e fortaleçam uma identidade para que possam abraçar e assim psicologicamente existir. Quanto ao comportamento, “fazer” uma identidade envolve um indivíduo que pensa e experimenta a identidade. A partir da experimentação e posterior aprovação da identidade, tanto por parte do sujeito quanto dos outros, a identidade torna-se “ser” e não apenas “fazer” (Ashforth, 1989 citado por Brickson, 2015).

1.1.2. Identidade Social

Tradicionalmente, a psicologia social tem compreendido o comportamento grupal como a expressão de relacionamentos de coesão e solidariedade social entre indivíduos. Estes afiliam-se uns aos outros por diversas razões, quando sentem reciprocidade. Os grupos podem se formar em busca de satisfação de necessidades, alcançar objetivos ou validação consensual de atitudes e valores. Essa interdependência leva a interações de cooperação social, comunicação, e mútua atração e influência entre os membros. Passa a existir o “nós” e o “eles” (os de fora do grupo) (Turner, 1982). Dessa forma, a identidade é relacional e comparativa, e o sujeito deriva um sentido de *self* a partir da comparação entre ele e os grupos com os quais ele pertence. A construção da identidade acontece no jogo entre o que sou e o que não sou (Ashforth, 1989, citado por Tajfel & Turner, 2016).

Categorias sociais são divisões do mundo social em classes e categorias distintas (Turner, 1982, citado por Tajfel, 1986). A identificação social pode referir-se ao processo de localizar a si mesmo, ou o outro, dentro de um sistema de categorias sociais que os pode definir. Esse processo denota uma capacidade de estruturação cognitiva de autopercepção. Também pode ser usado para indicar a maneira com a qual um indivíduo internaliza alguma forma de categorização social fazendo com que se torne um componente de seu autoconceito, seja ele efêmero ou mais permanente (Turner, 1982). Uma das categorizações sociais com maior permanência em nossa identidade é de nossa nacionalidade. Lipiansky (2000) aborda a importância desse grupo identitário e como o não reconhecimento como “daqui” ou “de lá” pode ser confuso para o indivíduo.

Dessa forma, a identidade social é um processo no qual delineamos quem somos a partir do grupo em que estamos. Ela se dá através de mecanismos psicológicos e fatores sociais, e assim

como a identidade pessoal, este é um processo dinâmico e em constante mudança (Machado, 2003). Através dela, os grupos se dão conta de sua unidade, pois diferenciam-se dos outros. Mais do que isso, se um indivíduo perde ou não tem o senso de identidade social, é possível que se sinta desconectado socialmente de forma a comprometer sua saúde. Essa hipótese tem recebido considerável atenção e centra-se na ideia de que quando as transições da vida levam um indivíduo a experimentar a perda de identidade, isso tende a comprometer a saúde e bem-estar do mesmo, pois priva-o do suporte, significado, controle e propósito que a identidade social provê (Lampraki, 2019 & Wakefield, 2020 citado por Haslam, 2022). A maioria dos estudos traz evidências sobre o impacto na perda generalizada de bem-estar, mas alguns também trazem o impacto no stress, depressão, ansiedade e solidão (Cruwys, 2019 citado por Haslam, 2022).

Pertencer a um grupo pode reduzir a incerteza subjetiva, já que dessa forma há outros para confirmar quem sou e reconhecer minha existência. Ao nos percebermos membro de um grupo, somos orientados a agir em conformidade, atuando na mesma lógica que os demais (Sainsanlieu, 1977, citado por Machado, 2003). Esta conformidade também está na representação do grupo e nas crenças que este tem, pois ambas derivam das experiências vividas no conjunto. É importante salientar que o indivíduo pode conflitar com seu grupo, pois apesar de defender sua visibilidade social e inclusão à comunidade em questão, ele também busca sua própria coerência, que por vezes pode divergir da do grupo. Este processo pode, por exemplo, levar ao rompimento com o grupo atual e busca por um novo.

Os grupos podem ser classificados pelo nível de interação e permanência que o sujeito tem com ele, como: grupo primário, estável e de relações mais íntimas, em que há uma vida comum entre os membros; grupo secundário, o que une o grupo é um objetivo comum, há relações formais e funcionais. Também pode se fazer a distinção entre grupos de vinculação, os que o indivíduo

apenas faz parte, e os grupos de referência, sendo os que fornecem valores e modelos de atitude (Lipiansky, 2000).

Lipiansky (2000) traz que neste processo de identificação, o indivíduo projeta os traços negativos dele e do grupo no outro, o de fora, o estrangeiro. Dessa forma, purifica-se o grupo em questão e aumenta-se a coesão grupal. Por este mecanismo, a violência e a intolerância ao outro podem acompanhar a afirmação identitária. A visão do diferente também pode vir a influenciar na formação identitária de grupos opostos, num processo de “aculturação antagonista”.

1.1.2.1. Identidade Organizacional

Podemos partir do pressuposto que as organizações também são categorias sociais, e que, portanto, os colaboradores dela tem a percepção de que são membros desta, como em um grupo (Machado, 2003). A identidade organizacional é o processo no qual a organização se torna única na mente destes indivíduos (com características positivas e/ou negativas). Tal como em outros grupos, os membros deste compartilham crenças sobre a organização, categorizando o que é central, duradouro, qual a cultura envolvida, entre outros. Tal como na identidade pessoal, a passagem do tempo é importante para a formação da identidade organizacional, pois é através dele que o indivíduo internaliza que a organização onde está hoje é a mesma de ontem.

Albert e Whetten (1998) compreendem a identidade organizacional em três dimensões: a definida pelos membros da organização, sendo esta a central; o que diferencia esta organização de outras; e o que é visto como traço contínuo da organização, que parece duradouro. A associação com a organização não se baseia apenas no que é dado, mas também em idealizações e fantasias, que viriam de encontro com as idealizações do indivíduo e a realização de seus desejos. Dessa forma, podemos compreender que a identidade organizacional é única do indivíduo, pois esta é a

forma com que ele percebe a organização, processo este que é influenciado pela identidade pessoal e aspirações e desejos do próprio (Mael & Ashforth, 1992, citado por Machado, 2003). A imagem organizacional é a forma com que quem está fora vê a organização, ou seja, como as outras organizações e os outros sujeitos, que constituem o grupo do “fora” enxergam e avaliam este grupo. A imagem é percebida pelo indivíduo e mudanças nesta podem influenciar a forma com que ele vê a organização, modificando sua identidade organizacional. Algo semelhante ocorre também com os indivíduos, que no meio organizacional procuram passar uma imagem aos outros trabalhadores e líderes. Essa imagem, chamada por Baumeister (1989) de “motivo para agradar a audiência” se refere a imagem que nos sentimos compelidos a passar, com atitudes que representariam o trabalhador ideal, mesmo que não sejam benéficas ao sujeito, como por exemplo, participar de reuniões e responder *e-mails* pós horário laboral (Ashforth, 2016).

Dutton (1994) fala que a imagem organizacional pode ser dividida em duas: a primeira sendo o que os membros acreditam ser distintivo, duradouro e central na organização, e a segunda sendo o que os membros acreditam que os indivíduos de fora da organização pensam sobre a mesma. Estas duas imagens organizacionais influenciam na conexão cognitiva que os membros criam com a organização da qual fazem parte, moldando os comportamentos que estes seguem (Dutton, 1994).

A identidade organizacional pode ser dividida em: ideográfica; quando não há uma unidade sobre a identidade, e dessa forma pequenos grupos se formam, contendo estes suas próprias identidades; e holográfica, quando várias identidades são compartilhadas por todos os envolvidos, ou seja, todos os membros percebem a organização de diferentes maneiras. Identidades holográficas possuem a vantagem de abrigar diferentes expectativas e satisfazê-las na medida do possível, o que contribui para o aumento da criatividade e aprendizado dos colaboradores, o que

pode levar a maior retenção de mão de obra. Considera-se que as identidades em questão são mutáveis, mas é importante que alguns traços se mantenham fixos, pois se uma característica não é central e sólida, então não pode ser vista como um diferencial do outro no mercado. As organizações são realmente conhecidas por seus mais profundos comprometimentos, que perpassam o tempo e as circunstâncias (Albert & Whetten, 2006).

Dentro das organizações, os indivíduos apresentam múltiplas identidades, variando de identidades sociais baseadas no coletivismo (como a organização, a ocupação ou equipa inseridos) e categorias (género, idade) a identidades pessoais que os especifique como indivíduos (personalidade, senso de humor, por exemplo). Estudiosos da teoria do auto categorização inicialmente pensavam que as identidades social e pessoal eram mutualmente exclusivas, e, portanto, quando uma estava mais saliente, a outra não estaria. Dessa forma, no contexto organizacional, aspectos pessoais da identidade não seriam tão vistos e explorados (Ashforth, 2016).

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

É benéfico quando a intersecção entre as identidades social (organização) e pessoal torna possível do indivíduo estabelecer-se como um bom exemplo de seu coletivo (sua identidade social) e também demonstrar quem é como sujeito (traços de personalidade, por exemplo). De qualquer forma, quanto mais institucionalizado for o ambiente, mais forte o protótipo a ser seguido, o que reduz a possibilidade de expressão da identidade pessoal (Ashforth, 2016).

1.1.3. Identificação Organizacional

A identificação organizacional está presente na discussão sobre a identidade organizacional, pois ela constitui um envolvimento baseado no desejo de fazer parte da organização. Não há identificação sem identidade e vice-versa. Identificar-se fortemente com a organização aumenta a cooperação entre os indivíduos e, por consequência, a competição com os que estão de fora, os não membros.

Quando o autoconceito do indivíduo possui os mesmos atributos que os percebidos na identidade organizacional, ocorre a identificação organizacional. Pode se dizer que um membro está altamente identificado com a organização quando seu senso de identidade ou pertença à organização é mais saliente do que identidades alternativas e quando seu autoconceito tem características em comum com as da organização. Quando esta identificação é forte e bem estabelecida, ela é traduzida em comportamentos desejáveis, como cooperação intraorganizacional e comportamentos de cidadania (Dutton, 1994).

Segundo a teoria do capital humano (Becker, 2002 citado por Sun, 2019), o conhecimento, as ideias, as informações, habilidades e saúde dos colaboradores, ou seja, o capital humano, é a mais importante forma de capital na economia moderna. Sendo assim, as organizações de maior sucesso serão as que conseguem administrar de forma eficiente este capital. Essa administração é composta de investimento em seus colaboradores, encorajamento para que eles invistam em seus conhecimentos, e proporcionando um ambiente de aprendizado.

Diversos acontecimentos, como reestruturação da empresa, casos de falência, entre outros, tem um grande impacto no entusiasmo dos colaboradores e podem levar a quebra de confiança na instituição. Por isso, é necessário pensar uma forma de manter a relação trabalhador-empresa favorável, e desenvolver uma forte identificação organizacional é uma delas (Sun, 2019).

Esta identificação também pode conferir atributos negativos a um membro. Por exemplo, se este indivíduo interpreta a imagem organizacional externa como desfavorável, ele pode experimentar efeitos negativos em sua personalidade, podendo levar à depressão e *stress*. Estes efeitos sentidos pelo membro da organização podem por sua vez, levar a comportamentos indesejados no ambiente de trabalho, como aumento de competitividade entre os membros e redução de esforços na realização de tarefas de longo prazo. Com o tempo, o indivíduo pode se desengajar em seu papel na organização, levando à saída (Dutton, 1994). É importante salientar que a identificação tem um limite, que é quando a entidade não atinge as expectativas sociais que os colaboradores imaginavam e quando não segue princípios de comportamento responsável. Sendo assim, percebe-se que valores individuais são prioridade, mesmo quando há a identificação com a empresa (Fatma et al. 2019 citado por Castillo-del-Feito, 2022).

Em resumo, o comprometimento que o indivíduo apresenta com a organização da qual faz parte é indicado por quanto este vê a empresa como parte de si mesmo. É importante que o sujeito distinga o que o próprio espera de seu futuro profissional do que a empresa deseja, pois não raramente, as organizações podem facilitar a narrativa que o trabalhador deve adotar sobre sua função - por exemplo, qual caminho deva seguir no futuro - em prol de interesses próprios (Ashforth, 2016).

As pessoas tendem a achar uma identidade organizacional mais atrativa quando vem de encontro ao que estes pensam sobre si mesmos pois é mais fácil lidar com um lugar parecido a si, bem como se sentir mais livre para expressar-se e até mesmo encontrar apoio nos outros membros da organização e na chefia (Dutton, 1994).

Altos níveis de identificação organizacional predizem a satisfação com o trabalho e a intenção de permanecer nele, como visto no estudo de Chatman (1991). Uma boa adaptação entre

a organização e o indivíduo no primeiro ano de trabalho também levam ao aumento de satisfação dos membros.

No estudo de Abassi et al. (2020) percebeu-se que altos níveis de identificação organizacional leva ao empoderamento psicológico, fator que aumenta o ato de compartilhar conhecimento entre os membros de uma equipa. Assim, a identificação organizacional leva a comportamentos em prol do todo em que o indivíduo está inserido.

Riketta (2004) traz que a identificação organizacional está correlacionada com comportamentos além da função, comportamentos estes que podem ser definidos como voluntários e que beneficiam a organização (Organ, 1988 citado por Riketta, 2004). A internalização das normas da entidade, juntamente com o envolvimento emocional parecem ser os responsáveis por estes comportamentos (van Knippenber, 2000 citado por Riketta, 2004). Percebe-se assim, a importância que este constructo pode ter no ambiente organizacional.

O estudo de Bharadwaj com profissionais da área de tecnologia da informação constatou que uma identificação positiva com a organização diminui a intenção de turnover, aumentando a intenção de associação por um longo tempo (Bharadwaj, 2021).

A pesquisa de Sobhani (2021) mostra que o comprometimento organizacional e a identificação organizacional fazem uma mediação parcial entre responsabilidade social corporativa e intenção de turnover. Segundo este estudo, a responsabilidade social corporativa possui significância em determinar o comprometimento organizacional de colaboradores internos, e a identificação organizacional está relacionada com a redução da intenção de turnover (Sobhani, 2021 citado por Shaikh, 2022).

De modo geral, a definição de identificação organizacional pode ser explicada pela ligação do pertencimento organizacional do indivíduo com o seu conceito de si, seja cognitivamente (se

sentindo parte de um todo e internalizando valores da organização), emocionalmente (tendo orgulho em ser membro), ou ambos (Riketta, 2004).

1.2 Regimes de Trabalho

A ideia de trabalhar sem se deslocar é uma possibilidade cada vez mais real e animadora tanto para os trabalhadores quanto para as empresas. Com o crescimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), trabalhar de casa (ou outro lugar que não o organizacional) vem se tornando uma realidade acessível e atrativa. Essa modalidade apresenta diversas perspectivas, e certamente há perdas e ganhos no trabalho nesta modalidade (Rocha, 2018). Neste trabalho, queremos investigar como os regimes de trabalho- presencial, remoto e híbrido- podem influenciar na identificação organizacional que o trabalhador cria com a empresa que está a trabalhar.

Os primeiros registros do que podemos chamar de teletrabalho são dos anos 50, quando não era incomum funcionários de fábricas levarem trabalho para fazer em casa, como a produção de vestuário, calçados, têxteis, montagem de materiais elétricos e embalagens. O trabalho remoto não relacionado à produção industrial tem suas primeiras aparições por volta de 1970, com a evolução das TIC. Na época, o interesse pela modalidade se deu pela crise energética e petrolífera e a redução do preço dos microcomputadores. Na passagem de 1970 para 1980 surgem as primeiras experiências de adotar o teletrabalho como alternativa para redução do tempo passado no deslocamento do trabalho para casa, e vice-versa (Rocha, 2018).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) utiliza o termo teletrabalho (em inglês, *telework*) e destaca categorias dentro dele. O teletrabalho é diferenciado pelo local de trabalho, se é integral ou parcial, o tipo de contrato adotado e as competências requeridas. Em um estudo

realizado com teletrabalhadores em mais de 10 países europeus, Estados Unidos e Japão, destacou 6 tipos de teletrabalho (European Commission, 2000). Rosenfield e Alves (2011) os separaram em:

- trabalho em domicílio: Realizado na casa do trabalhador e também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO).
- trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores trabalham em pequenas unidades da empresa central;
- trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos próximos a casa do trabalhador, onde diversos trabalhadores de várias organizações trabalham remotamente.
- trabalho móvel: quando se está fora do domicílio e do local principal de trabalho, como durante viagens ou visitas a clientes, por exemplo.
- trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: meio por qual empresas instalam escritórios satélite ou contratam mão de obra de maneira mais barata.
- trabalho informal ou teletrabalho misto: combinado entre organização e trabalhador para que se trabalhe algumas horas em ambiente não organizacional.

Constata-se a tendência de aceitação mundial dessa modalidade de trabalho e países como Itália, Espanha, França, Portugal, Estados Unidos, Finlândia, Argentina e Chile já desenvolveram legislações específicas para a regulamentação da prática (Barbosa, 2010 citado por Rocha, 2018). Estudos a respeito do tema vem de áreas como administração e gestão -para demonstrar a viabilidade de trabalhar assim- e de áreas da saúde e humanidades, como sociologia, psicologia, medicina do trabalho e direito- para estudar o impacto deste no indivíduo- (Rocha, 2018).

Estes estudos apontam aspectos positivos e negativo do teletrabalho, tanto para o indivíduo, quanto para a organização e a sociedade. Para a sociedade, as vantagens são relacionadas à redução

de poluição e utilização de combustíveis, redução de problemas regionais de desemprego e maior inclusão de pessoas portadoras de deficiências, por exemplo.

Para as organizações, as vantagens estão na possibilidade de redução de infraestrutura, melhora de questões como o absenteísmo e os prazos de entrega, possibilidade de buscar talentos em outras localidades, assim como o crescimento da empresa sem necessariamente modificar suas instalações, entre outros. Já as desvantagens, estão na possível perda de hierarquias na empresa, maior dificuldade em observar a evolução do trabalho e em motivar os trabalhadores, bem como fazê-los absorver e identificar-se com a cultura organizacional, prejudicando a relação com a empresa (Nohara et al., 2010).

Na perspectiva do teletrabalhador, as vantagens estão na redução de tempo e gastos em deslocamento, vestimentas e alimentação; aumento da autonomia, o que colabora para a vida familiar; maior tempo livre e flexibilidade de horários, auxiliando para a melhora na qualidade de vida. Quanto as desvantagens, destaca-se: maior possibilidade de demissão devido à falta de contato com chefias e dificuldade em obter auxílio de colegas, já que não se dispõe de um ambiente físico para troca de experiências. Estes fatores podem resultar em menores oportunidades de promoção e crescimento profissional, além de maior isolamento do entorno social laboral (Nohara et al., 2010).

Apesar de não conseguirmos definir se existem mais vantagens ou desvantagens em cada regime de trabalho, podemos perceber que este impacta, de uma forma ou outra, na maneira com que o sujeito vai se relacionar com o seu trabalho, seus colegas, chefias e entorno organizacional. Portanto, faz-se válida esta ser uma variável de pesquisa na maneira com que a identificação organizacional impacta o sujeito.

1.3 Suporte Organizacional

O suporte organizacional é compreendido por Eisenberger et al. (1986) como relacionado às crenças que o trabalhador tem quanto à sua valorização na organização, de forma com que as interações desenvolvidas nesse ambiente, representam para o indivíduo o reconhecimento e retribuição do trabalho que este presta.

Bohle (2018) traz que o suporte laboral diminui a insegurança laboral, que por sua vez está negativamente relacionada ao desempenho organizacional, ou seja, quando o trabalhador sente-se seguro e acolhido, tem maiores chances de apresentarem um bom desempenho. Nesta mesma pesquisa, realizada com trabalhadores de uma empresa que estava em processo de *downsizing*, verificou-se que o apoio laboral, ou suporte, teve efeito de amenizar os prejuízos que a insegurança laboral traz, como por exemplo, sentimentos ambíguos do trabalhador em relação a empresa, já que, apesar de continuarem empregados, há o medo de serem os próximos, além da culpa por continuarem com seus empregos enquanto outros colegas não.

A insegurança laboral tem um papel ameaçador à relação entre empresa e trabalhador, podendo impactar por consequência no comprometimento organizacional, reduzindo o desempenho. Dessa forma, compreende-se que em momentos onde o *downsizing* é importante para a empresa, é necessário que o processo se dê de maneira a suportar os trabalhadores e tornar as expectativas de ambas as partes claras e realistas. Com este apoio emocional (que faz parte do suporte laboral), torna-se possível fazer estes movimentos “respingando” o mínimo possível na relação com os trabalhadores que ali permanecem (Bohle, 2018).

Quando um indivíduo aceita o tratamento positivo de outros, é gerado naturalmente uma certa pressão psicológica e senso de obrigação em retribuir, gerando atitudes ou comportamentos de retribuição. Aplicado ao contexto organizacional, os colaboradores normalmente dão *feedback*

positivo quando percebem a preocupação, apreciação e afirmação da entidade para com eles (Aselage & Eisenberger, 2003 citado por Sun, 2019).

Esse fenômeno pode ser compreendido pela teoria da troca social, com um contrato baseado em expectativas e benefícios para ambas as partes (Blau, 1964 citado por Redmond, 2015). A organização precisa cumprir com obrigações legais, morais e financeiras, enquanto o trabalhador precisa apresentar bom desempenho e lealdade à empresa. Para apresentar bom desempenho, o trabalhador por sua vez precisa de recursos materiais e informação, além do reforçador de se sentir valorizado e incluído. Como já mencionado, um grupo é um conjunto de pessoas com objetivos em comum, unidas por um propósito. Quando nos sentimos incluídos em um grupo, nos sentimos mais seguros para desenvolver nossas potencialidades e construir e manter nossa identidade (Tajfel, 1978).

A organização pode ser compreendida como uma instituição de socialização para os trabalhadores, onde comportamentos e atitudes são modelados e corroboram para a identidade profissional e social. Tajfel (1978) traz que para que os indivíduos se percebam como membros do mesmo grupo, não é necessário que estes interajam entre si, mas que algo faça esse elo. Neste caso, a organização faria este papel com o suporte laboral. Por isso, o suporte laboral, se faz tão importante para o trabalhador dentro da organização, seja por seu bem-estar, seja pelo aumento de seu desempenho (Baptista, 2010).

A socialização realizada na chegada de um novo membro é muito importante para manejar o desejo que este tem por se sentir identificado com a empresa. Essa identificação possibilita que o colaborador recém-chegado crie lealdade e comprometimento com a mesma, facilitando a internalização de valores e normas (Ashforth, 1989).

Essa socialização serve tanto para que o colaborador aprenda sobre as políticas da empresa e a logística, seu papel dentro da empresa, normas de comportamento, as estruturas de poder e status, quanto para que o recém-chegado possa criar um conceito sobre si mesmo neste lugar. O senso de onde se está complementa o de quem se é (Hogan, 1976 citado por Ashforth, 1989). Dessa forma, o suporte percebido, principalmente na chegada à nova empresa, afeta a formação da identificação com ela.

O suporte laboral também influencia na maneira com que o trabalhador espera ser tratado em caso de doença e erros futuros, bem como no pagamento de um salário justo e oportunidade de fazer um trabalho com sentido, criando expectativas positivas da relação com a organização nessas situações (Blau, 1964 citado por Eisenberger et al. 1986).

Pode-se dividir esse suporte em três:

- O relacionado à chefia, que é vista como um agente da organização, tendo a responsabilidade de fazer decisões, coordenar e avaliar o desempenho do colaborador (Shanock & Eisenberger, 2006, citado por Vilhena, 2022).

- O suporte dos colegas, que pode ser instrumental, ao auxiliarem em determinada função e emocional, ao compartilhar angústias e buscar apoio (Beerhr et al. 2000 citado por Vilhena, 2022).

- E por parte da organização, percebido através de recompensas materiais e simbólicas como reconhecimento por seu esforço, o que aumenta a conexão com a entidade e mantém o colaborador ligado aos objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986 citado por Vilhena, 2022).

A identificação por imitação -que se dá quando após a entrada no novo ambiente de trabalho, o trabalhador passa a se identificar com esta, através das interações e da cultura-, mostra

uma relação com o suporte laboral. Esta relação se dá no sentido em que trabalhadores que se sentem suportados e bem acolhidos, desde sua chegada na empresa até na explicação e orientação de como sua função deverá ser exercida tendem a se sentir mais identificados com esta. Esta relação pode ser compreendida através da Teoria da Troca Social, já que primeiramente a empresa proveria um espaço, momentos e recursos agradáveis ao trabalhador recém-chegado, e após, este retribuiria incorporando valores importantes da empresa, o que sucederia em comportamentos em prol dos objetivos comuns (Baptista, 2010).

A literatura também mostra que indivíduos com uma forte ideologia de troca, ou seja, que se sentem mais propensos a retribuir, reagem ao suporte laboral de forma a diminuir os níveis de absentismo e aumentar os de desempenho (Eisenberger et al.,1986).

1.4 Isolamento Social e Psicológico

Compreendendo que o ser humano é um ser social e que a construção da identidade social se dá através dos grupos em que se está inserido, percebe-se o impacto que a falta deste convívio pode acarretar para o indivíduo (Machado, 2003). Klinenberg (2016) traz que conforme o indivíduo vai envelhecendo, seus grupos sociais tendem a diminuir de tamanho, e que esta mudança é uma ameaça à saúde e ao bem-estar desses adultos.

O isolamento social pode ser dividido em dois constructos identificados como isolamento social objetivo e isolamento social subjetivo. O isolamento social objetivo corresponde aos aspetos tangíveis do isolamento, resultantes da falta de interação com outras pessoas. Já o isolamento social subjetivo inclui o tamanho da rede de contactos e amigos do indivíduo, a frequência de interações, se há participação em grupos, como atividades de voluntariado, por exemplo. Esse tipo de isolamento é, portanto, definido como a percepção individual da qualidade dos relacionamentos

personais, bem como a integração e envolvimento em rede de contactos (Valtorta et al. 2016, citado por Taylor, 2016). Dessa forma, embora os dois tipos de isolamento se complementem, é possível que o indivíduo sinta um e não o outro.

Há pouco tempo atrás, no ápice da pandemia do COVID 19, se viveu um período de isolamento físico na sociedade. Os indivíduos foram privados do convívio social e muitos trabalhadores passaram a trabalhar em regime remoto, regime este que em muitos casos, se mantém até hoje. Gomes (2020) traz que grande parte das pessoas que aderiram às práticas de isolamento social apresentaram alteração aumento de ansiedade, depressão e sentimentos de tristeza e preocupação. Resultados como este mostram que o isolamento social, embora extremamente necessário em algumas situações, traz consequências a saúde mental e bem-estar dos indivíduos. Pode-se refletir se os trabalhadores que estão em regime remoto sentem-se de alguma forma isolados e como este isolamento impacta suas relações laborais (Castro de Silva, 2022).

Dessa forma, é pertinente usar o Isolamento Social como um constructo de análise no presente trabalho, a fim de compreender que papel este exerce na relação entre o Suporte Organizacional e a Identificação Organizacional.

1.5 Modelo Teórico da Investigação

Conceptualmente, um grupo social pode ser definido como dois ou mais indivíduos que se percebem como membros da mesma categoria social. Os membros desse grupo não compartilham mais do que percepções da sua própria unidade social, mas isso parece ser suficiente para agirem como grupo. Essa teoria sobre grupos sociais é denominada Modelo de Identificação Social (Tajfel, 2010).

A Psicologia Social tem compreendido o comportamento grupal como a expressão de coesão ou comportamento solidário entre indivíduos. Entende-se que os indivíduos se afiliam uns aos outros por razões variadas e que um grupo surge quando existe reciprocidade. Um grupo pode ser definido como duas ou mais pessoas que estão interdependentes socialmente ou psicologicamente. Esta reciprocidade, bem como a interdependência, podem ser dar para: satisfação de necessidades, alcance de objetivos comuns ou validação de atitudes e valores. É por essa conexão entre os membros do grupo que leva às interações cooperativas, comunicação, mútua atração e influência uns sobre os outros (Tajfel, 2010). O comportamento de grupo refere-se as pessoas agindo de forma mais alinhada à sua identidade social do que a pessoal.

A teoria da Identidade Social de Turner é o ponto de chegada e de partida dos comportamentos de favoritismo grupal, ou seja, no momento em que os indivíduos se percebem pertencentes à um grupo, são levados a agir em prol deste, favorecendo os membros do mesmo grupo, pois assim se mantem e fortalece a identidade social de cada membro. Ou seja, agir em favor do grupo em que estou não só fortalece o grupo, mas auxilia no reforço da identidade social do indivíduo em questão (Monteiro, 1989).

Percebe-se que o suporte que os novos membros recebem quando chegam a um grupo ou equipa influenciará na maneira com que este se identificará com os demais. Também se sabe que os indivíduos que se sentem parte do grupo tendem a agir em prol dele, com comportamentos que beneficiam o todo. E como é possível verificar na literatura, os regimes de trabalho influenciam na maneira com que o trabalhador executa sua função, e na forma com que enxerga a si e seu entorno laboral. A percepção de isolamento social também é um fator que pode impactar nesta relação, dificultando a formação de identificação organizacional. Dessa forma, se faz importante pesquisar se a relação entre o suporte organizacional e a identificação organizacional formada é

explicada pela diminuição do isolamento social, e como o regime de trabalho pode influenciar essa relação, tornando-a mais forte em alguns regimes do que noutros. Dado isso, e considerando a literatura anteriormente apresentada, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: O suporte laboral tem uma relação direta e positiva na formação da identificação organizacional.

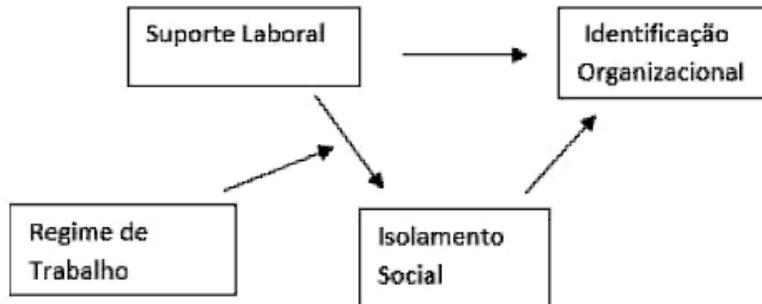
H2: O isolamento social medeia a relação entre o suporte laboral e a identificação organizacional.

H3: O regime de trabalho modera a relação entre o suporte laboral e o isolamento social, esperando-se que a relação seja mais forte nos colaboradores que estão em regime presencial.

H4: O regime de trabalho modera a relação indireta entre suporte laboral e identificação organizacional via isolamento social, de forma que os colaboradores em regime presencial irão ter uma relação de mediação mais forte do que os colaboradores em regime híbrido e remoto.

Face à literatura apresentada e às hipóteses definidas para o presente estudo, consta abaixo o modelo conceptual em questão (Figura 1.1.).

Figura 1.1. - Modelo Conceptual



Capítulo II – Metodologia

Para este estudo está sendo utilizada a metodologia de pesquisa quantitativa, a fim de medir qual a dimensão do fenômeno na amostra, dando ênfase a dados concretos e visíveis (De Campos, Tozoni, 2008). Para isso, foi utilizado um questionário com medidas a respeito do isolamento social, identificação organizacional, percepção de suporte organizacional e questões sociodemográficas. Para isso, foi utilizada a escala de Golden et al. (2001), a escala de Mael e Asforth (1992), e a escala de Boyer et al. (2014), respectivamente. As questões sociodemográficas foram criadas a partir de informações que seriam interessantes de mensurar e controlar para esta pesquisa.

2.1 Instrumentos e Medidas

2.1.1. Suporte Organizacional (variável preditora)

Para medir o suporte organizacional foram utilizados 13 itens da escala de Suporte Social desenvolvida por Boyer e colaboradores (2014), e traduzida por Rocha (2021), que permitem avaliar o suporte emocional e instrumental da organização sobre questões de trabalho e questões familiares. O alfa de *Cronbach* desta escala é de .928. Os itens seguem uma escala de resposta de tipo *Likert* com cinco pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item é: “A minha organização compreende que tenho uma vida fora do trabalho” (Anexo A).

2.1.2. Isolamento Social (variável mediadora)

Para medir o isolamento social utilizou-se a escala de isolamento social Golden e Dino (2008), traduzida para português para esta pesquisa. Esta escala composta por 7 itens tem associada

uma escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). Um exemplo de item é: “Sinto falta do contato face a face com os/as colegas” (Anexo B). Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de .841.

2.1.3. Identificação Organizacional (variável critério)

Para medir esta variável, foi utilizada a versão traduzida por Noronha (2013) da Escala de Identificação Organizacional de Mael e Ashforth (1992). Esta escala é composta por 6 itens medidos em escala de resposta de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). Um item da escala é: “Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles” (Anexo C). Esta escala possui um alfa de *Cronbach* de .812. Riketta (2004) traz que esta escala ainda se mostra como a melhor para medir este constructo, por ser pequena, fácil de administrar e apresentar alta confiabilidade.

2.1.4. Regime de Trabalho (variável moderadora)

Estando esta variável moderando a relação, sua resposta é uma informação importante para analisar a relação entre o Suporte Laboral e a Identificação Organizacional. Para medi-la foi usada a questão: “Atualmente qual é a sua situação profissional em relação ao seu local de trabalho?” (Anexo D). Os participantes foram agrupados em duas categorias, nomeadamente regime de teletrabalho/híbrido (“0”; 57,2%) e regime presencial (“1”; 42,8%).

2.1.5. Variáveis de Controlo

Pela identificação organizacional ser um constructo proveniente da Identidade Social e Pessoal (Machado, 2003), compreende-se que a formação desta pode variar mediante

características de cada colaborador, como gênero, idade e estado civil. A identificação também pode sofrer variações a partir do vínculo que se tem com a organização, e, portanto, fez-se relevante explorar questões como: “Qual a sua situação contratual no seu atual trabalho?”. O tamanho e natureza da entidade também foram questões pertinentes (Anexo D).

2.2 Procedimentos

Para o presente estudo, no qual se deseja compreender se os diferentes regimes de trabalho adotados hoje em dia impactam na forma com que a percepção de suporte laboral contribui para a identificação que o mesmo terá com a organização, se adotou uma metodologia quantitativa correlacional, onde se verifica e analisa as relações existentes entre as variáveis. Para isso, elaborou-se um questionário *online* desenvolvido a partir do *software Qualtrics*, que foi distribuído e divulgado na *internet*. Os participantes foram convidados, através de redes sociais, como *Facebook* e *LinkedIn*, a responderem o respectivo questionário.

Ao aceder o questionário, tinham primeiramente acesso ao consentimento informado, no qual se declarava o objetivo do estudo e os critérios para a participação dele (estar a trabalhar em uma empresa há pelo menos 3 meses). Também constava no consentimento o caráter voluntário da participação, bem como a garantia de confidencialidade e anonimato das respostas. Também era avisado que o questionário levava cerca de 5 minutos para ser respondido (Anexo E).

Após estas informações, o participante clicava em “Continuar” e então começava a responder as perguntas a respeito das variáveis em questão. Após estas, as questões sociodemográficas, feitas para melhor caracterização da amostra. Por fim, chegavam à tela de agradecimento pela participação.

2.3 Participantes

290 colaboradores de diferentes organizações, bem como diferentes regimes de trabalho e localização acederam ao inquérito. Todos possuem em comum, estarem na mesma empresa há pelo menos 3 meses. Dos 290 participantes, 79 não responderem a todas as questões, ou cometeram algum erro ao responder uma questão, sendo por estes motivos eliminados da análise da amostra. 3 participantes eram associados da empresa em que trabalhavam, e por isso também foram descartados, por apresentar outro tipo de vínculo com a entidade. A amostra foi composta por 208 participantes, majoritariamente por participantes do género feminino (72,1%). A idade dos participantes foi compreendida entre 18 e 64 anos ($M= 34.37$; $DP=10.34$).

Referente as habilitações literárias, a maior parte dos participantes possuía ensino superior, sendo que 55,3% eram licenciados e 31,7% mestres. Quanto as nacionalidades, 51,4% eram portugueses, 47,1% brasileiros e 1,4% tinham outra nacionalidade, respectivamente espanhola, italiana e uruguaia.

A maior parte dos participantes tem contacto de trabalho efetivo com a entidade empregadora, (66,3%) e está com o mesmo regime de trabalho desde que começou a trabalhar para esta (71,6%), e 63,9% está no mesmo regime há mais de 12 meses. Relativamente a satisfação com o atual regime, a maior parte dos participantes se mostra satisfeito, com 24% alegando estar em parte satisfeito, 40,4% estar bastante satisfeito e 26,4% muito satisfeito. 42,8% dos participantes se encontra em regime de trabalho totalmente presencial, 57,2% em regime híbrido ou totalmente remoto (39,4% híbrido e 17,8% remoto).

A amostra é composta em sua maioria por trabalhadores que não exercem cargo de chefia (76,4%), que trabalham no setor terciário (83,7%) em instituições privadas (84,1%) e com menos de 250 colaboradores (52,9%). O Quadro 2.1 apresenta uma síntese das características da amostra.

Quadro 2.1. *Síntese das características sociodemográficas dos participantes e caracterização da organização (média e %)*

<i>Características sociodemográficas dos participantes e de caracterização da organização</i>	<i>% de participantes</i>
Género feminino	72,1%
Idade (média em anos)	34,37
Habilitações literárias ao nível superior	84%
Cargo não chefia	76,4%
Trabalhadores efetivos	63,3%
Regime de trabalho remoto/híbrido	57,2%
Estão no mesmo regime desde seu começo na organização	71,6%
Estão satisfeitos com o regime (bastante e muito)	66,8%
Instituições privadas	84,1%
Com menos de 250 colaboradores	52,9%

Fonte: Elaboração própria

Capítulo III – Resultados

Os resultados apresentados foram analisados com recurso ao software *IBM SPSS Statistics*. De modo a testar as hipóteses em estudo e sustentar o modelo conceptual em análise, utilizou-se a extensão macro PROCESS, criada por Hayes (2018).

3.1 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis

Para analisar as correlações entre as variáveis do modelo e as variáveis sociodemográficas, utilizou-se o coeficiente de *Spearman*, por haver variáveis dicotômicas e ordinais. No Quadro 3.1 é possível verificar uma correlação moderada e positiva entre as variáveis de identificação organizacional e suporte organizacional, no sentido que quanto mais o participante percebe o suporte da organização, mais identificado ele se sente ($\rho=.52; p<.001$). O regime de trabalho, variável moderadora, apresenta correlação positiva com o suporte organizacional ($\rho=.31; p<.001$). O isolamento psicológico, variável mediadora do modelo se mostra correlacionada negativamente com duas variáveis centrais do modelo: suporte organizacional ($\rho=-.36; p<.001$), e identificação organizacional ($\rho=-.26; p<.001$). Isso significa que quanto menos os participantes se sentem isolados, maior o suporte organizacional percebido e a identificação com a entidade.

A posição hierárquica se relaciona da mesma maneira com a identificação organizacional, apresentando uma correlação positiva ($\rho=.30; p<.001$), o que significa que os participantes com cargos mais elevados hierarquicamente são mais identificados com a organização.

A variável idade também se apresenta correlacionada com a identificação organizacional de forma positiva ($\rho=.24; p<.001$), significando que os participantes mais velhos apresentam maiores níveis de identificação organizacional. O mesmo acontece com a variável sobre a

satisfação com o regime de trabalho, que está relacionada moderada e positivamente com a identificação organizacional ($\rho=0.35$; $p<.001$), o que significa que quanto mais satisfeito, maior a identificação. Por este motivo, as variáveis idade, satisfação com o regime e posição hierárquica foram usadas como covariadas nas regressões.

Quadro 3.1- *Médias, Desvios- Padrão e Correlações de Spearman entre variáveis*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	34.3	10.3							
2. Posição Hierárquica	-	-	0.33*						
3. Satisfação com o Regime	3.80	0.99	0.15*	0.13					
4. Suporte Organizacional	3.68	0.77	0.00	0.17*	0.53**	(0.92)			
5. Identificação Organizacional	3.67	0.74	0.24**	0.30**	0.35**	0.52**	(0.81)		
6. Regime de Trabalho	0.42	0.49	0.18	0.04	-0.30**	-0.25**	-0.54		
7. Isolamento	2.10	0.71	0.10	0.00	-0.40**	-0.36**	-0.26**	-0.11	(0.84)

Notas: * $p < .05$; ** $p < .01$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis; posição hierárquica: 0 = não 1 = sim; regime de trabalho: 0= híbrido/teletrabalho; 1= presencial.

3.2 Teste do Modelo de Investigação

Com a finalidade de testar o efeito mediador da variável Isolamento Social na relação entre o Suporte Organizacional e a Identificação Organizacional, procedeu-se primeiro a análise dos pressupostos, sendo estes: a normalidade dos erros, a homogeneidade de variâncias e a ausência de multicolineariedade (ex: suporte organizacional- tolerância $\geq .0.76$, VIF ≤ 1.30 ; isolamento social ≥ 0.81 , VIF ≤ 1.22 ; regime de trabalho- tolerância ≥ 0.89 , VIF ≤ 1.11). Após esta verificação, procedeu-se ao teste de hipóteses utilizando a macro da PROCESS, tendo sido utilizado os modelos 4 e 7.

3.2.1. Relação entre Suporte Organizacional e Identificação Organizacional

Relativamente à primeira hipótese em estudo, que propõe que o suporte organizacional está associado positivamente à identificação organizacional, verificou-se que a hipótese é suportada empiricamente, visto que, segundo a análise realizada, o seu efeito total provou ser positivo e significativo na identificação organizacional ($B = 0.50$, $t = 7.92$, 95% (BootIC = 0.37; 0.62).

Tal resultado permite confirmar a relação entre estas duas variáveis, sendo que pelo fato de ser uma relação positiva, quanto mais suporte laboral o colaborador percebe, maior a formação de identificação organizacional.

Assim, corrobora-se a Hipótese 1, sendo que este modelo explica 6% da variação da identificação organizacional ($F(5,202) = 27.59$, $p < 0.001$).

3.2.2. O papel mediador do Isolamento Social na relação entre o Suporte Organizacional e a Identificação Organizacional

A segunda hipótese teoriza sobre o efeito mediador do isolamento social na relação entre o suporte organizacional e a identificação organizacional. Verificou-se que, embora a percepção de suporte organizacional contribua para a redução da sensação de isolamento social ($B = -0.23$, 95% BootIC = -0.36; -0.10), o colaborador sentir-se isolado não prediz os seus níveis de identificação organizacional ($B = -0.12$, 95% BootIC = -0.25; 0.01). No mesmo sentido, o efeito indireto revela-se não significativo mostrando que o isolamento social não medeia a relação entre suporte e identificação organizacional ($B = 0.02$, 95% BootIC = -0.01; 0.07). A análise dos resultados obtidos conclui a não corroboração da Hipótese 2.

3.2.3. O papel moderador do Regime de Trabalho na relação entre o Suporte Organizacional e o Isolamento Social

A hipótese 3 procura testar o papel moderador do Regime de Trabalho na relação entre o Suporte Organizacional e o Isolamento Social, propondo que o regime de trabalho presencial acentuaria o efeito de redução do Isolamento Social percebido pelo trabalhador em virtude do suporte recebido. Verifica-se que o regime em si mesmo tem um efeito direto significativo sobre a percepção de isolamento social ($B = -.39$, BootIC = -0.57; -0.21), sugerindo que os trabalhadores em regime presencial sentem menor isolamento social. Todavia, o efeito de interação entre suporte organizacional e regime de trabalho não apresenta um efeito significativo ($B = 0.02$, BootIC = -0.21; 0.24), permitindo concluir que o regime de trabalho não modera a relação entre o Suporte Organizacional e a percepção de Isolamento Social, rejeitando assim a Hipótese 3. O suporte organizacional parece assim igualmente importante para a redução do isolamento social dos trabalhadores em qualquer regime de trabalho.

3.2.4. O papel moderador do Regime de Trabalho na relação indireta entre Suporte Laboral e a Identificação Organizacional via Isolamento Social

Por fim, a Hipótese 4 pretende testar o papel moderador da variável Regime de Trabalho na relação entre o Suporte Organizacional e a Identificação Organizacional via o Isolamento Social. De acordo com o Índice de Mediação Moderada, a variável regime de trabalho não modera a relação indireta entre as outras variáveis ($B = -0.00$; 95% BootIC = -0.05 ; 0.03).

Deste modo, é possível afirmar que os dados empíricos recolhidos sustentam a Hipótese 1, concluindo que o Suporte Organizacional percebido pelo colaborador influencia na formação da Identificação Organizacional, no sentido que quanto mais Suporte é percebido mais Identificação é formada. No entanto, diferente do esperado, o Isolamento Social não se confirma como uma variável mediadora desta relação, na medida que esta não explica de forma significativa na relação. Tampouco o Regime de Trabalho se confirma como sendo uma variável que influencie estas relações. O modelo explica 29% da variância dos níveis de identificação organizacional ($F(6, 201) = 13.86, p < .001$).

O quadro apresentado a seguir (Quadro 3.2) mostra o resultado do teste de hipóteses e do modelo de investigação.

Quadro 3.2. - Teste de Hipóteses do Modelo de Investigação

	Isolamento Social			Identificação Organizacional		
	B	SE	LLCI; ULCI	B	SE	LLCI; ULCI
Efeito Total						
Constante	4.15	.27	3.60; 4.69	.91	.26	.39; 1.43
Suporte Org.	-.23	.07	-.36; -.10	.50	.06	.37; .62
Regime ^a	-.39	.09	-.57; -.21	.12	.08	-.04; .29
Idade	.00	.00	-.01; .010	.02	.00	.01; .03
Posição H.	-.28	.05	.39; -.18	.15	.10	-.04; .35
Satisfação	-.28	.05	-.39; -.18	.06	.05	-.04; .15
$R^2 = .29; F(5;202) = 16.70; p < .001$				$R^2 = .40; F(5; 202) = 27.59; p < .001$		
Efeito Direto						
Constante	3.29	.24	2.82; 3.77	3.22	.28	2.66; 3.79
Suporte Org.	-.24	.08	-.40; -.07	.46	.06	.34; .59
Regime ^a	-.39	.09	-.57; -.21	-	-	-
Isolamento S.	-	-	-	-.12	.00	-.24; .01
Int. Suporte x Regime	.02	.11	-.21; .24	-	-	-
Idade	.00	.00	-.01; .01	.02	.00	.01; .03
Posição H.	.12	.10	-.08; .33	.17	.10	-.02; .37
Satisfação	-.28	.05	-.39; -.18	.01	.05	-.09; .12
$R^2 = .29; F(6; 201) = 13.86$				$R^2 = .40; F(5; 202) = 28.06; p < .001$		
Efeitos Indiretos						
Suporte Org. - Isolamento Social- Identificação Org.				$B = .02 (SE = .06) 95\% \text{ BootIC} = -.01; .07$		
Índice de Mediação Moderada $= -.01 (SE = .02) 95\% \text{ IC} = -.05; .03$						

^a = 1- Regime Presencial; 0- Regime Híbrido e Remoto; posição hierárquica: 0 = não 1 = sim

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo aprofundar os estudos a respeito da identificação organizacional, sua importância e que fatores podem auxiliar ou prejudicar a sua formação. A relevância deste tema vem da importância que a identificação organizacional apresenta na relação laboral, tanto para o colaborador quanto para a organização. Da parte do colaborador, estar em uma entidade com a qual se identifica aumenta o bem-estar, a sensação de pertença e de sentido em seu trabalho (Baptista, 2010); já para a entidade, promover a identificação diminui o turnover e parece aumentar o desempenho dos colaboradores (Monteiro, 2021). Dessa forma, o objetivo central dessa pesquisa foi compreender o efeito mediador do isolamento social na relação entre suporte laboral e identificação organizacional, procurando perceber se os diferentes regimes de trabalho influenciam nessas relações ou não.

No decorrer da pesquisa, foram colocadas quatro hipóteses em análise, a primeira visando perceber a relação entre a variável critério (identificação organizacional) e a variável preditora (suporte organizacional), propondo que: O suporte organizacional tem uma relação direta e positiva na formação da identificação organizacional. De acordo com os dados obtidos, essa hipótese é suportada, confirmando que quanto mais o colaborador percebe suporte por parte da entidade, maior será a identificação que este desenvolverá com a mesma.

Assim, de acordo com estudos prévios que mostram a relação entre o suporte organizacional (ou laboral) e a diminuição da insegurança laboral, fator que diminui o desempenho e também a identificação organizacional, pois abala a relação entre a entidade e o colaborador (Bohle, 2018), o presente estudo também mostrou a relação entre a variável critério e a variável preditora. Essa relação pode ser explicada pela teoria da troca social (Blau citado por Redmond,

2015), já que a organização cumprindo com o suporte e obrigações legais esperadas, pode esperar em troca, bom desempenho e lealdade à entidade, através da identificação organizacional.

A segunda hipótese que propunha que o isolamento social medeia a relação entre o suporte laboral e a identificação organizacional não foi suportada empiricamente, mostrando que não há uma relação significativa entre as variáveis. O isolamento social não é um factor determinante para explicar significativamente a relação entre o suporte percebido e a identificação formada. Gomes (2020) traz que as práticas de isolamento social realizadas durante a pandemia do COVID 19 trouxeram como consequências negativas aumento dos níveis de ansiedade, depressão, sentimentos de tristeza e preocupação, sentimentos estes que poderiam abalar a relação entre o suporte e a identificação, mas que podem ter sido amenizados com o retorno ao convívio social com amigos e familiares, além da retomada presencial de outras atividades, o que faria com que o isolamento social percebido no trabalho não trouxesse tanto impacto.

A terceira hipótese teve como proposta que o regime de trabalho modera a relação entre o suporte laboral e o isolamento social, esperando-se que a relação seja mais forte nos colaboradores que estão em regime presencial. Esta hipótese foi pensada pelo intuito de que o regime de trabalho presencial poderia aumentar no colaborador o sentimento de suporte e diminuir o isolamento do contexto laboral, dos colegas e chefias. De facto, quando analisado o seu efeito direto no isolamento, este revelou-se significativo, sugerindo que os trabalhadores em regime presencial reportam menores níveis de isolamento social.

No entanto, a moderação não apresentou um resultado significativo, sendo então rejeitada a Hipótese 3. A maior parte dos participantes respondeu que está com o mesmo regime desde sua entrada na organização, podendo assim já terem se habituado ao regime, suas vantagens e desvantagens, o que pode ter sido relevante para a percepção a respeito do isolamento, por exemplo.

E por último, a quarta hipótese propunha que o regime de trabalho modera a relação indireta entre suporte laboral e identificação organizacional via isolamento social, de forma que os colaboradores em regime presencial irão ter uma relação de mediação mais forte do que os colaboradores em regime híbrido e remoto. Esta hipótese também não foi suportada, o que mostra que a relação entre o suporte organizacional e a identificação organizacional não é significativamente impactada nem pelo regime de trabalho e nem pelo isolamento social, o que faz pensar que outras variáveis provavelmente têm maior influência e que os colaboradores podem estar se habituando a trabalhar sozinhos, sem presença constante da equipa e líder e nem por isso deixam de se identificar com a empresa.

Também pode-se pensar que a ausência de efeito se dá por grande parte dos colaboradores estar em regime híbrido e dessa forma, ter contacto suficiente para desenvolver os processos identitários com a empresa. Afinal, apenas 37 colaboradores, menos de 20% estava efetivamente isolado da empresa. Como traz Bentley (2016) trabalhadores que trabalham menos dias de maneira remota sofrem menos com o isolamento social do que trabalhadores que trabalham mais remotamente, que também depender mais de suporte social e técnico de seus líderes.

O regime híbrido, correspondente a grande parte da amostra, também é visto como a união de dois aspetos positivos de trabalho, pois quando as pessoas trabalham sozinhas tendem a ser mais produtivas, mas em grupo surgem mais ideias inovadoras e o envolvimento entre colaboradores e gestores é aumentado. Esses dois fatores se mostram primordiais para trabalhos imateriais (Rocha, 2018). Rocha também traz que o teletrabalho de forma única pode trazer implicações ao trabalhador de forma individual, como isolamento social, profissional e político e também a uma vulnerabilidade geral das relações de trabalho, pela perda da dimensão coletiva do trabalho (Rocha, 2018). Sendo assim, percebe-se que estar a trabalhar alguns dias de maneira

presencial traz diversos benefícios aos trabalhadores, o que pode ter refletido nos resultados dessa pesquisa.

Trabalhadores em regime presencial experienciam a comunicação com gerentes e exposição a normas e políticas formais e informais, que são importantes para a formação da identificação (Shamir, 1992 citado por Fonner, 2012). Os trabalhadores que estão em regime híbrido possuem em parte essa experiência, enquanto também aproveitam dos benefícios do trabalho remoto, mais como flexibilidade, foco e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Já os que apenas estão trabalhando remotamente, não usufruem das experiências presenciais enquanto precisam lidar com os efeitos positivos e negativos do remoto, como constantes interrupções (Fonner, 2012).

4.1 Implicações Teóricas e Práticas

Esta dissertação ambiciona expandir os conhecimentos a respeito da Identificação Organizacional, bem como das variáveis que contribuem para a sua formação, considerando os diferentes regimes de trabalho atualmente existentes.

Diante de inúmeras mudanças no mundo do trabalho, é imprescindível pensar em formas de perceber o que o colaborador quer da empresa e o que ambiciona em sua carreira, para que assim possa se sentir mais identificado com a entidade e se torne possível pensar em um plano de longo prazo dentro da instituição. Isso é positivo para o colaborador, que sentindo-se identificado tem seus níveis de satisfação e bem estar aumentados, e para a organização, que precisa lidar em menor escala com o *turnover* em curto espaço de tempo após a contratação, o que aumenta os gastos e desgasta a identidade organizacional (Monteiro, 2021).

A relação entre o suporte laboral e a identificação organizacional observada neste estudo colabora para que as organizações possam pensar em alternativas que promovam a percepção o suporte laboral. No estudo de Moraes (2019), constructos como: “suporte gerencial”, “política de apoio a dependentes”, que correspondem respectivamente, ao suporte que os líderes diretos prestam e às políticas empresariais que beneficiam os dependentes dos colaboradores, se mostraram como inversamente proporcionais à variável “intenção de *turnover*”. Sendo assim, para esta amostra em específico, estes constructos são representativos do suporte laboral (Moraes, 2019). Porém, a depender da população e entidade, esses constructos podem vir a ser outros. Por isso, nota-se a importância que adaptar o suporte laboral às diferentes entidades, e não tentar encaixá-las em um molde que parece trazer resultados.

Sendo a identificação organizacional tão importante para as entidades, cabe a elas auxiliar na sua formação desde o início do trabalho do colaborador na organização, se atentando às particularidades de cada equipa e/ou colaborador, quando possível. Como já mencionado acima, no estudo de Fonner (2012), constatou-se que para alguns indivíduos a identificação organizacional não se mostra como fator principal de adesão a uma entidade e sua cultura, e por isso, precisamos procurar estar atentos as particularidades de cada ser.

4.2 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Por fim, cabe mencionar limitações percebidas durante o estudo e sugestões para pesquisas futuras. As principais limitações desta pesquisa foram a amostragem majoritariamente do género feminino (72,1%) e com média de 34,3 anos de idade. Essa limitação se deu pelo fato de o questionário ter sido divulgado em meu *LinkedIn* pessoal, no qual possuo contacto com um perfil de pessoas parecido com o meu. Será importante que estudos futuros alcancem uma amostra mais

heterogênea e representativa da população ativa, para que os resultados possam ser generalizados à mesma.

O fato do isolamento social não influenciar significativamente na relação entre o suporte organizacional percebido e a identificação organizacional formada pode apresentar relação com a amostra em específico, visto que esta é formada em 87% de pessoas com nível superior de estudo e 66,3% de colaboradores com contrato efetivo com a entidade. Esse perfil de colaboradores pode estar menos suscetível aos efeitos negativos do isolamento, por estarem com um posicionamento mais seguro no mercado de trabalho. Este perfil de colaboradores também pode lidar melhor com o regime híbrido e remoto de trabalho, já que vivemos recentemente uma pandemia na qual grande parte do trabalho passou a ser feito desta forma.

Thatcher e Zhu (2006, citados por Fonner, 2012), trazem que os trabalhadores remotos podem reagir negativamente a constantes interrupções por terem uma necessidade mais baixa de identificação organizacional, tendo um desejo maior por equilibrar a identidade organizacional com a pessoal. Sendo assim, pode se entender que para alguns indivíduos a identificação organizacional não parece ser um fator tão significativo. Cabe a reflexão de que outros fatores seriam determinantes para este indivíduo no mundo organizacional.

Na presente pesquisa, quase 80% dos trabalhadores exerce funções em regime presencial ou híbrido, mantendo contato direto frequente com a empresa. Seria interessante replicar o estudo junto de um número mais expressivo de teletrabalhadores a tempo inteiro.

É possível que o contrato de trabalho efetivo traga uma segurança laboral que diminui a influência do isolamento. Dessa forma, cabe como sugestão de pesquisa como outros perfis de colaboradores se comportam nestes novos regimes de trabalho e com o potencial isolamento da

equipa e líder, por exemplo, trabalhadores com uma média de idade mais alta, em trabalho informal, sem contrato de exclusividade ou efetividade com a entidade, e sem ensino superior.

Outro fator que pode ser identificado é que tipo de canais de comunicação as empresas usam e com que frequência e intuito. Se são realizadas reuniões virtuais diárias ou não, se é esperado que o trabalhador atenda a todas as ligações como forma de mostrar disponibilidade. Além disso, se mesmo em regimes totalmente remotos há alguma previsão de interação presencial, como eventos providenciados pelos líderes da entidade.

A literatura nos traz que a comunicação interna cria estabilidade pessoal e profissional nos colaboradores, através da gestão de atividades e técnicas, sendo muito importante para a estratégia empresarial, ao mesmo tempo em que dá uma noção de suporte laboral aos colaboradores (Neiva, 2018 citado por Alves, 2022). Fonner (2012) traz que a identificação dos trabalhadores com a empresa é diminuída quando os benefícios do regime remoto são ameaçados por constantes interrupções. Sendo assim, comunicar-se a todo momento não parece ser a melhor alternativa, necessitando de soluções inovadoras e apropriadas para cada entidade, ou até para cada equipa. Portanto, faz-se necessário pensar em alternativas em que a comunicação seja efetiva e demonstre suporte, mas não traga diversas interrupções ao trabalho.

Nesta pesquisa, conseguiu-se identificar que colaboradores mais velhos apresentam maior identificação, e que os que estão mais satisfeitos com o seu regime de trabalho também apresentam maiores níveis de identificação. Portanto, tem-se duas questões que podem ser estudadas futuramente: Como aumentar a identificação organizacional em trabalhadores mais jovens? Seria esse um sintoma da nova geração, que talvez precise se identificar com o seu trabalho, para ter sentido no mesmo, mas não com a organização? E também: Como se atentar a qual tipo de regime

o colaborador se adapta melhor e gostaria de trabalhar? Seria possível tornar esse processo de escolha de regime mais individualizado?

Sendo o suporte laboral percebido através de três vertentes: apoio da chefia, dos colegas e da instituição, como citado anteriormente (Shanock & Eisenberger, 2006, Beerhr et al. 2000, Eisenberger et al., 1986, citado por Vilhena, 2022), cabe às entidades refletirem e buscarem respostas sobre qual aspecto está mais prejudicado em suas equipas e como melhorá-lo, de forma consciente e implicada às particularidades de cada empresa e colaboradores.

Por fim, percebendo-se a relevância da identificação organizacional no mundo do trabalho, torna-se relevante o aprofundamento da pesquisa, com novas populações e introduzindo novas variáveis, sempre buscando atentar-se às reflexões da sociedade que resultam em inovações e desejo de mudanças em estruturas já tão institucionalizadas, como o mundo organizacional. Assim, conseguiremos cada vez mais pensar em ambientes organizacionais saudáveis e produtivos, tanto para os colaboradores quanto para as entidades.

Referências

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
- Alves, C. A. (2023). A importância da comunicação interna em teletrabalho: um estudo de percepções em agências de comunicação [Tese de Doutorado]. Universidade do Minho. DOI: <https://hdl.handle.net/1822/84407>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ashforth, B., & Schinoff, B (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, (1), 111-137. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Baptista, M. N., Rueda, F. J. M., Bartholomeu, D., Pires, S. D., & Rochoel, F. (2010). Suporte laboral e identificação organizacional: um estudo de validade. *Aletheia*, 32, 53-69. DOI: DOI 10.29327/226091
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7) 3879. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), DOI: 10.7213/psicol.argum.5895

- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. DOI: 10.1108/APJBA-08-2020-0279.
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. D. (2018). Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 393-404. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180405>
- Boyar, S. L., Campbell, N. S., Mosley Jr, D. C., & Carson, C. M. (2014). Development of a work/family social support measure. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 901- 920. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0189>
- De Castro Silva, L., Mendes, D. F., & Silva, L. D. A. M. (2022). Impactos psicológicos ocasionados pelo isolamento em consequência da pandemia da Covid-19: uma revisão da literatura. *Research, Society and Development*, 11(9). E3011931531. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i9.31531>
- Del Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlins, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393235>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fonner, Kathryn L., & Roloff, Michael E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205-231.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). 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*, 93(6), 1412. DOI: 10.1037/a0012722
- Haslam, S. A., Haslam, C., Cruwys, T., Jetten, J., Bentley, S. V., Fong, P., & Steffens, N. K. (2022). Social identity makes group-based social connection possible: Implications for loneliness and mental health. *Current Opinion in Psychology*, 43, 161-165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.07.013>
- Klinenberg, E. (2016). Social isolation, loneliness, and living alone: identifying the risks for public health. *American Journal of Public Health*, 106(5), 786. DOI: 10.2105/AJPH.2016.303166
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2016). Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship: conceptual developments and empirical applications. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 177-190. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155740>

- Lipiansky, E. (2000). Hétérogénéité culturelle, stratégies identitaires, et interculturalisation paradoxale. *Cahiers de la recherche en éducation*, 7(3), 359-373. DOI: <https://doi.org/10.7202/1016927ar>
- L. Boyar, S., S. Campbell, N., C. Mosley Jr, D., & M. Carson, C. (2014). Development of a work/family social support measure. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 901-920. DOI: 10.1108/JMP-06-2012-0189
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 51-73. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500004>
- Monteiro, M. B., Lima, M. L., & Vala, J. (1991). Identidade social: um conceito chave ou uma panaceia universal?. DOI: <http://hdl.handle.net/10071/1232>
- Moraes, R. A. S., & Bastos, S. A. P. (2019). Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. *GESTÃO. Org*, 17(1), 105-109. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & da Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170. DOI: 10.5773/rai.v7i2.424
- Noronha, A. M. (2013). Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional. [Dissertação de Mestrado em

Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações] Lisboa: Faculdade de Psicologia.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516. DOI: 10.2307/256404

Redmond, M. (2015). Social exchange theory. DOI:10.4135/9781412994088.n340

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>

Rocha, A. I. D. S. (2021). Suporte organizacional e bem-estar subjetivo em tempo de pandemia: o papel mediador do conflito trabalho família e moderador do regime de trabalho [Tese de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE. DOI:

<http://hdl.handle.net/10071/23441>Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O

teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 152-162.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>

Rosenfield, C. L.; Alves, D. (2011) Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207-233. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>

Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., & Loan, N. T. (2022).

Should I stay or should I go? explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment.

Sustainability, 14(10), 6030. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106030>

Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175. DOI: 10.5296/ijhrs.v9i3.15102

- Vilhena, I. D. V. C. D. Ó. (2022). A percepção de suporte das chefias na prevenção da intenção de Turnover dos colaboradores do setor turístico [Tese de Doutorado]. Universidade Europeia. DOI: <http://hdl.handle.net/10400.26/42523>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Taylor, H. O., Taylor, R. J., Nguyen, A. W., & Chatters, L. (2018). Social isolation, depression, and psychological distress among older adults. *Journal of Aging and Health*, 30(2), 229-246. DOI:10.1177/0898264316673511.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>

ANEXO A- Escala de Suporte Organizacional (Boyar et al., 2014)

Pensando na sua organização atual, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1) A minha organização está disposta a ajudar-me se eu precisar de um favor especial.	1	2	3	4	5
2) A minha organização preocupa-se com as minhas opiniões.	1	2	3	4	5
3) A minha organização permite-me sair do trabalho mais cedo para atender às responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
4) A minha organização oferece ajuda quando tenho um problema familiar.	1	2	3	4	5
5) A minha organização fornece-me a formação necessária para eu realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6) A política de assiduidade da minha organização permite-me atender às minhas necessidades familiares.	1	2	3	4	5
7) A minha organização preocupa-se com a minha família.	1	2	3	4	5
8) A minha organização compreende que tenho uma vida fora do trabalho.	1	2	3	4	5
9) Em geral, as políticas organizacionais são justas.	1	2	3	4	5
10) A minha organização está preocupada com a minha situação familiar.	1	2	3	4	5
11) A minha organização considera fortemente os meus objetivos e valores.	1	2	3	4	5
12) A minha organização permite-me chegar tarde ao trabalho a fim de atender a responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
13) A minha organização fornece as ferramentas necessárias para eu fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5

ANEXO B- Isolamento Social (Golden e Dino, 2008)

Indique em que medida se sente como descrito nas afirmações abaixo, considerando o seu atual regime de trabalho.

1) Sinto falta do suporte emocional dos/das colegas.	1	2	3	4	5
2) Sinto falta de interações informais com os outros.	1	2	3	4	5
3) Perco oportunidades em que poderia ser orientado.	1	2	3	4	5
4) Sinto-me excluído de atividades e reuniões que poderiam alavancar a minha carreira.	1	2	3	4	5
5) Sinto-me fora das interações.	1	2	3	4	5
6) Sinto-me isolado/a.	1	2	3	4	5
7) Sinto falta do contato face a face com os/as colegas.	1	2	3	4	5

ANEXO C- Identificação Organizacional (Mael e Ashforth, 1992)

Pedimos que pense na sua relação com a organização em que trabalha. Tendo em conta a mesma, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes frases seguintes

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

ANEXO D- Regime de Trabalho (variável moderadora)

Pedimos agora que responda a algumas questões sobre a sua situação profissional.

Atualmente qual é o seu regime/situação profissional em relação ao seu local de trabalho? (escolha a melhor opção para o seu caso).

- Trabalho 100% presencial
- Trabalho em regime híbrido, alguns dias na organização e alguns dias remotamente
- Trabalho 100% remoto

Variáveis de Controlo

Há quanto tempo está a trabalhar nesse regime de trabalho?

- Menos de 3 meses
- 3 a 12 meses
- Mais de 12 meses

Em que medida está satisfeito/a com o seu regime de trabalho?

- Nada
- Pouco
- Em partes
- Bastante
- Muito

Está com o mesmo regime de trabalho desde que iniciou a colaboração na organização?

- Sim
- Não

Indique o número de dias em que está a trabalhar em casa:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

As questões seguintes são sobre características pessoais e ajudar-nos-ão a caracterizar os/as participantes desta pesquisa.

Relembramos que as respostas são anónimas e confidenciais.

Com qual gênero você se identifica?

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefere não responder

Qual a sua idade? (Indique em números)

Qual a sua nacionalidade?

- Portuguesa
 - Brasileira
 - Outra, indique qual
-

Por favor, indique as suas habilitações literárias (escolaridade):

- Ensino básico (ensino fundamental)
- Ensino secundário (ensino médio)
- Licenciatura (graduação)
- Mestrado
- Doutoramento

Sobre o seu estado civil, se enquadra em:

- Solteiro
- Casado
- União estável
- Divorciado
- Viúvo

Qual a sua situação contratual no seu atual trabalho?

- Trabalhador/a efetivo (carteira assinada)

- Trabalhador/a com contrato de trabalho a termo (temporário)
 - Trabalhador/a independente (recibos verdes, prestação de serviços)
 - Estagiário/a
 - Outra situação, indique qual
-

Sobre a sua posição hierárquica, você exerce algum cargo de chefia?

- Sim
- Não

Em qual destes setores de atividade está o seu trabalho?

- Primário (agricultura)
- Secundário (indústria)
- Terciário (serviços, comércio)

Sobre a natureza da organização, trata-se de uma entidade:

- Pública
- Privada
- Público-privada
- Setor social (ONG, IPSS)

A sua organização tem:

- Fins lucrativos

- Fins não lucrativos

Sobre o tamanho da organização na qual trabalha, esta conta com quantos trabalhadores:

- Até 9 colaboradores/as
- De 9 a 49 colaboradores/as
- De 50 a 249 colaboradores/as
- Mais de 250 colaboradores/as

ANEXO E- Consentimento Informado

Bem-vindo/a a este questionário!

Caro/a participante, este estudo faz parte de um projeto de investigação a decorrer no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, no âmbito da elaboração da dissertação de Mestrado de Luana Cássia dos Santos (lcssa2@iscte-iul.pt) e tem como objetivo compreender como o Suporte Laboral acontece nos regimes de trabalho híbrido, remoto e presencial, e como estes fatores contribuem para a formação da Identificação Organizacional.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar para a mesma organização há, pelo menos, três meses. A sua participação, que é muito importante, consiste em responder a um questionário com uma duração de cerca de 10 minutos. Não existem respostas certas, nem erradas, o que interessa é a sua opinião honesta. A sua participação é estritamente voluntária, anónima e confidencial, podendo interrompê-la em qualquer momento.

Caso interrompa, a sua participação não será levada em consideração. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e em nenhum momento do estudo é requisitado que se identifique. A sua participação é muito importante e irá contribuir para aprofundar o conhecimento nesta nova realidade de trabalho, o que poderá colaborar para a reflexão sobre a forma com que se promove o Suporte Laboral nas empresas hoje e como aprimorá-lo.

Agradeço a sua participação! Ao carregar no botão continuar, está a indicar que compreendeu as informações e deseja participar do estudo.

Muito obrigada,

Luana Cássia dos Santos