



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Processos Psicológicos Básicos

Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

Dissertação de Mestrado

**Trabalho Presencial, Híbrido e Remoto: Relações entre Modalidade de Trabalho,
Identificação Organizacional e Engajamento**

Giana Hahn Prates

Brasília, 12 de março de 2026

**Trabalho Presencial, Híbrido e Remoto: Relações entre Modalidade de Trabalho,
Identificação Organizacional e Engajamento**

Giana Hahn Prates

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento, como requisito parcial para o título de Mestre em Ciências do Comportamento (Área de concentração: Cognição e Neurociências do Comportamento).

Orientador: Dr. Thiago Gomes Nascimento

Brasília, 12 de março de 2026

Banca Examinadora:

Dr. Thiago Gomes Nascimento (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

Universidade de Brasília - UnB

Dr. Breno Giovanni Adaid Castro

Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

Universidade de Brasília - UnB

Dra. Eda Castro Lucas de Souza (Membro externo)

Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica das

Organizações

Centro Universitário IESB

Dr. Cláudio Vaz Torres (Membro suplente)

Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

Universidade de Brasília - UnB

Brasília, 12 de março de 2026

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, pelo modelo que fez com que eu construísse tudo o que construí até hoje. Em especial, agradeço à minha mãe, que defendeu sua dissertação de mestrado em condições de extremo esforço e superação; essa lembrança fez com que eu não desistisse, muitas vezes.

Agradeço aos meus colegas e professores, por todos os ensinamentos, as trocas ricas e a cooperação.

E agradeço a mim mesma, por ter me permitido encarar essa oportunidade, por ter confiado em mim e por me estimular para enfrentar desafios como esse e tantos outros!

Canção do dia de sempre

*Tão bom viver dia a dia...
A vida assim, jamais cansa...*

*Viver tão só de momentos
Como estas nuvens no céu...*

*E só ganhar, toda a vida,
Inexperiência... esperança...*

*E a rosa louca dos ventos
Presa à copa do chapéu.*

*Nunca dês um nome a um rio:
Sempre é outro rio a passar.*

*Nada jamais continua,
Tudo vai recomeçar!*

*E sem nenhuma lembrança
Das outras vezes perdidas,
Atiro a rosa do sonho
Nas tuas mãos distraídas...*

Mario Quintana

Sumário

Agradecimentos	v
Sumário	vii
Resumo	ix
Abstract	x
1. Introdução	11
2. Referencial Teórico	15
2.1 Teoria da Identidade Social e processos de categorização	17
2.1.1 <i>Origens e fundamentos da Teoria da Identidade Social</i>	17
2.1.2 <i>Processos de categorização social e autocategorização</i>	18
2.1.3 <i>Dimensões da identidade social</i>	19
2.1.4 <i>Motivações subjacentes à identificação</i>	20
2.2 Identificação organizacional	20
2.2.1 <i>Conceituação e distinções fundamentais</i>	20
2.2.2 <i>Identidade organizacional versus Identificação organizacional</i>	21
2.2.3 <i>Antecedentes da identificação organizacional</i>	22
2.3 Necessidade de pertencimento	26
2.3.1 <i>A necessidade de pertencer como motivação fundamental</i>	26
2.3.2 <i>Pertencimento no contexto organizacional</i>	27
2.4 Engajamento no trabalho	29
2.4.1 <i>Conceituação do engajamento</i>	29
2.4.2 <i>O Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R)</i>	31
2.4.3 <i>Antecedentes e consequentes do engajamento</i>	35
2.4.4 <i>Engajamento e processos identitários</i>	35
2.5 Modalidades de trabalho e transformações contemporâneas	37
2.5.1 <i>Contextualização: o trabalho flexível no pós-pandemia</i>	37
2.5.3 <i>Efeitos das modalidades de trabalho sobre processos organizacionais</i>	41
2.5.4 <i>Modalidades de trabalho e processos identitários</i>	42
2.6 Integração teórica e modelos propostos	44
2.6.1 <i>Articulação dos construtos</i>	44
2.6.2 <i>O modelo conceitual proposto</i>	46
2.7 Síntese do Referencial Teórico	56
3. Método	57
3.1 Participantes	57

3.2 Instrumentos	60
3.3 Procedimentos	62
3.4 Análise de dados	62
4. Resultados	64
4.1 Estatísticas descritivas	64
4.2 Comparações entre modalidades de trabalho	65
4.3 Correlações entre as variáveis	68
4.4 Análise de mediação	69
4.5 Análises multigrupo.....	71
4.6 Verificação das hipóteses da pesquisa.....	73
7. Referências.....	89
8. Anexos ou Apêndices	103

Resumo

As transformações nas dinâmicas de trabalho, intensificadas pelo avanço do teletrabalho e dos regimes híbridos, suscitam questionamentos acerca de seus impactos sobre vínculos psicossociais no contexto organizacional. Por isso, esta pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre modalidade de trabalho (presencial, remoto e híbrido), identificação organizacional e engajamento no trabalho, testando um modelo de mediação no qual a identificação organizacional atuaria como mecanismo explicativo da associação entre modalidade e engajamento. Participaram do estudo 876 trabalhadores brasileiros, sendo a maior parte do sexo masculino (53%), com idade média aproximada de 48 anos e vinculados a diferentes organizações e regimes de trabalho. Foi utilizado um questionário composto por um bloco de perguntas sociodemográficas, a Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992) e a Utrecht Work Engagement Scale (Vazquez et al., 2015). Os dados foram coletados de maneira online e analisados por estatísticas descritivas, testes de comparação entre grupos (Kruskal–Wallis), correlações de Spearman e modelos de mediação com abordagem baseada em modelos lineares gerais (GLM), incluindo algumas análises exploratórias por subgrupos. Os resultados indicaram ausência de diferenças significativas nos níveis de identificação organizacional entre as modalidades de trabalho, bem como ausência de efeito indireto significativo da modalidade sobre o engajamento via identificação. Observou-se, contudo, associação positiva robusta entre identificação organizacional e engajamento. Desse modo, conclui-se que fatores psicossociais, especialmente a identificação organizacional, desempenham papel mais central na explicação do engajamento do que o arranjo formal de trabalho adotado.

Abstract

Changes in work dynamics, intensified by the expansion of telework and hybrid work arrangements, have raised questions about their impacts on psychosocial bonds within organizational contexts. Accordingly, this study aimed to investigate the relationship between work modality (on-site, remote, and hybrid), organizational identification, and work engagement, testing a mediation model in which organizational identification would function as the explanatory mechanism linking work modality to engagement. The study included 876 Brazilian workers, 53% of whom were female, with an average age of approximately 48 years, affiliated with different organizations and working arrangements. Data were collected through an online survey composed of a sociodemographic section, the Organizational Identification Scale and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). Analyses included descriptive statistics, group comparison tests (Kruskal–Wallis), Spearman correlations, and mediation models using a General Linear Model (GLM) approach, including exploratory subgroup analyses. The results indicated no significant differences in organizational identification across work modalities, as well as no significant indirect effect of work modality on engagement through identification. However, a robust positive association between organizational identification and work engagement was observed. The findings suggest that psychosocial factors, particularly organizational identification, play a more central role in explaining work engagement than the formal work arrangement adopted.

1. Introdução

As transformações recentes nas modalidades de trabalho têm reconfigurado de maneira significativa as dinâmicas organizacionais contemporâneas (Wang et al., 2021). O avanço das tecnologias digitais, a flexibilização das rotinas laborais e a consolidação de regimes de trabalho menos dependentes da presença física ampliaram o debate acerca dos impactos dessas mudanças sobre os vínculos estabelecidos entre trabalhadores e organizações (Bailey et al., 2017). Se, por um lado, a flexibilização espacial e temporal promete maior autonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, por outro, suscita questionamentos acerca de possíveis efeitos sobre construtos psicossociais tais como pertencimento, coesão, comprometimento, dentre outros (Golden & Veiga, 2005).

Entre os construtos centrais nesse debate destacam-se a identificação organizacional e o engajamento no trabalho (Ashforth & Mael, 1989; Schaufeli et al., 2002). A identificação organizacional, fundamentada na Teoria da Identidade Social, refere-se ao grau em que o indivíduo integra a organização ao seu autoconceito, percebendo uma sobreposição entre sua identidade pessoal e a identidade coletiva da instituição (Tajfel & Turner, 1979; Dutton et al., 1994). O engajamento no trabalho, por sua vez, caracteriza-se como um estado positivo e motivacional, marcado por vigor, dedicação e absorção, estando consistentemente associado a desempenho, bem-estar ocupacional e resultados organizacionais positivos (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli et al., 2006). Embora ambos os construtos tenham sido amplamente investigados de forma independente, ainda são incipientes os estudos que examinam de maneira integrada como diferentes modalidades de trabalho se relacionam com esses vínculos psicossociais e quais mecanismos podem sustentar tais relações (Albrecht et al., 2015; Riketta, 2005).

A literatura recente tem apontado que a presença física compartilhada (copresença) pode favorecer interações informais, o fortalecimento de laços sociais e a construção de narrativas compartilhadas, elementos tradicionalmente associados à formação da identificação organizacional (Bartel et al., 2012; Wiesenfeld et al., 2001). Ao mesmo tempo, estudos indicam que a identificação pode ser sustentada por processos simbólicos, comunicacionais e normativos, independentemente da configuração espacial do trabalho (Pratt, 1998; Ashforth et al., 2008). Nesse cenário, surge uma lacuna relevante: compreender se a modalidade de trabalho influencia o engajamento e, em caso positivo, se essa influência se dá diretamente ou por meio de processos identitários, particularmente da identificação organizacional (Van Dick, 2001; Karanika-Murray et al., 2015).

Alguns estudos sugerem que a transição para modalidades de trabalho remoto e híbrido pode intensificar fenômenos de invisibilidade organizacional, especialmente quando práticas de reconhecimento, feedback e inclusão simbólica não acompanham a mudança estrutural do trabalho (Bartel et al., 2012; Pianese et al., 2023). Isso ocorre porque a ausência de copresença física pode reduzir oportunidades de validação social espontânea, tornando o reconhecimento mais dependente de processos formais e intencionais. Tal cenário reforça a importância de investigar mecanismos psicossociais que sustentem o vínculo entre trabalhador e a organização em contextos de menor visibilidade e interação interpessoal.

Para enriquecer a análise e fornecer um quadro teórico mais robusto, dois elementos adicionais são mobilizados na presente pesquisa como suporte teórico: a necessidade de pertencimento e o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R). A necessidade de pertencimento é considerada um princípio motivacional fundamental (Baumeister & Leary, 1995), que ajuda a explicar por que a qualidade das interações sociais no trabalho é crucial para a

construção de vínculos identitários (Leary et al., 2013). O Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017), por sua vez, é utilizado como principal arcabouço para compreender o engajamento no trabalho, posicionando a identificação organizacional como um recurso pessoal chave que alimenta o processo motivacional (Xanthopoulou et al., 2009; Bakker & Demerouti, 2017). Embora a necessidade de pertencimento e o Modelo JD-R não sejam objeto de teste empírico direto neste estudo, esses construtos são incorporados como lentes teóricas que fundamentam a lógica do modelo proposto, permitindo articular necessidades psicológicas básicas, recursos pessoais e estados motivacionais positivos em um arcabouço coerente.

Diante do exposto, torna-se teoricamente relevante examinar não apenas se diferentes modalidades de trabalho estão associadas a níveis distintos de engajamento, mas sobretudo como e por quais mecanismos psicológicos essa associação se estabelece. A identificação organizacional emerge, assim, como um candidato teórico privilegiado para explicar a relação entre configuração do trabalho e estados motivacionais, ao funcionar como elo entre experiências sociais, construção do autoconceito e mobilização de energia no trabalho (Van Dick, 2001; Ashforth et al., 2008).

Com base no referencial teórico examinado, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: a modalidade de trabalho (presencial, híbrida ou remota) influencia o engajamento no trabalho, sendo essa relação é mediada pela identificação organizacional?

A partir dessa questão central, tem-se como objetivo investigar as relações entre modalidade de trabalho (presencial, híbrida e remota), identificação organizacional e engajamento no trabalho, examinando especificamente se a identificação organizacional atua como mediadora da relação entre modalidade e engajamento. Para tanto, busca-se: (a) comparar

os níveis de identificação organizacional e de engajamento entre trabalhadores de diferentes modalidades de trabalho; (b) testar a associação entre identificação organizacional e engajamento no trabalho; e (c) analisar, por meio de modelo de mediação, se a modalidade de trabalho influencia o engajamento por intermédio da identificação organizacional. Além disso, são conduzidas análises exploratórias considerando as variáveis sociodemográficas gênero, tempo de serviço e idade, a fim de verificar possíveis variações nos padrões observados.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o avanço da compreensão dos mecanismos psicossociais que sustentam o engajamento em contextos organizacionais contemporâneos, integrando a Teoria da Identidade Social ao debate envolvendo trabalho remoto e híbrido (Ashforth et al., 2008; Kniffin et al., 2021). Além disso, oferece evidências em um campo ainda em consolidação, no qual muitas inferências têm sido formuladas com base em pressupostos puramente teóricos ou extrapolações limitadas (Allen et al., 2015; Wang et al., 2021). Sob uma perspectiva prática, os resultados podem subsidiar políticas de gestão de pessoas, ao indicar se a configuração estrutural do trabalho exerce impacto substantivo sobre o engajamento ou se variáveis simbólicas e identitárias desempenham papel mais determinante (Albrecht et al., 2015; Bakker & Demerouti, 2017).

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos principais. Após esta Introdução, aprofunda-se no Referencial Teórico, a partir do qual são discutidos os fundamentos conceituais que sustentam o modelo proposto nesta pesquisa. Em seguida, o capítulo de Método descreve o delineamento da pesquisa, os participantes, os instrumentos utilizados e os procedimentos de coleta e análise de dados. O capítulo de Resultados expõe as análises realizadas, enquanto a Discussão interpreta os achados à luz da literatura revisada, examinando

suas implicações teóricas e práticas. Por fim, as Considerações Finais sintetizam as contribuições do estudo e apontam caminhos para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

A difusão acelerada do trabalho remoto e híbrido após a pandemia de COVID-19 colocou em evidência questões relacionadas aos vínculos com o trabalho e com as organizações, especialmente no que se refere a como esses vínculos são afetados quando o espaço físico deixa de ser o principal mediador das interações sociais e profissionais (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2021; Allen et al., 2015). Diante desse cenário, a articulação de construtos psicossociais torna-se essencial para investigar as novas dinâmicas de construção e manutenção de pertencimento, identidade e motivação no contexto organizacional contemporâneo (Bailey et al., 2017; Ashforth et al., 2008).

Nesta pesquisa, a Teoria da Identidade Social (TIS) é adotada como lente teórica mais abrangente para compreender como os indivíduos constroem o seu autoconceito a partir da pertença a grupos sociais, incluindo a própria organização (Tajfel & Turner, 1979; Turner et al., 1987). Como um derivado direto da TIS, aprofunda-se no conceito de identificação organizacional, visando compreender o processo pelo qual um indivíduo incorpora a organização à sua própria identidade, passando a vivenciar os sucessos e fracassos daquela instituição como seus (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994).

Outros dois elementos psicossociais que se conectam diretamente à dinâmica identitária também são explorados: a necessidade de pertencimento e o engajamento no trabalho. A necessidade de pertencer é apresentada como uma motivação humana fundamental, que ajuda a explicar por que a qualidade das interações sociais no trabalho é tão crucial para o bem-estar e a

motivação no contexto laboral (Baumeister & Leary, 1995; Leary et al., 2013). O engajamento no trabalho, por sua vez, é discutido como um estado motivacional positivo de dedicação e energia, cuja manifestação é influenciada tanto por recursos do trabalho quanto por processos identitários e de pertencimento (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2017).

A transição para modalidades de trabalho não presenciais implica uma reconfiguração da noção de presença no trabalho, que passa a ser mediada predominantemente por tecnologias digitais e práticas comunicacionais formais. Nesse sentido, em contextos de trabalho remoto e híbrido, a visibilidade e o reconhecimento tornam-se dependentes de mecanismos simbólicos, comunicacionais e organizacionais intencionalmente estruturados. Essa mudança pode gerar assimetrias na experiência de pertencimento e reconhecimento entre trabalhadores, com potenciais impactos sobre os processos identitários e motivacionais (Bartel et al., 2012; Pianese et al., 2023).

Do ponto de vista psicossocial, a integração entre identidade e engajamento permite compreender o engajamento não apenas como um estado motivacional isolado, mas como um desfecho decorrente processos mais profundos de pertencimento e identificação. Quando o indivíduo incorpora a organização ao seu autoconceito, o trabalho tende a ser percebido como mais significativo e alinhado à sua identidade, favorecendo a mobilização de energia, a dedicação e a persistência nas atividades laborais (Ashforth et al., 2008; Kahn, 1990). Essa perspectiva reforça a relevância da identificação organizacional como mecanismo potencialmente explicativo entre condições contextuais de trabalho e estados motivacionais positivos.

Esses elementos são explorados no presente referencial teórico, que também apresenta perspectivas contemporâneas ao abordar as diferentes modalidades de trabalho (presencial,

remota e híbrida) e seus impactos sobre as condições de interação, visibilidade e comunicação no contexto organizacional (Bartel et al., 2012; Wiesenfeld et al., 2001; Pianese et al., 2023). Ao final deste capítulo, propõe-se uma integração teórica, na qual são articulados os construtos apresentados, culminando na proposição do modelo conceitual que guia a presente pesquisa. Esse modelo hipotetiza que as modalidades de trabalho influenciam as condições de interação e presença, que, por sua vez, afetam processos psicossociais como o pertencimento e a identificação, resultando em diferentes níveis de engajamento (Van Dick, 2001; Albrecht et al., 2015).

2.1 Teoria da Identidade Social e processos de categorização

2.1.1 Origens e fundamentos da Teoria da Identidade Social

A Teoria da Identidade Social (TIS), desenvolvida por Henri Tajfel e John Turner na década de 1970, constitui uma das mais influentes contribuições da psicologia social para a compreensão das relações intergrupais e da construção do autoconceito. A teoria parte da premissa fundamental de que o *self* (o “si mesmo”) não é uma entidade puramente individual, mas uma construção que incorpora, de forma indissociável, elementos derivados das pertencças grupais do indivíduo, as quais fornecem significado, valor e orientação para a ação social (Tajfel & Turner, 1979; Turner et al., 1987; Ashforth & Mael, 1989).

A TIS emergiu de uma série de experimentos conhecidos como “paradigma do grupo mínimo”, nos quais Tajfel e colaboradores demonstraram que a simples categorização de indivíduos em grupos, ainda que arbitrária e desprovida de história ou interação prévia, era suficiente para produzir favoritismo intragrupal e discriminação em relação aos grupos externos (Tajfel et al., 1971; Tajfel, 1978). Esses achados evidenciaram que a categorização social constitui um processo cognitivo básico de organização do mundo social, com implicações

motivacionais e comportamentais relevantes, mesmo na ausência de conflitos objetivos de interesse.

O conceito central da TIS é a identidade social, definida como a parcela do autoconceito derivada do pertencimento a grupos sociais, acompanhada do valor e do significado emocional associados a essa pertença (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979). A identidade social não se restringe ao reconhecimento cognitivo da pertença grupal, mas envolve também uma dimensão afetiva e avaliativa, que contribui para a forma como os indivíduos percebem a si mesmos e se posicionam no mundo social (Ellemers et al., 1999; Howard, 2000).

2.1.2 Processos de categorização social e autocategorização

A categorização social refere-se ao processo cognitivo por meio do qual os indivíduos classificam a si mesmos e aos outros em categorias ou grupos sociais, permitindo a simplificação e a organização da realidade social (Tajfel, 1978; Turner et al., 1987). Esse processo desempenha uma função central na percepção social, ao fornecer esquemas interpretativos que orientam expectativas, julgamentos e comportamentos interpessoais.

Inicialmente, a categorização social segmenta e estrutura o ambiente social, possibilitando ao indivíduo definir e compreender os outros a partir de características associadas a categorias socialmente compartilhadas. Embora esse mecanismo contribua para reduzir a complexidade do mundo social, ele também pode resultar em estereotipagens e generalizações excessivas (Ashforth & Mael, 1989; Fiske & Taylor, 2013).

Além disso, a categorização social permite ao indivíduo localizar-se simbolicamente no mundo social, respondendo à questão fundamental sobre quem ele é em relação aos outros. Ao se autocategorizar como membro de um grupo, o indivíduo passa a perceber seus interesses, destinos e experiências como interligados aos do coletivo, vivenciando sucessos e fracassos

grupais como pessoais. Tal processo de percepção de unidade psicológica com o grupo é denominado identificação social (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Abrams, 1993).

A Teoria da Autocategorização, proposta por Turner e colaboradores, aprofunda a investigação desses mecanismos e sugere que o autoconceito opera em diferentes níveis de abstração, incluindo o nível pessoal, o nível grupal e o nível superordenado da identidade humana (Turner et al., 1987; Haslam, 2004). A saliência desses níveis varia conforme o contexto, de modo que determinadas situações tornam a identidade grupal mais proeminente, levando os indivíduos a pensar, sentir e agir em termos de “nós”, em detrimento do “eu”.

2.1.3 Dimensões da identidade social

A identidade social, conforme desenvolvida pela TIS, consiste em um construto multidimensional que envolve componentes cognitivos, afetivos e avaliativos que operam de maneira integrada (Ellemers et al., 1999; Van Dick, 2001). Nesse sentido, a dimensão cognitiva refere-se ao reconhecimento consciente da pertença ao grupo; a dimensão afetiva diz respeito ao vínculo emocional e ao comprometimento com o coletivo; e a dimensão avaliativa relaciona-se ao valor atribuído à pertença grupal e à autoestima dela derivada.

Essas dimensões orientam percepções de similaridade com outros membros do grupo, sentimentos de orgulho e lealdade, bem como a disposição para agir em favor do coletivo, inclusive em contextos organizacionais (Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Riketta, 2005). A literatura também destaca o caráter múltiplo, dinâmico e situacional das identidades sociais, enfatizando que os indivíduos mobilizam diferentes pertenças conforme o contexto social, organizacional e relacional em que estão inseridos (Cerulo, 1997; Howard, 2000).

2.1.4 Motivações subjacentes à identificação

A TIS postula que a identificação com grupos sociais é motivada, em parte, pela busca por uma autoestima positiva, alcançada por meio da associação com grupos percebidos como distintos e socialmente valorizados (Tajfel & Turner, 1979; Abrams & Hogg, 1993). A comparação intergrupal favorável permite que os indivíduos usufruam simbolicamente do prestígio e do sucesso do grupo ao qual pertencem.

Quando o grupo é percebido como desvalorizado, os indivíduos podem adotar estratégias psicológicas para proteger sua autoestima, como a mobilidade individual, a criatividade ou a competição social, conforme descrito por Tajfel e Turner (1979). Além da autoestima, a identificação social atende a necessidades psicológicas relacionadas à redução da incerteza, à previsibilidade e ao significado existencial, oferecendo ao indivíduo uma narrativa coerente sobre quem ele é e qual o seu lugar no mundo social (Hogg & Abrams, 1993; Hogg, 2007).

No contexto organizacional, essas motivações tornam-se particularmente relevantes, uma vez que as organizações fornecem estruturas simbólicas, valores compartilhados e propósitos coletivos que podem satisfazer necessidades de pertencimento, identidade e sentido no trabalho (Ashforth et al., 2008).

2.2 Identificação organizacional

2.2.1 Conceituação e distinções fundamentais

A identificação organizacional constitui a aplicação dos princípios da Teoria da Identidade Social ao contexto das organizações. Ashforth e Mael (1989) definem a identificação organizacional como a percepção de unidade ou pertença do indivíduo à organização, refletindo o grau em que a organização é incorporada ao autoconceito do trabalhador. Nessa condição, os

sucessos e fracassos organizacionais passam a ser vivenciados como pessoais, e a fronteira psicológica entre o indivíduo e a organização passa a ser mais permeável.

É fundamental distinguir a identificação organizacional de construtos relacionados, como o comprometimento organizacional. O comprometimento envolve atitudes comportamentais específicas, como o desejo de permanência e de esforço em favor da organização, enquanto a identificação é essencialmente um construto cognitivo-perceptual relacionado à autodefinição (Mowday et al., 1979; Ashforth & Mael, 1989). Meta-análises indicam que, embora relacionados, identificação e comprometimento são empiricamente distintos e apresentam efeitos diferenciados sobre desfechos em ambientes organizacionais (Riketta, 2005; Van Dick et al., 2006).

2.2.2 Identidade organizacional versus Identificação organizacional

A identidade organizacional refere-se ao conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros que definem "quem a organização é", ou seja, aquilo que a organização reivindica como sua essência e que é reconhecido por públicos relevantes (Dutton et al., 1994). Trata-se de um construto no nível organizacional, que diz respeito às características que os membros percebem como definidoras da organização. Assim, a identidade organizacional refere-se ao conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros que definem quem a organização é, conforme percebido por seus membros e públicos relevantes (Albert & Whetten, 1985; Dutton et al., 1994).

Já a identificação organizacional consiste em um construto no nível individual que descreve o processo psicológico pelo qual o indivíduo incorpora essa identidade organizacional ao seu autoconceito. A identificação é influenciada pela atratividade, pelo prestígio e pela congruência percebida da identidade organizacional com a identidade pessoal do indivíduo

(Dutton et al., 1994; Ashforth et al., 2008). Desse modo, enquanto a identidade organizacional representa o conteúdo simbólico disponível, a identificação corresponde ao processo de apropriação desse conteúdo pelo indivíduo.

2.2.3 Antecedentes da identificação organizacional

A literatura tem identificado diversos fatores que influenciam a construção e a intensidade da identificação organizacional. Ashforth e Mael (1989) destacam quatro categorias principais de antecedentes, derivadas da TIS. A distintividade do grupo é um primeiro fator considerado relevante pelos autores. Grupos que possuem características únicas e claramente diferenciadas de outros grupos tendem a facilitar a identificação, pois oferecem uma base mais sólida para a definição do *self*. Nesse sentido, organizações com culturas fortes, valores distintivos ou posições de mercado únicas tendem a gerar maior identificação entre seus membros.

O prestígio do grupo também exerce influência significativa. Conforme mencionado anteriormente, segundo a TIS, a identificação com grupos prestigiosos eleva a autoestima do indivíduo. Assim, organizações com boa reputação, reconhecimento social ou sucesso em suas áreas de atuação tendem a gerar maior identificação entre seus membros, os quais podem desfrutar de autoestima positiva derivada dessa pertença.

A consciência a respeito da existência de grupos externos é mais um elemento relevante, especialmente quando há competição ou comparação intergrupar, pois tende a aumentar a saliência da identidade intragrupal e, conseqüentemente, a identificação. No contexto organizacional, a presença de concorrentes ou a comparação com outras organizações pode intensificar a identificação dos membros com sua própria organização.

Por fim, fatores tradicionalmente associados à formação de grupos, tais como interação frequente, similaridade percebida, objetivos compartilhados, história comum e ameaças externas, também contribuem para o desenvolvimento da identificação organizacional. A socialização organizacional, por meio da qual novos membros aprendem as normas, valores e práticas da organização, desempenha papel crucial nesse processo.

A literatura sobre *identity work* complementa a compreensão da identificação organizacional ao enfatizar o caráter ativo e contínuo da construção de identidades. Brown (2015) define *identity work* como o conjunto de atividades narrativas e relacionais por meio das quais os indivíduos constroem, mantêm, revisam e, por vezes, resistem a identidades no contexto organizacional. Essa perspectiva enfatiza que as identidades não são simplesmente recebidas ou impostas, de maneira passiva, mas ativamente construídas pelos indivíduos em interação com seus contextos.

Em uma revisão abrangente da literatura, Caza et al. (2018) identificam os principais gatilhos que disparam processos de *identity work*, incluindo transições de posição (como promoções ou mudanças de função), ambientes de trabalho desafiadores, feedbacks, eventos percebidos como ameaças à identidade pessoal e mudanças organizacionais. Os autores também descrevem as diversas formas que esses processos de construção da identidade podem assumir, desde a afirmação e o fortalecimento de identidades existentes até a experimentação, a integração de identidades múltiplas e a resistência a identidades impostas.

Esse arcabouço teórico é particularmente relevante para o presente estudo, porque sugere que contextos de mudança, a exemplo da transição para modalidades de trabalho remoto ou híbrido, podem funcionar como gatilhos para processos intensificados de *identity work*. Quando as condições de interação e reconhecimento são alteradas, os indivíduos podem precisar

renegociar suas identidades, com implicações para seus níveis de identificação organizacional e engajamento.

2.2.4 Consequentes da identificação organizacional

Uma ampla gama de desfechos positivos para indivíduos e organizações também tem sido associada à identificação organizacional, segundo algumas meta-análises. Em uma meta-análise abrangente, Riketta (2005), encontrou correlações positivas significativas entre identificação organizacional e satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e intenção de permanência, além de correlações negativas com intenção de rotatividade.

Em um trabalho mais recente, Lee et al. (2015) reforçaram esses achados e apontaram evidências de que a identificação organizacional funciona como uma base para atitudes e comportamentos relevantes no contexto laboral. Os autores observaram que a identificação está positivamente associada a comportamentos de cidadania organizacional, desempenho, satisfação no trabalho e comprometimento, e negativamente associada a intenção de rotatividade e comportamentos contraproducentes. Tais achados indicam a importância da identificação organizacional como um mecanismo psicossocial com implicações psicológicas e práticas significativas.

Van Dick (2001) propõe um modelo integrador que posiciona a identificação organizacional como mediadora entre antecedentes contextuais (como clima organizacional e práticas de gestão) e consequentes atitudinais e comportamentais. Nessa perspectiva, intervenções que fortaleçam a identificação podem ter efeitos em cascata sobre uma variedade de desfechos organizacionais desejáveis. A proposição do autor é especialmente útil para o presente estudo, pois posiciona a identificação organizacional não apenas como um desfecho, mas como

um mecanismo explicativo - uma variável mediadora - que conecta antecedentes contextuais a consequentes atitudinais e comportamentais.

Estudos empíricos têm corroborado esse papel mediador em diversos contextos.

Karanika-Murray et al. (2015) demonstraram que a identificação organizacional medeia a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o engajamento no trabalho, sugerindo que as práticas organizacionais não afetam o engajamento diretamente, mas sim por meio de seu impacto sobre o vínculo identitário do trabalhador com a organização. De forma convergente, Hameed et al. (2013) observaram que a identificação organizacional medeia a relação entre a imagem organizacional percebida e comportamentos de cidadania organizacional, reforçando a ideia de que o "como eu me vejo em relação à organização" é o mecanismo por meio do qual características do contexto podem se traduzir em comportamentos. Esses achados sustentam a ideia de que a identificação organizacional pode funcionar como um elo psicológico que explica como e por que determinadas condições contextuais, incluindo aquelas moduladas pela modalidade de trabalho, se traduzem em maior ou menor engajamento.

Apesar das evidências sobre o papel da identificação organizacional como antecedente de desfechos positivos, a literatura pouco investigou seu papel como mecanismo mediador em contextos de trabalho flexível. Embora modelos teóricos como o de Van Dick (2001) e Albrecht et al. (2015) situem a identificação como variável mediadora, faltam testes empíricos que atestem ou refutem essa hipótese na relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento. Compreender se e como a identificação organizacional explica a relação entre o local de trabalho e o estado motivacional dos trabalhadores constitui, portanto, uma lacuna de pesquisa relevante que a presente dissertação busca endereçar.

2.3 Necessidade de pertencimento

2.3.1 A necessidade de pertencer como motivação fundamental

Baumeister e Leary (1995) propõem que o ser humano possui uma necessidade fundamental de pertencer, articulada como o desejo de estabelecer e manter vínculos interpessoais duradouros, positivos e significativos. Essa necessidade, argumentam os autores, satisfaz os critérios de uma motivação fundamental: opera em uma ampla variedade de situações, produz consequências afetivas e cognitivas, direciona o comportamento, gera efeitos adversos quando frustrada e é universal entre os seres humanos.

A necessidade de pertencer envolve dois componentes principais: (a) interações frequentes e afetivamente positivas com outras pessoas; e (b) que essas interações ocorram dentro de um contexto relacional estável e duradouro, caracterizado por preocupação mútua com o bem-estar do outro (Baumeister & Leary, 1995). Interações com uma sequência constantemente mutável de parceiros, mesmo que frequentes e positivas, são menos satisfatórias do que interações repetidas com as mesmas pessoas ao longo do tempo. Essa distinção é crucial, pois sugere que a qualidade e a estabilidade dos vínculos são tão importantes quanto a quantidade de contatos sociais.

A robustez da necessidade de pertencer como motivação fundamental tem sido corroborada por pesquisas em diversos domínios. Estudos em neurociência social, por exemplo, demonstraram que a exclusão social ativa as mesmas regiões cerebrais associadas à dor física, sugerindo que o cérebro humano processa a rejeição social de forma análoga a uma ameaça à integridade corporal (Eisenberger et al., 2003). Experimentos utilizando o "Cyberball", um jogo virtual no qual os participantes são sistematicamente excluídos por outros jogadores, revelaram que mesmo formas triviais e breves de rejeição produzem respostas emocionais negativas

imediatas, incluindo mudança do humor, aumento da ansiedade e ameaça à percepção de pertencimento, autoestima, controle e existência significativa (Williams, 2007). Esses achados reforçam a proposição de que o pertencimento não é uma preferência social aprendida, mas uma característica evolutivamente enraizada da psicologia humana, cuja frustração acarreta consequências psicológicas e fisiológicas relevantes.

2.3.2 Pertencimento no contexto organizacional

No contexto organizacional, a necessidade de pertencer assume contornos específicos que merecem atenção. Embora a necessidade de pertencimento seja concebida como uma motivação humano universal, sua satisfação ocorre em domínios sociais distintos, cada qual com dinâmicas próprias. Nesse sentido, é válido notar que o local de trabalho representa, para muitos adultos, um dos principais espaços de interação social fora do núcleo familiar, e as relações estabelecidas nesse ambiente podem satisfazer (ou frustrar) a necessidade fundamental de conexão interpessoal.

Assim, transposto para o ambiente organizacional, o pertencimento refere-se à percepção de ser aceito, reconhecido e valorizado como membro legítimo da organização. Trata-se de uma forma de pertencimento de domínio específico, que não se confunde com vínculos interpessoais gerais. Cockshaw et al. (2013) demonstraram que o pertencimento organizacional prediz bem-estar psicológico mesmo quando controladas outras formas de pertencimento social, sugerindo que a inserção e o reconhecimento no contexto de trabalho possuem impacto próprio e não substituível por conexões em outras esferas da vida.

De modo convergente, Jena e Pradhan (2018) demonstraram que colaboradores com maior senso de pertencimento organizacional apresentam níveis mais elevados de satisfação, comprometimento e desempenho, além de menor intenção de rotatividade. Esse pertencimento

não se limita à copresença física ou à interação superficial com colegas, mas envolve a percepção de inclusão simbólica, legitimidade e reconhecimento dentro da comunidade organizacional.

É nesse ponto que o pertencimento organizacional se articula com os processos identitários descritos pela Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979; Ashforth & Mael, 1989). Quando o indivíduo percebe que ocupa um lugar legítimo e valorizado na organização, a pertença ao grupo tende a ser incorporada ao seu autoconceito, dando origem à identificação organizacional. A identificação, portanto, pode ser compreendida como a internalização cognitiva e afetiva de um pertencimento previamente experienciado como válido e significativo.

Por seu turno, o engajamento no trabalho pode ser interpretado como um estado motivacional que emerge quando o indivíduo, sentindo-se pertencente e identificado, mobiliza energia, dedicação e absorção em suas atividades laborais. Assim, o pertencimento atua como substrato motivacional fundamental, sustentando tanto a construção de identidades sociais quanto a mobilização de recursos psicológicos no trabalho.

Essa articulação teórica é revelada-se pertinente para a análise das modalidades de trabalho e seus efeitos sobre as relações entre indivíduos e suas organizações. Arranjos que reduzem oportunidades de interação frequente e qualitativa, ou que criam assimetrias de visibilidade e reconhecimento, podem dificultar a experiência de pertencimento organizacional. Caso isso ocorra, o processo de identificação pode ser fragilizado, afetando indiretamente os níveis de engajamento. O pertencimento emerge, portanto, como elo psicossocial explicativo entre condições concretas de interação no trabalho e desfechos identitários e motivacionais.

2.4 Engajamento no trabalho

2.4.1 *Conceituação do engajamento*

O conceito de engajamento no trabalho ganhou destaque no meio acadêmico a partir do estudo seminal de Kahn (1990), que o definiu como o grau em que as pessoas se envolvem física, cognitiva e emocionalmente em seus papéis laborais. Sob tal perspectiva, engajar-se implica estar psicologicamente presente, atento e energeticamente investido nas atividades de trabalho, mobilizando o *self* de maneira integral no desempenho das funções profissionais (Kahn, 1990; Rich et al., 2010).

O autor descreve o engajamento como a conexão do *self* do indivíduo ao seu papel de trabalho, de modo que a pessoa emprega e expressa a si mesma física, cognitiva e emocionalmente durante a realização de suas atividades. Para que esse estado ocorra, três condições psicológicas são consideradas fundamentais: significado psicológico, segurança psicológica e disponibilidade psicológica, as quais operam de forma interdependente na sustentação do engajamento (Kahn, 1990; May et al., 2004).

O significado psicológico refere-se à percepção de que o trabalho é relevante, valioso e digno de investimento pessoal. Trabalhadores experimentam significado quando percebem que seu trabalho produz impacto, que suas contribuições são reconhecidas e que suas atividades estão alinhadas com seus valores pessoais e com aspectos centrais de sua identidade, favorecendo maior envolvimento e dedicação (Kahn, 1990; Rosso et al., 2010; Pratt & Ashforth, 2003).

A segurança psicológica está relacionada à percepção de que é possível expressar-se e engajar-se no trabalho sem receio excessivo de consequências negativas para a autoimagem, a reputação ou a trajetória profissional. Ambientes caracterizados por confiança interpessoal, apoio social e tolerância ao erro tendem a favorecer níveis mais elevados de segurança psicológica,

criando condições propícias para que os indivíduos se envolvam plenamente em suas atividades laborais (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; May et al., 2004).

Por fim, a disponibilidade psicológica diz respeito à percepção de que se possui recursos físicos, emocionais e cognitivos suficientes para se engajar no trabalho. Fatores como fadiga, esgotamento emocional, preocupações pessoais ou demandas excessivas podem reduzir essa disponibilidade, limitando a capacidade do indivíduo de investir energia e atenção nas atividades profissionais e, conseqüentemente, enfraquecendo o engajamento (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004; Halbesleben, 2010).

Desenvolvimentos posteriores à conceituação de Kahn operacionalizaram o engajamento como um estado afetivo-motivacional positivo e persistente, caracterizado por três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2007).

O vigor representa altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, bem como a disposição para investir esforço nas atividades e persistir diante de dificuldades. Trabalhadores com elevado vigor tendem a se sentir energizados, demonstrando maior resistência à fadiga e maior capacidade de enfrentar demandas ocupacionais desafiadoras (Schaufeli et al., 2002; Bakker et al., 2008).

A dedicação envolve um forte envolvimento com o trabalho, acompanhado de sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Indivíduos altamente dedicados percebem seu trabalho como significativo e experienciam uma conexão emocional positiva com suas atividades, o que favorece atitudes favoráveis em relação ao desempenho e à permanência na organização (Schaufeli et al., 2002; Demerouti et al., 2014).

Finalmente, a absorção relaciona-se a um estado de concentração profunda e imersão nas atividades laborais, no qual o tempo parece passar rapidamente e há dificuldade em se desligar

do trabalho. Trabalhadores absorvidos vivenciam experiências próximas ao estado de fluxo, caracterizado por foco intenso, prazer na atividade e elevada integração entre desafio e habilidade (Schaufeli et al., 2002; Csikszentmihalyi, 1990).

Essa abordagem fundamenta um dos instrumentos de mensuração mais amplamente utilizados na pesquisa empírica contemporânea sobre o construto, a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), consolidando uma perspectiva que enfatiza o engajamento como experiência positiva no trabalho. No contexto brasileiro, a UWES foi adaptada e validada por Vazquez e colaboradores (2015), apresentando evidências satisfatórias de validade e fidedignidade para a mensuração do engajamento em diferentes contextos organizacionais no país. Esse instrumento tem possibilitado o exame sistemático das relações entre engajamento, condições de trabalho, recursos psicossociais e resultados individuais e organizacionais, contribuindo para o avanço da pesquisa empírica nacional sobre o tema (Vazquez et al., 2015).

Do ponto de vista psicossocial, diferentes autores têm argumentado que o engajamento no trabalho não pode ser compreendido apenas como um estado motivacional isolado, mas como um fenômeno profundamente enraizado em processos identitários e de pertencimento. Quando o trabalho é percebido como congruente com o autoconceito do indivíduo e com suas pertencas sociais relevantes, torna-se mais provável que o engajamento se manifeste de forma sustentada, reforçando a ideia de que vínculos identitários constituem recursos pessoais centrais para a motivação no trabalho (Kahn, 1990; Ashforth et al., 2008; Albrecht et al., 2015).

2.4.2 O Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R)

O Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources Theory, JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007), oferece um quadro teórico abrangente para compreender os antecedentes do engajamento no trabalho e seus desdobramentos para a saúde

ocupacional e o desempenho. O modelo postula que as características do trabalho podem ser organizadas em duas categorias amplas - demandas e recursos - cuja interação explica diferentes estados motivacionais e de desgaste no contexto laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017).

As demandas do trabalho consistem em aspectos físicos, psicológicos, sociais ou contextuais que exigem esforço sustentado e estão associados a custos fisiológicos e psicológicos. Exemplos recorrentes incluem carga de trabalho elevada, pressão de tempo, demandas emocionais, conflitos interpessoais e ambiguidade de papel. Quando as demandas são excessivas e os recursos disponíveis são insuficientes para lidar com elas, tende a ocorrer um processo de deterioração da saúde, culminando em esgotamento, estresse crônico e outros desfechos negativos para o trabalhador e para a organização (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2005).

Os recursos do trabalho, por sua vez, correspondem a aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que são funcionais para o alcance de objetivos, reduzindo o impacto das demandas e seus custos associados, e promovem o crescimento, o aprendizado e o desenvolvimento pessoal. Autonomia, apoio social de colegas e supervisores, feedback sobre o desempenho, oportunidades de desenvolvimento e clareza de papel são exemplos clássicos desses recursos. No modelo JD-R, os recursos do trabalho figuram como os principais preditores do engajamento, uma vez que satisfazem necessidades psicológicas básicas, como autonomia, competência e relacionamento, além de facilitarem o alcance de objetivos relevantes (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Deci & Ryan, 2000).

Entre os recursos do trabalho mais consistentemente associados ao engajamento, a literatura destaca quatro categorias centrais: autonomia, suporte social, feedback sobre o

desempenho e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, as quais têm sido empiricamente relacionadas às dimensões de vigor, dedicação e absorção em diferentes contextos ocupacionais (Schaufeli et al., 2002; Bakker et al., 2008; Albrecht et al., 2015).

A autonomia, compreendida como o grau de liberdade e independência que o trabalhador possui para decidir como, quando e onde executar suas tarefas, tem sido identificada como um dos preditores mais robustos do engajamento. Esse recurso contribui para a satisfação da necessidade psicológica de controle e autodeterminação, além de favorecer a experiência de significado no trabalho, ampliando a motivação intrínseca e o envolvimento com as atividades laborais (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2017; Ryan & Deci, 2017).

O suporte social, tanto de colegas quanto de supervisores, opera como um recurso relacional que atenua o impacto das demandas do trabalho e, simultaneamente, promove o senso de pertencimento e a segurança psicológica necessários para que o indivíduo se engaje plenamente em suas atividades. Kahn (1990) já havia identificado que relações interpessoais confiáveis e de apoio constituem uma das condições centrais para o engajamento pessoal, e pesquisas posteriores no âmbito do modelo JD-R corroboraram que o suporte social está entre os recursos mais fortemente associados ao vigor e à dedicação no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker et al., 2005).

O feedback sobre o desempenho configura-se como outro recurso essencial, na medida em que fornece ao trabalhador informações claras sobre a eficácia de seus esforços, permitindo ajustes comportamentais e reforçando a percepção de competência. A ausência ou a baixa qualidade do feedback tende a gerar ambiguidade e incerteza, condições que reduzem a disponibilidade psicológica para o engajamento e podem enfraquecer o processo motivacional descrito pelo modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007; Anseel et al., 2015).

As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, por fim, funcionam como recursos motivacionais de longo prazo, ao sinalizarem que a organização investe no crescimento pessoal e profissional de seus membros. Quando os trabalhadores percebem esse investimento, tendem a responder com maior dedicação, envolvimento e disposição para contribuir, alimentando o processo motivacional central do modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017).

É importante destacar que esses recursos não operam de forma isolada, mas interagem entre si e com os recursos pessoais do trabalhador, como autoeficácia, otimismo e resiliência, gerando espirais positivas que sustentam o engajamento ao longo do tempo (Xanthopoulou et al., 2009; Hobfoll et al., 2018). Abordagens contemporâneas como o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho situam o engajamento como resultado de um processo motivacional alimentado por recursos do trabalho e recursos pessoais. Nesse contexto, elementos como significado, reconhecimento e identificação organizacional podem ser compreendidos como recursos que potencializam o engajamento, especialmente em cenários de mudanças nas formas de organização do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2009).

Para a presente pesquisa, é relevante observar que a modalidade de trabalho pode alterar tanto a disponibilidade quanto a qualidade desses recursos. Enquanto a autonomia tende a ser ampliada em contextos de trabalho remoto, recursos como suporte social, feedback informal e oportunidades de socialização podem ser reduzidos ou transformados, configurando um cenário no qual os recursos se redistribuem, em vez de simplesmente aumentarem ou diminuir (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021).

2.4.3 Antecedentes e consequentes do engajamento

Conforme detalhado na seção anterior, a literatura empírica fundamentada no Modelo JD-R tem identificado, consistentemente, uma série de antecedentes do engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). Além dos recursos do trabalho já discutidos, destacam-se também os recursos pessoais, como autoeficácia, otimismo, resiliência e capacidade de autorregulação (Xanthopoulou et al., 2007).

Quanto aos consequentes, estudos empíricos em diversos contextos organizacionais demonstram que níveis elevados de engajamento estão associados a maior desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, bem-estar e intenção de permanência na organização. Por outro lado, níveis baixos de engajamento relacionam-se a cinismo, intenção de rotatividade e outros desfechos considerados negativos (Rich et al., 2010; Albrecht et al., 2015; Borst et al., 2020).

Em um estudo comparativo entre setores público, semipúblico e privado, Borst et al. (2020) demonstraram que o engajamento está positivamente associado a desempenho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, e negativamente associado à intenção de rotatividade, em todos os setores analisados. Os autores também observaram que algumas dessas relações são moderadas pelo setor, sugerindo que o contexto organizacional pode influenciar a força das associações entre engajamento e seus consequentes.

2.4.4 Engajamento e processos identitários

Do ponto de vista psicossocial, interessa a este estudo a relação entre engajamento e processos identitários. A literatura sugere que a identificação organizacional e o pertencimento funcionam como bases identitárias e relacionais para o engajamento - quando trabalhadores se identificam com a organização, ou seja, quando "quem eu sou" passa a incluir "quem nós somos

enquanto organização", tendem a perceber o trabalho como mais significativo, a experimentar maior segurança psicológica e a sentir-se mais reconhecidos e incluídos (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers, 2002; Baumeister & Leary, 1995). Esses elementos se aproximam diretamente das condições psicológicas de significado, segurança e disponibilidade descritas por Kahn (1990) como fundamentais para que o indivíduo experimente o estado de engajamento: um trabalho percebido como parte da própria identidade tende a ser mais significativo; um ambiente em que o indivíduo se sente pertencente e reconhecido tende a ser mais seguro psicologicamente; e a satisfação da necessidade de pertencer libera recursos emocionais que aumentam a disponibilidade psicológica para o engajamento.

Algumas pesquisas sugerem que identificação organizacional e engajamento tendem a caminhar juntos. Albrecht et al. (2015), por exemplo, propõem um modelo integrador em que práticas de gestão de recursos humanos influenciam o engajamento por meio do impacto sobre a identificação organizacional e o clima psicológico. Em uma revisão sistemática sobre antecedentes do engajamento no setor público, Zahari e Kaliannan (2022) destacam a identificação organizacional como um dos fatores relevantes para o engajamento no trabalho. Tais achados fundamentam a relevância de se analisar como modalidades de trabalho que remodelam interações sociais podem impactar simultaneamente identificação e engajamento.

A convergência das evidências examinadas permite formular uma proposição teórica central para esta dissertação: a identificação organizacional pode funcionar como variável mediadora na relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento. A lógica subjacente a essa proposição segue uma cadeia em três elos: no primeiro elo, a modalidade de trabalho, ao configurar diferentes condições de interação, visibilidade e presença, cria contextos mais ou menos favoráveis à construção e manutenção de vínculos identitários com a organização; no

segundo elo, a identificação organizacional, enquanto recurso pessoal que confere significado ao trabalho, atua como um mecanismo motivacional que pode impulsionar o engajamento, conforme o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017); por fim, no terceiro elo, o engajamento emerge como o desfecho final, sustentado pela base identitária e relacional construída nos elos anteriores. A partir da perspectiva descrita, a identificação não é apenas um correlato do engajamento, mas sim um processo psicológico por meio do qual as condições contextuais do trabalho convertem-se em estados motivacionais.

2.5 Modalidades de trabalho e transformações contemporâneas

2.5.1 Contextualização: o trabalho flexível no pós-pandemia

A difusão de tecnologias digitais, intensificadas ao longo da pandemia de COVID-19, tornaram o trabalho remoto e híbrido temas essenciais nos debates contemporâneos em gestão e comportamento organizacional. Embora as restrições sanitárias tenham sido gradualmente flexibilizadas, muitas organizações optaram por manter arranjos de trabalho fora de seus espaços físicos tradicionais, consolidando novas configurações laborais, e práticas que antes estavam restritas a setores específicos ou a determinadas funções passaram, em um curto intervalo de tempo, a compor a realidade cotidiana de milhões de trabalhadores em diferentes países. Nesse contexto, para os fins deste estudo, distinguem-se três modalidades principais de trabalho: presencial, remoto e híbrido (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2021; Allen et al., 2015).

O trabalho presencial é caracterizado pela realização das atividades laborais predominantemente nas dependências físicas da organização, com presença regular no local de trabalho. Essa modalidade favorece oportunidades frequentes de interação face a face, acesso direto a colegas e supervisores, participação em rituais e eventos organizacionais e maior imersão na cultura organizacional. Nesse sentido, a presença física compartilhada facilita a

comunicação informal, a construção de laços sociais e o compartilhamento de significados, elementos relevantes para processos de socialização, identificação e coordenação do trabalho (Bartel et al., 2012; Schein, 2010; Van Dick et al., 2004).

O trabalho remoto, também denominado teletrabalho, refere-se à realização das atividades laborais predominantemente fora das dependências físicas da organização, geralmente no domicílio do trabalhador, com uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade tende a ampliar a flexibilidade espacial e temporal, permitindo maior autonomia na organização do trabalho. Contudo, também pode reduzir as oportunidades de interação presencial ou síncrona e aumentar o risco de isolamento social, enfraquecimento de vínculos interpessoais e dificuldades de coordenação e reconhecimento (Allen et al., 2015; Golden et al., 2008; Wang et al., 2021).

A modalidade de trabalho híbrida combina elementos do trabalho presencial e do trabalho remoto, com o trabalhador alternando entre períodos de atividade no espaço físico da organização e períodos de trabalho à distância. As configurações híbridas variam amplamente, abrangendo desde arranjos com poucos dias presenciais por mês até modelos com presença mais frequente na organização e apenas alguns dias de trabalho remoto. Essa modalidade tem sido apresentada como uma tentativa de equilibrar os benefícios associados a ambas as formas de trabalho, mas também introduz desafios específicos, como a coordenação entre equipes, a gestão de assimetrias de informação, visibilidade e acesso a recursos organizacionais, bem como a potencial diferenciação de experiências entre trabalhadores presenciais e remotos dentro de uma mesma equipe (Pianese et al., 2023; Bailey et al., 2017).

Do ponto de vista psicossocial, as diferentes modalidades de trabalho não se distinguem apenas por aspectos logísticos ou operacionais, mas também pelas condições simbólicas e

relacionais que oferecem aos trabalhadores. Alterações na frequência de interações, na visibilidade e no acesso a rituais organizacionais podem afetar a forma como os indivíduos percebem seu pertencimento, reconhecimento e valor dentro da organização, com possíveis implicações para processos identitários e motivacionais (Bartel et al., 2012; Ashforth et al., 2008).

2.5.2 Presença, visibilidade e interações mediadas por tecnologia

Com as novas dinâmicas laborais, a noção de presença no trabalho passa a ser redefinida para além do compartilhamento do espaço físico, incorporando dimensões tecnológicas e simbólicas. Nesse contexto, Bilderback e Kilpatrick (2024) discutem como a presença no trabalho remoto pode ser traduzida em indicadores como visibilidade em plataformas digitais, responsividade em canais de comunicação online e sinais de disponibilidade (como o status em aplicativos de mensagens). Em arranjos híbridos, a presença torna-se distribuída entre espaços físicos e virtuais, o que pode ampliar flexibilidade e autonomia, mas ainda permanece o risco de assimetrias de participação e de acesso a informações entre quem está mais frequentemente no ambiente presencial e quem atua predominantemente à distância.

Estudos sobre comunicação mediada por computador mostram que as interações online podem, de um lado, fortalecer vínculos e criar novas formas de comunidade e, de outro, reduzir pistas não verbais, aumentar mal-entendidos e intensificar sentimentos de isolamento quando substituem interações presenciais significativas (Waytz & Gray, 2018; Ruben et al., 2021). Em termos identitários, isso significa que parte relevante da experiência de "ser visto" e "ser reconhecido" pode se deslocar para ambientes virtuais, tais como chats corporativos, ferramentas de colaboração e videoconferências, os quais nem sempre reproduzem a mesma qualidade de percepção de presença, reciprocidade e informalidade das interações face a face.

Essa reconfiguração da presença afeta, de forma diferenciada, múltiplos mecanismos de interação que sustentam os vínculos organizacionais. A visibilidade e o reconhecimento, em primeiro lugar, passam por uma transformação qualitativa: no contexto presencial, a simples presença física no ambiente de trabalho já confere ao indivíduo certo grau de visibilidade - pelos colegas, pela liderança e pela organização como um todo. No trabalho remoto, essa visibilidade espontânea desaparece e precisa ser ativamente construída por meio da participação em reuniões virtuais, da presença em canais de comunicação digital e da demonstração explícita de resultados, o que pode gerar uma percepção de "invisibilidade organizacional" para aqueles que não dominam ou não se sentem confortáveis com essas dinâmicas (Bartel et al., 2012).

Os rituais e símbolos organizacionais, por sua vez, constituem vetores fundamentais de identidade compartilhada: reuniões gerais, comemorações de marcos institucionais, confraternizações e mesmo os artefatos físicos do escritório (como logotipos, disposição dos espaços e vestimentas) funcionam como lembretes constantes da pertença a um coletivo. Quando o trabalho migra para o ambiente virtual, esses rituais perdem sua materialidade e, se não forem deliberadamente traduzidos de alguma maneira para formatos digitais, tendem a se enfraquecer como mecanismos de coesão identitária (Pratt, 1998).

O feedback, tanto formal quanto informal, também é afetado: no contexto presencial, o feedback ocorre frequentemente de forma espontânea (um comentário no corredor, uma expressão facial de aprovação, uma conversa breve após uma reunião) e essas pequenas interações cumulativas reforçam o senso de competência e pertencimento do trabalhador. No trabalho remoto, o feedback tende a se tornar mais episódico, mais formal e mais dependente de iniciativa deliberada, o que pode criar lacunas na percepção de reconhecimento e valorização.

Finalmente, a socialização informal (as conversas no café, os almoços compartilhados, os encontros casuais nos corredores) representa um dos mecanismos mais afetados pela transição para o trabalho remoto. Essas interações não planejadas são fundamentais para a construção de laços afetivos, a transmissão de normas implícitas e a manutenção do tecido social da organização. Sua ausência no trabalho remoto não é facilmente compensada por canais digitais, uma vez que a comunicação mediada por tecnologia tende a ser mais instrumental e orientada à tarefa, com menor espaço para a dimensão relacional e afetiva que caracteriza as interações espontâneas. Em conjunto, cada um desses elementos representa uma condição de interação que, ao ser alterada pela modalidade de trabalho, pode impactar os processos psicossociais de pertencimento e identificação que sustentam o engajamento dos trabalhadores.

2.5.3 Efeitos das modalidades de trabalho sobre processos organizacionais

A literatura tem documentado diversos efeitos das modalidades de trabalho sobre processos organizacionais relevantes. Em uma síntese de achados empíricos sobre controle organizacional em contextos de trabalho remoto, Pianese et al. (2023) mostram que a distância física reposiciona mecanismos de gestão e reforça a importância de dimensões simbólicas, como cultura, valores e identificação organizacional. Além disso, quando o contato direto diminui, mecanismos de controle baseados em metas, indicadores e narrativas identitárias ganham espaço.

A partir de uma perspectiva de desenho do trabalho, Wang et al. (2021) argumentam que a eficácia do trabalho remoto depende menos da tecnologia em si e mais da forma como se estruturam a autonomia, o suporte social e a clareza sobre as tarefas a serem executadas à distância. Os autores propõem que alguns elementos associados ao trabalho remoto, como isolamento social, monitoramento do trabalho e fronteiras trabalho-família difusas, podem ser

gerenciados por meio de um desenho intencional do trabalho que preserve recursos e minimize demandas excessivas.

Em um experimento de larga escala, Bloom et al. (2024) demonstraram que modelos híbridos bem estruturados podem reduzir significativamente as taxas de demissão e aumentar a satisfação dos trabalhadores, sem prejuízo no desempenho. Isso indica que arranjos híbridos, quando bem implementados, podem oferecer um equilíbrio favorável entre os benefícios do trabalho remoto (flexibilidade, autonomia) e os do trabalho presencial (interação, pertencimento).

2.5.4 Modalidades de trabalho e processos identitários

A partir da literatura examinada, entende-se que as modalidades de trabalho constituem diferentes contextos sociomateriais nos quais oportunidades de interação, visibilidade e reconhecimento são distribuídas de formas diferentes. Desse modo, arranjos que reduzem drasticamente a presença física compartilhada ou segmentam equipes em regimes distintos podem alterar quem é visto, ouvido e reconhecido, com efeitos sobre identificação organizacional e engajamento.

É importante notar que a literatura clássica sobre identidade social e organizacional está fundamentada, em grande medida, em dinâmicas em que as interações presenciais constituem o cenário predominante de construção de vínculos. A proximidade física, os rituais cotidianos, os símbolos compartilhados e as normas grupais são descritas como elementos principais para consolidar a percepção de "nós" em contraste com "eles". Entretanto, em modalidades de trabalho remoto e híbrido, parte desses elementos é esvaziada ou transformada, deslocando os processos de construção identitária para ambientes digitais e exigindo estratégias deliberadas de sustentação de pertencimento e de um "nós organizacional" à distância.

A literatura empírica oferece suporte a essa proposição. Em um estudo com trabalhadores virtuais, Bartel et al. (2012) demonstraram que o isolamento físico está negativamente associado à identificação organizacional. Contudo, os autores encontraram que essa relação é mediada pela percepção de respeito por parte da organização: quando trabalhadores remotos se sentem respeitados e valorizados, o efeito negativo do isolamento físico sobre a identificação é atenuado. Esse achado é crucial, pois sugere que não é o distanciamento físico por si só que prejudica a identificação, mas sim a percepção de ser "invisível" ou menos valorizado pela organização.

De forma convergente, Wiesenfeld et al. (2001) já haviam demonstrado que, em organizações com trabalho predominantemente virtual, a identificação dos trabalhadores estava mais associada à frequência e qualidade da comunicação com a organização do que à presença física compartilhada. Isso reforça a ideia de que práticas deliberadas de comunicação e reconhecimento são essenciais para sustentar o vínculo identitário à distância.

A observação dessas reconfigurações é fundamental para compreender os impactos de diferentes modalidades de trabalho sobre identificação organizacional, pertencimento e engajamento. Dessa maneira, a hipótese subjacente é que modalidades de trabalho que preservam ou criam condições favoráveis de interação, visibilidade e reconhecimento tenderão a sustentar níveis mais elevados de identificação e engajamento, enquanto modalidades que empobrecem essas condições tenderão a fragilizar vínculos existentes e dificultar o estabelecimento de novas conexões.

Diante do exposto, emerge uma lacuna teórica e empírica relevante: a necessidade de testar sistematicamente a aplicabilidade dos pressupostos da Teoria da Identidade Social em contextos de trabalho não presenciais. Embora estudos como os de Bartel et al. (2012) e Wiesenfeld et al. (2001) ofereçam pistas importantes sobre o assunto, a maior parte da literatura

relacionada à TIS foi desenvolvida e validada em cenários de presença física. Compreender se e como os processos de categorização, comparação e identificação operam quando as interações são predominantemente mediadas por tecnologia constitui, portanto, uma fronteira de pesquisa relevante a ser explorada.

2.6 Integração teórica e modelos propostos

2.6.1 Articulação dos construtos

A análise dos construtos de identidade social, identificação organizacional, pertencimento, engajamento e modalidades de trabalho revela um campo teórico rico, porém fragmentado. As literaturas sobre identidade e engajamento historicamente assumiram a presença física como o cenário padrão das interações laborais, enquanto os estudos sobre trabalho remoto e híbrido, por sua vez, têm se concentrado majoritariamente em desfechos como produtividade, bem-estar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, com menor ênfase nos mecanismos psicossociais subjacentes que sustentam vínculos duradouros entre indivíduos e organizações (Ashforth et al., 2008; Albrecht et al., 2015; Kniffin et al., 2021). A presente seção busca superar essa fragmentação ao propor uma integração teórica que articula esses diferentes domínios, culminando na apresentação de um modelo conceitual que orienta esta dissertação

O posicionamento central que guia a integração proposta é o de que as modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida não constituem meros arranjos logísticos ou operacionais, mas sim contextos sociomateriais que estruturam de maneira distinta as condições de interação e presença no cotidiano organizacional. Fatores como a frequência de interações face a face, a visibilidade perante pares e lideranças, o acesso a rituais e símbolos organizacionais e a qualidade da comunicação, mediada ou não por tecnologia, são diretamente modulados pela modalidade de trabalho adotada. Arranjos que reduzem a presença física compartilhada ou que

criam assimetrias de acesso entre diferentes grupos de trabalhadores podem, portanto, alterar significativamente o terreno simbólico e relacional sobre o qual os vínculos organizacionais são construídos (Bartel et al., 2012; Leonardi, 2021; Pianese et al., 2023).

Essas condições de interação impactam diretamente um conjunto de processos psicossociais centrais para a experiência no trabalho. A necessidade de pertencimento, conforme teorizada por Baumeister e Leary (1995), tende a ser satisfeita em ambientes que promovem interações frequentes, positivas e reconhecedoras, sendo frustrada em arranjos marcados por isolamento, invisibilidade ou baixa inclusão social. A satisfação ou frustração dessa necessidade fundamental exerce influência direta sobre os processos de identificação organizacional, uma vez que ambientes que favorecem reconhecimento e inclusão ampliam a probabilidade de que os indivíduos incorporem a identidade do grupo ao seu autoconceito (Baumeister & Leary, 1995; Ashforth & Mael, 1989; Van Dick, 2001).

Ademais, esses processos psicossociais convergem para desfechos atitudinais e comportamentais relevantes. O engajamento, desfecho central desta pesquisa, emerge como um estado motivacional positivo que depende da percepção de significado, segurança e disponibilidade psicológica no trabalho (Kahn, 1990; May et al., 2004). Argumenta-se, nesse sentido, que a identificação organizacional e o pertencimento constituem fontes primordiais dessas três condições psicológicas. Um trabalho percebido como parte de quem o indivíduo é, por meio da identificação, e realizado em um ambiente de segurança relacional e inclusão, por meio do pertencimento, tende a ser experienciado como mais significativo e psicologicamente seguro, liberando recursos cognitivos e emocionais que sustentam níveis mais elevados de engajamento (Kahn, 1990; Ashforth et al., 2008; Albrecht et al., 2015).

À luz dessa integração teórica, propõe-se que a identificação organizacional pode desempenhar um papel mediador na relação entre modalidades de trabalho e engajamento. Sob tal perspectiva, as modalidades de trabalho moldariam as condições de interação e presença, que, por sua vez, afetariam a satisfação da necessidade de pertencimento e a força dos vínculos identitários com a organização. Por fim, esses vínculos operariam como mecanismos psicológicos por meio dos quais características contextuais do trabalho se traduziriam em estados motivacionais positivos, a exemplo do engajamento (Van Dick, 2001; Karanika-Murray et al., 2015).

2.6.2 O modelo conceitual proposto

Com base nessa articulação, o modelo conceitual desta pesquisa organiza a relação entre os construtos em uma sequência que opera em quatro blocos principais. O Bloco 1 (Modalidade de Trabalho) representa a variável preditora inicial, categorizada em presencial, remota e híbrida. Nesse sentido, a modalidade de trabalho estabelece o contexto sociomaterial fundamental no qual o trabalho é realizado.

O Bloco 2 (Condições de Interação e Presença) representa elementos contextuais decorrentes da modalidade de trabalho adotada, tais como a frequência e a qualidade das interações, a visibilidade perante pares e líderes, o acesso a rituais e símbolos organizacionais e a qualidade da comunicação mediada por tecnologia. O modelo assume que a modalidade de trabalho influencia diretamente essas condições.

O Bloco 3 (Processos Psicossociais e Identificação Organizacional) inclui os mecanismos psicológicos que são afetados pelas condições de interação. Nesse bloco, a satisfação da necessidade de pertencimento e os processos de construção de identidades sociais alimentam a identificação organizacional, que é posicionada como o processo psicossocial central. A

identificação organizacional ocupa uma posição estratégica neste bloco porque, conforme demonstrado pela literatura (Van Dick, 2001; Karanika-Murray et al., 2015), ela funciona como um mecanismo capaz de traduzir as experiências contextuais de interação e pertencimento em estados motivacionais. Ou seja, ao incorporar a organização ao autoconceito, o trabalhador constrói uma base identitária que pode conferir significado ao trabalho e liberar recursos para o engajamento, nos termos do Modelo JD-R.

É relevante destacar que os processos psicossociais que compõem o Bloco 3 do modelo conceitual não operam de forma paralela e independente, mas constituem uma cadeia de mecanismos interligados que se alimentam mutuamente. A construção de identidades sociais, fundamentada nos processos de categorização e comparação social descritos pela Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979), representa o mecanismo mais básico: ao categorizar-se como membro de uma organização, o indivíduo inicia um processo de diferenciação entre o grupo do qual faz parte (por exemplo, a "minha organização") e os grupos externos, o que confere saliência à identificação organizacional. Esse processo de categorização é alimentado pela satisfação da necessidade de pertencimento (Baumeister & Leary, 1995): quanto mais as interações no contexto organizacional satisfazem a necessidade de vínculos estáveis e afetivamente positivos, mais o indivíduo tende a investir na construção e manutenção de sua identidade como membro daquele grupo.

As percepções de suporte, justiça e controle, por sua vez, funcionam como avaliações cognitivas que modulam a intensidade desses processos: um trabalhador que percebe sua organização como justa, que se sente apoiado por colegas e líderes e que experimenta autonomia sobre seu trabalho encontra condições mais favoráveis para desenvolver uma identificação organizacional forte e genuína (Ashforth et al., 2008). É nesse ponto que a identificação

organizacional emerge como o processo psicossocial central do modelo - não como um desfecho paralelo ao engajamento, mas como a síntese dos processos anteriores, representando a integração, no autoconceito do indivíduo, do pertencimento, da categorização e das percepções positivas sobre a organização.

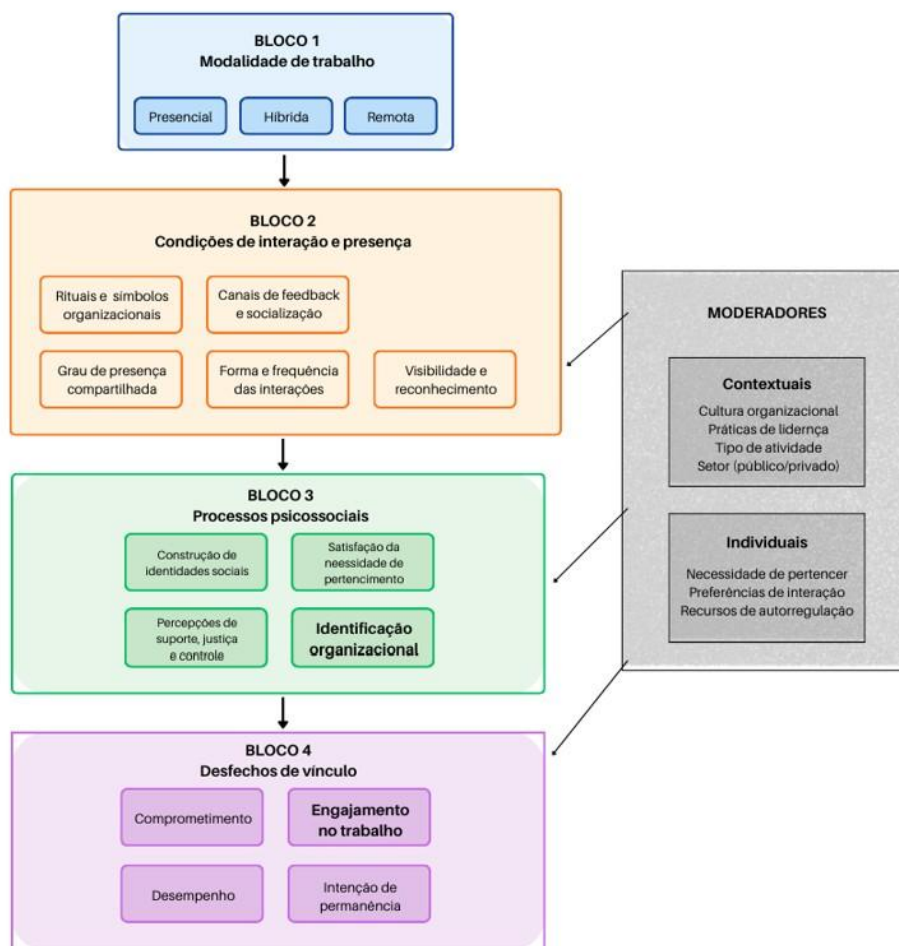
Assim posicionada, a identificação organizacional funciona como o mecanismo que pode traduzir as condições de interação (Bloco 2) e os processos psicossociais mais amplos em desfechos comportamentais e motivacionais concretos, como o engajamento no trabalho (Bloco 4). Essa articulação em cadeia é coerente com a proposição de Ashforth et al. (2008), segundo a qual a identificação organizacional é tanto um processo quanto um estado, que se constrói progressivamente a partir das experiências do indivíduo no contexto organizacional.

Finalmente, o Bloco 4 (Desfechos de Vínculo) contém o engajamento no trabalho como variável de resultado principal do estudo, com suas dimensões de vigor, dedicação e absorção. Outros desfechos associados, como desempenho, comprometimento, intenção de permanência e bem-estar, também reconhecidos como potenciais consequentes, em conformidade com os achados da literatura revisada, embora não sejam diretamente testados nesta pesquisa.

Figura 1

Modelo Teórico Proposto da Relação entre Modalidade de Trabalho, Identificação

Organizacional e Engajamento



O modelo propõe, portanto, que a identificação organizacional pode desempenhar um papel mediador na relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento: a modalidade configura as condições de interação, que alimentam (ou enfraquecem) a identificação, a qual, por sua vez, impulsiona (ou limita) o engajamento. Essa hipótese de mediação constitui uma das contribuições empíricas a serem testadas nesta pesquisa.

Adicionalmente, o modelo conceitual reconhece que a cadeia pode ser influenciada por um conjunto de moderadores contextuais e individuais capazes de fortalecer ou enfraquecer as relações entre os blocos. Esses moderadores, representados na Figura 1, ajudam a explicar por que os efeitos da modalidade de trabalho sobre a identificação e o engajamento podem variar entre diferentes organizações e indivíduos.

Entre os moderadores contextuais, estão a cultura organizacional, as práticas de liderança, o tipo de atividade e o setor de atuação da organização. Organizações com culturas que valorizam a confiança, a autonomia e a comunicação transparente tendem a mitigar os efeitos negativos do trabalho remoto sobre as condições de interação, facilitando a manutenção da identificação e do engajamento à distância (Schein, 2010). Em contraste, culturas baseadas em controle e microgerenciamento podem exacerbar os desafios do trabalho remoto.

As práticas de liderança também podem exercer influência relevante: líderes que adotam estilos de gestão inclusivos, que promovem a segurança psicológica e que são intencionais na construção de vínculos com suas equipes podem neutralizar os efeitos do isolamento físico (Edmondson, 1999; Avolio et al., 2014). O tipo de atividade (tarefas mais interdependentes vs. mais independentes) e o setor de atuação da organização também podem moderar a relação, uma vez que diferentes tipos de trabalho possuem distintas necessidades de interação e colaboração (Van der Vegt et al., 2001).

Os moderadores individuais, por sua vez, refletem as diferenças entre os trabalhadores na forma como vivenciam as modalidades de trabalho. Indivíduos com alta necessidade de pertencimento, uma característica que varia significativamente entre as pessoas (Leary et al., 2013), podem ser mais sensíveis aos efeitos do isolamento no trabalho remoto, enquanto aqueles com baixa necessidade podem se adaptar mais facilmente. A autorregulação também é relevante: trabalhadores com alta capacidade de autorregulação conseguem manter o foco, a motivação e o engajamento com menor dependência de estruturas externas e supervisão direta (Lord et al., 2010), o que pode torná-los mais resilientes aos desafios do trabalho remoto. Embora a presente dissertação não teste empiricamente esses efeitos de moderação, reconhecê-los no modelo

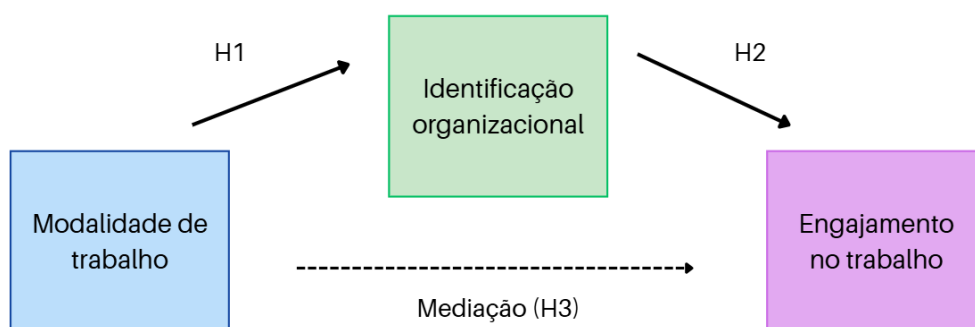
conceitual é fundamental para uma compreensão mais nuançada e completa de todo o cenário, bem como para contribuir com pesquisas futuras.

2.6.3 O modelo empírico e as hipóteses de pesquisa

O modelo conceitual integrador apresentado na seção anterior (Figura 1) oferece um panorama abrangente e multifacetado das relações entre as modalidades de trabalho e os desfechos de vínculo, considerando múltiplos mecanismos potencialmente mediadores e moderadores. Dada a complexidade inerente a um teste empírico de tal modelo em sua totalidade, a presente dissertação se propõe a investigar um recorte específico, conforme ilustrado na Figura 2. O modelo empírico que representa esse recorte deriva diretamente do modelo conceitual, mas foca em um caminho específico que é ao mesmo tempo teoricamente fundamentado e empiricamente testável: a relação entre a modalidade de trabalho (variável independente), a identificação organizacional (variável mediadora) e o engajamento no trabalho (variável dependente).

Figura 2

Modelo Empírico Testado para o Efeito da Modalidade de Trabalho no Engajamento Mediado pela Identificação Organizacional



O modelo empírico proposto operacionaliza a lógica do modelo conceitual, selecionando a identificação organizacional como processo psicossocial mediador e o engajamento no trabalho como o desfecho de vínculo. A seguir, são apresentadas as hipóteses de pesquisa testadas, com base na fundamentação teórica desenvolvida ao longo deste capítulo.

Hipótese 1: a influência da modalidade de trabalho sobre os níveis de identificação organizacional

A primeira hipótese postula que a modalidade de trabalho exerce influência sobre os níveis de identificação organizacional. Conforme discutido na seção 2.6, a modalidade de trabalho reconfigura as condições de interação (Bloco 2), afetando a frequência e a qualidade das interações sociais, a visibilidade, a participação em rituais e a socialização informal. A literatura sugere que o trabalho presencial, ao proporcionar maior presença compartilhada e interações espontâneas, oferece um ambiente mais propício para a construção de vínculos identitários, (Bartel et al., 2012; Wiesenfeld et al., 2001). Em contrapartida, o trabalho remoto, ao reduzir essas oportunidades, pode enfraquecer os mecanismos que sustentam a identificação, embora esses estudos reconheçam que práticas de reconhecimento e comunicação possam atenuar os efeitos do distanciamento físico. Diante disso, formula-se a seguinte hipótese:

H1: Trabalhadores em regime presencial apresentarão níveis mais elevados de identificação organizacional do que trabalhadores em regime remoto ou híbrido.

Hipótese 2: associação entre identificação organizacional e engajamento no trabalho

A segunda hipótese propõe uma associação positiva entre identificação organizacional e engajamento no trabalho. Conforme detalhado nas seções 2.3.4 e 2.5.5, a identificação

organizacional funciona como um recurso pessoal que pode promover significado, propósito e/ou segurança psicológica, condições que, segundo Kahn (1990), são essenciais para o engajamento. Meta-análises como as de Riketta (2005) e Lee et al. (2015) corroboram empiricamente essa associação, demonstrando que indivíduos que se identificam fortemente com sua organização tendem a investir mais energia, a sentir mais entusiasmo e a se perceberem mais imersos em seu trabalho. Assim, a seguinte hipótese é proposta:

H2: A identificação organizacional estará positivamente associada ao engajamento no trabalho.

Hipótese 3: o papel mediador da identificação organizacional

A terceira hipótese desta dissertação estabelece que a identificação organizacional medeia a relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento. Essa hipótese integra as duas anteriores em um modelo de mediação, sugerindo que a modalidade de trabalho afetaria o engajamento por meio de seu impacto na identificação organizacional. A lógica por trás dessa ideia foi bem explorada ao longo da descrição do modelo conceitual: a modalidade de trabalho altera as condições de interação (Bloco 2), o que, por sua vez, afeta a identificação organizacional (Bloco 3); esta, ao funcionar como um recurso pessoal, impacta os níveis de engajamento (Bloco 4). Tal modelo de mediação permite ir além de simples correlações e testar um mecanismo explicativo que conecta o contexto de trabalho (modalidade) a desfechos motivacionais (engajamento), conforme fundamentado nas seções anteriores. Portanto, a terceira hipótese é a seguinte:

H3: A identificação organizacional mediará a relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento no trabalho, de forma que a modalidade influencie o engajamento por meio da identificação organizacional.

Hipóteses exploratórias: o papel do gênero e do tempo de serviço

Finalmente, com base na discussão da seção 2.7.2 sobre o papel de moderadores individuais, duas hipóteses exploratórias são propostas para investigar se os efeitos do modelo de mediação diferem conforme o gênero e o tempo de serviço dos participantes. A literatura sobre interface trabalho-família (Shockley et al., 2017) e sobre socialização organizacional (Bauer et al., 2007) sugere que essas variáveis podem alterar a forma como os indivíduos vivenciam as modalidades de trabalho e constroem seus vínculos identitários. Assim, as seguintes hipóteses exploratórias serão testadas:

H4: O modelo de mediação proposto diferirá entre homens e mulheres.

H5: O modelo de mediação proposto diferirá conforme o tempo de serviço dos participantes na organização.

Considerando ainda as possíveis diferenças associadas a estágios de carreira e maturidade profissional, será examinada de forma exploratória a estabilidade do modelo em diferentes faixas etárias, tendo em vista que a idade também pode influenciar a forma como os indivíduos vivenciam as modalidades de trabalho. Alguns estudos apontam evidências de que trabalhadores mais jovens tendem a valorizar oportunidades de desenvolvimento, autonomia e flexibilidade, enquanto trabalhadores mais experientes demonstram maior orientação para estabilidade,

manutenção de vínculos e segurança ocupacional (Kooij et al., 2011; Ng & Feldman, 2010). Ademais, a idade costuma estar associada a diferentes estágios do ciclo de carreira, os quais implicam níveis distintos de socialização organizacional e consolidação identitária (Saks & Gruman, 2018) e de engajamento no trabalho (James et al., 2011). Embora a idade não esteja no foco deste estudo, sua análise exploratória contribui para uma compreensão mais refinada das dinâmicas psicossociais examinadas.

O modelo empírico proposto e as hipóteses dele derivadas respondem a lacunas específicas na literatura. Embora a relação entre identificação organizacional e engajamento esteja bem documentada em termos correlacionais (Riketta, 2005; Lee et al., 2015), são escassos os estudos com testes empíricos a respeito do papel mediador da identificação na relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento, especialmente em amostras brasileiras e no contexto pós-pandêmico. Além disso, muitos dos estudos sobre trabalho remoto e seus efeitos psicossociais foram conduzidos durante a pandemia de COVID-19, em condições de trabalho remoto compulsório, diferente do cenário atual, em que as modalidades de trabalho são, em grande medida, escolhas organizacionais deliberadas.

Por fim, a investigação do papel de variáveis como gênero e tempo de serviço em conjunto com a modalidade de trabalho adotada permanece escassa, apesar de haver razões teóricas para supor que essas variáveis influenciam a forma como os indivíduos vivenciam os diferentes arranjos laborais. O presente estudo busca, portanto, preencher essas lacunas por meio do teste empírico do modelo proposto, conforme será detalhado no capítulo de Método mais adiante.

2.7 Síntese do Referencial Teórico

Este capítulo buscou construir uma base teórica sólida e integrada para investigar as relações entre modalidades de trabalho, identificação organizacional e engajamento. Partindo de uma discussão ampla sobre a Teoria da Identidade Social, que aborda como a pertença a grupos molda o autoconceito dos indivíduos, construiu-se o caminho para tratar, com mais profundidade, da identificação organizacional, um construto central que representa a internalização da identidade da organização pelo indivíduo. Seus antecedentes e seus impactos sobre atitudes e comportamentos no trabalho foram destacados na revisão da literatura realizada.

Em seguida, foram explorados dois processos psicossociais que refinam a compreensão sobre os vínculos no trabalho. A necessidade de pertencimento foi apresentada como uma motivação humana basilar, cuja satisfação, mediada pela qualidade das interações sociais, é crucial para o fortalecimento de laços identitários. O engajamento no trabalho, por sua vez, foi definido como um estado psicológico positivo de energia e dedicação, sustentado por recursos do trabalho e por um senso de significado e segurança psicológica que a identificação e o pertencimento ajudam a nutrir.

O referencial contextualizou esses processos ao analisar as modalidades de trabalho contemporâneas - presencial, remota e híbrida. Argumentou-se que essas modalidades não são apenas arranjos espaciais, mas contextos sociomateriais que reconfiguram as condições de interação, visibilidade e comunicação, modificando o cenário onde os vínculos identitários são forjados e mantidos.

Por fim, a seção de integração teórica articulou todos esses elementos em um modelo conceitual coeso. Esse modelo propõe que as modalidades de trabalho influenciam o engajamento por meio de seu impacto nas condições de interação e na identificação

organizacional, que é posicionada como variável mediadora principal. A identificação organizacional, ao traduzir as experiências contextuais de interação e pertencimento em um vínculo identitário com a organização, pode funcionar como um mecanismo psicológico por meio do qual as condições do trabalho se convertem em estados motivacionais de engajamento.

Com a base teórica estabelecida, o estudo avança para a etapa empírica. O capítulo seguinte detalhará os procedimentos adotados para testar empiricamente as hipóteses derivadas do referencial teórico e responder às questões centrais desta dissertação.

3. Método

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de delineamento transversal, conduzida por meio de questionário online, com o objetivo de investigar as relações entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento no trabalho. A opção por um delineamento não experimental e transversal mostrou-se adequada considerando o interesse em examinar associações entre construtos psicossociais em um momento específico, sem manipulação de variáveis. A pesquisa não se restringiu a uma organização ou setor específico, com o objetivo de captar diversas experiências laborais e ampliar a variabilidade necessária para testar o modelo proposto.

3.1 Participantes

O estudo contou com uma amostra de conveniência composta por 876 trabalhadores brasileiros. A Tabela 1 apresenta as características sociodemográficas e profissionais dos participantes.

A idade dos respondentes variou de 19 a 74 anos, com média de 47,8 anos ($DP = 11,1$), indicando uma amostra madura e com grau de variabilidade capaz de contemplar diferentes etapas de experiência laboral. A distribuição de gênero foi relativamente equilibrada, com 53,9%

dos participantes se identificando como do gênero masculino e 45,9% como do gênero feminino. A maioria dos respondentes (69,2%) indicou ser casada ou viver em união estável no momento da pesquisa, e 62,4% relataram ter filhos.

Em relação ao perfil profissional, a amostra foi composta por pessoas com um nível de escolaridade que pode ser considerado elevado: 49,4% responderam possuir especialização; 29,7%, ensino superior completo; e 13,9%; mestrado. O vínculo trabalhista predominante foi o de servidor público/estatutário, correspondendo a 85,3% da amostra, o que se refletiu no setor de atuação: 91,1% dos respondentes indicaram atuar no setor público. A área de auditoria, fiscalização e controle foi a mais representativa, concentrando 69,9% dos respondentes.

O tempo de serviço na organização atual também foi predominantemente mais longo, tendo em vista que 55,8% dos participantes responderam ter mais de 15 anos de atuação e 22,7% indicaram ter de 6 a 15 anos de experiência na instituição ao qual estavam vinculados no momento da pesquisa. Quanto à modalidade de trabalho, no momento da coleta, 45,7% atuavam em regime remoto; 39%, em regime presencial; e 15,3%, em regime híbrido. A maioria (71,7%) estava na mesma modalidade de trabalho há mais de dois anos, sugerindo uma experiência consolidada com o regime de trabalho reportado.

Tabela 1

Características Sociodemográficas da Amostra

Característica	Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Gênero	Masculino	472	53,9
	Feminino	402	45,9
	Prefiro não responder	2	0,2
Faixa etária	18–39 anos	206	23,5

Característica	Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
	40–47 anos	230	26,3
	48–55 anos	191	21,8
	56–74 anos	249	28,4
Escolaridade	Ensino Médio ou inferior	18	2,1
	Ensino Superior incompleto	23	2,6
	Ensino Superior completo	260	29,7
	Especialização	433	49,4
	Mestrado	122	13,9
	Doutorado	20	2,3
Vínculo trabalhista	Servidor Público/Estatutário	747	85,3
	Empregado CLT	85	9,7
	Outros	44	5,0
Setor de atuação	Público	798	91,1
	Privado	70	8,0
	Terceiro Setor	8	0,9
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	82	9,4
	1 a 5 anos	130	14,8
	6 a 15 anos	199	22,7
	Acima de 15 anos	489	55,8
Modalidade de trabalho	Presencial	342	39,0
	Remoto	400	45,7
	Híbrido	134	15,3

Nota. N = 876.

Cabe esclarecer que a definição das modalidades de trabalho (presencial, híbrido e remoto) foi estabelecida com base na frequência de comparecimento ao local de trabalho, um critério amplamente utilizado pela literatura especializada e em relatórios relacionados ao setor privado. Assim, a classificação adotada no presente estudo foi a seguinte:

Trabalho remoto: modalidade em que o profissional não comparece de maneira rotineira ao local de trabalho;

Trabalho híbrido: modalidade em que o profissional comparece ao local de trabalho 1 ou 2 dias por semana.

Trabalho Presencial: modalidade em que o profissional comparece ao local de trabalho de 3 a 5 dias por semana.

Essa categorização possui respaldo em estudos e relatórios de impacto. O trabalho de Bloom et al. (2024), por exemplo, utilizou uma definição de trabalho híbrido que contemplava 2 dias em casa e 3 dias no escritório em seu experimento com mais de 1.600 funcionários. Pesquisas da série *Working From Home Around the Globe*, conduzidas por Aksoy et al. (2023), assim como as análises de Buckman et al. (2025) sobre o tema, definem trabalho híbrido como aquele em que o indivíduo exerce suas funções laborais em casa (ou outro local fora do espaço físico da organização) de 1 a até 4 dias por semana. Assim, com fundamento em tais referências, foi adotada na presente pesquisa a classificação apresentada anteriormente.

3.2 Instrumentos

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário online estruturado, composto por questões sociodemográficas e profissionais, além de duas escalas psicométricas para mensurar os construtos centrais do estudo: identificação organizacional e engajamento.

3.2.1 Identificação organizacional

A identificação organizacional foi mensurada por meio da Escala de Identificação Organizacional (EIO), baseada nos trabalhos de Mael & Ashforth (1992) e que tem sido utilizada por pesquisadores em diversos países, incluindo países de língua portuguesa, como o Brasil (por exemplo, Cavazotte, Araujo & Abreu, 2017; Nascimento, 2014) e Portugal (Tavares, Caetano & Silva, 2007). O instrumento é composto por seis itens que avaliam o grau em que o indivíduo se percebe como psicologicamente entrelaçado com a organização (por exemplo, "Quando alguém critica minha organização, sinto como se fosse um insulto pessoal"). As respostas foram coletadas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente"). O escore final foi calculado pela média das respostas aos seis itens, de modo que valores mais altos indicam maior nível de identificação organizacional. A escala apresenta estrutura unifatorial e evidências adequadas de validade em estudos prévios. Na presente amostra, a escala apresentou excelente consistência interna ($\alpha = 0,91$), e os escores de identificação organizacional resultaram em uma pontuação média de 3,63 (DP = 0,80).

3.2.2 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho foi avaliado por meio da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), adaptada e validada por Vazquez et al. (2015). A escala é composta por 17 itens que se distribuem em três dimensões:

- **Vigor (6 itens):** refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho (por exemplo, "No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso").
- **Dedicação (5 itens):** avalia o envolvimento afetivo com o trabalho, caracterizado por entusiasmo, orgulho e inspiração (por exemplo, "Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho").

- **Absorção (6 itens):** descreve o estado de imersão e concentração profunda nas atividades laborais (por exemplo, "Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor").

As respostas foram coletadas em uma escala de frequência de 7 pontos, variando de 0 ("Nunca") a 6 ("Sempre"). O escore geral de engajamento foi calculado pela soma dos 17 itens, podendo variar de 0 a 102. A versão brasileira da UWES-17 apresenta estrutura trifatorial consistente e altos índices de confiabilidade. Na amostra estudada, a escala demonstrou excelente consistência interna ($\alpha = 0,96$), e o escore geral de engajamento apresentou média de 70,5 (DP = 18,36).

3.3 Procedimentos

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, divulgado em redes sociais pessoais e profissionais e por e-mail. Os participantes foram convidados a responder voluntariamente ao questionário, após a leitura e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que informava sobre os objetivos da pesquisa, a confidencialidade dos dados e a ausência de riscos ou benefícios diretos. Os dados foram coletados de forma anônima, garantindo a privacidade dos respondentes. A coleta de dados ocorreu ao longo de um período de dois meses, entre setembro e outubro de 2025.

3.4 Análise de dados

Os dados foram analisados por meio dos softwares Jamovi (versão 2.6) e R (versão 4.4). Inicialmente, foram conduzidas análises descritivas, incluindo medidas de tendência central (média e mediana) e dispersão (desvio-padrão) para variáveis contínuas, bem como frequências absolutas e relativas para variáveis categóricas. A normalidade das variáveis contínuas foi avaliada por meio do teste de Shapiro–Wilk, que indicou desvios estatisticamente significativos

da normalidade ($p < .001$). Considerando esses resultados e a natureza comparativa entre grupos independentes, optou-se pela utilização de testes não paramétricos para as análises de comparação de grupos e correlação bivariada. Cabe observar que, para o tamanho amostral elevado ($N = 876$), a significância do teste de Shapiro-Wilk pode refletir alta sensibilidade à mínima assimetria. Ainda assim, optou-se por abordagem conservadora não paramétrica.

As associações entre variáveis contínuas foram examinadas por meio do coeficiente de correlação de Spearman. Para a comparação dos níveis de identificação organizacional e engajamento (e suas dimensões) entre as três modalidades de trabalho, foi empregado o teste de Kruskal-Wallis, seguido, quando aplicável, de comparações post-hoc pelo teste de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner.

Para testar a hipótese de mediação, foi estimado um modelo estrutural de regressão por meio de Modelos Lineares Generalizados (GLM). A escolha pelo GLM mostrou-se apropriada por permitir a estimação simultânea das relações diretas e indiretas entre as variáveis, possibilitando o teste formal da mediação proposta. A modalidade de trabalho foi inserida como variável independente categórica (tendo a modalidade híbrida como referência); a identificação organizacional, como variável mediadora; e o engajamento, como variável dependente. Os efeitos diretos, indiretos e totais foram estimados, e sua significância, avaliada por meio de intervalos de confiança de 95% baseados no método delta.

O modelo foi justificado ($df = 0$), caracterizando-se como modelo saturado; por essa razão, não foram interpretados índices globais de ajuste, priorizando-se a análise dos coeficientes estruturais estimados. Adicionalmente, foram conduzidas análises multigrupo para explorar possíveis variações estruturais do modelo em função do tempo de serviço, faixa etária e gênero. Para todas as análises, adotou-se nível de significância de $\alpha = 0,05$.

4. Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados das análises conduzidas para investigar as relações entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento no trabalho. A exposição dos dados inicia-se com as estatísticas descritivas, seguidas pelas análises comparativas, pelo modelo de mediação e, por fim, pela verificação das hipóteses da pesquisa.

4.1 Estatísticas descritivas

A amostra final foi composta por 876 trabalhadores com vínculo ativo em organizações públicas ou privadas. A idade dos participantes variou entre 19 e 74 anos, com média de 47,8 anos ($DP = 11,1$), indicando uma amostra madura e com heterogeneidade etária. Quanto ao gênero, 53,9% da amostra ($n = 472$) enquadraram-se no gênero masculino, ao passo que 45,9% da amostra ($n = 402$) enquadraram-se no gênero feminino. Vale notar que dois participantes optaram por indicar no questionário a opção “prefiro não responder”, o que corresponde a 0,2% da amostra.

Quanto à modalidade de trabalho, 45,7% ($n = 400$) dos participantes informaram atuar em regime remoto; 39,0% ($n = 342$) em regime presencial; e 15,3% ($n = 134$) em regime híbrido, assegurando representatividade das três modalidades para as análises comparativas. A identificação organizacional, avaliada em uma escala de 1 a 5, apresentou média geral de 3,63 ($DP = 0,80$). O engajamento no trabalho, cujo escore total varia de 0 a 102, apresentou média de 70,5 ($DP = 18,36$).

4.2 Comparações entre modalidades de trabalho

Identificação organizacional

As comparações entre as modalidades de trabalho foram realizadas com o objetivo de verificar possíveis diferenças nos níveis de identificação organizacional entre trabalhadores em regime presencial, híbrido e remoto. Para essa análise, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal–Wallis, considerando a natureza ordinal da escala utilizada e a distribuição dos dados.

Os resultados indicaram ausência de diferenças estatisticamente significativas entre as modalidades de trabalho nos níveis de identificação organizacional: $\chi^2(2) = 2,41$, $p = .300$, $\epsilon^2 \approx 0,002$. Além disso, o tamanho de efeito ($\epsilon^2 < .01$) indica impacto irrelevante da modalidade de trabalho sobre a identificação organizacional.

As médias observadas foram bastante semelhantes entre os grupos, sugerindo um padrão relativamente homogêneo de identificação com a organização independentemente do regime de trabalho adotado. Especificamente, trabalhadores em regime presencial apresentaram média de identificação organizacional de $M = 3,66$, enquanto participantes em regime remoto apresentaram média de $M = 3,62$ e aqueles em regime híbrido apresentaram média de $M = 3,61$. As diferenças entre esses valores foram pequenas e não configuraram variações estatisticamente relevantes.

Esses resultados sugerem que a modalidade de trabalho, por si só, não está associada a diferenças substanciais na identificação organizacional dos participantes. Como a hipótese H1 propunha a existência de diferenças na identificação organizacional em função da modalidade de trabalho, e que trabalhadores presenciais apresentariam níveis mais elevados de identificação organizacional, tem-se que a H1 não foi confirmada neste estudo.

Engajamento no trabalho

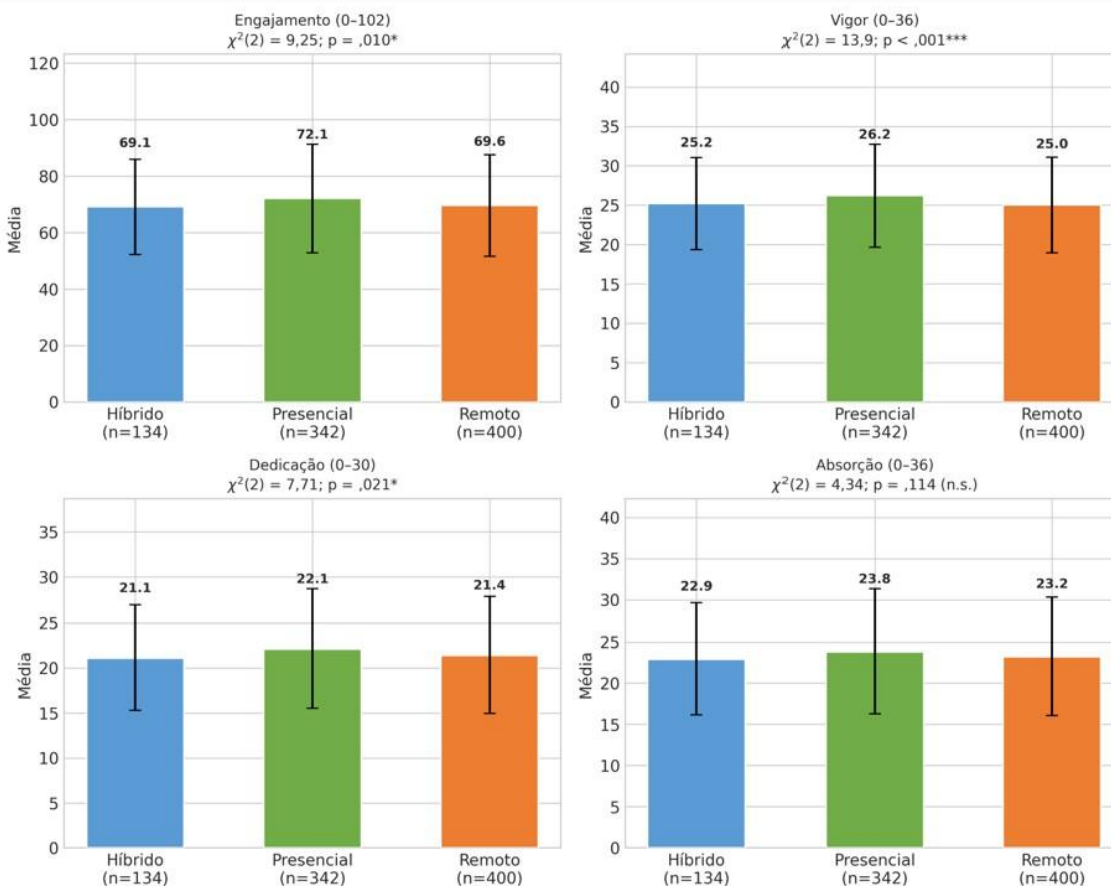
A comparação dos níveis de engajamento entre as modalidades revelou um padrão distinto. O teste de Kruskal-Wallis para o engajamento geral indicou uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos: $\chi^2(2) = 6,04$, $p = .049$, $\varepsilon^2 \approx .007$. Todavia, embora estatisticamente significativas, as diferenças apresentaram tamanho de efeito pequeno ($\varepsilon^2 < .02$), indicando impacto modesto da modalidade sobre o engajamento.

Análises *post hoc* (Dwass-Steel-Critchlow-Fligner) revelaram que participantes em regime presencial ($M = 72,1$) apresentaram níveis de engajamento superiores tanto aos do regime híbrido ($M = 69,1$; $p = .028$) quanto aos do regime remoto ($M = 69,6$; $p = .032$). Não foi observada diferença significativa entre as modalidades híbrida e remota ($p = .744$).

Quando as dimensões do engajamento foram analisadas separadamente (Figura 4), observou-se que a diferença entre as modalidades foi estatisticamente significativa para Vigor ($\chi^2(2) = 13,9$, $p < .001$, $\varepsilon^2 = .016$) e Dedicação ($\chi^2(2) = 7,71$, $p = .021$, $\varepsilon^2 = .009$), mas não para Absorção ($\chi^2(2) = 4,34$, $p = .114$, $\varepsilon^2 = .005$). Entretanto, novamente, tem-se que os tamanhos de efeito foram pequenos. A superioridade do regime presencial foi mais consistente nas dimensões Vigor e Dedicação, sugerindo que a modalidade parece influenciar principalmente aspectos afetivos e de energia do engajamento, mas não a imersão cognitiva (Absorção). O mapa de significância dos testes *post hoc* detalha essas comparações:

Figura 4

Engajamento no Trabalho e Dimensões por Modalidade



Nota. Comparação das médias de Engajamento no trabalho e suas dimensões (Vigor, Dedicação e Absorção) entre as três modalidades de trabalho.

Portanto, embora tenham sido observadas diferenças estatisticamente significativas em algumas dimensões do engajamento, os tamanhos de efeito encontrados foram pequenos ($\epsilon^2 < .02$), indicando que a modalidade de trabalho explica uma parcela modesta da variabilidade nesses construtos.

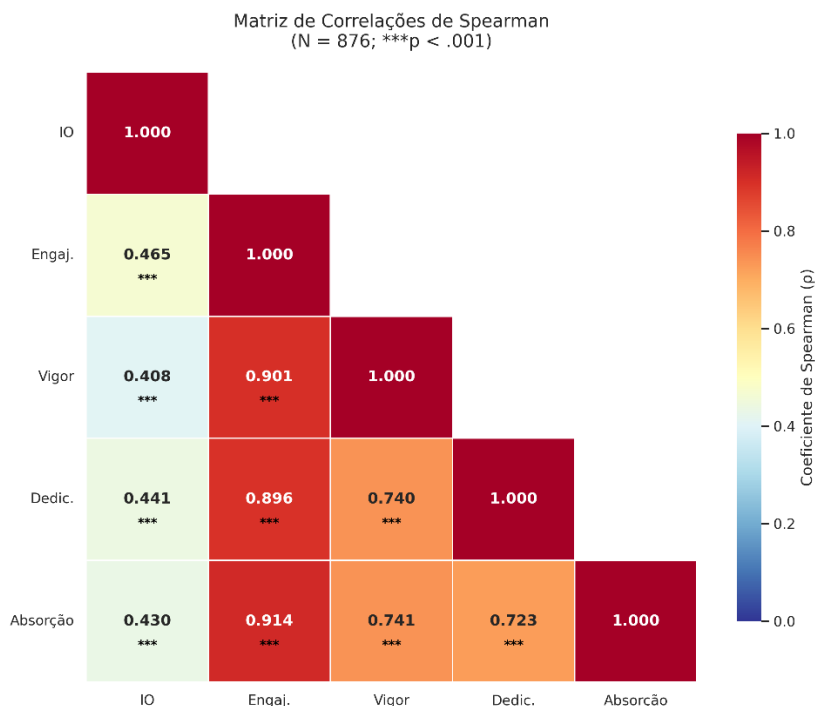
4.3 Correlações entre as variáveis

As associações entre as variáveis contínuas do estudo foram examinadas por meio do coeficiente de correlação de Spearman (ρ), cujos resultados estão sintetizados na Figura 5. Confirmando a expectativa teórica, foi encontrada uma associação positiva (moderada) entre identificação organizacional e engajamento no trabalho ($\rho = .465$, $p < .001$). Esse resultado indica que, quanto maior a percepção de vínculo identitário com a organização, maior tende a ser o nível de engajamento. Tal achado sustenta a hipótese H2, que postula que a identificação organizacional estaria positivamente associada ao engajamento no trabalho.

Além disso, a identificação organizacional apresentou correlações positivas com as três dimensões do engajamento: vigor ($\rho = .408$), dedicação ($\rho = .441$) e absorção ($\rho = .430$), todas estatisticamente significativas ($p < .001$).

Figura 5

Matriz de Correlações de Spearman entre as Variáveis do Estudo



Nota. Heatmap da matriz de correlações de Spearman entre as principais variáveis do estudo.

É possível observar que as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção) apresentam correlações elevadas entre si (p variando entre .721 e .911, $p < .001$), o que é esperado, dado que constituem facetas de um mesmo construto motivacional. Esse padrão de correlação é consistente com a estrutura da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), na qual essas dimensões representam componentes inter-relacionados de um estado psicológico positivo e persistente relacionado ao trabalho.

4.4 Análise de mediação

Para testar a hipótese de mediação (H3), foi estimado um modelo estrutural no qual a modalidade de trabalho foi inserida como variável independente categórica (referência = modalidade híbrida); a identificação organizacional, como mediadora; e o engajamento no trabalho, como variável dependente. A Figura 6 apresenta os coeficientes padronizados (β) estimados para cada caminho estrutural.

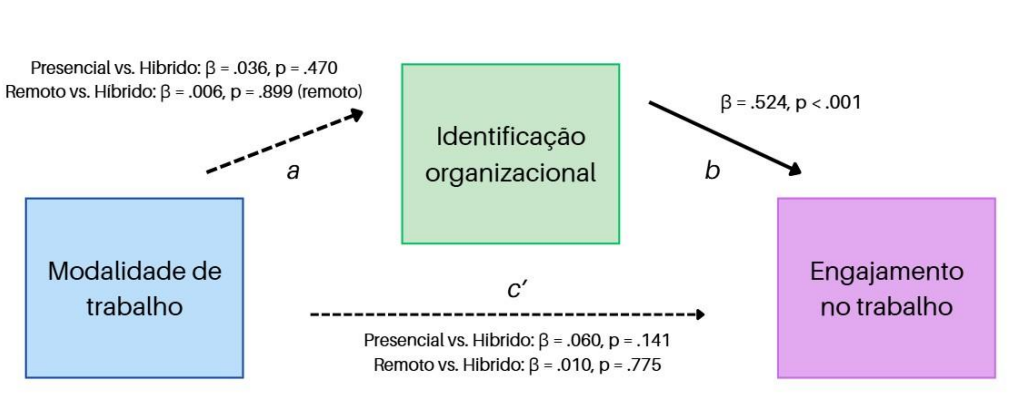
O caminho a (modalidade $\rightarrow$ identificação organizacional) não foi estatisticamente significativo para nenhuma das comparações examinadas (Presencial-Híbrido: $\beta = .036$, $p = .470$; Remoto-Híbrido: $\beta = .006$, $p = .899$). Já o caminho b (identificação organizacional $\rightarrow$ engajamento) apresentou coeficiente positivo e estatisticamente significativo ($\beta = .524$, $p < .001$), indicando que níveis mais elevados de identificação estão associados a maior engajamento.

O efeito direto da modalidade sobre o engajamento (c') também não foi estatisticamente significativo (Presencial-Híbrido: $\beta = .060$, $p = .141$; Remoto-Híbrido: $\beta = .010$, $p = .775$). Consequentemente, os efeitos indiretos estimados por meio do método delta não foram

significativos (Presencial-Híbrido: $\beta_{\text{ind}} = .019$, IC95% [-1.215; 2.631], $p = .471$; Remoto-Híbrido: $\beta_{\text{ind}} = .003$, IC95% [-1.761; 2.003], $p = .899$).

Figura 6

Modelo de Mediação da Identificação Organizacional na Relação entre Modalidade de Trabalho e Engajamento



Nota. Diagrama de caminhos do modelo de mediação principal, mostrando os coeficientes padronizados (β) e a significância dos caminhos entre as variáveis.

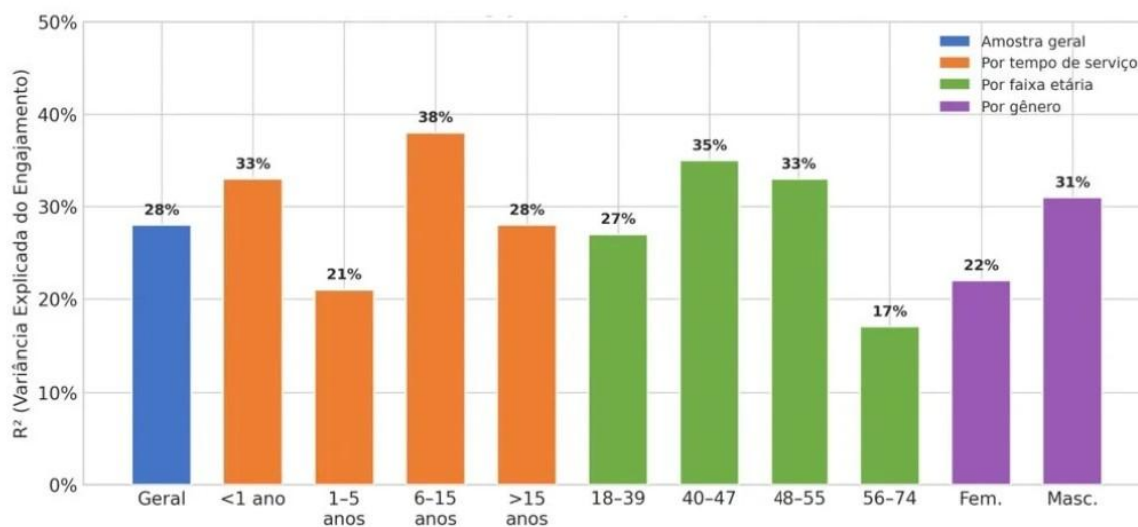
Vale destacar que a ausência de mediação decorre da não significância do caminho a , condição necessária para que se estabeleça um efeito indireto estatisticamente significativo. Assim, não foram encontradas evidências que sustentem a hipótese H3. O modelo explicou 27,2% da variância do engajamento ($R^2 = .272$), indicando poder explicativo moderado. Isso sugere que outros fatores contextuais e organizacionais possivelmente exercem papel mais central na variação do engajamento.

4.5 Análises multigrupo

As análises multigrupo examinaram a estabilidade do modelo de mediação em função de gênero, faixa etária e tempo de serviço. Em todas as análises, o padrão estrutural central se manteve, o que sugere que o modelo apresenta poder explicativo consistente, ainda que variável, entre os diferentes subgrupos sociodemográficos. A Figura 7 ilustra o poder explicativo do modelo (R^2) para a variável engajamento nos diferentes subgrupos, que variou de 17% a 38%, indicando que o modelo composto por modalidade de trabalho e identificação organizacional explicou uma parcela da variabilidade do engajamento.

Figura 7

Coeficientes de Determinação (R^2) do Modelo de Mediação no Total da Amostra e nos Subgrupos



Nota. Coeficientes de determinação (R^2) do modelo. Análises realizadas separadamente por

subgrupo. Resultados com caráter exploratório. N= 876. Os tamanhos amostrais de cada subgrupo estão disponíveis na Tabela 1.

Tendo em vista que não houve evidência de diferença estrutural substantiva no modelo entre homens (n = 472) e mulheres (n= 402), a hipótese H4 (“O modelo de mediação proposto diferirá entre homens e mulheres”) não foi confirmada. No tocante à H5, que postulava que o modelo de mediação proposto diferiria conforme o tempo de serviço dos participantes na organização, o padrão estrutural central também se manteve semelhante entre os subgrupos, à exceção do subgrupo com menos de 1 ano de serviço. Nesse caso, observou-se efeito direto significativo da modalidade sobre o engajamento, sugerindo maior sensibilidade do vínculo inicial às condições de trabalho. Considera-se, portanto, que a H5 foi parcialmente confirmada. Ressalta-se que tal achado deve ser interpretado com cautela, considerando o tamanho reduzido do subgrupo analisado (n = 82, o que representa 9,4% da amostra total).

Uma análise mais refinada dos subgrupos sugere padrões que merecem consideração interpretativa. Observou-se que trabalhadores com 6 a 15 anos de serviço apresentaram níveis relativamente elevados e consistentes de engajamento, independentemente da modalidade de trabalho. Esse padrão pode refletir uma fase intermediária de consolidação identitária, na qual o indivíduo já internalizou valores organizacionais e construiu redes de relacionamento estáveis, e ainda mantém elevado investimento motivacional na carreira.

Em contraste, no grupo da faixa etária de 56 a 74 anos, embora a identificação organizacional permaneça elevada, o engajamento apresentou maior variabilidade. Esse padrão pode estar associado a diferenças nos estágios de carreira e nas prioridades motivacionais, conforme sugerem modelos de desenvolvimento ao longo do ciclo vital (Kooij et al., 2011; Ng &

Feldman, 2010). Ressalta-se, contudo, que tais interpretações requerem parcimônia, uma vez que o delineamento transversal do estudo não permite inferências causais nem o exame direto de mecanismos motivacionais intermediários. Investigações longitudinais poderiam explorar de forma mais precisa como diferentes estágios de carreira modulam a relação entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento.

Por fim, as análises multigrupo por faixa etária indicaram manutenção do padrão estrutural central do modelo, com identificação organizacional permanecendo preditora significativa do engajamento. Não foram observadas alterações substantivas nos coeficientes estruturais entre as faixas etárias. Ressalta-se que as análises por subgrupos não envolveram testes formais de comparação entre modelos, sendo interpretadas de forma exploratória.

4.6 Verificação das hipóteses da pesquisa

Com base nos resultados apresentados, a aderência dos achados às hipóteses propostas nesta pesquisa é sintetizada a seguir na Tabela 2.

Tabela 2

Síntese da Confirmação das Hipóteses

Hipótese	Descrição	Resultado	Justificativa
H1	Trabalhadores em regime presencial apresentarão níveis mais elevados de identificação organizacional.	Não confirmada	O teste de Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas nos níveis de identificação organizacional entre as modalidades de trabalho ($\chi^2(2) = 2,41, p = .300$).
H2	A identificação organizacional estará positivamente associada ao engajamento no trabalho.	Confirmada	A correlação de Spearman indicou uma associação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre os dois construtos ($\rho = .465, p < .001$).
H3	A identificação organizacional mediará a relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento.	Não confirmada	A análise de mediação mostrou que o efeito indireto da modalidade de trabalho sobre o engajamento, por meio da identificação organizacional, não foi estatisticamente significativo.

Hipótese	Descrição	Resultado	Justificativa
H4	O modelo de mediação proposto diferirá entre homens e mulheres.	Não confirmada	A análise multigrupo revelou que o padrão estrutural do modelo de mediação foi consistente para ambos os gêneros, sem diferenças notáveis nos caminhos principais.
H5	O modelo de mediação proposto diferirá conforme o tempo de serviço dos participantes.	Parcialmente confirmada	Embora o modelo de mediação em si tenha se mostrado consistente entre os grupos, foi encontrada uma moderação não hipotetizada: o efeito da modalidade sobre o engajamento foi significativo apenas para o grupo com menos de 1 ano de serviço, indicando que o tempo de serviço altera a forma como a modalidade se relaciona com o engajamento, mas não pela via da identificação.

Ou seja, os resultados refutam a ideia de que a modalidade de trabalho influencia diretamente o vínculo de identificação do profissional (H1) ou que atua através dele para impactar o engajamento (H3). Por outro lado, confirmam de maneira robusta que a identificação

organizacional é um forte preditor do engajamento (H2) e que esse mecanismo é estável entre diferentes grupos demográficos (H4 e, em grande parte, H5).

5. Discussão

Esta seção se dedica à interpretação dos resultados obtidos, confrontando-os com o referencial teórico e a literatura existente. Serão discutidas as implicações teóricas e práticas do estudo, reconhecidas suas limitações e apresentadas sugestões para futuras pesquisas, visando contribuir para o avanço do conhecimento sobre as dinâmicas psicossociais no contexto dos novos arranjos de trabalho.

Os achados da pesquisa oferecem uma perspectiva multifacetada sobre a relação entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento, particularmente relevante no cenário pós-pandêmico. Nesse sentido, a análise dos resultados permite verificar a aderência às hipóteses propostas e aprofundar a compreensão dos mecanismos subjacentes a esses construtos.

Como observado na seção de Resultados, a primeira hipótese (H1), que postulava que trabalhadores em regime presencial apresentariam níveis mais elevados de identificação organizacional do que aqueles em regime remoto ou híbrido, não foi confirmada: os resultados do teste de Kruskal-Wallis indicaram ausência de diferenças estatisticamente significativas nos níveis de identificação organizacional entre as três modalidades de trabalho. Este achado é particularmente notável, pois desafia a intuição comum e parte da literatura que sugere que a distância física e a menor frequência de interações presenciais poderiam fragilizar vínculos relacionais e afetivos no trabalho, com potenciais repercussões sobre o senso de pertencimento e a identificação organizacional (Gajendran & Harrison, 2007; Golden & Veiga, 2005).

Tradicionalmente, a literatura sobre identificação organizacional, fundamentada na Teoria da Identidade Social (TIS), enfatiza a importância da interação frequente, da similaridade percebida e dos objetivos compartilhados para a construção da identificação (Tajfel & Turner, 1979). É verdade que, em ambientes presenciais, esses fatores são naturalmente facilitados pela convivência diária e pela exposição constante à cultura e aos símbolos organizacionais. Contudo, a não confirmação da H1 neste estudo sugere que a identificação organizacional pode ser um construto mais robusto e adaptável do que se imaginava, capaz de se manter estável mesmo em contextos de trabalho flexíveis.

Uma possível explicação para este resultado reside na capacidade dos indivíduos e das organizações de adaptarem seus processos de *identity work* (Brown, 2015) e de manutenção de vínculos em ambientes não presenciais. A comunicação digital, as ferramentas colaborativas e as práticas de gestão focadas na cultura e nos valores organizacionais podem estar compensando a ausência de contato físico. Além disso, a identificação organizacional pode ser impulsionada por fatores que transcendem a modalidade de trabalho, como o prestígio da organização, a congruência de valores pessoais e organizacionais, e a percepção de apoio e justiça (Ashforth & Mael, 1989). É possível que, para a amostra estudada, esses fatores tenham exercido uma influência mais determinante na identificação do que a modalidade de trabalho em si.

Esse achado também pode indicar que, após alguns anos de adaptação e aprimoramento das práticas de trabalho remoto e híbrido, as organizações e os trabalhadores desenvolveram mecanismos eficazes para sustentar a identificação organizacional. Isso sugere que a mera modalidade de trabalho não é o principal motor da identificação, mas sim a qualidade das experiências e o significado atribuído ao trabalho e à organização, independentemente do local físico.

A segunda hipótese (H2), que previa uma associação positiva entre identificação organizacional e engajamento no trabalho, foi fortemente confirmada. Os resultados revelaram uma correlação de Spearman positiva, moderada e estatisticamente significativa entre os dois construtos ($\rho = .465$, $p < .001$). Tal achado está em plena consonância com a vasta literatura que estabelece a identificação organizacional como um preditor robusto do engajamento (Riketta, 2005; e Christian et al., 2011).

Do ponto de vista teórico, essa relação pode ser compreendida por meio do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). Nesse sentido, a identificação organizacional atuaria como um recurso pessoal valioso, fornecendo aos indivíduos um senso de propósito, significado e pertencimento. Quando os trabalhadores se identificam com sua organização, eles internalizam seus objetivos e valores, o que os motivaria a investir mais energia e dedicação em suas tarefas.

Além disso, o senso de pertencimento, uma necessidade humana fundamental (Baumeister & Leary, 1995), pode ser satisfeito pela identificação, o que, por sua vez, alimenta o engajamento ao promover um ambiente psicológico de segurança e valorização. Meta-análises e revisões sistemáticas consistentemente demonstram que a identificação organizacional está associada a uma série de desfechos positivos, incluindo maior satisfação no trabalho, menor intenção de rotatividade e, crucialmente, níveis mais elevados de engajamento (Riketta, 2005). A confirmação dessa hipótese reforça a relevância da identificação organizacional como um pilar para a construção de uma força de trabalho engajada, independentemente das configurações de trabalho contemporâneas.

A terceira hipótese (H3), que propunha que a identificação organizacional mediar a relação entre a modalidade de trabalho e o engajamento, não foi confirmada. A análise de

mediação indicou que, embora a identificação organizacional seja um forte preditor do engajamento (caminho b ; $\beta = 0,524$, $p < .001$), a modalidade de trabalho não apresentou efeito estatisticamente significativo sobre a identificação (caminho a). Consequentemente, o efeito indireto da modalidade sobre o engajamento, via identificação, não foi significativo.

Esse resultado é uma extensão lógica da não confirmação da H1. Se a modalidade de trabalho não influencia a identificação organizacional, então a identificação não pode atuar como um mediador nessa relação. Isso sugere que, para a amostra estudada, a modalidade de trabalho e a identificação organizacional podem ser construtos que influenciam o engajamento por vias distintas ou que a identificação organizacional se mostrou um preditor significativo do engajamento no modelo testado, mas não como um elo intermediário na relação entre modalidade e engajamento.

É possível que a modalidade de trabalho influencie o engajamento por meio de outros mecanismos não testados no modelo deste estudo, como a percepção de autonomia, a flexibilidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ou a qualidade das demandas e recursos específicos de cada modalidade, por exemplo (Bakker & Demerouti, 2007). Dessa maneira, o trabalho remoto e híbrido pode oferecer maior autonomia e flexibilidade, que são recursos do trabalho capazes de impulsionar o engajamento diretamente, sem necessariamente passar pela identificação organizacional (Tims et al., 2013). Assim, enquanto a identificação organizacional permanece um fator crucial para o engajamento, a modalidade de trabalho pode exercer sua influência por caminhos alternativos.

As hipóteses exploratórias H4 e H5 investigavam se o modelo de mediação proposto diferiria entre homens e mulheres (H4) e conforme o tempo de serviço dos participantes na organização (H5). A H4 não foi confirmada, pois as análises multigrupo revelaram que o padrão

estrutural do modelo de mediação foi consistente para ambos os gêneros, sem diferenças notáveis nos caminhos principais. Referido achado indica que os mecanismos pelos quais a identificação organizacional e a modalidade de trabalho se relacionam com o engajamento são amplamente semelhantes para homens e mulheres na amostra estudada, o que pode representar uma universalidade desses processos psicossociais no contexto organizacional contemporâneo.

A H5 foi parcialmente confirmada. Embora o modelo de mediação não tenha diferido estruturalmente entre os grupos, observou-se que o efeito direto da modalidade sobre o engajamento foi significativo apenas no subgrupo com menos de 1 ano de serviço. Para esses indivíduos recém-chegados na organização, curiosamente, tanto o trabalho presencial como o remoto foram associados a um maior engajamento em comparação ao híbrido. Isso sugere que o tempo de serviço na organização pode influenciar na relação entre modalidade de trabalho e engajamento, mas não por meio da identificação organizacional.

Trabalhadores com pouco tempo de serviço estão em uma fase crucial de adaptação, aprendizado da cultura organizacional e construção de laços sociais. Para esse grupo, a modalidade de trabalho pode estar mais diretamente associada a variações nos níveis de engajamento, pois as interações facilitadas pelo ambiente presencial podem ser mais benéficas para a socialização e a integração do que a dinâmica de trabalho híbrido. Por outro lado, o regime remoto pode se apresentar mais previsível do que a modalidade híbrida, tanto em relação às demandas laborais quanto na organização das rotinas pessoais, caso o regime híbrido não esteja bem estruturado. A necessidade de orientação, feedback e construção de redes de apoio pode ser mais relevante para os recém-chegados, e, portanto, a modalidade de trabalho tende a influenciar diretamente a satisfação dessas necessidades, impactando na variação do engajamento. Em pesquisas futuras, a literatura sobre socialização organizacional e *identity work*

(Brown, 2015; Louis, 1980) pode servir de lente interpretativa para aprofundamento na investigação desses resultados.

No que se refere à variável idade, as análises correlacionais indicaram associações positivas, porém, de baixa magnitude, tanto com a identificação organizacional quanto com o engajamento no trabalho e suas dimensões. Embora estatisticamente significativos, os coeficientes encontrados sugerem que a idade exerce influência modesta sobre os construtos investigados, explicando pequena parcela de sua variância. Esse padrão indica que trabalhadores mais velhos tendem a apresentar níveis ligeiramente mais elevados de vínculo organizacional e envolvimento com o trabalho, mas tais diferenças não são suficientemente robustas para alterar substancialmente o modelo proposto.

Esse achado é consistente com evidências empíricas que indicam associação positiva entre idade e atitudes organizacionais, incluindo comprometimento e envolvimento no trabalho (Ng & Feldman, 2010), bem como com estudos que apontam correlação entre tempo de vínculo e identificação organizacional (Riketta, 2005). À luz das teorias do desenvolvimento de carreira, trabalhadores em estágios mais avançados da trajetória profissional tendem a apresentar maior consolidação identitária e integração entre identidade pessoal e identidade ocupacional (Super, 1980), o que pode favorecer vínculos organizacionais mais estáveis. Ademais, meta-análises sugerem que diferenças nas motivações de trabalho associadas à idade referem-se, especialmente, a uma maior valorização de estabilidade e manutenção de vínculos em idades mais avançadas (Kooij et al., 2011). No entanto, a baixa magnitude das correlações encontradas no presente estudo pode sugerir que outros fatores contextuais e organizacionais desempenham papel relevante na explicação do engajamento do que variáveis sociodemográficas isoladas.

Finalmente, as análises multigrupo por faixa etária não indicaram alterações substanciais no padrão estrutural do modelo de mediação, sugerindo relativa estabilidade das relações entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento ao longo do espectro etário da amostra. Esse resultado reforça a robustez do papel da identificação organizacional como preditor do engajamento, independentemente da idade dos trabalhadores.

Um achado adicional relevante, embora não diretamente ligado às hipóteses de mediação, refere-se às diferenças nos níveis de engajamento entre as modalidades. Os resultados indicaram que o engajamento geral foi significativamente maior no regime presencial em comparação com o híbrido e o remoto. Embora estatisticamente significativa, a diferença apresentou tamanho de efeito pequeno ($\epsilon^2 < .02$), representando uma associação modesta da modalidade à variação nos níveis de engajamento.

Ao analisar as dimensões do engajamento separadamente, observou-se que essa diferença foi estatisticamente significativa para Vigor e Dedicação, mas não para Absorção. Esse achado pode indicar que o ambiente presencial é capaz de oferecer mais recursos ou menos demandas que favorecem os componentes energético (Vigor) e afetivo-motivacional (Dedicação) do engajamento. A interação face a face, o ambiente físico de trabalho e a separação mais clara entre vida pessoal e profissional podem contribuir para uma maior energia e um senso de propósito mais intenso no trabalho presencial.

Por outro lado, a ausência de diferença significativa na Absorção entre as modalidades é um elemento crucial. A Absorção, que se refere ao nível de concentração e imersão no trabalho (Schaufeli et al., 2002), parece ser igualmente alcançada, ou até mesmo facilitada, em ambientes remotos ou híbridos, onde é possível ter mais controle sobre o ambiente de trabalho e menos interrupções. Isso indica que, enquanto a modalidade pode influenciar a energia e a dedicação, a

capacidade de se aprofundar e de se concentrar nas tarefas pode ser exercida independentemente do local físico de trabalho.

5.1 Implicações teóricas

Os resultados do presente estudo oferecem contribuições relevantes para o debate contemporâneo acerca dos efeitos das modalidades de trabalho sobre os vínculos psicossociais estabelecidos entre trabalhadores e organizações. Em contraste com discursos que associam o trabalho remoto à fragilização da identificação organizacional, os achados indicaram que a modalidade de trabalho, por si só, não se mostrou associada a diferenças significativas nos níveis de identificação organizacional. Assim, a identificação constituiria um construto relativamente estável, menos sensível à configuração física do trabalho e mais fortemente ancorado em processos simbólicos, normativos e relacionais.

A ausência de mediação significativa reforça essa interpretação. Embora a identificação organizacional tenha se mostrado um preditor robusto do engajamento, a modalidade de trabalho não influenciou significativamente a identificação, o que inviabilizou o mecanismo mediador hipotetizado. Teoricamente, pode-se inferir que o engajamento não decorre diretamente da configuração espacial do trabalho, mas sim da internalização de valores organizacionais e da percepção de pertencimento, independentemente do regime de trabalho adotado. Tal achado dialoga com a Teoria da Identidade Social ao indicar que a categorização e a identificação grupal não dependem exclusivamente da copresença física, mas podem ser sustentadas por mecanismos simbólicos e narrativos compartilhados.

Adicionalmente, os resultados contribuem para a literatura ao demonstrar que, mesmo quando diferenças estatisticamente significativas são observadas entre modalidades de trabalho no que se refere ao engajamento, os tamanhos de efeito são pequenos. Referida constatação

reforça a importância de distinguir significância estatística de relevância substantiva, especialmente em amostras de grande porte.

No que se refere às análises exploratórias, as correlações positivas entre idade e os construtos centrais, embora de baixa magnitude, indicam que fatores associados ao ciclo de carreira e à socialização organizacional podem exercer influência incremental sobre identificação e engajamento. Contudo, a modesta força dessas associações reforça a interpretação de que variáveis contextuais e organizacionais desempenham papel relevante na explicação do engajamento, o qual não seria suficientemente sustentado por características demográficas isoladas.

5.2 Implicações práticas

Do ponto de vista gerencial, os resultados deste estudo evidenciam que políticas organizacionais não devem atribuir à modalidade de trabalho a qualidade de elemento determinante do engajamento dos trabalhadores. A ênfase excessiva na configuração espacial do trabalho pode obscurecer fatores mais decisivos, como práticas de reconhecimento, comunicação organizacional consistente e fortalecimento do senso de propósito coletivo. Nesse sentido, a identificação organizacional constituiria um mecanismo robusto de predição do engajamento e, portanto, intervenções voltadas ao fortalecimento da identificação organizacional tenderiam a estar associadas de maneira mais consistente sobre níveis elevados de engajamento do que ajustes estruturais na modalidade de trabalho.

Essas implicações assumem especial relevância no setor público, em que a literatura sobre motivação nesse contexto indica que a identificação com a missão institucional e a contribuição ao bem coletivo são determinantes centrais do comportamento organizacional (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007). Ainda que o presente estudo não tenha se restringido

a organizações públicas, seus resultados sugerem que estratégias voltadas ao fortalecimento do propósito e do pertencimento podem ser particularmente eficazes nesse contexto, independentemente da adoção de regimes presenciais, híbridos ou remotos. É válido notar que a amostra da pesquisa realizada foi composta predominantemente por indivíduos vinculados ao setor público (91,1% dos respondentes).

Por fim, os resultados referentes ao tempo de serviço indicam que trabalhadores em estágio inicial podem apresentar maior sensibilidade às condições estruturais de trabalho, o que aponta para a importância de políticas específicas de integração e socialização organizacional em fases iniciais da trajetória profissional. Programas de *onboarding* estruturados, mentorias e mecanismos de feedback são exemplos de iniciativas capazes de atuar na consolidação precoce da identificação organizacional.

5.3 Limitações da pesquisa

Embora o presente estudo tenha contribuído para a compreensão das relações entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Um primeiro ponto de atenção é que o delineamento transversal adotado impede inferências mais precisas. Ainda que o modelo teórico esteja ancorado na Teoria da Identidade Social e sustente direcionalidade conceitual clara - da identificação organizacional para o engajamento -, a ausência de dados longitudinais impossibilita afirmar que os efeitos observados reflitam processos temporais estáveis. Estudos com delineamento longitudinal ou experimental poderiam examinar com maior precisão a dinâmica de formação e fortalecimento da identificação ao longo do tempo e sua influência subsequente sobre o engajamento.

Além disso, os dados foram obtidos por meio de autorrelato, o que, por si só, pode permitir respostas enviesadas. Embora os instrumentos utilizados apresentem evidências robustas de validade e confiabilidade, a coleta simultânea das variáveis independentes e dependentes pode influenciar as associações observadas. Investigações futuras poderiam incorporar múltiplas fontes de dados, com o uso de outros indicadores objetivos ou medidas comportamentais, a fim de mitigar o potencial de viés.

Adicionalmente, a adoção de uma amostra de conveniência acabou resultando em um grupo de respondentes predominantemente do setor público. Essa característica da amostra restringe a generalização dos achados e obscurece o potencial de influência de variações contextuais sobre os resultados. Diferenças culturais, estruturais e normativas entre setores e organizações podem modular a relação entre modalidade de trabalho e identificação organizacional, e por isso é importante a realização de estudos que controlem ou comparem contextos organizacionais específicos.

Outra limitação refere-se à operacionalização da modalidade de trabalho como variável categórica baseada na frequência de comparecimento presencial. Tal classificação, embora alinhada à literatura recente, não captura nuances qualitativas da experiência de trabalho remoto ou híbrido, como qualidade da comunicação, suporte organizacional percebido ou grau de autonomia. Esses elementos podem exercer papel mais decisivo na formação da identificação do que a frequência da presença física por si só.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

Os achados da pesquisa apontam caminhos relevantes para investigações futuras. Pesquisas longitudinais, por exemplo, poderiam examinar se a identificação organizacional se mantém estável ao longo de transições entre modalidades de trabalho, como migração do

presencial para o remoto ou a adoção de regimes híbridos. Tal abordagem permitiria avaliar a direção dos efeitos e identificar eventuais processos de adaptação identitária.

Adicionalmente, estudos que integrem variáveis contextuais adicionais, como suporte organizacional percebido, liderança e qualidade de comunicação, podem contribuir para elucidar quais condições organizacionais fortalecem a identificação independentemente da modalidade de trabalho. Essa linha investigativa poderia deslocar o foco da configuração estrutural para os mecanismos relacionais e simbólicos que sustentam o engajamento.

Futuras pesquisas também poderiam explorar o papel de variáveis motivacionais, especialmente em contextos institucionais em que a missão organizacional possui forte dimensão coletiva. No contexto do serviço público, a integração entre identificação organizacional e motivação orientada ao bem público pode oferecer um arcabouço mais refinado para compreender o engajamento especificamente no setor público.

Por fim, investigações comparativas internacionais serviriam para examinar se os efeitos observados se mantêm em diferentes ambientes culturais, considerando que normas sociais e valores coletivos podem influenciar tanto a identificação organizacional quanto a percepção das modalidades de trabalho.

6. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo investigar as relações entre modalidade de trabalho, identificação organizacional e engajamento no trabalho, examinando especificamente o papel mediador da identificação organizacional nessa dinâmica. Fundamentado na Teoria da Identidade Social, o modelo proposto buscou compreender se a configuração estrutural do trabalho (presencial, híbrida ou remota) influencia o engajamento diretamente ou por meio de processos identitários.

Os resultados indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas nos níveis de identificação organizacional entre as modalidades de trabalho analisadas. Por outro lado, diferenças de pequena magnitude foram observadas em algumas dimensões do engajamento, embora os tamanhos de efeito tenham sido modestos. A análise de mediação revelou que a identificação organizacional apresentou forte associação com o engajamento, mas não atuou como mediadora da relação entre modalidade de trabalho e engajamento, uma vez que a modalidade não se associou significativamente à identificação.

Esses achados sugerem que o engajamento no trabalho parece estar mais relacionado a fatores psicossociais e simbólicos, a exemplo do grau de identificação com a organização, do que propriamente à configuração física do trabalho. Ou seja, a adoção de uma ou outra modalidade de trabalho não implica, por si só, enfraquecimento dos vínculos organizacionais. O elemento central parece residir na construção e manutenção de um sentido compartilhado de pertencimento e propósito.

Do ponto de vista teórico-científico, a pesquisa contribui ao integrar a literatura sobre modalidades de trabalho contemporâneas com a Teoria da Identidade Social, oferecendo evidências empíricas em um campo ainda em consolidação. Além disso, amplia o debate ao demonstrar que a modalidade de trabalho pode ter impacto menos determinante do que frequentemente suposto, deslocando o foco explicativo para processos identitários.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que organizações devem priorizar estratégias que fortaleçam a identificação organizacional, tais como comunicação de qualidade, reconhecimento institucional e promoção de valores compartilhados, independentemente da modalidade de trabalho adotada.

Por fim, futuras pesquisas podem aprofundar o exame longitudinal dessas relações, investigar variáveis contextuais intermediárias e explorar modelos que considerem outros efeitos organizacionais. O avanço nessa agenda contribuirá para uma compreensão mais refinada das transformações contemporâneas no mundo do trabalho e seus impactos sobre os vínculos entre indivíduos e organizações.

7. Referências

- Aksoy, Cevat Giray, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, and Pablo Zarate. (2023). Working from Home around the Globe: 2023 Report. EconPol Policy Brief 53. Disponível em: https://www.econpol.eu/sites/default/files/2023-07/EconPol-PolicyBrief_53.pdf.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing

- after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
<https://doi.org/10.1177/014920631348452>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Bakker, B. (2014). E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), The Meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19: 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bilderback, S., & Kilpatrick, M. D. (2024). Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 4(4), 62–78. <https://doi.org/10.1108/JEET-08-2024-0023>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral,

- and performance outcomes of work engagement: a comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), 1205–1237.
<https://doi.org/10.1177/0018726721993910>
- Brown, A. D. (2019). Identities in organization studies. *Organization Studies*, 40(1), 7-22.
<https://doi.org/10.1177/0170840618765014>
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20–40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889–910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Cavazotte, F. de S. C. N., Araujo, F. F. de. & Abreu, A. L. de. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 19(64), 289–306.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.336>
- Cerulo, K. A. (1997). Identity construction: new issues, new directions. *Annual Review of Sociology*, 23, 385–409. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.385>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: quantitative review and test its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cockshaw, W.D., Shochet, I.M. and Obst, P.L. (2013). General belongingness, workplace

- belongingness, and depressive symptoms. *Journal of Community Applied Social Psychology*, 23: 240-251. <https://doi.org/10.1002/casp.2121>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row. New York.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96–107. <https://doi.org/10.1037/a0035062>
- Dubar, C. (2012). A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. *Cadernos De Pesquisa*, 42(146), 351–367. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000200003>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.

<https://doi.org/10.1126/science.1089134>

Ellemers, N. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161–186.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>

Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371–389. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199903/05\)29:2/3<371::AID-EJSP932>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/3<371::AID-EJSP932>3.0.CO;2-U)

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

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), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Hameed, I., Roques, O., & Ali Arain, G. (2013). Nonlinear moderating effect of tenure on Organizational Identification (OID) and the subsequent role of OID in fostering readiness for change. *Group & Organization Management*, 38(1), 101-27. <https://doi.org/10.1177/1059601112472727>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hogg, M. A. (2007). Uncertainty-identity theory. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 39, pp. 69–126). Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)39002-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)39002-8)
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173–190). Harvester Wheatsheaf.
- Howard, J. A. (2000). Social psychology of identities. *Annual Review of Sociology*, 26, 367–393. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.367>
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-

- diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196.
<https://doi.org/10.1002/job.681>
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and validating workplace belongingness scale. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 451–462. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0195>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct validity of the need to belong scale: mapping the nomological network. *Journal of Personality Assessment*, 95(6), 610–624. <https://doi.org/10.1080/00223891.2013.819511>

- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Leonardi, P.M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 247–251. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543-568. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100314>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, T. G. (2014). Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/17808>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-

- analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pianese, T., Errichiello, L. & da Cunha, J.V. (2023) Organizational control in the context of remote working: a synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–207). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ruben, M. A., Stosic, M. D., Correale, J., & Blanch-Hartigan, D. (2021). Is technology

enhancing or hindering interpersonal communication? A framework and preliminary results to examine the relationship between technology use and nonverbal decoding skill.

Frontiers in Psychology, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.611670>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.

<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International, 23*(1), 12–32.

<https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017).

- Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: an integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1601–1635. <https://doi.org/10.1037/apl0000246>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61–76). Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). "Não há bela sem senão". A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *PSICOLOGIA*, 21(1), 133–149. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v21i1.360>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Van der Vegt, G., Emans, B. J. M., & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team

- satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x>
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>
- Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O. & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17: 283-301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Waytz, A., & Gray, K. (2018). Does online technology make us more or less sociable? A

- preliminary review and call for research. *Perspectives on Psychological Science*, 13(4), 473–491. <https://doi.org/10.1177/1745691617746509>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00096-9)
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the assumption of person-organization fit: testing the mediating effect of value congruence: testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of work engagement in the public sector: a systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>

8. Anexo

Itens das escalas utilizadas na pesquisa

Tabela 3

Itens da Escala de Identificação Organizacional

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente					
1	2	3	4	5					
					1	2	3	4	5
1. Quando alguém critica a organização em que trabalho, sinto como se eu estivesse sendo criticado.									
2. Tenho muito interesse no que as outras pessoas pensam sobre a organização em que trabalho.									
3. Quando falo sobre a organização em que trabalho, normalmente uso “nós” ao invés de “eles”.									
4. Quando alguém elogia a organização em que trabalho, sinto como se eu estivesse sendo elogiado(a).									
5. Quando vejo notícias negativas sobre a organização em que trabalho, sinto-me constrangido(a).									
6. O sucesso da organização em que trabalho é como se fosse o meu próprio sucesso.									

Tabela 4

Itens da Escala de Engajamento

Nunca	Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Com muita frequência	Sempre
--------------	--------------------	------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------------	---------------

16. É difícil desligar-me do meu trabalho.

17. Em relação ao meu trabalho, sou persistente
mesmo quando as coisas não dão certo.

Nota. a dimensão Vigor é mensurada pelos itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17; a dimensão Dedicação é mensurada pelos itens 2, 5, 7, 10 e 13; e a dimensão Absorção é mensurada pelos itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16.

9. Apêndice

QUESTIONÁRIO COMPLETO (enviado via Microsoft Forms)



Universidade de Brasília

Pesquisa sobre Identificação Organizacional e Engajamento

Agradecemos por aceitar o nosso convite!

Estamos interessados em investigar como diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrida e remota) se relacionam com o engajamento no trabalho e a identificação com a organização.

A pesquisa está sendo conduzida pela Universidade de Brasília (UnB), sob coordenação do Professor Dr. Thiago Gomes Nascimento. Sua participação é totalmente voluntária e **consiste em responder um questionário online com duração aproximada de 8 a 10 minutos.**

Suas informações serão mantidas em sigilo. Não há riscos previsíveis associados à sua participação, e você pode interromper e desistir a qualquer momento. Ao prosseguir e enviar suas respostas, você declara que leu e compreendeu este termo e que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.

Se tiver qualquer dúvida sobre a pesquisa ou sobre sua participação, entre em contato pelo e-mail giana.hh@gmail.com ou pelo telefone (61) 99870-2970.

Bloco 1

Para as próximas 6 questões, indique o quanto você concorda com cada afirmação, considerando **a organização em que você trabalha atualmente** e a seguinte **escala de respostas**:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

1. Quando alguém critica a organização em que trabalho, é como se estivesse me criticando. *

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

☐
☐
☐
☐
☐

2. Tenho muito interesse no que as outras pessoas pensam sobre a organização em que trabalho. *

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

☐
☐
☐
☐
☐

3. Quando me refiro à organização em que trabalho, normalmente falo "nós", ao invés de "eles". *

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

4. Quando alguém elogia a organização em que trabalho, é como se estivesse me elogiando. *

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

5. Quando uma matéria na mídia faz críticas à organização em que trabalho, eu me sinto constrangido(a). *

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente

6. O sucesso da organização em que trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal. *

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

Bloco 2

As questões a seguir referem-se a como você se sente em relação ao seu trabalho. Por favor, indique **com que frequência** cada afirmação é verdadeira para você, considerando **o seu trabalho atual** e a seguinte **escala de respostas**:

- 0 = Nunca
1 = Quase nunca (poucas vezes no ano)
2 = Raramente (uma vez por mês)
3 = Algumas vezes (algumas vezes no mês)
4 = Frequentemente (uma vez por semana)
5 = Com muita frequência (algumas vezes por semana)
6 = Sempre (todos os dias)

7. No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia. *

[illegible]

8. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio(a) de vigor. *

[illegible]

9. Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto pela manhã. *

[illegible]

10. Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos. *

[illegible]

11. Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho. *

[illegible]

12. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo. *

[illegible]

13. Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito. *

[illegible]

14. Sou entusiasmado(a) com meu trabalho. *

[illegible]

15. Meu trabalho me inspira. *

[illegible]

16. Tenho orgulho do trabalho que realizo. *

[illegible]

17. Para mim, o meu trabalho é desafiador. *

[illegible]

18. O tempo voa enquanto estou trabalhando. *

[illegible]

19. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor. *

[illegible]

20. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho. *

[illegible]

21. Eu fico absorvido(a) com meu trabalho. *

[illegible]

22. Sinto-me tão empolgado(a) que me deixo levar quando estou trabalhando. *

[illegible]

23. É difícil desligar-me do meu trabalho. *

[illegible]

Bloco 3

Estamos chegando ao fim! Por último, gostaríamos que você respondesse algumas questões sociodemográficas.

24. Qual sua idade? *

Insira sua resposta

25. Qual é o seu gênero? *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não responder

☐ Outra

26. Qual seu estado civil? *

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a) / União estável

☐ Divorciado(a) / Separado(a)

☐ Viúvo(a)

27. Você tem filho(s)? *

☐ Sim

☐ Não

28. Qual seu grau de escolaridade? *

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Ensino superior completo

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

29. Tipo de vínculo de trabalho: *

- ☐ Empregado(a) com carteira assinada (CLT)
- ☐ Servidor(a) público(a) / estatutário(a)
- ☐ Empreendedor(a) / sócio(a) de empresa
- ☐ Estagiário(a) / bolsista
- ☐ Outra

30. Em que setor você atua? *

- ☐ Setor público
- ☐ Setor privado
- ☐ Terceiro setor (ONG, OSC, fundação, etc.)

31. Qual a área ou segmento principal da organização em que você trabalha? *

- ☐ Saúde
- ☐ Educação / Pesquisa
- ☐ Tecnologia / Comunicação
- ☐ Comércio
- ☐ Indústria / Produção
- ☐ Finanças / Administração
- ☐ Auditoria / Fiscalização / Controle
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Segurança / Defesa / Justiça
- ☐ Serviços (não especificados nas opções anteriores)

32. Tempo total de serviço na instituição em que trabalha atualmente: *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ Acima de 15 anos

33. Você exerce cargo ou função de chefia/liderança? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

34. Qual das modalidades abaixo descreve melhor sua rotina de trabalho, considerando os últimos três meses? *

- ☐ Remoto - não vou ao local de trabalho de maneira rotineira
- ☐ Híbrido - vou ao local de trabalho 1 ou 2 dias por semana
- ☐ Predominantemente presencial - vou ao local de trabalho 3 a 5 dias por semana

35. Desde quando você atua na modalidade respondida anteriormente (híbrido, remoto, presencial) na instituição em que trabalha? *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ Acima de 1 ano até 2 anos
- ☐ Mais de 2 anos

Muito obrigada pela sua contribuição!

Suas respostas são extremamente valiosas para a pesquisa e contribuirão para ampliar o conhecimento sobre engajamento, modalidades de trabalho e processos identitários nas organizações.

Reforçamos que as informações fornecidas serão usadas apenas nesta pesquisa e estão protegidas pela Lei Geral de Proteção de Dados.

Até mais!

36. Se você deseja receber os resultados desta pesquisa, informe seu e-mail:

Insira sua resposta