

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VÍNCULOS PSICOLÓGICOS: UM ESTUDO
COM TELETRABALHADORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

VALERIA ARAUJO FURTADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecimentos ao CNPq e à FUNCAP

CULTURA ORGANIZACIONAL E VÍNCULOS PSICOLÓGICOS: UM ESTUDO COM TELETRABALHADORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho caracteriza-se como a atividade laboral realizada à distância com a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC (Kumar; Alok; Banerjee, 2022), no qual observa-se dificuldades de tradução dos valores culturais, pressupostos, linguagens e significados neste cenário (Asatiani; Hämäläinen; Penttinen; Rossi, 2020). Deste modo, Raghuram (2021) aponta que as especificidades inerentes ao teletrabalho podem impossibilitar os benefícios advindos da cultura organizacional como o desenvolvimento e fortalecimento de vínculos psicológicos importantes como a identificação (Bartel; Wrzesniewski; Wiesenfeld, 2012) e o comprometimento organizacional (Kaushik; Guleria, 2020).

Gupta, Misra e Dash (2023) indicam a urgência de mais pesquisas que tratem de outras temáticas conjuntas ao teletrabalho como estudos referentes à cultura organizacional e vínculos psicológicos do indivíduo para com a insituição empregadora. Já Biron, Casper e Raghuram (2023) salientam que a literatura sobre o teletrabalho precisa ultrapassar as tendências de pesquisa até então desenvolvidas, nas quais se limitaram a discutir o teletrabalho ignorando, muitas vezes, as mudanças nas percepções dos trabalhadores, espaços físicos e relações.

Considerando que os profissionais de tecnologia da informação (TI) são únicos comparado a outras profissões (Wiesche; Joseph; Thatcher; Krcmar, 2019) e que a literatura sinaliza uma importante fragilidade do vínculo desta categoria profissional com as organizações, Jiang, Huang, Klein e Tsai (2018) destacam que mais pesquisas devem avançar na busca da compreensão dos requisitos e tendências que configuram o profissional de TI. Outrossim, a área de TI vem raramente recebendo atenção dos pesquisadores em estudos comportamentais. Desta maneira, faz-se necessário tirar conclusões dessas descobertas para o setor devido ao comportamento exclusivo dos profissionais de TI no local de trabalho (Buhari; Yong; Lee, 2020).

Diante das argumentações descritas e como forma de suprir as lacunas identificadas, observou-se a importância de se investigar qualitativamente como ocorre a identificação e o comprometimento para trabalhadores de TI que vivenciam a cultura de suas organizações por vias remotas. Assim, tem como objetivo identificar como ocorre a identificação e o comprometimento para trabalhadores de TI que vivenciam uma cultura organizacional remotamente.

Este estudo traz contribuições ao ampliar a pesquisa que relaciona cultura, comprometimento e identificação organizacional. Do mesmo modo, contribuirá no avanço das pesquisas sobre a identificação e o comprometimento organizacional ao reforçar a multidimensionalidade destes contratos. Ademais, colaborará como estudo qualitativo e, por fim, contribuirá para que a prática do teletrabalho seja adotada e experienciada sem prejuízos à cultura e a estes vínculos psicológicos.

Este artigo apresenta, primeiramente, uma revisão de literatura seguida da metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2 O TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional constitui-se como um grupo de valores, princípios fundadores e até mesmo uma visão de mundo compartilhada por uma comunidade. (Schein, 2009; Schein;

Schein, 2022). Para Schein (2009) e Schein e Schein (2022) a cultura ocorre a partir das manifestações mais tangíveis às mais abstratas; desta forma, os autores propuseram três níveis da manifestação da cultura: artefatos, valores e pressupostos básicos. Os **artefatos** compreendem as manifestações óbvias da cultura, sendo visíveis e audíveis (Schein, 2009; Schein; Schein, 2022). Os **valores** são geralmente codificados em linguagem escrita, como em uma missão, declaração filosófica ou credo. Elementos culturais incluídos nesses níveis são processos cognitivos, compromissos, consensos, ética, ideologias, estratégias, conhecimento e visões (Morente *et al.*, 2018).

Schein (2009) e Schein e Schein (2022) afirmam que os **pressupostos básicos** são o nível mais profundo, íntimo e oculto, onde reside a essência da cultura, aquelas suposições que são dadas como certas, invisíveis e inconscientes. É neste nível que se encontram as crenças inconscientes, suposições invisíveis, implícitas e inconscientes.

Compreendendo que o distanciamento do indivíduo para com sua organização afeta a percepção, manutenção e vivência da cultura organizacional (Díaz-Soloaga; Díaz-Soloaga, 2022) surge o debate sobre o teletrabalho e suas implicações em outras dimensões que vão além das tendências de pesquisa até aqui desenvolvidas, nas quais discutiram o teletrabalho ignorando, em muitos casos, as mudanças nas percepções dos trabalhadores, espaços físicos e relações (Biron; Casper; Raghuram, 2023).

Caracterizado como uma forma de trabalho flexível, longe da sede da empresa, no qual exige o uso de tecnologia (Kumar; Alok; Banerjee, 2022), o teletrabalho é constituído pela junção simultânea de três elementos: distância, tecnologia e organização. Considera-se que a cultura organizacional é um fator crítico para a implementação do teletrabalho (Silva; Coelho, 2022) e que é difícil traduzir valores culturais, pressupostos, linguagens e significados para este contexto (Asatiani; Hämäläinen; Penttinen; Rossi, 2020).

César e Neves (2020) destacam que a comunicação dos artefatos torna-se essencial para a efetiva entrega da mensagem ao funcionário. Com o distanciamento físico do indivíduo e organização, o cultivo dos valores principais responsáveis pela construção de confiança, honestidade, respeito, comunicação e motivação passaram por desafios complexos (Lukasik-Stachowiak, 2022). Ademais, observa-se que os contatos informais dos funcionários durante o distanciamento social sofrem importantes interferências, nas quais são visíveis as interrupções de transmissão dentro das chamadas premissas básicas, caracterizadas como o nível menos visível da cultura organizacional (Dolot, 2020).

3 OS VÍNCULOS PSICOLÓGICOS DA IDENTIFICAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A identificação e o comprometimento organizacional são caracterizados como importantes vínculos psicológicos (Meyer; Allen, 1991; Tomazzoni; Costa, 2020), nos quais contribuem para o indivíduo concordar e estar disposto a atingir os objetivos organizacionais.

Para Mael e Ashforth (1989) a identificação organizacional pode ser entendida como um subtipo de identificação social em que o trabalhador define a si mesmo em termos da sua associação e pertença à organização. O modelo expandido de identificação organizacional desenvolvido por Kreiner e Ashforth (2004) propõe que os funcionários podem se definir para além de outras formas possíveis de identificação, quais são: desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra.

Segundo Kreiner e Ashforth (2004), a desidentificação representa uma separação cognitiva entre si mesmo e aspectos da organização que os funcionários normalmente consideram negativos, discordam e rejeitam. Já a identificação neutra compreende uma situação em que um indivíduo posiciona-se apático quanto à organização (Kreiner; Ashforth, 2004). A identificação ambivalente pode ocorrer se os funcionários mantiverem

simultaneamente sentimentos positivos e negativos em relação a uma organização.

Já o comprometimento organizacional refere-se a um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização e tem implicações na decisão de permanecer nela. No seu modelo tridimensional o comprometimento pode ser caracterizado por três mentalidades distintas: um desejo de permanecer na organização, uma obrigação de permanecer e um custo percebido da saída. Assim, as três dimensões do comprometimento são denominadas: afetiva, normativa e de continuação (Meyer; Allen, 1991).

O comprometimento afetivo caracteriza-se como uma conexão formada através de sentimentos de lealdade e orgulho em relação a uma organização (Meyer; Allen, 1991). Os elementos centrais do comprometimento afetivo incluem a identificação com os valores e objetivos da organização, o orgulho organizacional, a lealdade, a dedicação à organização e a disposição de realizar esforços pela organização (Demirtas; Akdogan, 2015).

O comprometimento normativo denota o sentimento de obrigação do indivíduo baseado em apegos percebidos aos objetivos organizacionais (Singh; Gupta, 2015). Já o comprometimento de continuação é um elo que se forma por causa de investimentos formados com a organização empregadora (Meyer; Allen, 1991), é uma extensão da teoria da aposta lateral (*side-bets*) de Becker (1960).

4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, descritivo e exploratório (Collis; Hussey, 2005). Foram selecionados trabalhadores que se encaixem na conceituação de profissionais de tecnologia da informação conforme Niederman *et al.* (2016). Optou-se pela captação deste perfil de teletrabalhador de modo a apreender suas percepções a partir do total distanciamento físico da organização, no qual é o propósito desta pesquisa.

Todos os 21 participantes possuem vínculo empregatício conforme a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Deste modo, a escolha pelos profissionais celetistas deu-se como forma de cooperar com o Movimento Trabalho Ético da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação - BRASSCOM, legitimando a importância da formalidade e garantia de direitos legais para esta categoria de trabalhadores.

O estudo contou com a quantidade de indivíduos necessária para que a saturação teórica ocorresse (Nascimento *et al.*, 2018). Os participantes foram contatados utilizando o método bola de neve (Snowball) (Bardin, 2016). Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, assim como a abordagem metodológica intitulada como a Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), introduzida por Pinho e Silva (2025), na qual baseia-se na captação das percepções e cognições do entrevistado de forma espontânea, por meio de uma entrevista semiestruturada e interativa desenvolvida em três etapas: introdutória, cognitiva e exploratória. Os dados foram analisados segundo o método de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e analisados com o auxílio do *software* Atlas.ti, em sua versão 25.

5 RESULTADOS

A partir da análise, os dados foram categorizados e discutidos em três subseções, a saber: percepções sobre a cultura organizacional a partir dos três níveis de Schein, caracterização da identificação organizacional com base no modelo dos quatro fatores de Kreiner e Ashforth (2004) e caracterização do comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

5.1 Percepções sobre a cultura organizacional a partir dos três níveis de Schein

Raghuram *et al.* (2019) salientam que as características principais pertinentes ao teletrabalho: independência de tempo e local, autonomia do funcionário e uso de tecnologia da informação estão implicadas em seu efeito na cultura organizacional. Como resultado, foram identificados 43 códigos distintos, distribuídos conforme as categorias: artefatos (21), valores (14) e pressupostos básicos (8), detalhados nas subseções a seguir.

5.1.1 Artefatos da cultura organizacional

Os artefatos caracterizam-se como as manifestações óbvias da cultura de uma organização, sendo visíveis e audíveis (Schein, 2009; Schein; Schein, 2022). Neste estudo os artefatos foram analisados através dos símbolos, histórias compartilhadas e cerimônias.

Para a categoria símbolos dez códigos emergiram, quais são: personalizados (12), pertencimento (12), logomarca (9), equipamentos (5), remete à empresa que terceirizou o serviço (3), marca da empresa (3), dificuldade de perceber e vivenciar (2), crachá (2), linguagem (1) e apego aos símbolos (1). Os símbolos mencionados incluem objetos *personalizados* como garrafas, camisetas, broches, adesivos, agendas, mochilas, canetas e copos com a *logomarca* da empresa, além do *crachá* e os *equipamentos* como os notebooks que corroboram com o senso de *pertencimento* do teletrabalhador. A *linguagem* técnica do profissional de TI e a *marca da empresa* também foram citadas. César e Neves (2020) destacam que, no teletrabalho, a comunicação dos artefatos torna-se essencial para a legítima entrega da mensagem ao funcionário.

Nem todos os participantes demonstraram *apego aos símbolos* da cultura organizacional (Plester, 2015; Pouthier, 2017). Com isso, observou-se que alguns relacionam estes simbolismos à *empresa que terceirizou o serviço* e que eles têm mais conexões. Raghuram (2021) sinaliza que é comum trabalhadores remotos se vincularem mais às organizações-clientes do que à organização-mãe.

Já as histórias compartilhadas são narrativas baseadas em fatos reais, compartilhadas com significados relevantes (Dias, 2013). Nesse estudo as histórias emergiram a partir de cinco códigos: conversas informais (11), conversas formais (5), não há interação (3), informativos (1) e não é espontâneo (1). Entre teletrabalhadores de TI, essas histórias circulam principalmente em *conversas informais*, mas também em *conversas formais* e via *informativos*. Kock e Denner (2021) destacam o impacto positivo da comunicação informal na percepção de informação, satisfação e produtividade.

Entretando, o participante P8 comentou que, sem convívio presencial, as histórias *não são espontâneas*, já outros participantes relataram que *não há interação* suficiente no teletrabalho, dificultando a construção desse artefato. Raghuram (2021) afirma que o storytelling é mais eficaz em ambientes presenciais. Para Dias (2013), essas narrativas são fundamentais para reduzir incertezas e reforçar valores. Quando o teletrabalhador de TI não percebe ou vivencia essas narrativas na sua rotina, importantes elementos como os valores básicos e as mensagens responsáveis por satisfazer suas necessidades de identificação não são efetivas.

As cerimônias, ritos e rituais são atividades planejadas que reforçam normas e valores (Silva, Fossá; Ramos, 2013). Assim, seis códigos emergiram: celebrações (18), ritos (13), encontros fora da empresa (8), pertencimento (3), reforçar a cultura (1) e atenção dividida (1). Segundo os participantes, as cerimônias ocorrem por meio de *celebrações* online ou presenciais, *ritos* ou *encontros fora da empresa* que *reforçam a cultura*. Dias (2013) e Lukasik-Stachowiak (2022) destacam a importância destes momentos no fortalecimento da cultura no trabalho remoto. Já Plester (2015) reforça que organizações constroem significados relevantes por meio dessas ações. Díaz-Soloaga e Díaz-Soloaga (2022) indicam que tais práticas ajudam a reforçar o *pertencimento* à equipe, mesmo à distância. Contudo, a entrevistada P12 relatou *atenção*

dividida durante cerimônias online, pois precisa conciliar com suas atividades de trabalho.

5.1.2 Valores da cultura organizacional

Schein (2009) e Schein e Schein (2022) apontam que os valores organizacionais são crenças que guiam ações e avaliações. Asatiani *et al.* (2020) destacam que traduzir esses valores para o contexto do teletrabalho é desafiador. Neste estudo, os valores foram analisados a partir das estratégias, das premissas do que é certo ou errado e dos objetivos organizacionais.

Dito isto, sobre as estratégias, três códigos distintos emergiram: reuniões de traçado estratégico (9), comunicação assíncrona (2) e não são comunicadas eficazmente (1). Para os participantes as estratégias são repassadas via *reuniões* online, *lives* e *comunicação assíncrona*. Contudo, o participante P20 descreveu que essas estratégias *não são comunicadas eficazmente* no teletrabalho. Tendo em conta que a área de tecnologia da informação desempenha um papel crítico na sustentação da vantagem competitiva de uma organização (Ahmed; Taskin; Pauleen; Parker, 2017), comunicar com eficácia as estratégias organizacionais para os teletrabalhadores de TI orienta importantes comportamentos como os inovadores (Hock *et al.*, 2016).

Quanto às premissas do certo e errado, seis códigos emergiram: vivência (7), sequência de ritos (4), princípios (2), feedback (2), não são claras (1) e comunicação assíncrona (1). Desta maneira, as premissas são transmitidas principalmente pela *vivência* com líderes, pelo *feedback* e pela *comunicação assíncrona*. Schein e Schein (2022) salientam que alguns valores são confirmados somente através da experiência social compartilhada de um grupo, onde os membros reforçam as crenças e valores uns dos outros.

Conforme os entrevistados, as premissas também são percebidas e vivenciadas por meio de uma *sequência de ritos* que apontam os *princípios* valorizados pela organização, conforme mencionou o participante P9: “*Não é aconselhável se falar sobre política, por exemplo. É vetada qualquer tipo de discriminação, de mensagem de ódio e assédio, qualquer tipo de coisa é repreendida*”. Já P21 considera que essas premissas *não são claras* no teletrabalho. Segundo Weston (2020) e Lukasik-Stachowiak (2022), as organizações devem desenvolver políticas claras, intensificando a comunicação com informações e dicas que fortaleçam aspectos da cultura da organização como os valores.

Em relação aos objetivos organizacionais, cinco códigos evidenciaram-se: reuniões de alinhamento (8), comunicação assíncrona (4), comunicação clara (2), guia de objetivos (2) e não são transmitidos eficazmente (1). Os entrevistados percebem os objetivos por meio de *reuniões de alinhamento* e *comunicação clara*, associadas a um *guia de objetivos* e à *comunicação assíncrona*. No entanto, P7 relatou que, em sua empresa, esses objetivos *não são transmitidos eficazmente*, gerando ruídos e indefinição. Dito isto, verificou-se que, apesar de os teletrabalhadores de TI possuírem importantes canais de comunicação com suas organizações, a compreensão do valor organizacional relativo aos objetivos nem sempre é captada, causando ruídos, indefinição e desinformação. Assim, questiona-se se estes canais são suficientes e adequados para que a mensagem chegue para estes indivíduos no cenário remoto.

Ademais, Olearczyk e Walewska-Zielecka (2021) destacam que, após o distanciamento físico do trabalhador e organização, o cultivo dos valores principais responsáveis pela construção de confiança, honestidade e respeito, bem como comunicação e motivação passou por desafios complexos. Assim, Díaz-Soloaga e Díaz-Soloaga (2022) salientam que as lideranças têm um papel primordial na eficácia dos objetivos principais das instituições.

5.1.3 Pressupostos básicos da cultura organizacional

Schein (2009) e Schein e Schein (2022) afirmam que os valores tornam-se pressupostos

básicos quando, ao serem repetidamente testados e aprovados, passam ao nível inconsciente do colaborador. Neste estudo os pressupostos foram analisados a partir dos comportamentos inquestionáveis, as ações espontâneas e os direcionamentos automáticos.

Sobre os comportamentos inquestionáveis, um código emergiu nas entrevistas relativo a este aspecto da cultura: *acontecem há muito tempo* (1). Assim, a entrevistada P12 relatou que estas condutas são percebidas através de processos rotineiros muito antigos, que *acontecem há anos* e que os funcionários aceitam sem questioná-los. Schein e Schein (2022) destacam que esses pressupostos são profundos e difíceis de modificar, sendo um desafio percebê-los no teletrabalho, sobretudo para aqueles com pouco tempo de empresa.

No que concerne às ações espontâneas, dois códigos emergiram: *proatividade* (2) e *difficuldade para perceber e vivenciar* (1). A *proatividade* é observada a partir da rotina dos demais membros, mas o P2 mencionou *difficuldade de percepção* dessas ações espontâneas, especialmente para os novos teletrabalhadores. Raghuram (2021) considera que no processo de integração totalmente virtual, as primeiras conexões, normas de comportamento, conexões sociais, redes de influência e integração são fragilizadas. Assim, é muito importante determinar novos métodos de integração para quem inicia sua experiência na instituição como teletrabalhador, de modo a internalizar aspectos da cultura (Taksi-Deveciyan; Alay, 2023).

Por fim, sobre os direcionamentos automáticos, cinco códigos emergiram: *reuniões* (7), *lideranças* (7), *comunicação assíncrona* (1), *não são transmitidos eficazmente* (1) e *cada um por si* (1). Os participantes destacam as *reuniões*, a conduta das *lideranças* e a *comunicação assíncrona*. Assim, a conduta do líder pode desempenhar uma importante função na redução dos riscos relativos à consequências negativas do teletrabalho (Spagnoli *et al.*, 2021) como o fortalecimento da cultura organizacional (Henke; Jones; O'neil, 2022). Já para a entrevistada P7 os direcionamentos *não são transmitidos eficazmente*, dando a impressão que a regra é *cada um por si*. Fuchs e Reichel (2023) destacam que implementar tecnologias de comunicação avançadas e assumir que os funcionários irão interagir com elas nas formas desejadas pela organização não são suficientes para manter uma comunicação eficaz no cenário do teletrabalho.

5.2 Caracterização da identificação organizacional baseada no modelo dos quatro fatores de Kreiner e Ashforth (2004)

De acordo com Raghuram (2021), a cultura organizacional promove uma forte identificação do indivíduo com sua organizacional. Para este vínculo psicológico, vinte e sete códigos distintos emergiram, distribuídos conforme as categorias: *identificação* (8), *desidentificação* (4), *identificação neutra* (2) e *identificação ambivalente* (9).

Os resultados apontam que os teletrabalhadores de TI podem experienciar, simultaneamente, formas distintas de identificação com a organização, corroborando com os estudos de Kreiner e Ashforth (2004). Contudo, com a prática do teletrabalho e suas implicações na percepção e vivência sobre a cultura das organizações, aspectos particulares deste cenário foram revelados no que concerne à identificação dos profissionais de tecnologia da informação, conforme as subseções a seguir.

5.2.1 Identificação

A identificação organizacional caracteriza-se como a compreensão de unidade ou pertencimento que o trabalhador tem com sua organização (Kreiner; Ashforth, 2004; Zhang; Guo; Newman, 2017). Considerando o cenário relativo ao teletrabalho, a identificação dos profissionais de TI emergiu a partir de oito códigos: *alinhamento dos valores* (24), *pertencimento com a atividade e/ou projeto* (8), *pertencimento com a equipe* (7), *conquista*

mútua (6), interação com as pessoas (4), nostalgia (2), contribui com um todo (1) e auxílio dos colegas e/ou das lideranças (1).

A identificação organizacional ocorre principalmente a partir da percepção do *alinhamento dos valores* dos teletrabalhadores de TI e os valores das organizações. Esses valores são relativos a questões éticas e morais, desenvolvimento da carreira, zelo com as entregas feitas ao cliente, inclusão, diversidade, sustentabilidade, responsabilidade social, transparência, honestidade, valorização da família, flexibilidade, prática do feedback, liberdade, valorização do trabalhador e boa interação entre as pessoas. Para Araújo, Furtado e Pinho (2025) as organizações devem desenvolver estratégias que atendam aos aspectos valorizados pelos trabalhadores de TI. Já Ceribeli, Brito e Maciel (2021) apontam que, apesar do menor apego, profissionais de TI permanecem na empresa quando se sentem valorizados, veem oportunidades futuras e percebem chances de desenvolvimento profissional.

Quando os profissionais de TI percebem seus valores alinhados com os da organização, há a confirmação do cumprimento dos contratos psicológicos firmados, assim aspectos concernentes às expectativas de reciprocidade são validados e corroboram com a identificação organizacional. Kreiner e Ashforth (2004) salientam que à medida que a organização atende às várias expectativas do funcionário, esse lado do contrato, muitas vezes implícito, torna-se cada vez mais cumprido.

A identificação também acontece a partir do sentimento de *conquista mútua*, da percepção de que estão *contribuindo com um todo* e do *auxílio dos colegas e das lideranças*. Zhang; Guo; e Newman (2017) reforçam que trabalhadores com elevada identificação organizacional creem que o alcance da missão da organização remete ao seu próprio sucesso profissional, nutrindo a intenção de permanecerem (Thurston; Glendon, 2018). Já o sentimento de apoio cria conexões positivas que aumentam a capacidade dos colaboradores para lidar com os desafios organizacionais (Singh *et al.*, 2019).

Contudo, observou-se sentimentos de *pertencimento com o projeto* ou *pertencimento com a equipe*, sem maiores sentimentos de pertencimento com a organização, ratificando o impacto da *interação com as pessoas* na identificação, conforme P5: “*Como é que eu consigo explicar? Mas eu diria que o sentimento de pertencimento... não diria que é tanto da empresa, mas é do time, da equipe, com o projeto.*” Outrossim, alguns participantes mencionaram que sua percepção de pertencimento é vinculada à *nostalgia*. Assim, teletrabalhadores que se sentiam plenamente pertencentes à instituição no modelo presencial podem manter a identificação no remoto, graças às fortes experiências anteriores de associação.

5.2.2 Desidentificação

A desidentificação configura-se uma separação cognitiva entre si mesmo e aspectos da organização que os trabalhadores consideram negativos, discordam e rejeitam (Kreiner e Ashforth, 2004). Assi, para os profissionais de TI emergiu a partir de quatro códigos: postura da organização (6), posicionamento da liderança (1), burocracias (1) e contrangimento de participar da empresa (1).

Esse sentimento ocorre a partir da sua discordância com alguma *postura da organização* ou *posicionamento das lideranças*. Estudos apontam que a desidentificação dos trabalhadores pode decorrer de insatisfação com a direção estratégica, liderança hostil (Chang *et al.*, 2013), tratamento injusto ou violações de contrato psicológico quando não recebem treinamento, remuneração ou reconhecimento (Jahanzeb; De Clercq; Fátima; 2021). Outrossim, relatou-se a percepção de *burocracias* excessivas para o uso das ferramentas de trabalho. Araújo, Furtado e Pinho (2025) sinalizam que a disponibilidade de ferramentas para a operacionalização da função do profissional de TI é um aspecto valorizado por este grupo ocupacional.

Ademais, a participante P15 destacou que sente *constrangimento em participar da*

empresa ao declarar: “*Nossa, eu estou participando dessa meleca. Eu estou participando dessa coisa esquisita que está acontecendo*”. Essa desidentificação pode acarretar uma repulsão da missão, cultura ou aspectos centrais da organização, a ponto de uma pessoa, consciente ou ativamente, separar sua identidade e reputação daquelas da organização (Kreiner; Ashforth, 2004). Meyer e Allen (1997) apontam que trabalhadores desidentificados podem permanecer nas organizações devido ao forte comprometimento de continuação e/ou normativo.

5.2.3 Identificação neutra

A identificação neutra caracteriza-se como o estado de apatia com a organização (Kreiner; Ashforth, 2004). Para os profissionais de TI emergiu a partir de um código: *desconhece o impacto do seu trabalho* (1) dentro de um todo. O porte da organização, a quantidade de funcionários, o grande número de projetos em execução e a forma ineficaz como as lideranças comunicam e envolvem a equipe contribuem para esse sentimento de apatia, assim como a ausência do sentido na execução das atividades.

Os resultados do estudo de Araújo, Furtado e Pinho (2025) apontam que os profissionais de TI valorizam trabalhos significativos e reconhecimento. A falta de percepção sobre a importância de seu trabalho pode levar a sentimentos de vazio e apatia, caracterizando uma identificação neutra. A neutralidade do trabalhador pode ser decorrência de um processo de defesa que o direciona à ressignificar a sua permanência na organização diante de situações abusivas (Zhang; Frenkel, 2018). Dito isto, a forte associação positiva entre identificação neutra e desidentificação nos resultados de Kreiner e Ashforth (2004) sugerem que a identificação neutra pode não ser, afinal, “tão neutra”, constituindo-se o estágio anterior ao processo de desidentificação organizacional em alguns casos.

5.2.4 Identificação ambivalente

A identificação ambivalente representa um estado de manter simultaneamente duas posições contrárias sobre a própria organização (Kreiner; Ashforth, 2004) e emergiu a partir de oito códigos: insegurança (9), frustração (4), questiona a permanência (3), sentir-se desvalorizado (3), é só uma empresa (2), sentir-se pressionado (2), proximidade com a empresa contratante (2) e distância do cliente final (1).

Por um lado, há sentimentos de pertencimento com a organização e com as equipes, por outro, há insegurança do teletrabalhador, percepção de desvalorização e questionamentos sobre sua permanência. Os participantes relataram que essa *insegurança* refere-se ao medo de demissão, pressão para atuar como PJ e retorno ao trabalho presencial. Também surgem dúvidas quanto à valorização, posicionamentos da organização e progressão na carreira. O estudo de De Clercq e Pereira (2023) aponta que as dificuldades relacionadas com o trabalho podem revigorar a tradução de frustrações com políticas disfuncionais em desidentificação organizacional. Desta forma, a incerteza se o profissional de TI permanecerá na empresa e o receio de ficar desempregado após a finalização do projeto ressaltam a ambivalência de sentimentos.

O sentimento de *frustração* decorre da falta de ações organizacionais ou do descumprimento de promessas, gerando desmotivação (Kreiner; Ashforth, 2004). Violações do contrato psicológico, ausência de reconhecimento, treinamento ou remuneração agravam esse quadro (Jahanzeb *et al.*, 2021), aumentando a disposição à desidentificação (Rani *et al.*, 2018). Mesmo com traços de identificação, esses profissionais sentem-se, por vezes, *desvalorizados, pressionados e questionam sua permanência*. Profissionais de TI, em comparação a outras áreas, buscam mais oportunidades, desafios, autonomia e valorizam conquistas, reconhecimento e crescimento (Araújo; Furtado; Pinho, 2025), quando se sentem desvalorizados ou pressionados, passam a questionar sua permanência.

Isso enfraquece o vínculo de longo prazo com a organização e gera sentimentos conflitantes, como relatado pela participante P12: “*É uma empresa boa, mas é só uma empresa*”.

Por fim, o teletrabalhador de TI vivencia ambivalência ao perceber um *distanciamento do cliente final* e pode sentir mais *proximidade com a empresa contratante*, no caso de empresas de consultoria. Conforme Raghuran (2021), não é incomum teletrabalhadores consultores possuírem vínculos mais fortes com organizações clientes. Experimentar ambivalência pode indicar um impulso para uma possível desidentificação. Assim, a ambivalência pode ser precursora para a desidentificação completa (Kreiner; Ashforth, 2004).

5.3 Caracterização do comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)

Conforme Wang *et al.* (2020) e Raghuram (2021), para o teletrabalhador, a ausência de interações físicas, informais e espontâneas, importantes para a formação de conexões e compreensão de pertencimento, tornam-se limitadas, impactando o seu comprometimento. Como resultado da análise vinte códigos emergiram: comprometimento afetivo (5), comprometimento normativo (9) e comprometimento de continuação (6).

Os teletrabalhadores de TI podem experimentar, simultaneamente, diferentes configurações e perfis de comprometimento; corroborando com os estudos de Pinho, Meyer, Espinoza e Oliveira (2022), Montenegro, Pinho e Tupinambá (2022) e Meyer, Morin e Wasti (2018). Entretanto, com a prática do teletrabalho e como o indivíduo percebe e vivencia a cultura das organizações, aspectos intrínsecos a este contexto emergiram no que diz respeito ao comprometimento dos profissionais de tecnologia da informação.

5.3.1 Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo é representado pela identificação emocional e apego afetivo e é determinado pela escolha de permanecer comprometido (Meyer, Allen, 1991). Tendo em conta o contexto relativo ao teletrabalho, o comprometimento afetivo dos profissionais de TI emergiu a partir de cinco códigos: problemas organizacionais (19), permanece porque quer (17), esforços pela empresa (14), orgulho da empresa (13) e orgulho de mim mesmo (3).

O comprometimento afetivo dos entrevistados refere-se, sobretudo, ao sentimento de que *permanecem na organização porque querem*. Kortsch *et al.* (2022) indicam que o teletrabalho pode favorecer o comprometimento, especialmente quando há um ambiente saudável e espaços de interação digital para reduzir o distanciamento. Esse sentimento corrobora com a vontade de *realizar esforços pela empresa*, conforme P13: “*Me sinto disposta todo dia tentar dar o meu melhor nas tarefas que são designadas. Até trabalhar em outros horários, até mais tarde. Eu me sinto mais disposição de fazer isso por uma escolha minha*”. Alguns participantes mencionaram sentir *orgulho da empresa* por sua reputação, parcerias com big techs e clientes importantes, pelas pesquisas realizadas, o impacto social do trabalho e o prestígio que o nome da empresa agrega ao currículo.

Contudo, verificou-se que alguns participantes não sentem orgulho da empresa, mas relataram *orgulharem-se deles mesmos*. Esse orgulho próprio é proveniente da percepção de que seu trabalho atinge muitos usuários e que entregam excelentes resultados. Silva, Cappelozza e Costa (2014) recomendam que as lideranças promovam estratégias que propiciem o orgulho organizacional e eventos de valorização do trabalhador, pois o orgulho constitui-se um dos elementos centrais do comprometimento afetivo (Meyer; Allen, 1991). Observa-se a importância da solidificação de uma cultura estratégica para o teletrabalho, onde vínculos afetivos possam ser nutridos, mesmo com o distanciamento.

Alguns participantes mencionaram não sentir *os problemas da organização* como deles,

a não ser que estejam diretamente envolvidos. Segundo Simon *et al.* (2023), a atividade exercida em teletrabalho enfraquece o contato social. Deste modo, a experiência do propósito coletivo também é afetada, levando a um declínio do comprometimento afetivo. César e Neves (2020) sugerem que, no contexto do teletrabalho, o comprometimento afetivo pode ser atingido com a criação dos artefatos da cultura que estimulem o pertencimento, atenção e acolhimento.

Dito isto, observou-se em alguns dos teletrabalhadores entrevistados uma fragilização do comprometimento afetivo no qual é evidente um perfil centrado no “eu profissional” e não no “nós organizacional”. No teletrabalho esse desenho é intensificado, onde a virtualização das relações dificultam a construção de uma cultura partilhada e do vínculo de pertencimento com a empresa. Nesta conjuntura, os símbolos, narrativas e conexões são reduzidos, favorecendo o surgimento da lógica de conexão com entregas, projetos e necessidades profissionais e individuais. Outrossim, o orgulho desloca-se do coletivo para o individual, focado em competências, conquistas e qualidade do trabalho.

5.3.2 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo é caracterizado pelo sentimento de obrigação do indivíduo com a organização, no qual permanece nela porque sente que deve fazê-lo (Meyer, Allen, 1991). Considerando o cenário relativo ao teletrabalho, os resultados indicaram que o comprometimento normativo dos profissionais de TI emergiu a partir de nove códigos: sairia com uma oferta melhor (13), ganha-ganha (7), gratidão (5), obrigação com a empresa (3), coisa certa a fazer (3), obrigação consigo mesmo (2), não pe correto deixar a empresa (2), próprio mérito (1) e sentimento de dívida (1).

Verificou-se que o comprometimento normativo dos teletrabalhadores de TI ocorre a partir dos sentimentos de *gratidão* e *dívida* com a organização, por ser uma empresa que os ajudou no crescimento profissional, assim como por tê-los contratado e dado oportunidades quando estavam desempregados. Alguns participantes mencionaram que permanecem na empresa porque é *a coisa certa a fazer e sentem-se em obrigação* com ela, assim afirmam que *não é correto deixá-la* agora mesmo que uma oportunidade melhor apareça. Observou-se que, para os participantes que se comprometem normativamente, há uma combinação de fatores individuais, organizacionais e socioculturais que favorecem esse vínculo e a obrigação de afiliação, corroborando com as pesquisas de Meyer e Allen (1991).

Todavia, os resultados também revelaram que alguns entrevistados consideram correto sair da organização caso recebam uma *oferta melhor de emprego* e que sua colaboração sinaliza uma interação de *ganha-ganha* e não de dívida. O participante P1 mencionou que não se sente em dívida com a organização, pois tudo que conquistou foi por *seu próprio mérito*, conforme descreeu: “*Não, eu não sinto que eu devo, não. Se eu estou lá foi porque conquistei e cheguei onde cheguei por mérito, não porque ela me propiciou*”. Outrossim, observou-se que os participantes P5 e P13 consideram ter sentimentos de *obrigação consigo mesmos* em executar um ótimo trabalho.

Os resultados do estudo de Sholesi, Matthew e Olorunisola (2023) sobre a relação entre teletrabalho e comprometimento normativo evidenciaram que os trabalhadores que atuam remotamente têm menos sentimentos de obrigação e responsabilidade organizacionais. Isto porque quase não há qualquer forma de contato com os seus colegas e com as equipes de gestão, deste modo, falta relacionamento interpessoal, agrupamento social e espírito de equipe, assim como há isolamento físico e psicológico, afetando seus comprometimentos. O perfil diferenciado dos profissionais de TI e a demanda e valorização deste segmento ocupacional os colocam num contexto privilegiado de recorrentes ofertas de emprego. Diante da qualidade das entregas que realizam e da contrapartida organizacional que recebem, muitos consideram que sua relação com as empresas é uma via de mão dupla na qual não há sentimentos de dívida ou

obrigação. Assim, o cenário relativo ao teletrabalho pode favorecer a percepção de uma relação laboral transacional onde o próprio mercado de TI aquecido alimenta a cultura da mobilidade e a valorização de carreiras pautadas em projetos e entregas. Dito isto, a fragulização do comprometimento normativo para alguns participantes pode ser considerado uma consequência sistêmica das transformações estruturais no mercado de trabalho, refletindo um novo perfil de contrato psicológico negociável e orientado por oportunidades.

5.3.3 Comprometimento de continuação

O comprometimento de continuação define-se como a decisão do indivíduo continuar sua afiliação com uma organização devido vantagens pessoais, custos de perder os benefícios já adquiridos e limitações de emprego (Osman; Sarip; Arif, 2017). Considerando o contexto relativo ao teletrabalho, o comprometimento de continuação dos teletrabalhadores de TI surgiu a partir de seis códigos: benefícios (19), questões financeiras (10), oportunidades (7), mercado de trabalho (5), adaptação (3) e nível de senioridade (1).

O comprometimento de continuação emergiu, sobretudo, no que se refere aos *benefícios* recebidos como: plano de saúde, ações da empresa, previdência privada, vale alimentação, participação nos lucros e resultados (PLR), acesso à rede de academias, ajuda de custo para energia elétrica, apoio à saúde mental, flexibilidade de horários, investimento em qualificação, anuênio e gozo de folgas. Também foram considerados benefícios percebidos: a vivência de uma boa cultura organizacional e uma boa equipe e, principalmente, a possibilidade de atuar em teletrabalho. Conforme Herrera e Las Heras-Rosas (2021), os funcionários valorizam os benefícios organizacionais quando suas necessidades são consideradas e uma maior flexibilidade é proporcionada. De acordo com o estudo de Wang *et al.* (2020) sobre teletrabalho, é plausível que alguns teletrabalhadores tenham um forte comprometimento de continuação com as suas organizações devido aos benefícios que usufruem do trabalho remoto. Assim, essa modalidade laboral é vista pelos profissionais de TI como uma importante vantagem.

Também observou-se que o comprometimento de continuação está relacionado a *questões financeiras* e responsabilidades da vida adulta. Já as *oportunidades* recebidas envolvem estabilidade, chance de ampliar a formação, aprendizado contínuo e participação em projetos com potencial futuro. A percepção de que o *mercado de trabalho* está desfavorável está vinculada à limitação de oportunidades ou etarismo. Esses resultados confirmam o estudos de Wang *et al.* (2020) e Jung *et al.* (2021) nos quais destacam que o isolamento pode ser positivamente associado ao comprometimento de continuação devido a percepção de baixo poder e densidade de rede, conduzindo o teletrabalhador a optar por permanecer em seu emprego atual.

Ademais, os participantes mencionaram receio de problemas de *adaptação* em outro local, assim como pelo *nível de senioridade* já conquistado na atual empresa. Wang *et al.* (2020) apontam que teletrabalhadores tendem a permanecer nas empresas para conservar recursos como tempo e energia emocional. Buhari *et al.* (2020) complementam que, apesar dos salários atrativos, a análise custo-benefício pode inibir mudanças. Isso ocorre devido ao esforço de adaptação a novas culturas e ao estresse envolvido em adquirir conhecimento organizacional específico. Observou-se que os teletrabalhadores entrevistados permanecem vinculados às organizações motivados por fatores instrumentais; deste modo, o distanciamento relativo ao trabalho remoto favorece o comprometimento de continuação, conforme o estudo de Wang *et al.* (2020). Outrossim, os participantes percebem-se como profissionais qualificados e demandados, contudo há o entendimento de que o mercado de trabalho brasileiro não oferece as mesmas oportunidades do mercado internacional.

Historicamente, os profissionais de TI são reconhecidos por valorizar a autonomia, aprendizado contínuo, inovação e flexibilidade (Araújo; Furtado; Pinho, 2025). Quando esses

valores são satisfeitos na organização atual por meio de benefícios pecuniários associados a benefícios não pecuniários como equilíbrio pessoal e profissional, flexibilidade, estabilidade, oportunidades de desenvolvimento, cultura organizacional positiva e ambiente saudável, surge um custo psicológico vinculado à ideia de recomeçar em outro ambiente, o que chancela seu comprometimento de continuação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar qualitativamente como ocorre a identificação e o comprometimento para trabalhadores de TI que vivenciam uma cultura organizacional remotamente.

No que concerne à percepção da cultura nos três níveis de Edgar Schein, verificou-se que os profissionais de TI em teletrabalho percebem e vivenciam aspectos da cultura principalmente no que tangem os artefatos e valores organizacionais. Contudo, para alguns participantes, sobretudo aqueles prestadores de serviços de consultoria, observou-se uma maior proximidade com os simbolismos das empresas contratantes. Outrossim, a falta de interação com os colegas, diminui o intercâmbio das histórias compartilhadas para alguns indivíduos.

Verificou-se que alguns valores não são comunicados claramente, evidenciando a necessidade de aprimorar a comunicação interna. Considerando que os intercâmbios com os colegas são limitados a eventos planejados, observa-se a importância do processo de aprendizagem social, principalmente para indivíduos com menos tempo de empresa que ainda não captaram aspectos profundos da cultura.

No que concerne à identificação organizacional, observou-se que emerge para os profissionais de TI, principalmente, por meio da percepção do alinhamento de valores, ratificando o cumprimento dos contratos psicológicos firmados. Alguns teletrabalhadores podem desenvolver maior identificação com os projetos nos quais participam, e não propriamente com a organização; pois os projetos oferecem referências mais tangíveis e imediatas de pertencimento e propósito.

A desidentificação está relacionada à fragilidade em níveis mais profundos da cultura organizacional, principalmente quando há quebra de confiança e desalinhamento entre valores. No teletrabalho há menos elementos culturais compensatórios no ambiente como rituais, convivência e suporte emocional presencial. Já diante do sentimento de apatia característico da identificação neutra, ficou evidente que o teletrabalhador de TI pode não reconhecer os simbolismos da cultura que sinalizam sua participação no todo organizacional.

No que concerne à identificação ambivalente, indivíduos podem ter acesso limitado aos artefatos físicos e simbólicos da organização, importantes elementos de reforço do pertencimento, deslocando muitas vezes a vivência cultural para um nível micro (equipes) ou meso (empresas contratantes), gerando contradições identitárias. Sentimentos conflituosos e contraditórios também apontam uma possível incongruência entre os valores comunicados e os valores efetivamente percebidos.

Sobre o comprometimento afetivo, observou-se que para os profissionais de TI este vínculo psicológico emerge principalmente pelo sentimento de que permanecem na organização porque querem, pelo orgulho e a disposição de realizarem esforços pela empresa. Desta forma, uma cultura que combina eficazmente interfaces de comunicação, suporte organizacional e um ambiente de trabalho amistoso corrobora para este resultado. Todavia, para alguns trabalhadores, o orgulho pode estar relacionado ao desempenho individual do que à identidade corporativa.

Quanto ao comprometimento normativo, alguns profissionais demonstram gratidão e senso de dívida, indicando que valores como desenvolvimento, suporte e reconhecimento incentivam sua permanência na organização. Porém, alguns indivíduos sentem uma obrigação

consigo, revelando um compromisso com seus resultados e não com quem o remunera para isso. O vínculo centrado na entrega, desvinculado do pertencimento, é característico de modelos de trabalho mais flexíveis, como o teletrabalho ou o trabalho por projetos. Outrossim, o próprio perfil do profissional de tecnologia da informação que valoriza a autonomia profissional, a crença na mobilidade como direito, a centralidade do mérito individual e o trabalho como projeto pessoal de carreira, podem acentuar esse delineamento.

O comprometimento de continuação emergiu relacionado, principalmente, à percepção de que os benefícios recebidos são importantes, seguidos de questões financeiras, oportunidades, limitações do mercado, receio de adaptações em outra empresa e nível de senioridade já alcançado na organização. Assim, o teletrabalho pode ser positivamente associado ao comprometimento de continuação.

Observou-se que a identificação e o comprometimento organizacional podem florescer para os teletrabalhadores de TI. Contudo, além das condições específicas do mercado, é essencial considerar o foco extraorganizacional desse grupo, voltado ao desenvolvimento profissional e carreira. Como implicação prática, destaca-se a importância de estratégias que fortaleçam a cultura organizacional nesse contexto, propiciando que esses profissionais percebam simbolismos, alinhem valores e reforcem seus vínculos psicológicos com a empresa.

Como limitações, destaca-se a escassez de estudos que explorem os três níveis da cultura organizacional de Schein, especialmente os pressupostos básicos ligados à subjetividade. A aplicação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva remotamente exigiu adaptações ao formato virtual. Para estudos futuros, recomenda-se investigar outras categorias profissionais e considerar teletrabalhadores recém-ingressos, intenção de rotatividade e o trabalho híbrido.

REFERÊNCIAS

- AHMED, S.; TASKIN, N.; PAULEEN, D. J.; PARKER, J. Motivating information technology professionals: The case of New Zealand. **Australasian Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 21, p. 1- 30, 2017.
- ARAÚJO, R. A.; FURTADO, V. A.; PINHO, A. P. M. “I’m a chameleon”: The protean career raveled. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 26, n. 2, p. eRAMG250148, 2025.
- ASATIANI, A.; HÄMÄLÄINEN, J.; PENTTINEN, E.; ROSSI, M. Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. **Information Systems Journal**, [S. l.], v. 31, p. 62-93. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.
- BARTEL, C. A.; WRZESNIEWSKI, A.; WIESENFELD, B. M. Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. **Organization Science**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 743-757, 2012.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, [S. l.], v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BIRON, M.; CASPER, W. J.; RAGHURAM, S. Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. **Personnel Review**, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 671-686, 2023.
- BUHARI, M. M.; YONG, C. C.; LEE, S. T. I am more committed to my profession than to my organization: professional commitment and perceived organizational support in turnover. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 37-58. 2020.
- CERIBELI, H. B.; BRITO, A. das Graças; MACIEL, G. N. Desenvolvimento humano, empregabilidade percebida e intenção de permanência no setor de TI. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 20, n. 2, p. 69–88, 2021
- CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do

comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, [S. l.], v. 5, p. 192-205, 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEMIRTAS, O.; AKDOGAN, A. A. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 130, p. 59-67, 2015.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DÍAZ-SOLOAGA, P.; DÍAZ-SOLOAGA, A. Forced telecommuting during the COVID-19 lockdown: the impact on corporate culture in Spain and Kazakhstan. **Corporate communications: an international journal**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 193-212, 2022.

DOLOT, A. Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną–perspektywa pracownika. **E-mentor**, [S. l.], v. 83, n. 1, p. 35-43, 2020.

GUPTA, J.; MISRA, P.; DASH, I. Telecommuting During the Pandemic: A Bibliometric Study. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S. l.], v. 2, p. 1-20, 2023

HENKE, J. B.; JONES, S. K.; O'NEILL, T. A. Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, 2022.

HERRERA-BALLESTEROS, J.; DE LAS HERAS-ROSAS, C. J. The organisational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2021.

HOCK, M.; CLAUSS, T.; SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. **R&d Management**, v. 46, n. 3, p. 433-450, 2016.

JAHANZEB, S.; DE CLERCQ, D.; FATIMA, T. Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. **Management Decision**, [S. l.], v. 59, n. 2, p. 446-462, 2021.

JIANG, J. J.; HUANG, W. W.; KLEIN, G.; TSAI, J. C. A. The career satisfaction of IT professionals with mixed job demands. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [S. l.], v. 67, n. 1, p. 30-41. 2018.

JUNG, H; S.; SONG, M. K.; YOONH. H. The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 948, 2021.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during COVID-19. **Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020.

KOCH, T.; DENNER, N. Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? **Corporate Communications: An International Journal**, vol. 27, no. 3, p. 494–508, 2022.

KORTSCH, T.; REHWALDT, R.; SCHWAKE, M. E.; LICARI, C. Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the German banking sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S. l.], v. 19, n. 15, p. 9117, 2022.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

KUMAR, N; ALOK, S. Media synchronicity implications for Indian white-collar employees' work-from-home wellbeing and preference, mediated by psychological needs satisfaction. **Journal of Indian Business Research**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 209-226, 2023.

LUKASIK-STACHOWIAK, K. ORGANIZATIONAL CULTURE IN REMOTE WORKING CONDITIONS–HOME OFFICE. **Humanities and Social Sciences**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 31-

43, 2022.

MAEL, F. A.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v.13, p. 103-123, 1989.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S.; WASTI, S. A. Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. **Human Relations**, v. 71, n. 9, p. 1204-1233, 2018.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755-773, 2022.

MORENTE, F.; FERRÁS, X.; ZIZLAVSKY, O. Innovation cultural models: review and proposal for next steps. **Revista Universidad y Empresa**, [S. l.], v. 20, n. 34, p. 53-81, 2018.

NASCIMENTO, L. D. C. N.; SOUZA, T. V. D.; OLIVEIRA, I. C. D. S.; MORAES, J. R. M. M. D.; AGUIAR, R. C. B. D.; SILVA, L. F. D. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 228-233, 2018.

NIEDERMAN, F.; FERRATT, T. W.; TRAUTH, E. M. On the co-evolution of information technology and information systems personnel. ACM SIGMIS Database: **the DATABASE for Advances in Information Systems**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 29-50, 2016.

OLEARCZYK, A.; WALEWSKA-ZIELECKA, B. Wpływ pandemii COVID-19 na wybrane obszary zdrowia, stylu życia i samopoczucia pracowników w Polsce. **Zdrowie i style życia**, [S. l.], p. 59, 2021.

OSMAN, O. H.; SARIP, A.; ARIF, L. S. M. What role does continuance commitment play in the relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviour? Case study somali telecommunication industry players. **Sains Humanika**, [S. l.], v. 9, n. 1-3, 2017.

PINHO, A. P. M.; MEYER, J.; ESPINOZA, J. A.; OLIVEIRA, E. R. S. HRM practices and organizational commitment profiles in Brazil. **Current Psychology**, [S. l.], 1 jun. 2022

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 13, n. 34, p. 314-334, maio-ago. 2025.

PLESTER, B. Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals. **Culture and Organization**, v. 21, n. 3, p. 251-268, 2015.

POUTHIER, V. Gripping and joking as identification rituals and tools for engagement in cross-boundary team meetings. **Organization Studies**, v. 38, n. 6, p. 753-774, 2017.

RAGHURAM, S. Remote Work Implications for Organisational Culture. KUMAR, P.; AGRAWAL, A.; BUDHWAR, P. (ed.) **Work from Home: multi-level perspectives on the new normal**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021.

RANI, H.; ARAIN, G. A.; KUMAR, A.; SHAIKH, I. R. Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification. **Journal of Asia Business Studies**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1-16, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SHOLESI, O. Y.; MATTHEW, A. O.; OLORUNISOLA, K. Y. Telecommuting and normative commitment of employees in a technology firm: after effects of Covid-19

Pandemic. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 70-76, 2023.

SILVA, A. J.; COELHO, N. The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness. **Kybernetes**, [S. l.], v. 52, n. 10, 2022.

SILVA, A.; FOSSÁ, M. I. T.; RAMOS, M. S. Rituais organizacionais atuando no fortalecimento dos valores organizacionais: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 2, p. 112-127, jul./dez. 2013.

SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SIMON, A. C.; ARANYI, G.; FARAGÓ, K.; PACHNER, O. C.; KISS, O. E. The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 1002818, 2023.

SINGH, B.; SELVARAJAN, T. T.; SOLANSKY, S. T. Coworker influence on employee performance: a conservation of resources perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v. 34, n. 8, p. 587–600, 2019.

SPAGNOLI, P.; MANUTI, A.; BUONO, C.; GHISLIERI, C. The good, the bad and the blend: The strategic role of the “middle leadership” in work-family/life dynamics during remote working. **Behavioral sciences**, [S. l.], v. 11, n. 8, p. 112, 2021.

TAKSI-DEVECIYAN, M. E. R. İ.; ALAY, H. The Experiences of new-starters: Remote working in the post-Covid-19 era. **Sosyoekonomi**, v. 31, n. 58, 2023.

THURSTON, E.; GLENDON, I. Association of risk exposure, organizational identification, and empowerment, with safety participation, intention to quit, and absenteeism. **Safety Science**, [S. l.], v. 105, p. 212-221, 2018.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cadernos Ebape. Br**, [S. l.], v. 18, p. 268-283, 2020.

WANG, W.; ALBERT, L.; SUN, Q. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. **Employee Relations: The International Journal**, [S. l.], v. 42, n. 3, p. 609-625, 2020.

WESTON, M. **How COVID-19 has impacted organizational culture**. [S. l.]: The Director, 2020. Disponível em: <https://www.thehrdirector.com/how-covid-19-has-impacted-organisational-culture/>. Acesso em: 8 mar. 2023.

WIESCHE, M.; JOSEPH, D.; THATCHER, J.; GU, B.; KRCMAR, H. IT Workforce *In*. BUSH, A; RAI, A. (ed.) **MIS Management Information Systems Quarterly**, [S. l.]: Quarterly research curations, 2019.

ZHANG, Y.; FRENKEL, S. J. Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory. **Employee Relations**, [S. l.], v. 40, n. 6, p. 981-998, 2018.

ZHANG, Y.; GUO, Y.; NEWMAN, A. Identity judgments, work engagement and organizational citizenship behavior: the mediating effects based on group engagement model. **Tourism Management**, [S. l.], v. 61, p. 190-197, 2017.