

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

**A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS E
EXTRÍNSECOS E A MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE
PROJETOS**

EDGAR INÁCIO DE MELLO

SÃO PAULO

2023

Edgar Inácio de Mello

A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS E
EXTRÍNSECOS E A MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE
PROJETOS

THE RELATIONSHIP AMONG INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATIONAL
FACTORS AND THE CAREER MOVEMENT OF PROJECT PROFESSIONALS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
Profissional em Gestão de Projetos da Universidade
Nove de Julho – Uninove, como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2023

Mello, Edgar Inácio de.

A relação entre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e a movimentação na carreira de profissionais de projetos. / Edgar Inácio de Mello. 2023.

116 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Motivação. 3. Movimentação na carreira. 4. Profissionais de projetos. 5. Fatores intrínsecos. 6. Fatores extrínsecos.

I. Silva, Luciano Ferreira da. II. Título.

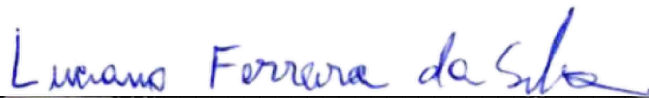
CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

EDGAR INÁCIO DE MELLO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 05 de dezembro de 2023.



Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva (ORIENTADOR)



Prof. Dr. Renato Penha (UNINOVE)



Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros (UFRN)

“O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho”

“This research had financial support from Brazilian institutions: CNPq – National Council for Scientific and Technological Development, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) and the Research Support Fund of the Universidade Nove de Julho”

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus que me deu a vida e me permitiu ter uma família maravilhosa, que me entende e me incentiva a ser a cada dia um homem melhor. Dedico também à minha esposa Thais e às minhas filhas Beatriz e Sophia, que são a razão pelo qual eu acordo e luto todos os dias da minha vida. Aos meus pais que através de sua luta me permitiram chegar até aqui. À minha irmãzinha que me apoia e torce sempre por mim. A todos os amigos e colegas que contribuíram de alguma forma com essa pesquisa.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus que tem me sustentado todos os dias de minha vida e me ajudado a seguir no caminho da fé, ajudando ao próximo.

Agradeço a minha esposa Thais e as minhas filhas Beatriz e Sophia, que me amam e souberam compreender os momentos em que tive que me ausentar. Além disso, me incentivaram em todos os momentos dessa jornada.

Agradeço aos meus pais, que me deram muito amor e me mostraram o caminho que eu deveria seguir. Além disso, me ensinaram a lutar e a conquistar grandes vitórias.

Agradeço a Uninove Nove de Julho que me deu a oportunidade de participar deste programa de pós-graduação, fornecendo-me toda a estrutura necessária para o meu desenvolvimento, incluindo-se o corpo diretivo, administrativo e todos os professores, que são extremamente competentes e excelentes.

Agradeço ao meu orientador, professor doutor Luciano Ferreira da Silva, que foi um grande incentivador e que não poupou esforços em me orientar e me ajudar durante toda a jornada. Tornou-se mais que um orientador, mas um grande parceiro que vou levar para a vida.

Agradeço ao meu amigo Jerônimo Henrique Porte, que Deus o colocou em meu caminho, para abrir essa grande porta. Além disso, me incentivou e me apoiou em vários momentos dessa jornada.

Agradeço aos meus colegas do mestrado e doutorado que contribuíram compartilhando conhecimento e tempo para me apoiar.

Agradeço a todos os colegas com quem trabalho e com quem trabalhei e que contribuíram para que eu concluísse essa pesquisa.

“Consagre os seus projetos ao Senhor
e eles serão bem-sucedidos”
(Provérbios 16:3)

RESUMO

O ambiente organizacional deve ser cercado por elementos que promovam a satisfação dos indivíduos que o compõe. Isso porque, um ambiente ruim atrai uma percepção de insatisfação, bem como de baixa produtividade e engajamento por parte da equipe de projetos. Neste contexto, cada vez mais se torna um desafio para as organizações administrarem adequadamente os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, haja vista que a relação do ambiente de trabalho vem sofrendo muitas mudanças ao longo dos anos. Em razão disso, é fundamental que as organizações compreendam as expectativas de seus colaboradores, bem como promovam ações que elevem os fatores motivacionais de seus colaboradores. Afinal de contas, um colaborador desmotivado poderá considerar uma potencial movimentação de carreira que poderá trazer prejuízos à organização. Com base neste contexto, esta dissertação objetivou propor um modelo prescritivo com base nos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para lidar com a movimentação de carreira de profissionais de projetos. Com relação aos procedimentos metodológicos foi aplicada uma estratégia baseada em uma abordagem qualitativa buscando compreender o fenômeno em profundidade, isto sendo feito por meio de entrevistas semiestruturadas. Para tanto, foram entrevistados 21 profissionais seguindo um protocolo com perguntas orientadoras e aprofundamento das discussões. O processo de análise se deu por três ciclos de codificação, sendo eles codificação aberta, axial e seletiva. Os resultados desta pesquisa permitiram evidenciar que o fator motivacional mais relevante, que emergiu das Unidades Textuais (UTs) foi o extrínseco. Adicionalmente, após a análise de uma matriz de coocorrência identificou-se que: (i) os fatores motivacionais e de movimentação de carreira mais relevantes estão relacionados a aspectos não financeiros; (ii) os fatores intrínsecos estão todos relacionados a aspectos subjetivos, enquanto os fatores extrínsecos de motivação estão relacionados aos aspectos objetivos; (iii) os fatores extrínsecos de insatisfação estão relacionados aos aspectos subjetivos; e (iv) os fatores de movimentação de carreira estão relacionados a aspectos não-financeiros e subjetivos, enquanto os fatores que evitam a movimentação de carreira estão relacionados a aspectos não-financeiros, porém objetivos. A contribuição para a teoria foi evidenciar que os fatores motivacionais de aspectos não financeiros são preditores de movimentação de carreira, ou de permanência em sua posição ou organização. As contribuições para a prática consistem em a partir do modelo prescritivo elaborado fazer o mapeamento das categorias e das coocorrências que estão relacionados aos fatores motivacionais mais relevantes e que intervêm positivamente, ou negativamente, com os aspectos de movimentação de carreira. Esta pesquisa está alinhada com a linha de pesquisa 2: “Gerenciamento de Projetos”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE, bem como essa dissertação também está alinhada com outras pesquisas vinculadas ao projetos-eixo “Gestão de Pessoas e o Gerenciamento de Projetos”.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; motivação; movimentação na carreira; profissionais de projetos; fatores intrínsecos; fatores extrínsecos.

ABSTRACT

The organizational environment must be surrounded by elements that promote the satisfaction of the individuals that comprise it. This is because a poor environment attracts a perception of dissatisfaction, as well as low productivity and engagement on the part of the project team. In this context, it is increasingly becoming a challenge for organizations to properly manage intrinsic and extrinsic motivational factors, given that the relationship between the work environment has undergone many changes over the years. For this reason, it is essential that organizations understand the expectations of their employees, as well as promote actions that increase the motivational factors of their employees. After all, an unmotivated employee may consider a potential career move that could harm the organization. Based on this context, this dissertation aimed to propose a prescriptive model based on intrinsic and extrinsic motivational factors to deal with the career movement of project professionals. Regarding the methodological procedures, a strategy based on a qualitative approach was applied, seeking to understand the phenomenon in depth, this being done through semi-structured interviews. To this end, 21 professionals were interviewed following a protocol with guiding questions and in-depth discussions. The analysis process consisted of three coding cycles, including open, axial, and selective coding. The results of this research showed that the most relevant motivational factor that emerged from Textual Units (UTs) was the extrinsic one. Additionally, after analyzing a co-occurrence matrix, it was identified that: (i) the most relevant motivational and career movement factors are related to non-financial aspects; (ii) intrinsic factors are all related to subjective aspects, while extrinsic motivation factors are related to objective aspects; (iii) extrinsic dissatisfaction factors are related to subjective aspects; and (iv) career movement factors are related to non-financial and subjective aspects, while the factors that prevent career movement are related to non-financial but objective aspects. The contribution to the theory was to show that motivational factors from non-financial aspects are predictors of career movement, or of permanence in one's position or organization. The contributions to the practice consist of, based on the prescriptive model developed, mapping the categories and co-occurrences that are related to the most relevant motivational factors and that intervene positively, or negatively, with aspects of career movement. This research is aligned with research line 2: "Project Management", linked to the Graduate Program in Project Management — PPGP UNINOVE, just as this dissertation is also aligned with other research linked to the "People Management and Project Management" axis projects.

Keywords: Project management; motivation; career movement; project professionals; intrinsic factors; extrinsic factors.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

COVID-19 – SARS-CoV-2 (Corona vírus)

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FMI – Fundo Monetário Internacional

GPTW – Great Place to Work

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONG – Organização não governamental

PIB – Produto Interno Bruto

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

RH – Recursos Humanos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista dos fatores motivacionais intrínsecos	27
Tabela 2 - Lista dos fatores motivacionais extrínsecos	30
Tabela 3 - Qualificação dos entrevistados	43
Tabela 4 - Categorias	47
Tabela 5 – Categorias e respectivas evidências	48
Tabela 6 – Macro categoria extrínseco	50
Tabela 7 - Categorias Aprendizagem e de Desafios Técnicos e suas respectivas evidências	51
Tabela 8 - Macro categoria Intrínseco	52
Tabela 9 - Macro categoria intrínseco e respectivas evidências	52
Tabela 10 - Macro categoria Extrínseco	54
Tabela 11 - Macro categoria extrínseco e respectivas evidências	55
Tabela 12 - As categorias relacionadas com a macro categoria Movimentar	56
Tabela 13 - Macro categoria movimentar e respectivas evidências	57
Tabela 14 - Macro categoria Permanecer	59
Tabela 15 - Macro categoria permanecer e respectivas evidências	60
Tabela 16 - Subcategoria aspectos financeiros e não financeiros e respectivas evidências	62
Tabela 17 - Subcategoria aspectos objetivos e subjetivos e respectivas evidências	64
Tabela 18 - Subcategoria aspectos de satisfação ou insatisfação e respectivas evidências	67
Tabela 19 - Matriz de coocorrências	68
Tabela 20 - Matriz de coocorrências (%)	68
Tabela 21 - Fatores Intrínsecos de Satisfação	69
Tabela 22 - Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	70
Tabela 23 - Fatores Intrínsecos de insatisfação	71
Tabela 24 - Lista correlação Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	71
Tabela 25 - Fatores Extrínsecos de Satisfação	72
Tabela 26 - Lista correlação Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	72
Tabela 27 - Fatores Extrínsecos de Insatisfação	74
Tabela 28 - Lista correlação Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	75
Tabela 29 - Fatores de movimentação	75
Tabela 30 - Lista correlação Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	76
Tabela 31 - Fatores que evitam a movimentação	77
Tabela 32 - Lista correlação Permanecer-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama conceitual fatores motivacionais intrínsecos	29
Figura 2 - Diagrama conceitual fatores motivacionais extrínsecos.....	33
Figura 3 - Modelo conceitual	40
Figura 4 – Macro categorias.....	49
Figura 5 – Macro categorias versus Aspectos Financeiros e Não Financeiros	61
Figura 6 – Macro categorias versus Aspectos objetivos e subjetivos	63
Figura 7 – Macro categorias versus aspectos de satisfação e insatisfação	66
Figura 8 - Modelo conceitual ajustado.....	89

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE TABELAS	11
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 OBJETIVO GERAL	19
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 MOTIVAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
2.1.1 Aspectos motivacionais intrínsecos.....	24
2.1.2 Aspectos motivacionais extrínsecos.....	29
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE PROJETOS	33
2.3 MOVIMENTAÇÃO DE CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE PROJETOS	36
2.4 PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL	40
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	42
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS E MOVIMENTAÇÃO DE CARREIRA	46
4.1.1 Macro categoria Intrínseco.....	51
4.1.2 Macro categoria Extrínseco.....	53
4.1.3 Macro categoria Movimentar	56
4.1.4 Macro categoria Permanecer.....	58
4.2 ASPECTOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS	60
4.3 ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS	63
4.4 ASPECTOS DE SATISFAÇÃO E DE INSATISFAÇÃO	65
4.5 MATRIZ DE RESULTADOS CONSOLIDADA	67
4.5.1 Os fatores intrínsecos mais relevantes que geram satisfação	69
4.5.2 Os fatores intrínsecos mais relevantes que geram insatisfação	70
4.5.3 Os fatores extrínsecos mais relevantes que geram satisfação	72
4.5.4 Os fatores extrínsecos mais relevantes que geram insatisfação	74
4.5.5 Os fatores mais relevantes que geram movimentação de carreira.....	75

4.5.6 Os fatores mais relevantes que evitam a movimentação de carreira	76
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
5.1 Categoria considerada a mais relevante	79
5.2 Análise sobre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos	80
5.2.1 Projetos Ágeis e Preditivos	81
5.2.2 Relação dos fatores motivacionais e as entregas do projeto.....	82
5.2.3 Relação dos fatores motivacionais e o <i>work from home</i>	84
5.2.4 Relação dos fatores motivacionais no feedback.....	85
5.2.5 Matriz de coocorrências	86
6. CONTRIBUIÇÃO PARA TEORIA	89
7. CONTRIBUIÇÃO PARA PRÁTICA	92
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	97
ANEXO A	113

1. INTRODUÇÃO

A satisfação constitui o estado emocional de um indivíduo e pode ser afetada pelas condições do ambiente de trabalho em que ele está inserido. Entende-se que a satisfação influencia as suas atitudes (Li *et al.*, 2015; Ng & Feldman, 2015) de forma positiva ou negativa e traz benefícios ou prejuízos à organização (de Faria Bilhim, 2004). Nesse sentido, entende-se que para se gerar no ambiente organizacional o sentimento de satisfação, é necessário que o indivíduo perceba que suas necessidades mais básicas foram atendidas primeiro, partindo-se das necessidades fisiológicas até àquelas de autorrealização (Dohlman *et al.*, 2019). Por outro lado, estudos como o de Wu *et al.* (2019) evidenciam que o sentimento de insatisfação também está presente na organização e que o ostracismo, por exemplo, pode influenciar negativamente os colaboradores que já estão e, também, os recém-chegados.

Neste contexto, pesquisas como a de Cavalcanti *et al.* (2020) e de Salman *et al.* (2021) confirmam que há uma coerência com a concepção humanista *maslowniana*, que defende que todas as necessidades são de aspectos positivos e que, quando realizadas, promovem a saúde mental e o bem-estar psicológico dos empregados. Por isso, ao tratar das necessidades humanas é necessário explicitar que elas se inserem no contexto de teorias motivacionais (Gouveia, 2013). Sendo assim, a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1943) apresenta explicações sobre um conjunto de necessidades que influenciam o comportamento do indivíduo que busca a sua satisfação. A conhecida pirâmide das necessidades de Maslow que é composta por cinco níveis, a saber: necessidade fisiológicas ou básicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização. Ou seja, um indivíduo tem que ter como satisfazer suas necessidades consideradas de baixo nível (comer, dormir, descansar, viver e estar seguro), pois assim estará motivado para atingir necessidades consideradas de níveis mais altos, como por exemplo, as necessidades sociais, de autoestima ou de autorrealização (Phan *et al.*, 2020).

Em paralelo, a teoria motivacional de Herzberg (1968) afirma que a motivação pode ser obtida de forma intrínseca ou extrínseca, sendo que os fatores intrínsecos estão relacionados ao sentimento de realização, ao reconhecimento do trabalho realizado, ao crescimento ou à responsabilidade. Os fatores extrínsecos estão relacionados às políticas organizacionais, às relações no ambiente de trabalho, à supervisão, às condições de trabalho, ao status obtido, à segurança e à remuneração (Chiat & Panatik, 2019). Na mesma linha de raciocínio do que foi supracitado, pode-se dizer que a satisfação no ambiente de trabalho não

está somente relacionada às condições de trabalho, mas também à elementos como benefícios, salários, entre outros, que devem ser considerados pelos gestores (Stephen *et al.*, 2010).

Por outro lado, a respeito da insatisfação no ambiente de trabalho, Stephen (2001) afirma que esta insatisfação pode ser expressa de diversas formas, sendo uma delas o pedido de demissão voluntária por parte dos colaboradores de uma instituição, que é um processo conhecido como movimentação de carreira. Nesse sentido, Fuller e Marler (2009) afirmam em sua linha de pesquisa que um indivíduo insatisfeito terá mais probabilidade de buscar uma movimentação de carreira em direção às oportunidades mais estimulantes, ou que estejam em linha com os seus respectivos objetivos. Sendo assim, considera-se que a movimentação de carreira poderá ocorrer para dentro, ou para fora da organização (Colling & Young, 2000). De acordo com Suutari *et al.* (2012), ao considerar uma movimentação para fora da organização os fatores motivacionais de aspectos subjetivos, tais como “novos desafios” e “oportunidades de desenvolvimento”, são os fatores considerados mais relevantes na tomada de decisão de profissionais com carreira internacional. O mesmo estudo afirma que o aspecto “retornos financeiros” não foi visto como um impulsionador motivacional predominante, no que tange o fenômeno movimentação de carreira (Suutari *et al.*, 2012).

Em relação à insatisfação que motiva a movimentação de carreira por meio da demissão voluntária, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) através do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) identificou um alto número de pedidos de demissões voluntárias no Brasil, entre novembro de 2021 e novembro de 2022, que totalizaram 6,8 milhões (CAGED, 2022). Além disso, observou-se também um aumento expressivo no número de empregos informais que atingiu o patamar de 39 milhões, em todo o território nacional no final de 2022. Ainda neste contexto, o boletim “Emprego em pauta” (IBGE, 2022) ratifica os referidos números e que podem ter relação com à redução salarial adotada por muitas empresas durante o período de pandemia da COVID-19. De acordo com a pesquisa de mercado realizada pela LCA Consultores (Infomoney, 2023), historicamente não há registros de um volume tão alto de pedidos de demissão no Brasil como o apresentado entre os anos de 2020 e 2022. Essa pesquisa ainda sugere que tal movimento está relacionado ao nível de insatisfação dos funcionários com suas condições de trabalho.

Ressalta-se que o ambiente de projetos vem passando por consideráveis mudanças, sobretudo no que se refere aos novos modelos de trabalho como a migração de equipes alocadas fisicamente, para equipes alocadas no modelo home office (Taschetto & Froehlich, 2019). De acordo com estudos realizados, este modelo de trabalho traz maior motivação e criatividade aos colaboradores (Anguelov & Anguelova, 2021). Entretanto, entende-se que

este movimento tenha trazido muitas mudanças na percepção quanto aos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos por parte dos profissionais de projetos (Submitter *et al.*, 2021). Além disso, essas mudanças trouxeram consigo a necessidade de adaptação dos líderes, no contexto de gestão de equipes, principalmente no que se refere ao enfrentamento dos desafios das práticas de liderança, controle, conflitos, comunicação, entre outros (Silva & Passarela, 2016).

A respeito dos desafios enfrentados pela liderança, aspectos como o engajamento dos colaboradores em *home office*, o acompanhamento das tarefas, o gerenciamento de conflitos e o manuseio de ferramentas tecnológicas são aspectos a serem considerados (Pullan & Prokopi, 2016). Entretanto, é fundamental que as organizações aumentem seus investimentos em incentivos relacionados à maximização dos aspectos motivacionais, pois eles reduzem a rotatividade, além de contribuírem para uma maior produtividade e eficiência (Messenger *et al.*, 2017).

Embora sejam evidentes muitos estudos sobre motivação este tema ainda pode ser aprofundado para algumas áreas como gestão de projetos. Assim, com base no que foi apresentado, esta pesquisa pode contribuir para a compreensão dos fatores motivacionais no âmbito de gestão de projetos. Neste contexto, a próxima seção aborda os aspectos relacionados à problematização apresentada neste artigo.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A insatisfação de um funcionário em seu ambiente de trabalho pode ser um preditor que incentiva a sua movimentação de carreira (Mitchell *et al.*, 2001). De acordo com a Teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores motivacionais são propulsores não somente da produtividade operacional, mas também do clima organizacional (Chiat & Panatik, 2019). Um estudo realizado por Nanayakkara e Dayarathna (2016) recomenda que para se aumentar a produtividade e o desempenho de seus colaboradores, a organização precisa equilibrar os fatores motivacionais e higiênicos, a fim de que se mitigue o risco de insatisfação dos empregados e gere, conseqüentemente, o aumento da satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com o estudo desenvolvido pelo Great Place to Work (GPTW), que divulga o ranking das melhores empresas para se trabalhar, demonstrou-se que as empresas com melhor posição neste ranking apresentaram como principais características institucionais a confiança que seus colaboradores depositam na liderança da organização, o orgulho que sentem na realização das atividades que desempenham e o ótimo clima organizacional

(Correa, 2020). Nesse sentido, os resultados apontados sugerem o entendimento de que os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos são preponderantes na percepção dos colaboradores a respeito do seu nível de satisfação. Esse resultado corrobora com o estudo realizado pelo Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), sobre o número de rotatividade voluntária em 2020, que foi de somente 7% para as empresas ranqueadas pela GPTW, enquanto na média geral no Brasil foi de 20% (GPTW Brasil, 2020). Por isso, entende-se que as empresas que possuem uma forte gestão de pessoas e que têm um bom clima organizacional conseguem, a partir disso, reduzir o risco de rotatividade entre seus colaboradores (Batista, 2019).

Alinhado a esta perspectiva, os dados do relatório Talent Gap do PMI trazem informações promissoras em relação a área de gestão de projetos. De acordo com o relatório, até 2030 a demanda por profissionais orientados a projetos será de aproximadamente 2,3 milhões de pessoas a cada ano (PMI, 2023). Mas apesar dessas informações serem positivas e haver uma tendência para movimentação de profissionais, observa-se uma escassez de profissionais neste setor. Por exemplo, o relatório “Tendências Globais de RH no setor de Manufatura – 2023” traz resultados do estudo do Instituto Piepoli, que registrou que a indústria 4.0 tem avançado no Brasil, entretanto, notou-se uma grande escassez de profissionais qualificados principalmente na posição de gerentes de projetos (Knebel, 2023). Sendo assim, fica evidente a necessidade de se compreender de forma mais aprofundada os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que influenciam a movimentação de carreira de profissionais de projetos.

Neste sentido, este estudo parte da premissa que os indivíduos são motivados por uma variedade de fatores que podem ser classificados em motivadores intrínsecos e extrínsecos (Rotman *et al.*, 2014). Os fatores motivacionais intrínsecos estão relacionados ao sentimento de satisfação interna de um indivíduo, enquanto os fatores motivacionais extrínsecos estão relacionados a busca de um resultado esperado, compensação ou recompensa (Ryan & Deci, 2000). A Teoria da Autodeterminação define que os comportamentos dos indivíduos podem variar no grau em que são autonomamente motivados ou controlados, resultando em diferentes graus de autodeterminação ou motivação (Buil *et al.*, 2019). Ademais, os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos são tema de diversos estudos na área de gerenciamento de projetos (PMBOK, 2013). Por exemplo, Zhang *et al.* (2018) desenvolveram um estudo, com o propósito de compreender a essência dos objetivos e examinar as associações entre os objetivos intrínsecos e extrínsecos e como isso afeta o desempenho de trabalho. Rice *et al.* (2017) investigaram a maneira pela qual a experiência de justiça distributiva modera o impacto

de valores intrínsecos e extrínsecos no engajamento dos colaboradores. Alinhado com as definições e pesquisa apresentadas, uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup em 2018 estimou que em média apenas 15% dos trabalhadores, em todo o mundo, se sentiam totalmente engajados em seus empregos (Lies, 2019).

Neste contexto, a Teoria das Expectativas define que a motivação é decorrente do desejo que o indivíduo tem sobre algo específico, bem como o quanto ele acredita que é possível obtê-lo. Além disso, entende-se que as ações deste indivíduo o levarão a resultados desejáveis e indesejáveis e, por este motivo, será conduzido a realizar atividades que ele considere atraentes e que o encaminhe a obter consequências pessoais favoráveis (Emilian, 2003). Sendo assim, embora sejam evidentes estudos que tratem sobre motivação no contexto de gestão de projetos, a proposta de valor para este estudo é o de compreender a influência dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que levam à movimentação de carreira de profissionais de projetos. Desta forma, com base no exposto adotou-se a seguinte questão de pesquisa: **“Como lidar com a movimentação de carreira de profissionais de projetos com base nos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos?”**.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo prescritivo com base nos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para lidar com a movimentação de carreira de profissionais de projetos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, esta pesquisa pretende:

- Identificar os fatores motivacionais que permeiam o ambiente de projetos;
- Relacionar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos com a movimentação na carreira de profissionais de projetos;
- Descrever como os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos intervêm na movimentação na carreira de profissionais de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A carreira é um instrumento que pode ser usada pelas organizações com o objetivo de motivar e de persuadir os funcionários e ela se refere a mais do que caminhos ou movimentos objetivos (Colling & Young, 2000). Na visão de Colling & Young (2000), a movimentação de carreira pode ser: (i) lateral - quando o profissional se movimenta para uma posição semelhante, dentro ou para fora da organização; ou (ii) progressiva ou ascendentes – quando o profissional se movimenta para uma posição acima, dentro ou para fora da organização. Nesse sentido, a permanência ou saída de um profissional em uma instituição pode começar com a sua insatisfação no ambiente organizacional, o que o leva a considerar a possibilidade de planejar uma movimentação em sua carreira (Griffeth, 1991). Ademais, estudos que analisam os fatores preditores da movimentação de carreira vêm sinalizando que o comportamento relacionado à busca de um novo emprego é um dos antecedentes desse fenômeno (Fort *et al.*, 2011).

Neste contexto, alguns fatores motivacionais extrínsecos como a remuneração e as recompensas demonstram-se eficazes no processo de retenção de profissionais nas organizações (Vroom, 1997). Além destes, os benefícios diretos (salários e comissões) e os indiretos quando decorrentes de acordos coletivos (Participação nos Lucros, por exemplo) são vistos como transacionais por estarem especificados em contrato (Chiang & Birtch, 2006), mas podem ser fatores motivacionais considerados influenciadores da decisão de um profissional permanecer ou não na empresa (Hausknecht *et al.*, 2009). Além disso, Hausknecht *et al.* (2009) ainda afirma em sua linha de pesquisa que o principal fator de retenção é a satisfação.

Alguns indicadores de mercado vêm demonstrando um movimento atípico, a partir de 2020, no que se refere à movimentação de carreira e/ou reavaliação da vida profissional, nos Estados Unidos da América e na Europa. Estima-se que cerca de 71% das pessoas estejam considerando funções não tradicionais e 48% pensam em mudar de área (Mayol, 2022). O mesmo estudo afirma que no Brasil o cenário não é muito diferente, pois os jovens com idade entre 18 e 35 anos, que possuem emprego em tempo integral, têm 40% a mais de probabilidade de saírem de seus empregos atuais. De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Mckinsey (2019) as empresas que incentivam o desenvolvimento de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, tais como empoderamento, autonomia, controle, entre outros,

elevam os níveis motivacionais de seus profissionais e diminuem o risco de rotatividade na organização (Mayol, 2019).

Sendo assim, a relevância deste estudo dá-se em compreender quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam a movimentação de carreira de profissionais de projetos. Adicionalmente, o modelo conceitual proposto pelo estudo é composto por três fases, sendo que cada uma delas é composta por e duas categorias. As fases e categorias são sequenciais e estão interrelacionadas. A referida ferramenta contribui para o mapeamento dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, a fim de mitigar o risco de movimentação de carreira de profissionais de projetos.

Espera-se que os resultados desse estudo colaborem com as empresas para a compreensão dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e como eles influenciam no comportamento de profissionais de projetos, para que possam tomar ações preventivas e evitar que eles estejam insatisfeitos e que busquem movimentação de carreira. A importância desse estudo se justifica, pois quando os funcionários estão satisfeitos e engajados não buscarão movimentação de carreira (Kontoghiorghes & Frangou, 2009), ou ao contrário disso terão baixo desempenho em suas tarefas por problemas de motivação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em sete seções sendo elas: (i) Introdução; (ii) Referencial teórico; (iii) Método e técnicas de pesquisa; (iv) Apresentação dos resultados; (v) Discussão dos resultados; (vi) Contribuições para teoria; (vii) Contribuições para a prática; (viii) Considerações finais. A Introdução apresenta o panorama dos fatores motivacionais que influenciam a movimentação na carreira de profissionais de projetos, o objetivo da pesquisa e porque ela se faz relevante. Na seção dois, Referencial teórico, são apresentados os conceitos da motivação e como estão inseridos na gestão de projetos na academia, os itens que as compõe e os resultados obtidos nas pesquisas realizadas. Na seção três, Método e técnicas de pesquisa, é apresentada a metodologia utilizada para se atingir o objetivo da pesquisa. Na seção quatro, apresentação dos resultados, são apresentados os resultados após a realização da pesquisa. Na seção cinco, discussão dos resultados, os resultados são avaliados e discutidos. Na seção seis, contribuição para teoria, o modelo conceitual e o método aplicado na pesquisa são analisados sobre como lidar com a movimentação de carreira de profissionais de projetos com base nos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. O capítulo sete traz as

contribuições para a prática dessa pesquisa e orienta como o modelo conceitual pode ser aplicado no dia a dia das empresas. E por fim, na seção oito, apresenta-se as considerações finais dessa pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas uma breve descrição da teoria sobre motivação em: (i) gerenciamento de projetos com foco na análise dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos; (ii) as características de profissionais de projetos e como lidam com os estímulos motivacionais; e (iii) movimentação na carreira de profissionais de projetos. Na última subseção é apresentada uma proposta de modelo conceitual com as categorias e atributos que influenciam a movimentação na carreira de profissionais de projetos.

2.1 MOTIVAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A motivação pode ser definida pelas intenções de uma pessoa, que são representadas pelo nível, direção e persistência de esforço que ela despende na realização de uma atividade. Hitt *et al.* (2007) explicam que o nível é a quantidade de esforço empregados pela pessoa nas atividades, a direção é o caminho que a pessoa escolhe fazer e a persistência representa o quanto de tempo a pessoa permanecerá em determinada ação. Sendo assim, a literatura subdivide a motivação em dois macros fatores: (i) os fatores intrínsecos – que são aqueles executados independentemente de qualquer estímulo externo (Deci & Ryan, 1980); e (ii) os fatores extrínsecos – que são aqueles provocados por estímulos externos (Rajput & Talan, 2017). Adicionalmente, estudos afirmam que o *locus* dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos podem mudar com diferentes tipos de contribuição (Alam & Campbell, 2017). Este último aspecto é relevante nas discussões sobre motivação no ambiente de trabalho, pois o ambiente de negócios tem se mostrado cada vez mais competitivo, complexo e vem demandando das organizações uma busca intensa por habilidades que as auxiliem no sentido de solucionarem de forma mais adequada os problemas que surjam neste ambiente (Devanna & Tichy 2006; Bell *et al.*, 2012).

Por isso, entende-se que a harmonia organizacional tende a elevar a motivação extrínseca, no entanto, sua ausência resulta em problemas motivacionais e trazem consequências negativas significantes, sobretudo a respeito do nível de colaboração e engajamento dos membros da equipe de projetos (Jitpaiboon *et al.*, 2019). Para Locke e Schattke (2018), a motivação extrínseca pode edificar fundamentos para a motivação intrínseca no ambiente de trabalho. Além disso, a satisfação interior contribui positivamente aumentando as qualidades de personalidade dos indivíduos (Liu *et al.*, 2018). Esses entendimentos corroboram com a linha de pensamento de Maslow, principalmente no que se refere aos níveis de suprimento das necessidades individuais (Cavalcanti *et al.*, 2020). O que

também é muito criticado por algumas pesquisas, que defendem que não existe um ranking de classificação dos fatores motivacionais (Soliman *et al.*, 2020). Haja vista que a motivação dependerá de um conjunto de circunstâncias e, também, do contexto em que o estímulo ocorrer, por exemplo, pesquisas apontam que para um projeto no âmbito esportivo, a relação da motivação intrínseca em relação à autorrealização é mais forte do que em relação à necessidade de segurança (Franzoni, 2006).

De acordo com teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), a satisfação e a insatisfação no ambiente organizacional resultam de fatores, sendo estes descritos por Pilatti (2004) como: (i) Fatores Higiênicos¹ – que se relacionam com o contexto externo no qual o trabalho é realizado: a política geral da empresa, a segurança, as condições de trabalho, o estatuto, o salário e a relação com os colegas, com os subordinados e com os superiores; e os (ii) Fatores Motivacionais – que se baseiam no próprio trabalho e no desempenho dos indivíduos na organização, na responsabilidade, no progresso profissional, no trabalho em si, no reconhecimento e na realização.

Embora os conceitos apresentados por Herzberg e Maslow sejam consolidados na compreensão da motivação no trabalho, ainda são evidentes diversas discussões para compreender mais profundamente os aspectos motivacionais intrínsecos. Entende-se que o ambiente organizacional é responsável por induzir pessoas a adquirirem diferentes hábitos comportamentais (Robbins, 2003). Nesse sentido, entende-se que a mudança de comportamento dentro da organização dependerá de 3 fases que chamamos de: (i) fase de estímulos; (ii) fase de internalização; e (iii) fase de reação. Portanto, na próxima subseção aprofundaremos o entendimento sobre a “fase de estímulo”, que está relacionada aos aspectos motivacionais intrínsecos. Na sequência, serão também explorados os aspectos motivacionais extrínsecos.

2.1.1 Aspectos motivacionais intrínsecos

A motivação intrínseca tem por principal característica a autonomia, que de acordo com a Teoria da Autodeterminação é constatada quando contiver o envolvimento em padrões de comportamento, ação e atividade por sua própria importância (Gagné & Deci, 2005). Nesse sentido, a Teoria da Autodeterminação define como fatores motivacionais possuem seis tipos

¹ Fatores Higiênicos - são fatores externos ao colaborador, que ele não controla, mas que afetam sua motivação no trabalho. Este conceito é bastante explorado nos estudos que contemplam teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966).

de regulações, sendo elas: Intrínseca, Integrada, Identificada, Introjetada, Externa e Amotivação. A referida teoria considera como fatores motivacionais de aspecto autônomo as regulações “Identificada”, “Integrada” e “Intrínseca”, que são consideradas como fatores motivacionais de aspecto controlado as regulações “Introjetada” e “Externa”. Entretanto, diferentemente das demais, a Amotivação representa a ausência total de motivação (Gagné & Deci, 2005). Sendo assim, a Amotivação não será um aspecto analisado neste estudo. Portanto, estudos indicam que a motivação intrínseca é necessária para o alcance de um objetivo (Taylor *et al.*, 2014). Com base neste aspecto, a autonomia é um fator que eleva o nível de satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo positivamente para o alcance dos objetivos individuais e coletivos (Castillo & Cano, 2004; Ryan & Deci, 2000).

Historicamente, algumas linhas argumentativas se divergem quanto a definição do conceito da motivação intrínseca. Por exemplo, na busca pelo entendimento dos fatores que causam a insatisfação do indivíduo, a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1964) argumenta que a motivação intrínseca é afetada pela ausência dos Fatores Higiênicos (aspectos financeiros como salários, ou outros itens remuneratórios e/ou não remuneratórios), que são aspectos extrínsecos. Para Herzberg (1966), os motivadores abrangem todos os fatores intrínsecos que podem afetar os indivíduos em qualquer ambiente de trabalho, incluindo: o trabalho em si, a valorização, o crescimento e a realização, a responsabilidade e o reconhecimento. De acordo com a referida teoria, os fatores Higiênicos não aumentam por si só a motivação, mas a ausência deles geram insatisfação imediata que inibem ou impedem que fatores intrínsecos sejam estímulos motivacionais (Shmatko & Volkova, 2017). Ainda em suas palavras, Herzberg argumenta que os funcionários que atingem os seus objetivos são normalmente persuadidos e tendem a permanecerem em seus postos de trabalho (Herzberg, 1959). Este aspecto pode ser compreendido como uma ação de retenção de talentos nas organizações.

Para Vroom (1964) quando não há motivação intrínseca, a valorização dos resultados pode funcionar como substitutos, o que é defendido na Teoria da Expectativa, ou Teoria da Expectância. Por outro lado, Edward e Ryan (1985) defendem que a motivação intrínseca está relacionada aos processos ou tarefas pelas quais o indivíduo é atraído e depois auto-direcionado para se envolver no trabalho. Neste contexto, existem linhas de pesquisas que defendem que embora a motivação intrínseca esteja ligada ao desempenho do indivíduo, alguns fatores como as metas (Teoria das Expectativas) e o *locus* de controle (Teoria da Autodeterminação) causam importantes efeitos na associação entre a motivação intrínseca e o respectivo desempenho do indivíduo (Cerasoli *et al.*, 2014). Outras linhas de pesquisas

defendem que a motivação intrínseca é relacionada às questões da psicologia em sua essência e surge a partir do interesse pessoal, bem como dos desafios relacionados à conquista de algum resultado esperado por ele (Reeve, 2009).

Outras linhas de pesquisas com orientações sociocognitivas argumentam que a motivação intrínseca é afetada negativamente pela recompensa, em razão da redução da autodeterminação e do efeito de superjustificação (Amabile, 1996; Hennessey & Amabile, 1988). Para Hagger e Protogerou (2020) a motivação autônoma (intrínseca) é decorrente do prazer que um indivíduo espera sentir durante, ou após, a realização de uma ação. Esse tipo de motivação é análogo ao elemento instrumentalidade apresentado na Teoria da Expectativas de Vroom (1964).

Considerando-se os argumentos trazidos pela teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943), identifica-se que o trabalho ofereça mais motivações intrínsecas do que extrínsecas. De acordo com essa linha de pensamento, acredita-se que apesar de o funcionário estar feliz pelas recompensas recebidas, ele não estará totalmente engajado, justamente por relacioná-las às suas respectivas entregas (Velasquez, 2014). Além disso, nas próprias palavras de Maslow, como apontam Buckingham e Goodall (2019), o que uma pessoa pode ser, ela deve ser.

Neste sentido, com base no que foi previamente apresentado, observa-se que as principais divergências encontradas sobre a motivação intrínseca estão na relação de causa e efeito. Entretanto, as linhas argumentativas convergem para o mesmo fator de manutenção deste aspecto da motivação, sendo este a satisfação do indivíduo, que para Benz (2005) ocorrerá quando houver o prazer na realização do trabalho. Já para Ryan e Deci (2000) a motivação intrínseca salienta as fontes ligadas a satisfação e, ademais, elas expressam os critérios que emanam da vontade pessoal do indivíduo. Sendo assim, a Tabela 1 contempla uma lista, não exaustiva, dos principais fatores motivacionais intrínsecos que estimulam o indivíduo, que foram encontrados na literatura referenciada.

No contexto da motivação intrínseca em projetos identifica-se um cenário de alta competitividade, principalmente em decorrência de todas as mudanças geradas pela Quarta Revolução Industrial nas organizações, que consideram cada vez mais importante a busca pelo desenvolvimento das habilidades comportamentais (*softs skills*) e técnicas (*hard skills*) de seus profissionais (Geithner & Menzel, 2016). No entanto, entende-se que para se extrair o melhor que se pode destes profissionais, há uma preocupação constante em se elevar os níveis de satisfação e de engajamento no ambiente organizacional (Velasquez, 2014).

Tabela 1 - Lista dos fatores motivacionais intrínsecos

Fatores motivacionais intrínsecos	Descrição	Referências
Autonomia	Refere-se a experiência do próprio comportamento como uma escolha	De Charms (1968); Buil & Martínez (2019)
Autodeterminação	Tende a ser caracterizada pelo trabalho independente do tempo e do local e ocorre no contexto de estruturas de baixa hierarquia	Von Garrel & Düben (2022)
Autodesenvolvimento	Refere-se a força interior que busca uma certificação e que satisfaz por si só a necessidade de aprendizado.	Blomquist <i>et al.</i> (2018)
Engajamento	Participar de algo de maneira colaborativa	Wu <i>et al.</i> (2018)
Altruísmo	Refere-se a ação que é realizada em benefício dos outros	Krupelnyska <i>et al.</i> (2019)
Interesse pessoal	Conectar-se com o domínio de interesse existente do indivíduo	Lievens <i>et al.</i> (2014)
Busca de conhecimento	Processo interacional social motivado pela necessidade em aprender.	Yan & Jian (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Vale destacar que o trabalho de profissionais de projetos se dá de forma pontual e temporária (Jabagi *et al.*, 2019). Pois um profissional que trabalha com projetos tem suas funções muitas vezes dirigidas pelas áreas funcionais e concomitantemente pelos gerentes de projetos (Kerzner, 2016), o que gera insatisfação por conta da falta de clareza de objetivos (Zwikael & Meredith, 2018). Nesse sentido, alguns aspectos relacionados às rotinas de projetos envolvem ainda à identificação não apenas do que fazer, mas também do como e quando fazer (Oliveira *et al.*, 2018). Isso por quê no contexto de projetos estes aspectos têm caráter operacional e são compreendidos pela alta administração como importantes, principalmente no que se refere: (i) a viabilidade de projetos; (ii) ao desempenho dos projetos; (iii) ao gerenciamento de riscos; (iv) a metodologia de gerenciamento; e (v) ao nível de satisfação dos profissionais envolvidos (Oliveira & Martins, 2018), entre outras atividades inerentes à gestão de projetos.

De acordo com o relatório “Tendências de gestão de pessoas em 2022” da GPTW Brasil (Great Place to Work), fatores como a diversidade, a inclusão, a equidade e a saúde mental são consideradas essenciais para se manter a motivação coletiva no ambiente organizacional (GPTW Brasil, 2022). Este relatório ainda afirma que profissionais não preparados tecnicamente e emocionalmente terão insucesso neste quesito. Diante disso, estudos indicam que se as expectativas dos indivíduos forem conhecidas, seus comportamentos poderão ser influenciados pela liderança, sobretudo no que se refere ao

aprofundamento do conhecimento dos gatilhos motivacionais dos colaboradores inseridos em contexto de projetos (Foktas & Jucevičienė, 2021).

Em paralelo, algumas linhas de pesquisas *maslowianas* afirmam que os fatores motivacionais que engajam os colaboradores de projetos são aqueles que oferecem benefícios que incluam remuneração competitiva, assistência médica, familiares, entre outros (Autry, 2019). Por outro lado, existem pesquisas que contrapõem este entendimento e defendem que o fator autorrealização é cada vez mais relevante para o ambiente de gestão de projetos (Damci *et al.*, 2020). Neste caso, este tipo de sobreposição é comum em projetos missionários como os de ONGs, em que as necessidades mais básicas de seus colaboradores não são supridas. No entanto, eles estão intrinsecamente motivados pelo propósito representado pelo projeto (Brière *et al.*, 2015).

Outra análise importante sobre a motivação intrínseca está em verificar como ela é percebida no contexto de projetos ágeis e tradicionais. O *Standish Group* publicou em 2015 o relatório *The Chaos Report*, que demonstra que projetos ágeis têm quase quatro vezes a taxa de sucesso dos projetos tradicionais de modelo cascata (Standish Group, 2015). Uma das razões é por que a abordagem tradicional é focada no processo em razão de sua rigidez, enquanto a abordagem ágil põe o foco no indivíduo, de acordo com o Manifesto Ágil que declara: “indivíduos e interações mais que processos e ferramentas” (Beck *et al.*, 2001). Esse direcionamento de foco traz vantagem competitiva à abordagem ágil, pois uma vez que esses indivíduos se sentirem mais acolhidos serão motivados, o que aumentará assim a probabilidade de sucesso dos projetos (Machado & Ximenes, 2020). Além disso, estes profissionais usarão sua capacidade para influenciarem decisões, criarem soluções tempestivas e pragmáticas, bem como terão mais relações com pares e clientes no contexto de projetos ágeis (Melnik & Maurer, 2006). Este entendimento sugere que a motivação intrínseca poderá ser percebida de formas diferentes, a depender do contexto de projetos em que estiver inserida.

De acordo com o que foi estudado na literatura, pode-se entender que não é necessário que todos os fatores motivacionais intrínsecos sejam atendidos para que um indivíduo esteja positivamente motivado. Por este motivo, cada fator motivacional intrínseco pode agir como um estímulo, o que está de acordo com o diagrama conceitual demonstrado na Figura 1.

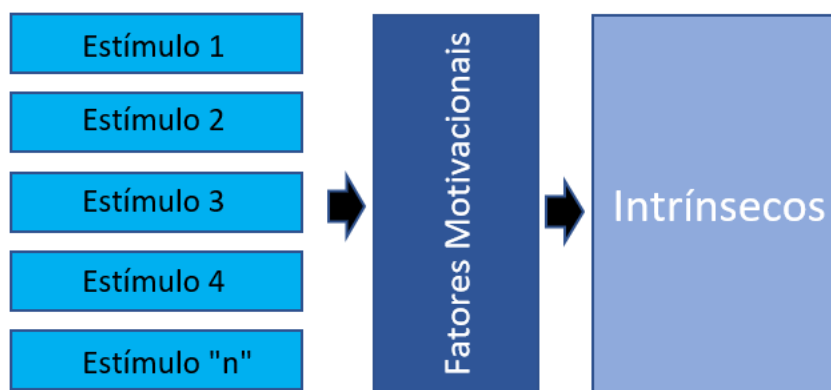


Figura 1 - Diagrama conceitual fatores motivacionais intrínsecos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O diagrama conceitual apresentado na Figura 1 apresenta o fluxo sistemático dos fatores motivacionais intrínsecos a partir da compreensão de estímulos, que geram fatores como os descritos na Tabela 1. Vale destacar que os fatores motivacionais intrínsecos podem ser estimulados e elevam a motivação do profissional de projetos impulsionando-o a alcançar bons desempenhos (Sheridan, 2018). Contudo, considerando que os conceitos apresentados sejam importantes para a compreensão da motivação intrínseca dos indivíduos, a próxima seção nos ajudará a completarmos o entendimento do que chamamos de “fase de estímulos”, ao aprofundarmos o estudo sobre os aspectos motivacionais extrínsecos.

2.1.2 Aspectos motivacionais extrínsecos

Os fatores externos de motivação sejam eles financeiros ou não, tais como elogios, bônus, recompensas, entre outros, desempenham um papel essencial no que são considerados como aspectos motivacionais extrínsecos (Rajput & Talan, 2017). Para Khan *et al.* (2022), estudos confirmam que os fatores motivacionais extrínsecos são mais importantes do que os fatores motivacionais intrínsecos, principalmente na fase de iniciação de projetos. Segundo a Teoria da Autodeterminação, a motivação extrínseca foca nas razões direcionadas aos objetivos, bem como às análises de custo-benefício para se realizar determinada atividade (Deci & Ryan, 1985). Porém, estudos indicam que os rótulos extrínsecos podem ser fatores motivacionais de curto prazo, sobretudo a respeito das consequências negativas relacionadas e que podem ser suficientes para fazerem as pessoas se mexerem. No entanto, se a motivação extrínseca não for internalizada, poderá não ter uma influência duradoura (Heystek & Emekako, 2020).

Na Teoria dos dois fatores Herzberg (1966), o argumento é de que fatores como a remuneração, a supervisão, a política da empresa, o ambiente de trabalho e as relações sociais, sejam considerados como higiênicos e não contribuam positivamente para o aumento da motivação intrínseca, mas sim negativamente quando estiverem ausentes (Shmatko & Volkova, 2017). Porém, de acordo com a Teoria da Expectativa, os objetivos determinados externamente que são associados ao *locus* de controle e autodeterminação (Taylor *et al.*, 2014), bem como os fatores motivacionais extrínsecos, são traduzidos em expectativas (Petri & Govern, 2004). Um exemplo disso no ambiente de projetos ocorre em relação a influência da motivação na transição de carreira para uma carreira empreendedora, que inclui além do *locus* de controle, itens como necessidade de realização e propensão ao risco (Frank *et al.*, 2007).

No entanto, apesar da motivação extrínseca ser considerada como uma ação controlada (Gagné & Deci, 2005), estudos apontam que elas são críticas, principalmente no que se refere ao processo de internalização e de integração por parte dos indivíduos (Pavot & Diener, 2013; Yam *et al.*, 2017). Portanto, de acordo com o objetivo proposto neste estudo, elencamos na Tabela 2 uma lista, não exaustiva, dos principais fatores motivacionais extrínsecos encontrados na literatura referenciada.

Tabela 2 - Lista dos fatores motivacionais extrínsecos

Fatores motivacionais extrínsecos	Descrições	Referências
Clima organizacional	Refere-se a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.	Zhu <i>et al.</i> (2018)
Recompensas financeiras e não financeiras	Refere-se aos pagamentos e reconhecimentos realizados.	Damci <i>et al.</i> (2020)
Benefícios financeiros	Refere-se àqueles que a empresa pode incluir no pacote de benefícios oferecido aos colaboradores.	Hitka <i>et al.</i> (2018)
Comunicação	Conjunto de atividades usadas por uma empresa para dialogar com os colaboradores de modo a alinhar expectativas.	Liang <i>et al.</i> (2021)
Feedback	Ferramenta construtiva de comunicação, avaliação e incentivo, para melhorar comportamentos e o desempenho dos colaboradores.	Zhang <i>et al.</i> (2019); Buil & Martinez (2019)
Reconhecimento	Retorno positivo sobre o comportamento, ou trabalho do profissional em uma empresa.	Ong <i>et al.</i> (2022)
Reputação	Conjunto de impressões que define o status de uma organização perante os públicos com as quais ela lida.	Zhang <i>et al.</i> (2019); Hung <i>et al.</i> (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Ao tratar do contexto de gestão de projetos, pode-se dizer que os fatores motivacionais extrínsecos descritos na Tabela 2 são normalmente encontrados. Cabe ressaltar que a área de gestão de projetos lida com os anseios e as expectativas dos colaboradores, o que também está em linha com a teoria da Expectativa de Vroom (1964). Defende-se nesta teoria que o comportamento humano resulta de escolhas conscientes entre alternativas que o indivíduo possui (de Moraes, 2018). Nesse sentido, a teoria da Expectativa oferece uma explicação abrangente sobre motivação e define que ela resulta da multiplicação entre a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência (Phan *et al.*, 2020). Vale explicitar que a Expectância é a percepção que o indivíduo tem sobre qual resultado o seu esforço pode alcançar, a Instrumentalidade representa o entendimento de que o resultado alcançado será recompensado e a Valência expressa o quanto o indivíduo deseja a determinada recompensa (Mathias & Lara, 2011).

Nesse sentido, o clima organizacional é essencial para ditar o ritmo de como cada projeto será conduzido como apontando por Zhu *et al.* (2018). Para o autor, há dois tipos de abordagens diferentes: (i) o clima organizacional colaborativo; e (ii) o clima organizacional competitivo. Ele ainda afirma que o ambiente colaborativo mitiga o risco de conflitos, no entanto, suprime comportamentos criativos. Por outro lado, o ambiente competitivo afeta de forma negativa a colaboração na equipe (Zhu *et al.*, 2018). Entende-se que o ambiente organizacional em que o nível de engajamento entre os colaboradores seja considerado alto estará mais propenso ao alcance de resultados positivos, ou até mesmo a desempenhos extraordinários por parte da organização (Al Mehrzi & Singh, 2016).

Estudos apontam que o envolvimento da alta liderança, nos projetos de sua organização, potencializa o aumento do nível de engajamento dos colaboradores envolvidos em projetos (Henkel & Haley, 2020). Entretanto, Mann e Harter (2016) enfatizam que é necessário que a alta liderança esteja ciente que suas ações interferem diretamente na motivação destes profissionais. Haja vista que de acordo com estudos, quando a alta liderança divide com os funcionários o propósito organizacional, que é um conceito usado para sinalizar e definir a abordagem de uma empresa, em relação aos seus respectivos stakeholders (George *et al.*, 2021), ela gera maior engajamento e produtividade (Kohll, 2018). Esse conceito é comumente utilizado em projetos com abordagem ágil e, neste aspecto, percebe-se que os níveis de engajamento e produtividade aumentam, uma vez que o sentimento de pertencimento e de recompensa dos colaboradores elevam a motivação dentro do projeto (Salman *et al.*, 2021). Com base nestas informações, é possível compreender que o contexto e a liderança são motivadores de comportamento nos profissionais envolvidos em projetos. Por sua vez, a

abordagem de gestão de projetos ser ágil ou preditiva pode também afetar estes elementos motivadores.

No entanto, a respeito das recompensas financeiras e não financeiras, a Teoria da Expectativa afirma que a relação entre desempenho e recompensa pode ser mensurada pela variável instrumentalidade, ou seja, um indivíduo só pode receber uma recompensa se atender as expectativas de desempenho do projeto (Damci *et al.*, 2020). Já em relação aos benefícios financeiros (participação nos lucros, bônus etc.), os efeitos proporcionados são de desempenho qualitativamente alto por longo prazo, por parte de seus colaboradores, sendo assim altamente lucrativos à organização (Hitka *et al.*, 2018). Neste mesmo sentido, estudos afirmam que para atrair funcionários motivados as empresas precisam oferecer benefícios que incluam remuneração competitiva, assistência médica, entre outros (Mura *et al.*, 2019).

No caso da comunicação organizacional, principalmente entre colaboradores e equipes de projetos, o benefício é gerar maior eficiência e reduzir custo de tempo e de esforço dispendido para soluções de problemas, elevando-se assim o nível de motivação extrínseca (Liang *et al.*, 2021). Assim, manter uma comunicação clara e objetiva pode ser a chave para que a alta liderança desenvolva gerentes e colaboradores de projetos altamente engajados (Daft, 2017). Além disso, ao praticar a liderança centrada nas pessoas dando a elas autonomia resultará em uma força de trabalho totalmente engajada com o resultado do projeto (Blanchard, 2015).

Adicionalmente, outro fator presente no ambiente de projetos é o *feedback*, que de acordo com a teoria da autodeterminação eleva a motivação extrínseca, uma vez que por meio dele é possível controlar as ações dos colaboradores, de acordo com a pretendida pelo projeto (Zhang *et al.*, 2019; Buil & Martinez, 2019). Além disso, o reconhecimento não monetário busca o estímulo de desempenho positivo entre os colaboradores e age como uma ferramenta de retenção, obtendo a mesma eficácia que o reconhecimento financeiro (Ong *et al.*, 2022). Ademais, o fator reputação é uma motivação extrínseca com *locus* de controle no indivíduo e na instituição, pois tem efeito positivo quanto a fazer o indivíduo se sentir honrado e ao mesmo tempo ter prazer em fazer parte do projeto, equipe ou da instituição que pertence (Zhang *et al.*, 2019). De acordo com Vroom (2005), indivíduos buscam atividades esperadas para aproximá-los de resultados positivamente válidos e/ou distantes de resultados negativos. Emilian (2003) ratifica que as pessoas tendem no geral a ser motivadas por atividades consideradas atraentes, ou que elas se sintam seguras para realizar. Por este motivo, a atração por várias atividades vai depender do nível em que elas julguem que suas ações trarão consequências pessoais favoráveis. Este entendimento corrobora com as premissas básicas do

conceito de motivação, a partir da fórmula: $\text{Motivação} = \text{Expectância} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$ (Phan *et al.*, 2020).

Para tangibilizar o entendimento de como os fatores motivacionais extrínsecos impactam o ambiente de projetos, na Figura 2 propõe-se um diagrama conceitual, com a sua representação sistemática.

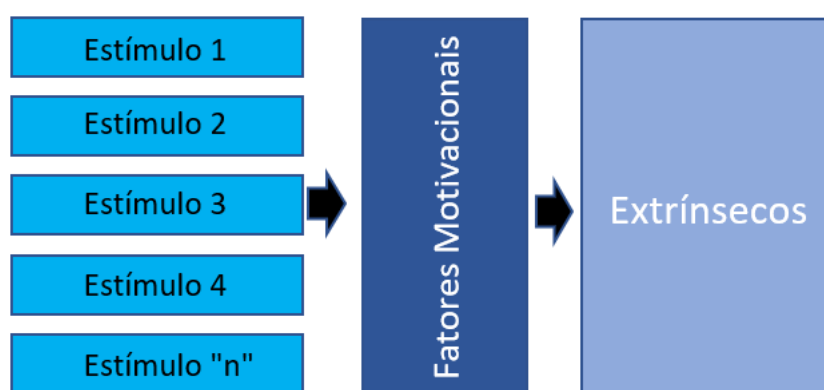


Figura 2 - Diagrama conceitual fatores motivacionais extrínsecos

Fonte: Elaborado pelos autores

O diagrama conceitual apresentado na Figura 2 apresenta o fluxo sistemático dos fatores motivacionais extrínsecos. Nesse sentido, estudos relatam que quanto maior for a orientação extrínseca em um projeto, maior será o nível de desempenho obtido (Zhang *et al.*, 2018). Portanto, esta afirmação sugere o entendimento de que se elevarmos o número de estímulos motivacionais extrínsecos aumentaremos o desempenho nas atividades no projeto. Portanto, na próxima seção analisaremos as características dos profissionais de projetos, considerando que os conceitos apresentados sejam importantes para completar o entendimento da “fase de estímulos” no que se refere a compreensão da motivação extrínseca dos indivíduos. Complementando as proposições desta pesquisa, a próxima seção também abordará as características dos profissionais de projetos, bem como a forma com que eles internalizam os estímulos que eles são submetidos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DE PROJETOS

Uma equipe de projetos é constituída por um grupo de indivíduos, que possuem habilidades complementares e estão engajados pelo mesmo propósito em comum (Katzenbach & Smith, 1993). Além disso, entende-se que uma equipe de projetos é formada por membros internos e externos à uma organização, a fim de solucionarem problemas de maior nível de

complexidade (Ahmad *et al.*, 2016). Um aspecto relevante na discussão sobre a adoção de projetos é que o trabalho organizacional tem sido transformado em projetos (Maylor *et al.*, 2006). Assim, cada vez mais em quase todos os setores da economia mundial os projetos são usados para atingirem objetivos estratégicos (Morris & Jamieson, 2004).

Por este motivo, a formação dos profissionais de projetos, sobretudo a do gerente de projetos, sempre foi reconhecida e valorizada pelas organizações em razão de suas competências técnicas adquiridas e provadas por meio das certificações (Meredith & Swikael, 2020). De acordo com o PMI (2017), o “triângulo de talentos” é o conjunto das três características que são necessárias para um bom gerente de projetos, sendo elas: (i) a liderança; (ii) o gerenciamento de projetos técnicos; e (iii) o gerenciamento estratégico e de negócios. Neste contexto, ao combinar a liderança e a técnica, a probabilidade de sucesso de um projeto aumenta consideravelmente (Müller & Turner, 2007). Para Chen e Lee (2007), as quatro características necessárias para um gerente de projetos são: (i) as práticas gerenciais, por meio de tomada de decisões; (ii) a motivação com base na influência exercida sobre a equipe; (iii) a formação de equipes, suporte e desenvolvimento por meio do relacionamento; e (iv) a informação e o esclarecimento. Neste contexto, a literatura sugere o entendimento de que as características dos gerentes de projetos repercutem positivamente em prol do sucesso do projeto (Maqbool *et al.*, 2017).

Neste aspecto, outro ponto importante a ser considerado é que um dos pilares do sucesso em projetos está relacionado ao impacto que a gestão exerce sobre as equipes que estão em campo, em decorrência das variáveis como: a motivação, a lealdade, a satisfação da equipe, o crescimento pessoal e a retenção dos profissionais (Shenhar & Dvir, 2007). Dados do relatório PMI Pulse of the professional (2023), demonstram que na opinião dos profissionais de projetos, que a comunicação, a resolução de problemas, a liderança colaborativa e o pensamento estratégico são as principais habilidades que oportunizam a estes profissionais possibilidades de movimentação de carreira.

Com relação ao mercado de trabalho para os profissionais de projetos, o FMI (Fundo Monetário Internacional) aponta que a estimativa de crescimento do PIB mundial, será de apenas 2,9% em 2023 (Reuters, 2023). Mas apesar deste número representar uma ameaça as oportunidades de carreira em projetos, o relatório Talent Gap do PMI (2021) prevê uma escassez de mão de obra especializada de profissionais de projetos para a próxima década. Este relatório estima que a economia global necessitará de 25 milhões de novos profissionais na área até 2030. Sendo assim, para se evitar uma crise de talentos na área de projetos, cinco ações foram sugeridas pelo PMI: (i) adoção de tecnologias nos processos – a inteligência

artificial pode reduzir a carga de trabalho dos gerentes de projetos; (ii) ser criativo para encontrar e reter talentos; (iii) procurar talentos no exterior; (iv) aproveitar o poder de todos os agentes de mudança; e (v) preservar o conhecimento dos trabalhadores que buscam a movimentação de carreira (PMI, 2021).

Em paralelo, outra discussão que permeia o contexto das características dos profissionais de projetos é a da identidade social. Na Teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1986), os indivíduos são auto-categorizados nas diversas categorias sociais (Vough, 2012), além de serem estudados sobre sua mobilidade profissional. De acordo com Loi *et al.* (2004), a profissão de um indivíduo é mais importante no que se refere a carreira do que relativo às organizações. Em outras palavras, isso significa dizer que para o indivíduo é importante que ele se enxergue como parte do ambiente e perceba sentido no que faz, bem como em sua evolução profissional (Mael & Ashforth, 1992). Isso corrobora com o conceito da expectativa explorado pela Teoria das Expectativas, onde o indivíduo busca perceber o quanto o seu esforço contribui para o resultado esperado (Phan *et al.*, 2020). Nesse sentido, entende-se que a identificação profissional leva o indivíduo a obter um maior nível de satisfação profissional (Adams *et al.*, 2006).

Por outro lado, no caso do profissional de projetos, em especial dos gerentes de projetos, o processamento dos estímulos motivacionais intrínsecos e extrínsecos podem levá-los a um sentimento de insatisfação, caso eles não enxerguem o seu papel dentro da organização em termos de progressão na carreira (Bredin & Söderlund, 2013). Por este motivo, a identidade social contribui para a redução das incertezas relacionadas às mudanças de ambientes, que os profissionais de projetos estão sujeitos durante a jornada de sua carreira (Adams *et al.*, 2006). Por isso, a abordagem da identidade social, no contexto de projetos, oportuniza uma discussão no que tange a motivação do ponto de vista de diferenças de gêneros, idades, ou outras características dos profissionais (Hitka *et al.*, 2020). Por exemplo, no que se refere a motivação pela diferença de gênero, os homens se sentem satisfeitos profissionalmente quando são independentes, têm poder, têm um bom emprego, são populares e bem-sucedidos (Hofstede 2001). Por outro lado, as mulheres preferem fazer parte de uma equipe e buscam por um ambiente muito mais colaborativo (Peterson 2004).

Já em relação ao fator idade, alguns estudos sugerem o entendimento de que os profissionais da geração *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964) sejam motivados pelos benefícios do cargo e prestígio (Kane, 2010). Já para os indivíduos da Geração X (nascidos entre 1966 e 1976) ter horários de trabalho flexíveis, ter autonomia no trabalho, ter um emprego interessante e ter oportunidades de carreira são muito importantes (Murphy *et al.*,

2010). Para a geração Y (nascidos entre 1980 e 2000), a percepção de motivação é pautada no ambiente de colaboração entre a equipe (Murphy *et al.*, 2010). Entretanto, a geração Z (nascidos entre 1995 e 2012) absorve com facilidade diversos valores, normas, crenças e prioridades. Com base nestas informações, pode-se supor que o comportamento da geração Z diverge dos demais, em razão de que esses indivíduos sejam mais jovens e, conseqüentemente, seu comportamento divergirá de pessoas mais velhas (Kanfer *et al.*, 2008).

Vale destacar que o ambiente de projetos é multigeracional e depende da compreensão dos estímulos e fatores motivacionais previamente apresentados para que os profissionais desempenhem seus papéis. Deste modo, sugere-se que a internalização e/ou percepção dos estímulos que levam à satisfação é influenciada a depender das características dos profissionais, idade, ou do ambiente que eles foram submetidos. Com base neste contexto, na próxima seção será aprofundado o entendimento sobre o que chamamos de “fase de reação”, que consiste na manifestação das ações do indivíduo que o levam a buscar uma movimentação de carreira.

2.3 MOVIMENTAÇÃO DE CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE PROJETOS

De acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2022), o Brasil vem registrando altos índices de rotatividade no mercado de trabalho, entre os anos de 2020 e 2022. A respectiva rotatividade observada no período ocorreu em razão de saídas voluntárias e registrou um aumento de 33% em 2020 e de 48% em 2021 (CAGED, 2022). Um estudo desenvolvido pela Great Place To Work Brasil (GPTW Brasil, 2023) indica que as principais causas de rotatividade de profissionais são: (i) falta de identificação da pessoa colaboradora com o ambiente profissional; (ii) conflitos internos; (iii) má liderança; (iv) insatisfação com o salário; (v) ausência de um plano de carreira; (vi) sobrecarga de trabalho; (vii) falta de transparência na comunicação organizacional; e (viii) favoritismo. Dentre as soluções sugeridas pela referida instituição, a maioria estão relacionadas à estímulos motivacionais intrínsecos, ou extrínsecos, tais como: (i) investir no oferecimento de benefícios; (ii) implantar um plano de carreira; (iii) adotar jornada de trabalho mais flexível; e (iv) aprimorar o processo seletivo de funcionários.

Neste contexto, Ng *et al.* (2007) afirmam que é importante compreender os fatores que motivam a movimentação na carreira de profissionais dentro da organização. Pesquisas apontam que a razão mais aparente pela qual os indivíduos manifestam o desejo de mudar de companhia, até mesmo considerando empregos semelhantes é a insatisfação organizacional,

especialmente com remuneração e reconhecimento (Griffeth *et al.*, 2000). Corroborando com estas ideias, Fields *et al.* (2005) descobriram que a baixa satisfação no trabalho é um preditor significativo de funcionários mudando de empresa, mas não de nível de trabalho. Para Moos *et al.* (1987), os efeitos da insatisfação é que ela é caracterizada por atrasos, absenteísmo, baixa moral e baixa produtividade. No entanto, apesar destas evidências, entende-se que há uma necessidade de se aprofundar mais sobre o assunto haja vista que a insatisfação pode provocar uma motivação contrária, cujo resultado culminará na busca por oportunidades que supram as referidas necessidades e expectativas do indivíduo, incluindo um potencial movimento de carreira (Stephen, 2001).

Deste modo, entende-se que a movimentação na carreira também pode ocorrer dentro das organizações em sua estrutura hierárquica (lateral, para cima, ou para baixo), sendo que a movimentação de carreira para baixo (rebaixamento) poderá ser aceita pelo funcionário no sentido de garantir sua sustentabilidade de emprego (Littler *et al.*, 2003). No entanto, uma vez que o rebaixamento ocorra, ainda que o funcionário permaneça na instituição, não será encarado de forma positiva (Eby & DeMatteo, 2000). Estudos ainda destacam que os rebaixamentos realizados dentro da estrutura hierárquica tendem a ser encarados como uma redução do potencial de crescimento (West *et al.*, 1990). Outro exemplo que pode ser citado é o de profissionais que emigram para outros países, muitas vezes aceitando empregos em níveis inferiores (Miller *et al.*, 2002). Semelhantemente aos rebaixamentos internos, a movimentação externa com rebaixamento hierárquico costuma ser associada a reações menos favoráveis dos funcionários. Por exemplo, Feldman *et al.* (2002) descobriram que os executivos desligados e, posteriormente, reempregados em empregos com níveis organizacionais mais baixos receberam menos, além disso tiveram um menor aproveitamento de suas *hard skills* e, também, uma postura menos propositiva (por exemplo, satisfação e confiança no trabalho) do que antes da demissão.

Por outro lado, a movimentação profissional também pode ser encarada de forma positiva, pois é um fator importante para as organizações uma vez que a mobilidade dentro da organização contribui para o planejamento eficaz de recursos humanos, além de ajudar no desenvolvimento de habilidades (Greenhaus *et al.*, 2000). Por exemplo, um programa de expatriação pode contribuir positivamente para o processo de movimentação de carreira e de desenvolvimento de habilidades de colaboradores de uma instituição (Santos, 2015). Isso porque a experiência adquirida no contexto sociocultural, autonomia e familiaridade potencializam e dão sustentação à motivação intrínseca do colaborador (Lang, 2015). Nesse sentido, estudos sugerem que quanto maior for o nível de motivação intrínseca do colaborador,

que fizer parte do programa de expatriação em outro país, maior será suas competências interpessoais e emocionais no sentido de que este gerencie os impactos socioculturais e laborais no país de destino (Santos, 2015).

Em outro fórum de discussão sobre a movimentação de carreira estão as novas formas de organização no mercado de trabalho, que de acordo com a consultoria americana Mckinsey (2021), vêm ganhando relevância. Por exemplo, a metodologia ágil, que já vinha ganhando forças antes de 2020, mas com a crise gerada pela pandemia de COVID-19 acelerou vertiginosamente as mudanças nas relações profissionais (Mckinsey, 2021). De acordo com números do setor de tecnologia, em 2022, 94% das empresas do setor de software relataram ao menos alguma experiência com desenvolvimento ágil (Trentim, 2023). Em julho de 2020 realizou-se uma pesquisa *online* com a participação de 899 representantes da alta administração de diversas indústrias dos continentes Asiático, Europeu e América do Norte em que se constatou, nestas instituições, que a implementação do sistema de *home office* no início da pandemia foi realizada em tempo recorde (algumas em apenas 11 dias) e contou com soluções adaptáveis e viáveis às equipes (Laberge *et al.*, 2020). Conjuntamente, o novo formato de trabalho trouxe consigo a adoção de conceitos oriundos da metodologia ágil, por exemplo, as *sprints* cujo objetivo é o de acompanhar as atividades e entregas das equipes de acordo com os conceitos da metodologia *Scrum* (Schwaber, 2004).

Além disso, muitas organizações e profissionais de diversos setores passaram a incorporar o modelo *work from home* em suas atividades operacionais (Zamani *et al.*, 2021). Nesse sentido, ressalta-se que o movimento *work from home* mexeu com as expectativas e a percepção dos fatores motivacionais dos profissionais inseridos neste contexto (Yang *et al.*, 2020), sobretudo em relação à motivação intrínseca (Van den Broeck *et al.*, 2010). Entende-se que embora muitos trabalhadores demonstrem alta capacidade de adaptação e de produtividade neste modelo de trabalho, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações é o de motivá-los ao ponto que eles percebam a sua competência mesmo trabalhando de casa (Schade *et al.*, 2021).

No entanto, apesar do modelo *work from home* já ser utilizado mesmo antes da pandemia da COVID-19 por grandes empresas, durante a pandemia algumas instituições adotaram o modelo *home office* permanentemente, já outras adotaram de forma híbrida (com o comparecimento semanal no escritório), porém ambos modelos devem ser vistos com cautela pelas empresas (Costa, 2020). Para Submitter *et al.* (2021), os trabalhadores vêm como positivo a economia de tempo e a sensação de autonomia, no trabalho *home office*, por outro lado, vêm como negativo e desmotivador a sensação de isolamento social deste modelo de

trabalho. No entanto, para Anguelov e Anguelova (2021) o home office não impacta significativamente o nível de motivação dos funcionários, bem como o seu engajamento. Todavia, ambos autores convergem a respeito do entendimento dos efeitos negativos que o home office traz, sob o ponto de vista de trabalho em equipe, comunicação e a relação entre os colegas de trabalho. Isso sugere que pode haver uma mudança das expectativas dos colaboradores, em relação aos projetos bem como às organizações.

Nesse sentido, considerando a esteira das expectativas, nota-se dois grandes movimentos que sugere que o modelo técnico-burocrático, em que a gestão da organização corporativa é altamente hierarquizada possa estar em crise (de Lima Nunes & Lins, 2009). De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Mckinsey o primeiro movimento está relacionado ao aumento de evasão de emprego, motivada por profissionais que pedem demissão, ainda que tenham emprego em vista e o segundo movimento é chamado de “desistência silenciosa”, em que o profissional se preocupa apenas em fazer o mínimo necessário para manter a sua função (Mckinsey, 2022). Esses movimentos sugerem preocupação especial por parte das organizações.

Em razão disso, as empresas vêm promovendo ajustes em suas estruturas objetivando a redução de rotatividade, a retenção de talentos e a motivação de suas equipes (Bohlander *et al.*, 2005). E para atender a essas novas expectativas as organizações passaram a aplicar em suas estruturas organizacionais o modelo matricial (Ebert & Griffin, 2017), que combina características bidimensionais com base na junção de duas organizações complementares: (i) a funcional; e (ii) a por projetos (Kwasnicka, 2004). Uma das principais vantagens neste modelo é a da utilização de toda a capacidade técnica dos especialistas da empresa, ao mesmo tempo que busca o compartilhamento de responsabilidades, bem como a otimização de recursos entre os projetos (Patah & Carvalho, 2002).

Contudo, há de se considerar que os desafios aumentaram nos últimos anos, sobretudo a respeito de se manter as equipes de projetos motivadamente engajadas. Outro ponto a ser destacado é de que a depender do contexto será inevitável a movimentação de carreira entre colaboradores e executivos, mas ela também pode ser encarada de forma positiva. Por outro lado, a movimentação tende a ser somente a ponta do *iceberg* a ser compreendida do ponto de vista dos fatores intrínsecos e extrínsecos que a motivou. Sendo assim, a próxima seção abordará o modelo conceitual proposto pelos autores que tem por objetivo contribuir com o entendimento sobre como lidar com a movimentação de carreira de profissionais de projetos, com base nos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos.

2.4 PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL

A análise da literatura pesquisada revela que os estímulos realizados pelos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos no ambiente de projetos influenciam o processo de internalização e de reação dos profissionais de projetos. Considerando-se as macro categorias e atributos que foram evidenciados propomos um modelo conceitual apresentado na Figura 3. Com base no modelo apresentado essa pesquisa se propõe a validar as proposições, a fim de compreender como os estímulos causam os fatores motivacionais que levam à movimentação na carreira de profissionais de projetos.

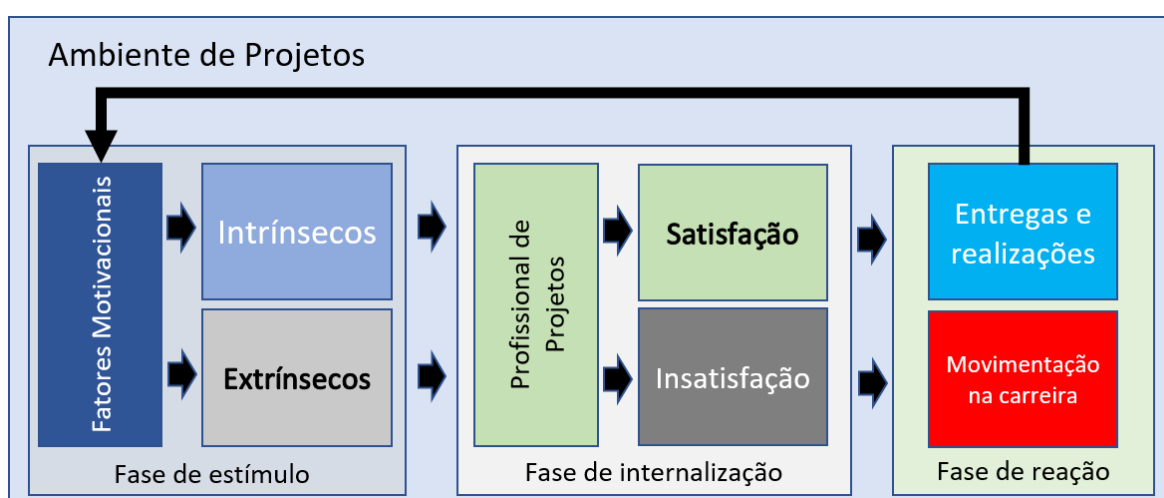


Figura 3 - Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A proposta do modelo conceitual, a partir da categorização dos seus atributos e da literatura, é de que as fases se comuniquem. Nesse sentido, a categoria fase de estímulo corresponde aos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, inseridos no ambiente de projetos, que estimularão positivamente ou negativamente os profissionais envolvidos. Em seguida, a fase de internalização corresponderá ao processo de absorção e manifestação dos sentimentos de satisfação e de insatisfação, que estes profissionais manifestarão a partir dos estímulos que foram promovidos. Por fim, a fase de reação evidenciará as atitudes que estes profissionais demonstrarão a partir do sentimento obtido decorrente dos estímulos que foram realizados. Essas reações poderão levá-los a desempenharem bem seu papel dentro da organização, ou projeto, ou a buscar uma movimentação de carreira. Dessa forma, as seguintes proposições podem ser sugeridas:

- Fatores intrínsecos intervêm mais para profissionais que trabalham com projetos ágeis;
- Fatores extrínsecos intervêm mais para profissionais que trabalham com projetos preditivos;
- A ausência dos fatores sociais no ambiente de projetos poderá conduzir o profissional a buscar movimentação de carreira;
- A valorização dos fatores motivacionais extrínsecos pode comprometer as entregas de projetos que dependam do ambiente de trabalho colaborativo;
- O feedback é um fator motivacional extrínseco que delimita o comportamento dos colaboradores em projetos e, por isso, pode intervir na percepção da autonomia;
- Elevar os estímulos motivacionais extrínsecos aumentará o nível de desempenho nas atividades no projeto;
- As reações dos profissionais de projetos aos estímulos motivacionais intrínsecos e extrínsecos podem ser diferentes a depender do contexto demográfico;
- A percepção dos fatores motivacionais intrínsecos de profissionais inseridos em contexto de *work from home* é diferente dos profissionais que trabalham presencialmente na organização;
- O *work from home* trouxe mudanças de expectativas dos colaboradores sobre projetos e sobre a organização.

Portanto, esta pesquisa objetivará compreender como os fatores motivacionais influenciam a movimentação na carreira de profissionais de projetos. Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitarão validar as proposições e modelo conceitual proposto.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os passos e fundamentos relacionados ao percurso metodológico da pesquisa realizada. Esta pesquisa que trata dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos na movimentação na carreira de profissionais de projetos segue uma abordagem qualitativa, haja vista que a pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender os significados atribuídos a uma questão social ou humana (Creswell, 2010).

Portanto, para cumprir com o objetivo desta pesquisa conduziu-se um estudo com uma abordagem qualitativa buscando compreender o fenômeno estudado em profundidade. Essa abordagem é mais adequada quando ainda se têm pouco conhecimento disponível sobre um tema (Vergara, 2006). Embora os temas aqui apresentados sejam pesquisados em diversos estudos prévios, como apresentado na seção 2 desta dissertação, muitos pontos ainda precisam ser discutidos e aprofundados como a influência dos fatores tecnológicos e comportamentais na motivação para a movimentação de carreira profissional. Assim, a ideia inicial foi a de aplicar entrevistas semiestruturadas sobre os tópicos apresentados no processo de construção dos dados de pesquisa.

Com relação aos procedimentos de coleta e análise, a abordagem qualitativa orientou o processo de pesquisa que seguiu as prescrições de Charmaz (2006). Neste sentido, a base de dados construída no processo de coleta permitiu seguir com a codificação em três ciclos recursivos de análise, sendo eles: codificação aberta, axial e seletiva.

Os entrevistados foram escolhidos por conveniência, sendo que eles atuam em diversas áreas de conhecimentos. Portanto, após a construção do protocolo de entrevista (Anexo A), foram selecionados 21 entrevistados por conveniência que atuam nas áreas de finanças, riscos, crédito, ciência de dados e marketing. Os entrevistados selecionados são executivos que prestam serviços em Instituições Financeiras e atuam em projetos em seu dia a dia. A descrição da qualificação dos entrevistados resumida é apresentada na Tabela 3.

Cabe salientar que antes de aplicar as entrevistas, os participantes foram informados sobre a confidencialidade da pesquisa que seguiu diretrizes éticas para pesquisas qualitativas. Desse modo, os aspectos éticos envolvidos nesta pesquisa estão em conformidade com o CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), sendo recomendada a dispensa da submissão à um CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) por ser esta uma pesquisa de opinião pública com participantes não identificados. Adicionalmente, os entrevistados deram o seu consentimento quanto a utilização de ferramenta via web e, também, sobre a gravação da entrevista.

Tabela 3 - Qualificação dos entrevistados

Entrevistado	Função	Área (categoria)	Tempo de Experiência	Formação	Modelo de trabalho	Abordagem projetos
E1	Gerente Executivo	Ciência de Dados	10 anos	Estatística	100% home office	Ágil
E2	Gerente Executivo	Finanças	20 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Preditivo
E3	Sócio-Diretor	Auditoria	21 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Preditivo
E4	Gerente Executivo	Finanças	27 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E5	Gerente Executivo	Finanças	19 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E6	Gerente Executivo	Finanças	25 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E7	Diretor	Finanças	20 anos	Ciências Contábeis	100% presencial	Preditivo
E8	Diretor	Finanças	15 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Preditivo
E9	Gerente Executivo	Finanças	16 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E10	Gerente Executivo	Crédito	20 anos	Engenharia	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E11	Coordenador	Finanças	22 anos	Engenharia	Híbrido	Preditivo
E12	Sócio-Diretor	Finanças	24 anos	Ciências Contábeis	100% presencial	Preditivo
E13	Diretor Executivo	Finanças	31 anos	Ciências Contábeis	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E14	Coordenador	Riscos	16 anos	Administração	100% presencial	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E15	Sócio-Diretor	Finanças	19 anos	Ciências Contábeis	100% home office	Ágil
E16	Gerente Executivo	Finanças	25 anos	Ciências Contábeis	100% presencial	Preditivo
E17	Diretor Executivo	Marketing	26 anos	Marketing	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E18	Diretor Presidente	Finanças	19 anos	Ciências Contábeis	100% home office	Ágil
E19	Gerente Executivo	Derivativos e Renda Fixa	30 anos	Administração	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)
E20	Coordenador	Auditoria	20 anos	Ciências Contábeis	100% home office	Preditivo
E21	Gerente Executivo	Marketing	15 anos	Marketing	Híbrido	Híbrido (Ágil/Preditivo)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nesse sentido, as entrevistas seguiram roteiros e tópicos que buscaram a profundidade do assunto pesquisado, considerando-se a construção de questões-chave apresentadas no Apêndice A (Godoy, 1995; Da Silva, Penha, & Bizzarias, 2022). Além disso, deixamos que

interlocutor ficasse à vontade para expor suas opiniões sobre os assuntos abordados, a fim de que os resultados de suas falas sejam os mais genuínos possíveis. Para Creswel (2010) essa conduta facilita o entendimento e o significado do problema social ou humano a ser estudado.

Para condução das entrevistas, entende-se que os recursos de interação e de reflexividade são imprescindíveis para o processo do evento negociado para obtenção de informações dos entrevistados (Godoi, Bandeira de Melo & Silva, 2010; Russo & da Silva, 2019). Assim, antes de aplicar a entrevista os participantes aceitaram de forma espontânea a participação, sendo informada todas as condições da entrevista.

As entrevistas foram gravadas em vídeo e, posteriormente, transcritas para facilitar o processo de análise (Da Silva, Penha, & Bizzarias, 2022). Em posse dos arquivos com as transcrições, foram processadas as codificações dos dados utilizando o ATLAS.ti versão 23 (web). O processo de codificação seguiu os três ciclos, sendo a codificação aberta, axial e seletiva, que foram classificadas nas perspectivas *Data-Driven* e *Theory-Driven*. Vale destacar que a primeira se baseia em categorias de análise que emergem dos dados. A segunda parte de categorias que emergiram da revisão teórica.

Deste modo, na primeira etapa de análise, os dados foram observados orientando os resultados da pesquisa por meio de codificações e categorias que emergiram do *corpus* teórico (*data-driven*) exposto na seção 2 desta pesquisa. Contudo, com base nas evidências advindas do processo empírico do estudo, a segunda perspectiva foi orientada pelos dados, sendo que as duas orientações de análise buscaram cumprir com o objetivo estabelecido da pesquisa, de forma a fornecer resposta à questão que orientou o estudo (Charmaz, 2006). Com esses processos objetivou-se encontrar padrões e significados nos dados, que apontassem formas comuns de entendimentos e práticas nos processos estudados, de forma a permitir a construção de teorias por meio de abstrações teóricas (Langley, 1999).

No processo de análise dos dados qualitativos, um código foi entendido como sendo um construto que o pesquisador atribuiu para designar significado aos dados individualmente (Russo & da Silva, 2019). O objetivo da codificação foi criar condições para a detecção de padrões, possibilitar a categorização e a construção de teoria, bem como auxiliar outros processos analíticos (Saldaña, 2013).

Deste modo, nesta etapa todas as transcrições foram devidamente formalizadas, bem como importadas para o Software ATLAS.ti. (versão 23). No primeiro ciclo de codificação, a codificação aberta, foram atribuídos livremente códigos para categorizar incidentes, que podem ser frases, linhas, ou ainda parágrafos inteiros (Corbin & Strauss, 1990). Assim, a partir

das falas dos entrevistados foram atribuídas categorias que foram extraídas das Unidades Textuais (UTs), que serviram para a constituição do corpus de análise deste estudo.

Na sequência, as fases de codificação axial e seletiva seguiram a fim de permitir que os códigos fossem refinados e agrupados em categorias, tendo em vista as relações e conexões existentes entre elas (Saldaña, 2013; Corbin & Strauss, 1990). Portanto, após o processo de codificação axial e seletiva no sistema ATLAS.ti versão 23 (web) foram apresentadas diversas formas de análises como a frequência e a coocorrência. Essas análises realizadas com o auxílio do sistema possibilitaram escolher de que forma seria melhor facilitado o entendimento dos resultados alcançados

Portanto, os procedimentos de análises seguiram os padrões do *Grounded Theory*, bem como os procedimento de análise de acordo com as prescrições de Charmaz (2006). Neste contexto, com base no corpus de pesquisa constituído pelas transcrições que representam as falas dos entrevistados foi aplicado uma leitura profunda deste conteúdo, o que permitiu a sua categorização em 148 UTs. Cabe ressaltar que as UTs foram construídas durante a leitura das transcrições e elas representam as categorias dos fatores motivacionais mais citados em cada um deles e, portanto, a codificação aberta. Assim, em seguida, criou-se as codificações axiais e seletivas com base nas macro categorias (intrínseco, extrínseco, movimentar e permanecer), bem como as subcategorias (aspectos financeiros, não financeiros, objetivos, subjetivos, satisfação e insatisfação) a partir das UTs já categorizadas.

Com base nesses elementos elaborou-se uma matriz de correlação para identificar quais fatores motivacionais mais intervêm na movimentação de carreira de profissionais de projetos. Os resultados foram analisados e estão presentes na seção 5 de discussão dos resultados dessa pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são apresentados os principais resultados e achados que emergiram das análises realizadas, a partir dos dados obtidos na pesquisa. De acordo com a realização das etapas previstas, foram evidenciadas quatro macro categorias, 148 categorias e seis subcategorias. A partir da análise de coocorrências entre esses grupos em uma matriz foi possível compreender a relação dos fatores intrínsecos e extrínsecos e a movimentação de carreira de profissionais de projetos.

4.1 FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS E MOVIMENTAÇÃO DE CARREIRA

Como apresentado na seção de procedimentos metodológicos, durante a primeira etapa de análise as transcrições foram processadas no software ATLAS.ti versão 23 (web). Em seguida, cada transcrição foi acessada, lida e durante esse processo as UTs foram classificadas com codificações abertas denominadas “Categorias”. As UTs representam cada segmento de texto extraído das falas dos entrevistados. Assim, as respectivas categorias representam os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e categorias relacionadas a permanência ou movimentação de carreira.

Assim, após o processo de categorização dos dados, apurou-se 148 categorias cujas frequências totalizaram 883 UTs. Na Tabela 4 identifica-se as principais categorias codificadas, assim como as suas respectivas frequências. Ressalta-se que a frequência apresentada nessa lista representa 81% do total das UTs levantadas.

Dentre as 148 categorias destacamos na Tabela 4 somente aquelas que apresentaram o resultado da frequência igual e superior a 5 Uts. Essa lista representa 70 categorias no total das que emergiram do processo de análise, sendo que dentre as categorias mais citadas pelos entrevistados destacam-se: (i) “Comunicação transparente” (n=41); (ii) “Aprendizagem” (n=23); (iii) “Engajamento” (n=22); e (iv) “Confiança na liderança” (n=21). As demais categorias não citadas estão presentes no *corpus* de análise deste trabalho.

Tabela 4 – Categorias

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
Comunicação transparente	41	Gastar menos tempo no trânsito	8
Aprendizagem	23	Não ter home office incentiva a movimentação de carreira	8
Engajamento	22	O bom feedback ocorre quando você confia no interlocutor	8
Confiança na liderança	21	Treinamento da equipe	8
Sentimento de que confiam em mim	21	Um feedback mau dado pode incentivar a movimentação de carreira	8
Desafios Técnicos	20	Desafios de gestão	7
Crescimento Profissional	19	Equipes multigeracionais	7
Processos e objetivos claros	19	Falta de entendimento do stakeholder em relação aos problemas do projeto	7
Propósito	19	Não se sentir útil no que faz	7
Ausência de comunicação transparente	18	Reconhecer a equipe diante da alta administração	7
Qualidade de vida	18	Expectativa por mudanças propositivas	6
Entender a importância da atividade de cada colaborador	16	Falta de clareza dos processos e objetivos	6
Movimentação de carreira por desafio profissional	15	Oportunidade de contratar talentos de qualquer lugar do mundo	6
Respeito aos valores dos indivíduos	13	Participação da alta administração no dia-a-dia do projeto	6
Ser valorizado é mais importante que reconhecimento financeiro	13	Processos claros e replicáveis	6
Bem-estar da equipe	12	Reconhecimento financeiro é mais relevante que o não financeiro	6
Feedbacks precisam ser diários	12	Resistência à mudanças	6
O feedback precisa ser construtivo	12	Respeito	6
Satisfação pelo reconhecimento financeiro	12	Se sentir ouvido pelos líderes e organização	6
A presença da alta administração demonstra a importância do projeto	11	Se sentir parte do ambiente organizacional	6
Modelo híbrido de trabalhar de casa	11	A participação dos executivos precisa ser estratégica	5
Movimentação de carreira por área de interesse	11	Abordagem ágil	5
Oportunidades de carreira	11	Boas ferramentas de trabalho	5
Autonomia	10	Comemorar conquistas com o time	5
Feedbacks precisam ser individuais	10	Deixar um legado na empresa	5
Movimentação de carreira por ausência de desafios profissionais	10	flexibilidade no trabalho	5
Movimentação de carreira por desalinhamento de propósitos	10	Movimentação de carreira da equipe em razão de melhores condições financeiras	5
Oportunidade de exposição	10	Não ser atendido em suas solicitações	5
Ostracismo e boicote	10	Oferta financeira agressiva	5
Abordagem híbrida - Ágil e Tradicional	9	Pensamento de dono	5
As expectativas da equipe são diferentes	9	Perceber que sua área é relevante para o negócio	5
Movimentação de carreira pela oportunidade de aprendizagem	9	Poder estar mais presente na família	5
Sensação de falta de reconhecimento	9	Pressão por prazos	5
Abordagem tradicional	8	Processos desburocratizados	5
Ausência de profissionalismo	8	Resistência ao trabalho presencial	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Tais resultados sugerem o entendimento de que, em razão da posição hierárquica dos entrevistados, os fatores motivacionais mais valorizados estão relacionados aos fatores não financeiros, como é possível identificar em suas falas. Cabe ressaltar que a mesma categoria poderá aparecer mais de uma vez nas análises deste estudo, a depender da combinação realizada entre as macro categorias e as respectivas subcategorias.

Tabela 5 – Categorias e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Comunicação transparente (41 UTs)	<p>E4: “Acho que um dos fatores, que isso é meu lema, é a <u>transparência</u>”</p> <p>E10: “eu vejo muito numa linha muito no dia a dia mesmo, com colaborador, com chefe, com grupo, é no dia a dia, é ali no trabalho, é na confiança, é na <u>transparência</u> ali, que as coisas acontecem”</p> <p>E20: “Eu acho que a <u>transparência</u> nas relações, então, isso é fundamental...”</p>
Aprendizagem (23 UTs)	<p>E 1: “...na verdade, essa realidade de crescimento, <u>de aprender alguma coisa</u> e de continuar crescendo tecnicamente para atingir os objetivos dela, não é? Então, inovação aqui, <u>estar na fronteira do conhecimento</u>, trazer coisas novas em todos os projetos é importante.”</p> <p>E5: “...Eu acho que <u>é aprendizado de você se envolver</u>, descobrir um lado da companhia que você não conhecia, para você visitar conceitos que estavam lá, às vezes meio adormecidos, você sai um pouquinho da tua rotina, sai da tua rotina operacional e olhar para uma coisa nova com uma cabeça fresca, sabe?”</p> <p>E13: “Como o executivo, você ainda consegue arranjar tempo para treinar as pessoas? Mas foi o berço que eu vim, tanto lá do Banco, <u>quanto me ensinaram</u>, então eu falo que minha base praticamente teórica é Banco XX, assim, não tem o que falar, muito curso, caras pagam muito curso, investem bastante no treinamento.”</p>
Engajamento (22 UTs)	<p>E3: “Eu entendo <u>que engaja</u>, mas tem que saber dosar também. Eu costumo brincar com a turma aqui, eu fiz um curso quando eu estava na...”</p> <p>E12: “Então eu vejo que essa questão, não só da motivação para eles, mas até para os clientes também, é importante que a gente esteja praticamente, <u>quase que 100% engajado</u> nesse processo.”</p> <p>E13: “Isso faz com que as pessoas tenham algum tipo de propósito, <u>ou engajamento com o time</u>. O que eu vejo hoje, a gente fala muito de pirâmide de Maslow, que evoluiu hoje em dia, mas as pessoas precisam ter propósito.”</p>
Confiança na liderança (21 UTs)	<p>E7: “Quando você constrói uma relação liderando e liderado, <u>em que exista respeito e confiança</u>, no qual você olha para o seu gestor e diz, “eu gosto desse cara, eu confio nesse cara, ele sabe o que ele está falando, porque ele me conhece, ele sabe onde eu acerto, ele sabe onde eu erro”.</p> <p>E14: “Então eu acho que a transparência, a questão de você <u>confiar</u>, a confiança. <u>Eu acho que a confiança</u>, ela é produto da transparência.”</p> <p>E:20 “Então, se ele está falando para eu ir naquela direção, eu vou naquela direção, <u>porque se eu não confiar no meu chefe</u>, cara, <u>não tem porque eu trabalhar com ele</u>.”</p>

De acordo com a fala dos entrevistados apresentada na Tabela 5 compreende-se que manter uma comunicação transparente mitiga o risco de insatisfação da equipe, sobretudo em relação a assuntos que estejam diretamente ligados às pessoas e aos projetos aos quais estão envolvidas. Na sequência, após a construção das categorias apresentadas e para uma melhor compreensão da relação entre elas, foram criadas macro categorias que representam os principais constructos desta pesquisa. Assim, na segunda etapa da análise aplicamos a codificação axial e seletiva visando agrupar as categorias inicialmente identificadas em macro categorias a fim de com base nestes agrupamentos avaliarmos suas respectivas relações. Essa etapa foi importante pois visou consolidar as categorias em *clusters*, que se relacionam diretamente aos fatores de estímulo da motivação (*inputs*), bem como com as categorias que se relacionam com os fatores de movimentação de carreira (*outputs*). Além disso, objetiva-se a partir das macro categorias adequá-las ao modelo conceitual descrito na seção 2.4, no que se refere as fases de estímulo e de reação.

Sendo assim, criou-se as macro categorias com as seguintes nomenclaturas: (i) “intrínseco” ou “extrínseco” – quando forem identificados estímulos motivacionais; e (ii) “Movimentar” ou “Permanecer” – quando se identificar ações de movimentação de carreira, ou a decisão em permanecer na empresa, ou posição que ocupa. Na Figura 4 apresenta-se a razão entre a soma das frequências de cada categoria e o total de todas as frequências.

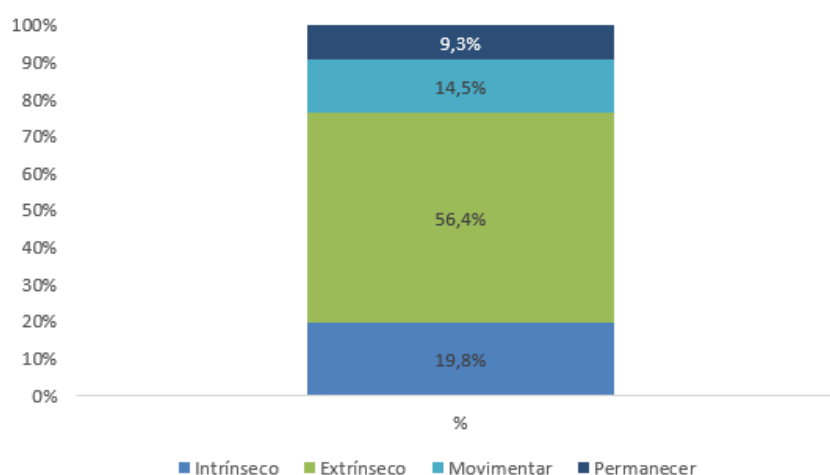


Figura 4 – Macro categorias
Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Pode ser evidenciado na Figura 4 que a macro categoria “extrínseco” representa percentualmente quase o triplo de frequências obtidas (73 categorias com 498 frequências),

em relação às frequências registradas na macro categoria “intrínseco” (25 categorias com 175 frequências). Na Tabela 6 apresenta-se as categorias que compõem a macro categoria extrínseco. Nota-se que foram consideradas nesta tabela apenas as categorias que apresentaram frequência igual ou superior a 10 quantidades de UTs.

Tabela 6 – Macro categoria extrínseco

Categorias	Frequência
Comunicação transparente	41
Aprendizagem	23
Desafios Técnicos	20
Crescimento Profissional	19
Processos e objetivos claros	19
Propósito	19
Ausência de comunicação transparente	18
Qualidade de vida	18
Entender a importância da atividade de cada colaborador	16
Respeito aos valores dos indivíduos	13
Bem-estar da equipe	12
Feedbacks precisam ser diários	12
O feedback precisa ser construtivo	12
Modelo híbrido de trabalhar de casa	11
Oportunidades de carreira	11
Feedbacks precisam ser individuais	10
Oportunidade de exposição	10
Ostracismo e boicote	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Observa-se que além da “Comunicação Transparente” os fatores de “Aprendizagem” e de “Desafios Técnicos” também estão entre as categorias com o maior número de frequências detectadas. Tais resultados sugerem o entendimento de que os fatores motivacionais extrínsecos, presentes nas falas dos entrevistados, sejam mais relevantes no sentido de gerar retenção e engajamento em projetos e, conseqüentemente, na empresa.

Tabela 7 – Categorias “Aprendizagem” e de “Desafios Técnicos” e suas respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Aprendizagem (23 UTs)	<p>E1: “Porque, no fim do dia, o que move todo mundo na tecnologia, e até extrapolando ciência de dados, ciência social indo para engenharia de dados ou para desenvolvimento, o que move todo mundo ali é a parte nerd, a parte técnica e o desenvolvimento individual, <u>e o prazer em aprender coisas novas e aplicar coisas novas para diferentes fins.</u>”</p> <p>E8: “Então assim, o desafio de você estar implementando algo novo para a pessoa poder <u>aprender se desenvolver</u>, seja em um banco multinacional, por exemplo, que você tenha o inglês também, que é desafiador hoje, a barreira ali da língua.”</p> <p>E10: “E um segundo pilar é de fato, empresas onde a gente consiga desenvolver nosso trabalho, <u>aprender coisas novas</u>, poder aqui contribuir com o trabalho das pessoas, com o trabalho do time, poder ensinar as pessoas, em função até da nossa própria experiência.”</p>
Desafios Técnicos (20 UTs)	<p>E4: “Eu acho que quando a gente compartilha a meta e divide a meta, <u>e divide os desafios</u>, as pessoas começam a se sentir parte comprometida com isso.”</p> <p>E8: “Só que eu acho que também para você deixar sua equipe motivada e você também, sempre tem que ter coisa nova, <u>você tem que oferecer desafios</u>.”</p> <p>E11: “Acho que <u>o motivador principal realmente é o desafio</u>, é fazer uma coisa diferente. Você ter esse desafio, e também você sente uma valorização.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os itens apresentados na Tabela 7 representam a percepção dos entrevistados em relação às categorias “aprendizagem” e “desafios técnicos”. A partir da fala dos entrevistados, na categoria aprendizagem, é possível identificar uma preocupação com o processo de aprendizagem de suas equipes (analisada na seção 5.2). O que para eles é desafio técnico, dada a necessidade destes profissionais de realizarem a gestão administrativa e operacional de seus times e ainda ter que garantir que o conhecimento seja transmitido. Nesse sentido, infere-se que tal necessidade seja transformada em um estímulo motivacional intrínseco, que é justamente o tema analisado na próxima subseção.

4.1.1 Macro categoria Intrínseco

De acordo com o conceito de codificação axial e seletiva descritas na seção de métodos, a Tabela 8 apresenta a consolidação da macro categoria intrínseco, que relaciona os fatores motivacionais intrínsecos extraídos das UTs.

Tabela 8 – Macro categoria Intrínseco

Categorias	Frequência
Engajamento	22
Confiança na liderança	21
Sentimento de que confiam em mim	21
Ser valorizado é mais importante que reconhecimento financeiro	13
Autonomia	10
As expectativas da equipe são diferentes	9
Sensação de falta de reconhecimento	9
Não se sentir útil no que faz	7
Expectativa por mudanças propositivas	6
Resistência à mudanças	6
Respeito	6
Se sentir ouvido pelos líderes e organização	6
Se sentir parte do ambiente organizacional	6
Pensamento de dono	5
Perceber que sua área é relevante para o negócio	5
Resistência ao trabalho presencial	5
Insegurança de perder o trabalho	4
Não se sentir ouvido pelos líderes	3
Amor pelo que faz	2
Autodeterminação	2
Empatia	2
Resiliência	2
Busca de solução dinâmica em prol da inovação	1
Necessidade de foco	1
Preconceito em relação ao trabalhar de casa	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Destaca-se nesta macro categoria fatores como “engajamento” (n=22), “confiança na liderança” (n=21) e “sentimento de que confiam em mim” (n=21). O processo de codificação permitiu evidenciar que na fala dos entrevistados as referidas categorias têm relação entre si, o que sugere o entendimento de que o profissional engajado é aquele que confia em seu líder e, concomitantemente, percebe que o seu líder confia nele.

Tabela 9 – Macro categoria intrínseco e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Engajamento (22 UTs)	<p>E1: “Com certeza ajuda ao engajamento. É que eu acho que a gente pode dividir, na verdade, essa ajuda em duas partes.”</p> <p>E13: “Então, acho que isso faz com que a gente consiga criar um elo de confiança, isso faz com que as pessoas, independente da sua forma de gestão, se é mais brota ou mais amiga, enfim, as pessoas vão conseguir de uma certa forma se engajar...”</p> <p>E19: “Basicamente, os principais são esses, mas todo dia tem um projeto, um projeto de engajamento do time, um projeto de fazer entregas melhores a cada dia, com time de alta performance.”</p>

<p>Confiança na liderança (21 UTs)</p>	<p>E7: “<u>Então você tem que ter uma janela de confiança pra falar o que pensa e pra ouvir também.</u> Então o feedback pra mim, quando ele acontece nessa formalização, pra mim ele já tá perdido já, porque é no dia a dia que você fala pro cara, “meu, aquela reunião que você conduziu foi muito boa.”</p> <p>E10: “...o ambiente na qual eu me encontro hoje, um ambiente onde os meus chefes, os meus superiores, os meus líderes, <u>são pessoas que hoje eu tenho a confiança...</u>”</p> <p>E15: “<u>Confiança é muito importante, entende?</u> Então, para eu dar a liberdade da pessoa vir falar, com qualquer um, não ter esse negócio de passar por cima, “ah, o estagiário entrou ontem e vai falar direto lá com o CEO da empresa”, vai, se é com ele que ele acha que tem que falar, ele vai lá falar.”</p>
<p>Sentimento de que confiam em mim (21 UTs)</p>	<p>E3: “Então, esse tipo de relacionamento que <u>você estabelece uma relação de confiança, combina os entregáveis e acompanha,</u> eu acho que motiva mais o time a desenvolver do que outros tipos de liderança em que você quer o tempo todo saber, fazer a microgestão do que está sendo feito, como, por que, e não deixa ali o time respirar e também trabalhar.</p> <p>E13: “...ó, eu queria que você soubesse que a controladoria é o meu braço direito aqui na tomada de decisões”, <u>só nisso daí o cara já me ganhou,</u> porque ele falou assim, “a gente vê que em instituições grandes, onde a gente tem uma governança muito maior, essas áreas são muito relevantes, elas têm quase o mesmo poder de uma área de negócio...”</p> <p>E17: “No sentido positivo: <u>enche a pessoa de confiança.</u> E a pessoa começa a pessoa ter mais coragem, mais força para tomar as decisões, e sabe, participar de reuniões e tudo mais.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Nesta subseção trouxemos os principais resultados coletados a partir da macro categoria intrínseco. As categorias identificadas na Tabela 9 estão diretamente relacionadas, haja vista que o engajamento em projetos depende da confiança mútua entre líderes e liderados, conforme analisado na seção 5.2.4. Embora a confiança seja um estímulo motivacional intrínseco, ela depende dos estímulos motivacionais extrínsecos para impulsionar as ações das equipes em prol dos objetivos do projeto, que é o assunto abordado na próxima seção.

4.1.2 Macro categoria Extrínseco

A Tabela 6 apresenta as categorias que foram agrupadas à macro categoria extrínseco. Conforme já mencionado anteriormente, a respectiva macro categoria reúne o maior número de estímulos citados pelos entrevistados. O que sugere o entendimento de que os fatores extrínsecos são predominantemente importantes para que este profissional se sinta motivado, bem como não busque uma movimentação de carreira.

Tabela 10 – Macro categoria Extrínseco

Categoria	Frequência	Categoria	Frequência
Comunicação transparente	41	Ausência de reconhecimento financeiro	4
Aprendizagem	23	Erros operacionais no projeto	4
Desafios Técnicos	20	Gestão por conflito	4
Crescimento Profissional	19	Oportunidade de construir equipes de alta performance	4
Processos e objetivos claros	19	Valorização profissional	4
Propósito	19	A equipe não ter papel atuante no projeto	3
Ausência de comunicação transparente	18	Ambiente agressivo e de alta competitividade	3
Qualidade de vida	18	Apoio em movimentação interna de carreira	3
Entender a importância da atividade de cada colaborador	16	Ausência de respeito	3
Respeito aos valores dos indivíduos	13	Cultura Organizacional	3
Bem-estar da equipe	12	Despriorização das demandas da sua área	3
Feedbacks precisam ser diários	12	Fazer parte das tomadas de decisões	3
O feedback precisa ser construtivo	12	Modelo 100% home office	3
Modelo híbrido de trabalhar de casa	11	Não compartilhar informações que envolvam diretamente a equipe	3
Oportunidades de carreira	11	Promoção por meritocracia	3
Feedbacks precisam ser individuais	10	Trabalhar de casa	3
Oportunidade de exposição	10	Alocação em atividade indesejada	2
Ostracismo e boicote	10	Colocar o profissional na atividade em que ele tem melhor desempenho	2
Abordagem híbrida - Ágil e Tradicional	9	Comunicação das ações da área	2
Abordagem tradicional	8	Dedicação de tempo da liderança	2
Ausência de profissionalismo	8	Equipe Multicultural	2
Gastar menos tempo no trânsito	8	Liberdade para inovar	2
Treinamento da equipe	8	Metas individuais e coletivas	2
Desafios de gestão	7	Não é uma equipe multigeracional	2
Equipes multigeracionais	7	Ambiente mais familiar	1
Falta de clareza dos processos e objetivos	6	Aumento de escopo de trabalho	1
Oportunidade de contratar talentos de qualquer lugar do mundo	6	Ausência de boas ferramentas de trabalho	1
Participação da alta administração no dia a dia do projeto	6	Ausência de propósito	1
Processos claros e replicáveis	6	Automatização e otimização de processos	1
Abordagem ágil	5	Cobrança coerente e justa	1
Boas ferramentas de trabalho	5	Modelo 100% presencial	1
Comemorar conquistas com o time	5	Não há relação direta entre entrega e remuneração	1
Flexibilidade no trabalho	5	Não oferece bonificação extra para o time	1
Não ser atendido em suas solicitações	5	Possibilidade de movimentação interna de carreira	1
Oferta financeira agressiva	5	Redução de horas extras desnecessárias	1
Poder estar mais presente na família	5		
Pressão por prazos	5		
Processos desburocratizados	5		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Destaca-se nesta macro categoria fatores como “Comunicação transparente” (n=41), “Aprendizagem” (n=23) e “Desafios técnicos” (n=20). Percebe-se com base nas falas dos entrevistados que as categorias mais presentes nas UTs têm relação entre si. Os resultados sugerem o entendimento de que a transparência na comunicação facilita o processo de aprendizagem diante dos desafios técnicos encontrados nos projetos.

Tabela 11 – Macro categoria extrínseco e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Comunicação transparente (41 UTs)	<p>E2: <u>“Isso daí foi uma conversa muito franca que eu tive com ele. Porque, de fato, eu nunca tinha trabalhado num banco. Então ele falou para mim e falou “olha, vamos jogar a limpo. Eu não quero queimar as etapas, porque eu não quero te expor, não quero te jogar na fogueira, mas aqui você vai ter sua carreira.”</u></p> <p>E6: <u>“No kick off do projeto, quando se for detalhado e bem explicado, o motivo, o porquê, e qual o resultado esperado desse projeto, a motivação, ela é natural, porque as pessoas sabem que aquela nova implantação, ou aquela implantação, ela vai trazer benefícios para a toda a companhia”</u></p> <p>E20: <u>“Eu acho que a transparência nas relações, então, isso é fundamental, e tempestividade de feedback”</u></p>
Aprendizagem (23 UTs)	<p>E1: <u>“...o que move todo mundo ali é a parte nerd, a parte técnica e o desenvolvimento individual, e o prazer em aprender coisas novas e aplicar coisas novas para diferentes fins...”</u></p> <p>E10: <u>“E um segundo pilar é de fato, empresas onde a gente consiga desenvolver nosso trabalho, aprender coisas novas, poder aqui contribuir com o trabalho das pessoas, com o trabalho do time, poder ensinar as pessoas, em função até da nossa própria experiência.”</u></p> <p>E15: <u>“Eu acho que é o sucesso do conjunto, o sucesso de cada um, e o sucesso do conjunto. Então assim, todo mundo se dando bem, todo mundo tendo crescimento, todo mundo tendo oportunidade de aprender, todo mundo se expondo, suando, passando nervoso, mas toda hora aparece isso, sabe?”</u></p>
Desafios técnicos (20 UTs)	<p>E1: <u>“...pessoalmente, para mim é o desafio efetivamente, então eu preciso – e acho que é uma característica das pessoas da área –, preciso estar sendo desafiado, preciso fazer coisas novas, aprender coisas novas...”</u></p> <p>E11: <u>“Um desafio, é o que motiva a gente para trabalhar.”</u></p> <p>E17: <u>“Primeiro que a pessoa gosta de ter autonomia de decisão, então pode ser um fator de motivação. Segundo que, senão, a pessoa nunca vai se desenvolver. Então, quer dizer: ninguém se desenvolve só recebendo ordens e operacionalizando aquilo que foi determinado. Ela tem que se desafiar para que ela pense e tome uma decisão pensada.”</u></p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Conforme apresentado anteriormente, os estímulos motivacionais extrínsecos contribuem para impulsionar as ações das equipes em projetos. De acordo com os resultados exibidos na Tabela 11, as categorias identificadas com maior frequência estão entre os principais fatores de sucesso em projetos, conforme será analisado a partir da seção 5.1. Pois a comunicação pode influenciar o processo de aprendizagem, bem como tornar mais difícil ou insatisfatório os desafios técnicos que forem encontrados na execução das atividades. O que pode ser um preditor de movimentação de carreira, que é o tema a ser abordado na próxima seção.

4.1.3 Macro categoria Movimentar

A Tabela 12 apresenta as categorias que foram agrupadas à macro categoria denominada “movimentar”. Elas representam os fatores que estão relacionados às decisões que levam a movimentação de carreira destes profissionais seja no projeto, ou na empresa em que atuam.

Tabela 12 – As categorias relacionadas com a macro categoria Movimentar

Intrínseco/ Extrínseco	Categorias	Frequência
Extrínseco	Movimentação de carreira por desafio profissional	15
	Movimentação de carreira por ausência de desafios profissionais	10
	Movimentação de carreira por desalinhamento de propósitos	10
	Movimentação de carreira pela oportunidade de aprendizagem	9
	Não ter home office incentiva a movimentação de carreira	8
	Um feedback mau dado pode incentivar a movimentação de carreira	8
	Falta de entendimento do stakeholder em relação aos problemas do projeto	7
	Movimentação de carreira da equipe em razão de melhores condições financeiras	5
	Com a permanência do home office a produtividade reduziu	4
	Home Office não é bom para o profissional em desenvolvimento	4
	Movimentação de carreira pelo distanciamento e falta de visibilidade de carreira	4
	Movimentação de carreira por reconhecimento profissional	4
	Ausência de maturidade organizacional gera retrabalhos e desengajamento	3
	A alocação presencial impacta relevantemente o custo do projeto	2
	Desligamento sem surpresas	2
	Desmotivação por fazer a mesma atividade muito tempo	2
	Movimentação de carreira por melhor qualidade de vida	2
	O regime 100% home office tem gerado uma movimentação de carreira relevante	2
	A equipe evita o retrabalho entregando menos	1
	A insatisfação gera problemas reputacionais para a organização	1

	Aumenta os custos financeiros pessoal	1
	Com a permanência do home office o número de erros também aumentou	1
	Discrepâncias salariais motivam a movimentação de carreira	1
Intrínseco	Movimentação de carreira por área de interesse	11
	Home Office reduziu o senso de pertencimento dos funcionários	4
	Movimentação de carreira por insegurança no emprego atual	4
	Motiva o profissional a não entregar o melhor	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Destaca-se nesta macro categoria fatores como “Movimentação de carreira por desafio profissional” (n=15), “Movimentação de carreira por área de interesse” (n=11) e “Movimentação de carreira por ausência de desafios profissionais” (n=10). Percebe-se com base nas falas dos entrevistados que as respectivas categorias identificadas estão majoritariamente relacionadas aos fatores motivacionais extrínsecos. Nesse sentido, os resultados evidenciados sugerem o entendimento de que são os fatores extrínsecos são os que mais influenciam a tomada de decisão destes profissionais em buscarem movimentação de carreira.

Tabela 13 – Macro categoria movimentar e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de Evidências
Movimentação de carreira por desafio profissional (15 UTs)	<p>E3: “<i>Eu acho que hoje, para mim, no estágio que eu estou de carreira, seria algum desafio diferente do que eu tenho aqui, seja implementar algo diferente em alguma empresa, em alguma indústria, que me traga uma visibilidade diferente, que eu possa, de alguma forma, transformar ali aquela empresa, aquela instituição; isso para mim seria um fator motivacional, particularmente para movimentar.</i>”</p> <p>E7: “<i>Cara, eu quero me tornar um CFO de uma empresa no futuro, eu quero me tornar CEO de uma empresa num futuro mais longo. Eu não ia aprender esse skill lá dentro. Então, eu tinha o respeito, eu tinha a confiança, tinha, mas eu não estava me desenvolvendo mais.</i>”</p> <p>E14: “<i>Eu tenho vivido o dilema de pensar possibilidades de carreira, porque eu toco acadêmico então eu tenho um pé no acadêmico e um pé no corporativo. É muito engraçado, que a gente se orienta por desafio... eu quero tocar as duas coisas e vou tentar tocar até quando for conveniente.</i>”</p>
Movimentação de carreira por área de interesse (11 UTs)	<p>E3: “<i>E aí, eu fazia faculdade já de contabilidade e, na época, eu queria me movimentar para a área contábil, acabei fazendo o processo de trainee lá.</i>”</p> <p>E6: “<i>Para mim, eu pretendo fazer uma mudança de carreira, acho que a contabilidade para mim meio que já deu, eu tinha um objetivo na vida, de assinar balanço, eu assino balanço, então eu acho que para mim já deu, muito feliz. E como tem esse viés que eu falei para você, muito informática, e aí também questão de gosto, e mercado, é uma sorte, uma combinação de sorte, o mercado está muito ávido para a questão de informática...</i>”</p>

	E8: “ <u>Mudar totalmente o ramo</u> , porque eu não mudaria de novo de banco, eu não me movimentaria mais no mercado financeiro hoje. Então assim, eu quero <u>ficar um tempo aqui, seguir carreira, e mais para frente trocar o ramo...</u> ”
Movimentação de carreira por ausência de desafios profissionais (10 UTs)	<p>E11 “Quando termina esse tipo de projeto, você fica muito mais num dia a dia, numa rotina que é mais tranquilo, <u>exige menos da pessoa, só que é mais desmotivador</u>. Então, realmente, essas mudanças, esses desafios motivam, e são esses momentos também em questão de carreira que você consegue receber um aumento, você consegue receber um bônus, receber alguma coisa por ter uma alteração.”</p> <p>A4: “Quando a gente não dá essa visibilidade para a pessoa, a pessoa não tem, “meu, eu vou ficar aqui, vou morrer desse jeito”, então acho que <u>a falta de visibilidade da construção da sua carreira</u>, da construção da sua jornada, você entrou aqui, mas você pode ser assim, o que você precisa para chegar nesse nível, o que você precisa para ser um sênior, enfim, um especialista? Então, <u>a falta de visibilidade, isso traz uma desmotivação</u> para as pessoas, eu tenho percebido.”</p> <p>E12: “A gente nota que é um pouco diferente da pessoa mais nova e assim fica até um certo receio da pessoa sair, porque você nota que a pessoa <u>começa a ficar frustrada com um tipo de não ter perspectiva de crescimento e querer sair</u>.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De acordo com os resultados apresentados nesta seção observou-se que as principais categorias relacionadas à movimentação de carreira foram por desafio profissional, por área de interesse e por ausência de desafio profissional. Essas categorias serão analisadas na seção 5 e estão intrinsecamente relacionadas ao momento de carreira dos entrevistados, que são executivos de mercado. Neste contexto, é possível perceber nas UTs que em razão de terem alcançado determinada função alguns ainda permanecem na instituição até que encontrem outra área de interesse. E é sobre as questões relacionadas a permanência destes profissionais que a próxima seção tratará.

4.1.4 Macro categoria Permanecer

A Tabela 14 apresenta as categorias que foram agrupadas à macro categoria denominada “Permanecer”. Essas categorias representam os fatores que estão relacionados à decisão de não realizar movimentação de carreira, mas sim de permanecer em sua posição atual motivado seja no projeto ou empresa em que atua.

Tabela 14 – Macro categoria Permanecer

Fator Motivacional Relacionado	Categorias	Frequência
Extrínseco	Satisfação pelo reconhecimento financeiro	12
	A presença da alta administração demonstra a importância do projeto	11
	Reconhecer a equipe diante da alta administração	7
	Reconhecimento financeiro é mais relevante que o não financeiro	6
	A participação dos executivos precisa ser estratégica	5
	Deixar um legado na empresa	5
	Retenção de talentos	4
	Atender as expectativas do stakeholder	3
	Bonificação gera uma retenção temporária	2
	Geração mais nova quer mais desafios	2
	Para equipes que precisam de concentração o home office é melhor	2
	Estabelece controles mais rígidos para evitar insatisfação da equipe	1
	Facilita o atendimento de diversas demandas em clientes diferentes	1
	Melhorou o relacionamento entre a equipe	1
	O nível social influencia a motivação	1
Retorno do formato presencial a fim de buscar retenção de talentos	1	
Intrínseco	O bom feedback ocorre quando você confia no interlocutor	8
	Administrar as expectativas de cada geração	2
	As expectativas da equipe são parecidas por terem idade muito próxima	2
	Geração mais experiente tende a valorizar mais o conhecimento	2
	Geração mais nova aprende mais rápido	2
	Percepções culturais diferentes em relação ao feedback	1
	Traz mais segurança para a equipe nos projetos	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A partir das análises observou-se que 78% das categorias, que fazem parte da macro categoria “Permanecer”, estão relacionadas aos fatores extrínsecos e somente 22% das categorias têm relação com os fatores intrínsecos. Esse resultado ratifica o entendimento de que o fator motivacional que influencia esse grupo de entrevistados a se engajarem e permanecerem nos projetos e nas empresas em que atuam são os fatores motivacionais extrínsecos. Fatores como “Satisfação pelo reconhecimento financeiro” (n=12) e “A presença da alta administração demonstra a importância do projeto” (n=11) estão entre as categorias com maior frequência e podem ser notadas nas falas dos entrevistados.

Tabela 15 – Macro categoria permanecer e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de Evidências
<p>Satisfação pelo reconhecimento financeiro (12 UTs)</p>	<p>E5: “<u>A gente tem, na verdade, pelo PLR.</u> Então, você vai ter diferenciações de PLR e isso, as pessoas com uma avaliação maior, elas vão ter uma parcela bem maior de PLR que passa 100% e tal. <u>Isso é um fator que motiva demais a equipe.</u>”</p> <p>E9: “Aqui no Banco é financeiro, tá? Então <u>as pessoas são engajadas a ficar no banco pela questão financeira,</u> porque é o banco onde eles acabam pagando um pouco melhor do que outras instituições financeiras, tanto como salário como bônus também.”</p> <p>E12 “Então, acho que a parte mais <u>motivacional para os meus funcionários na minha empresa é o dinheiro.</u>”</p>
<p>A presença da alta administração demonstra a importância do projeto (11 UTs)</p>	<p>E4: “Eu acho que <u>a presença de um executivo,</u> eu acho que ele traz no sentido assim, “olha, ele está se importando com aquilo que eu faço, aquilo que eu faço é importante para ele, a ponto de reservar uma agenda dele para se dedicar ao projeto”, <u>ele está interessado no assunto, no tema, e às vezes, ele pode trazer uma visão mais macro que você ainda não viu</u> ali porque você está tão envolvido no dia a dia.”</p> <p>E7: “<u>Então essa presença [alta administração] é absolutamente essencial para o sucesso,</u> senão você simplesmente vai prorrogar essa coordenação de pessoa de forma que dá, da forma que é possível, mas sem nenhum engajamento, sem nenhuma retenção, sem nenhum tipo de valorização das pessoas que estão com você.”</p> <p>E15 “Então assim, <u>a gente, da alta administração, a gente se envolve muito com o time,</u> é um time pequeno, é uma empresa pequena, então a gente está muito perto um do outro. A primeira reação que eu percebo com quem é novato é falar assim, “nossa, mas como assim? Mas ele não ele não é o diretor?”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os itens apresentados na Tabela 15 representam as UTs relacionadas à macro categoria permanecer, que é a decisão do profissional em permanecer na empresa, projeto, ou cargo em que está atualmente. Nota-se que a categoria “satisfação pelo reconhecimento financeiro” figurou no topo da lista, dentre as categorias mais relevantes na decisão de permanecer de profissionais de projetos em instituições financeiras, seguido da importância da presença alta administração. Embora o apelo financeiro seja um dos estímulos mais tradicionalmente oferecidos pelas empresas que atuam no mercado financeiros, identifica-se na fala dos entrevistados a necessidade do reconhecimento não financeiro vindo da alta administração. Nesse sentido, serão tratados na próxima seção as percepções decorrentes dos aspectos financeiros e não financeiros observados.

4.2 ASPECTOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS

Em razão dos resultados obtidos na seção 4.1, em que se objetivou classificar as categorias em *clusters* e, também, avaliar a influência dos fatores intrínsecos e extrínsecos relacionando-os aos fatores movimentação, identificou-se outro ponto importante a ser investigado em relação aos aspectos financeiros e não financeiros. Nesse sentido, a Figura 5 apresenta o cluster adicional às categorias, cuja finalidade é o de se avaliar a relação dos fatores motivacionais aos aspectos financeiros e não financeiros.

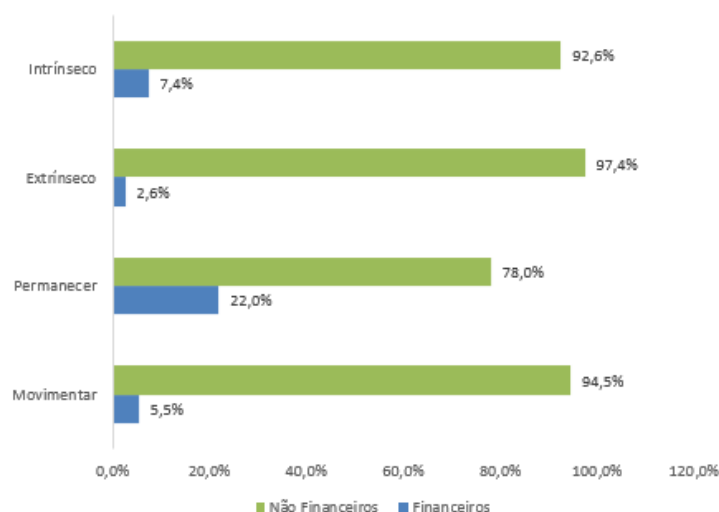


Figura 5 – Macro categorias versus Aspectos Financeiros e Não Financeiros
Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após a análise identificou-se que os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, assim como os fatores “Permanecer” e “Movimentar” estão majoritariamente relacionados aos aspectos não-financeiros. Ou seja, aspectos como “Sentimento de que confiam em mim”, “Desafios Técnicos” e “Crescimento Profissional” estão entre os aspectos com maior número de coocorrências. Tal resultado sugere o entendimento de que as instituições precisam maximizar seus esforços em gerar estímulos motivacionais não financeiros, a fim de gerar a retenção de talentos. Entende-se também que o incentivo financeiro gera retenção temporária, conforme é identificado nas falas dos entrevistados.

As categorias na Tabela 16 representam a correlação entre as macro categorias e os aspectos financeiros e não financeiros (subcategorias), que foram extraídos das UTs. Apesar de na seção anterior (seção 4.1.5) a categoria “satisfação pelo reconhecimento financeiro” ter apresentado o maior número de frequência isoladamente, ao analisarmos os fatores de forma consolidada, identificamos que os aspectos motivacionais não financeiros intervêm mais que os aspectos motivacionais financeiros, na percepção dos entrevistados (vide análise na seção de discussão dos resultados).

Tabela 16 – Subcategoria aspectos financeiros e não financeiros e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Sentimento de que confiam em mim (21 UTs)	<p>E2: “Então, novamente, o benefício tudo conta – salário conta, previdência conta. Mas acho que a pessoa que está lá em cima, <u>o seu direito tem que acreditar também no seu trabalho, tem que acreditar nos seus resultados, nos seus entregáveis e tem que dar uma luz para você assim, “olha, você tem chance aqui”.</u>”</p> <p>E3: “Eu acho que esse é um fator importante e, pensando no time, um fator que, acho que para mim faz diferença também, <u>é a questão de autonomia e confiança.</u> Um time que é altamente técnico, dificilmente ele atua ou gosta de atuar ali muito supervisionado, com já tudo definido o que ele tem que fazer.”</p> <p>E16: “...<u>você transmite confiança para o diretor,</u> para ele entender que a equipe que ele tem é boa, e transmite confiança para a pessoa poder se abrir, <u>poder ter contato com pessoas de níveis maiores</u> dentro da empresa.”</p>
Desafios Técnicos (20 UTs)	<p>E1: “Então, ser <u>desafiado tecnicamente para mim é importante,</u> mas ficar toda hora mudando de empresa, tendo que aprender, me adaptar a alguma cultura, aprender uma outra cultura, conhecer pessoas, sistemas diferentes de trabalho, <u>isso me incomoda bastante,</u> na verdade.”</p> <p>E5: “E aí vai cair exatamente no ponto que eu te falei anterior: eu gosto muito de informática, <u>então o projeto me enche os olhos,</u> porque pra mim, eu vejo aquilo como uma, <u>“putz, que maravilha, meu, vamos”</u>”</p> <p>E21: “...eu diria que é uns 70 a 30, 30% é financeira, mas 70% pelo menos do perfil dos meus liderados, de gente que é feliz na minha equipe, 70% é o dia a dia. <u>É ter autonomia, é poder gerar conhecimento, é poder ter desafio,</u> é poder acrescentar dentro do resultado da empresa, entender o porquê está fazendo, porque o financeiro, ele é momentâneo.”</p>
Crescimento Profissional (19 UTs)	<p>E9: “Então, além de ter essa mudança de divisão de trabalho, <u>eu trouxe um pouco de questões de oportunidade de subir na carreira,</u> enfim. Então, teve sim, teve um pessoal supermotivado, às vezes eu nem preciso pedir para ficar até mais tarde, ou pedir algum tipo de atividade, a pessoa já se auto prontifica, “não, eu vou ficar, deixa comigo,” enfim, eu nem cobro muita coisa, porque as pessoas já se sentem responsáveis por cada atividade.”</p> <p>E9: “Então, além de ter essa mudança de divisão de trabalho, eu trouxe um pouco de <u>questões de oportunidade de subir na carreira,</u> enfim. Então, teve sim, <u>teve um pessoal supermotivado,</u> às vezes eu nem preciso pedir para ficar até mais tarde, ou pedir algum tipo de atividade, a pessoa já se autoprontifica, “não, eu vou ficar, deixa comigo,” enfim...”</p> <p>E15: “Eu acho que é o sucesso do conjunto, o sucesso de cada um, e o sucesso do conjunto. Então assim, todo mundo se dando bem, <u>todo mundo tendo crescimento,</u> todo mundo tendo oportunidade de aprender, todo mundo se expondo, suando, passando nervoso, mas toda hora aparece isso, sabe? Então assim, eu acredito que <u>o fator principal motivacional que tem funcionado,</u> pelo menos no nosso time aqui, <u>é o sucesso de cada um.</u>”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os resultados permiti-nos inferir que os fatores não financeiros estão relativamente ligados a aspectos subjetivos tais como o propósito da instituição e crescimento profissional, que é o tema a ser abordado na próxima seção.

4.3 ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS

Nessa etapa pretende-se estabelecer subcategorias que demonstrem dois tipos de descrição, sendo elas: a objetiva e a subjetiva. Na objetiva demonstra-se o fator motivacional da forma como ele é, sem que haja a necessidade de acrescentar qualquer juízo de valor. Enquanto na subjetiva, o aspecto interpretativo é necessário, bem como valorizado. Isso posto, as categorias foram subcategorizadas de forma a compreender se tem que haver um julgamento pelo autor, um juízo de valor. Após a classificação, os dados foram analisados, sendo que se considerou para esta análise os percentuais das subcategorias dentro de cada macro categoria, conforme demonstrado na Figura 6.

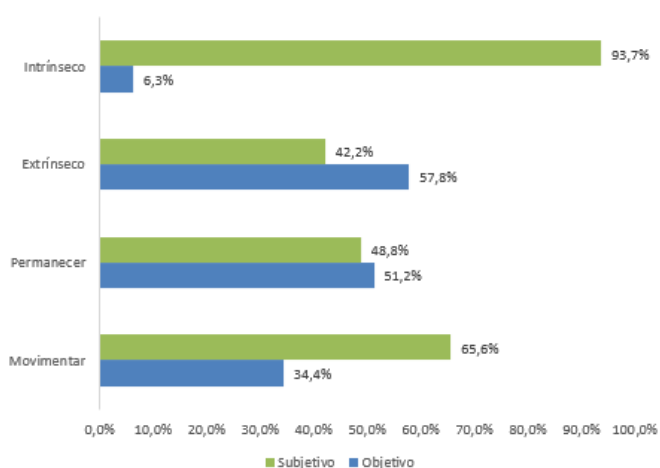


Figura 6 – Macro categorias versus Aspectos objetivos e subjetivos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Em relação aos fatores motivacionais intrínsecos a relação demonstra uma tendência majoritária para os aspectos subjetivos (93%). No entanto, no que se refere aos fatores motivacionais extrínsecos, a relação entre os aspectos objetivos e subjetivos se equilibram mais quando comparados com o anterior. Nota-se também que os aspectos objetivos representaram a maioria das coocorrências dentro dos fatores motivacionais extrínsecos (57,8%). Os fatores motivacionais extrínsecos como “Crescimento Profissional”, “Processos claros e objetivos” e “Propósito” foram considerados como de aspectos “objetivos” e

apresentaram as maiores coocorrências na matriz. Tal resultado sugere o entendimento de que os fatores motivacionais extrínsecos têm maior relação com aspectos objetivos. Ou seja, o profissional para se sentir motivado por um aspecto motivacional extrínseco ele precisa perceber objetividade e clareza sobre as intenções da organização. Fatores motivacionais extrínsecos subjetivos tendem a trazer um efeito motivacional menor. Isso pode ser percebido nas seguintes falas dos entrevistados.

Tabela 17 – Subcategoria aspectos objetivos e subjetivos e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Crescimento Profissional (19 UTs)	<p>E2: “Eu não tenho o que reclamar, eu não tenho o que reclamar mesmo, mas eu acho que <u>o que não me faria mudar hoje é o fato do meu diretor apostar no meu futuro</u> dentro da organização, entendeu?”</p> <p>E4: “Hoje a gente contrata diretor, hoje tem várias pessoas aí que a gente trouxe para montar os times, então é extrair o que elas têm de melhor e potencializar isso, e sabendo o gap que ela tem, <u>e mostrar para ela aquele gap e trabalhar junto com ela no desenvolvimento profissional dela</u>, entendeu?”</p> <p>E15: “Um fato que conversando mais recentemente com o time de RH, porque é assim, você dá sorte uma, duas, três vezes, acontece, mas cara, assim, até hoje nós contratamos 12... 10 estagiários, de 2019 para cá eu contratei 10 estagiários, um não está na empresa. <u>Todos tiveram ascendência na carreira.</u>”</p>
Processos e objetivos claros (19 UTs)	<p>E1: “...eles querem evoluir no trabalho de forma muito mais rápida. <u>Então ficar toda hora voltando uma atividade ou voltando a uma definição que já foi feita</u>, que obviamente afeta de forma bastante forte o sentimento com relação ao projeto.”</p> <p>E13: “Assim, as pessoas estarem participando das estratégias do banco, independente da forma, <u>mas elas sabendo onde a gente quer chegar</u>, como a gente vai chegar e o que a gente quer fazer, que são as perguntinhas básicas de todos os projetos, o que, como, quando fazer, <u>elas ficam mais engajadas no final do dia.</u>”</p> <p>E19: “e a experiência que você obtém, acho que esse é o fator mais legal, a experiência que você tem, <u>você pode reaplicar ou você pode deixar de lado nos outros projetos</u>, então acho que...”</p>
Propósito (19 UTs)	<p>E4: “O financeiro é legal, que a gente sabe que tem um retorno financeiro, <u>mas no meu caso é mais o propósito</u>”</p> <p>E7: “Eu discordo disso daí completamente, cara. Porque eu parto de um pressuposto do respeito individual, do respeito coletivo, de fazer a diferença por meio de agregar valor, <u>agregar propósito.</u>”</p> <p>E21: “<u>Eu acho que o principal é saber onde chegar.</u> Sabe, para ter motivação, para a gente ter certeza de que está colaborando, de que está dando entrega, de que está fazendo alguma coisa positiva para o ambiente de trabalho, <u>é saber onde quer chegar.</u>”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

As evidências na Tabela 17 trazem a percepção detectadas nas UTs sobre os aspectos objetivos e subjetivos dos estímulos motivacionais. Observando a seção anterior (4.2 aspectos financeiros e não financeiros) pudemos notar que ao correlacionarmos as impressões dos entrevistados, sobre os aspectos financeiros e não financeiros, em relação aos aspectos objetivos e não objetivos identificamos que os aspectos não financeiros se tornaram extremamente relevantes na amostra. Entende-se que isso é possível uma vez que a decisão de permanecer ou sair da instituição, do cargo, ou do projeto levam em consideração aspectos como o propósito da instituição, a percepção sobre o seu crescimento profissional e as condições de trabalho diante da objetividade dos processos.

Nesse sentido, ao darmos foco aos aspectos objetivos e subjetivos notamos uma distribuição proporcionalmente mais equilibrada em relação aos fatores motivacionais extrínsecos, bem como em relação aos fatores de permanência (macro categoria permanecer) destes profissionais. De acordo com as UTs demonstradas acima notamos que os aspectos objetivos “não financeiros” tais como “crescimento profissional”, “processos e objetivos claros” e “propósito” estão entre as categorias mais citadas pelos profissionais e possuem o mesmo número de frequência (n=19). O que nos faz inferir que essas categorias estejam interrelacionadas, sendo elas parte de um arcabouço de fatores dos que mais intervêm nos níveis de satisfação e/ou insatisfação destes profissionais, que é o tema a ser abordado na próxima seção.

4.4 ASPECTOS DE SATISFAÇÃO E DE INSATISFAÇÃO

Nesta etapa cada macro categoria foi classificada sob o prisma da satisfação, ou insatisfação, que representa a percepção dos profissionais entrevistados sobretudo no que se refere ao sentimento de prazer, ou ainda o desprazer, percebidos a partir dos estímulos ou da ausência de estímulos motivacionais. A partir dessa classificação elaborou-se uma nova correlação dos fatores motivacionais intrínsecos, extrínsecos, movimentar e permanecer, com os clusters satisfação e insatisfação. A Figura 7 demonstra o resultado obtido a partir da matriz de correlação entre os fatores motivacionais e os fatores de satisfação e insatisfação.

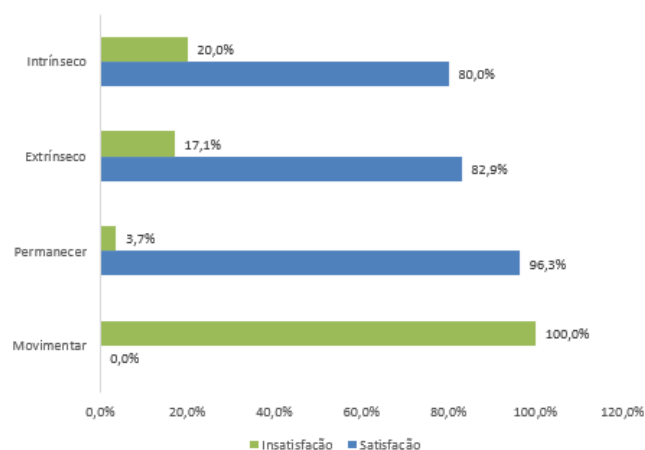


Figura 7 – Macro categorias versus aspectos de satisfação e insatisfação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os resultados demonstram que os fatores motivacionais intrínsecos, extrínsecos e permanecer estão majoritariamente relacionados aos fatores de satisfação informado pelos entrevistados. Em contrapartida, destaca-se que a macro categoria movimentar está relevantemente relacionada aos fatores de insatisfação. Este resultado sugere o entendimento de que mesmo em um ambiente que esteja submetido a estímulos intrínsecos e extrínsecos positivos e satisfatórios, o fator de insatisfação estará sempre presente gerando potenciais movimentações de carreira. Isso requer atenção contínua da alta administração, principalmente no que tange a manter a comunicação transparente à toda organização, conforme é possível identificar nas falas dos entrevistados.

Os resultados descritos na Tabela 18 demonstram as percepções extraídas das UTs mais relevantes da amostra e que identificam o sentimento de satisfação e de insatisfação dos entrevistados, a respeito dos estímulos ou da ausência de estímulos motivacionais no contexto de projetos, bem como da instituição a qual pertencem. Os resultados acima não representam efetivamente as condições atuais em que estes profissionais observam em suas empresas, mas correspondem as percepções que eles entendem como mais ideais para o contexto que estão inseridos.

Destaca-se na Tabela 18 os dois fatores de insatisfação mais relevantes observados nas UTs, sendo eles a “ausência de comunicação transparente” e o “ostracismo e boicote”.

Tabela 18 – Subcategoria aspectos de satisfação ou insatisfação e respectivas evidências

Categoria	Exemplos de evidências
Ausência de comunicação transparente (18 UTs)	<p>E2: “<u>falta dessa comunicação</u>, eu também eu acho que o que gera talvez insatisfação”</p> <p>E14: “Eu acho que, o que desmotiva, talvez seja algo que mais desmotiva, principalmente para quem está olhando para uma estrutura de gestão. <u>Justamente a falta de transparência</u>, e obviamente vai gerar medo, porque você tem uma estrutura de insegurança.”</p> <p>E7: “<u>Se você não tem visibilidade</u>, se aquilo para você não faz sentido nenhum, se aquilo para você é uma perda de tempo enorme, porque você sabe que aquilo ali não vai funcionar por algum motivo, você começa a fazer o processo oposto de sabotagem, vou chamar assim.”</p>
Ostracismo e boicote (10 Uts)	<p>E5: “... <u>mas era um ambiente extremamente agressivo, competitivo</u>. E esse tipo de ambiente, ele pode formar pessoas muito boas, mas eu acho que, na minha experiência, que no longo prazo você pode adoecer pessoas, você pode adoecer a equipe, <u>você pode ter um turnover muito alto</u>.”</p> <p>E7: “<u>Se você não tem visibilidade, se aquilo para você não faz sentido nenhum</u>, se aquilo para você é uma perda de tempo enorme, porque você sabe que aquilo ali não vai funcionar por algum motivo, <u>você começa a fazer o processo oposto de sabotagem, vou chamar assim</u>.”</p> <p>E11: “Não dá nem vontade de participar da reunião, <u>tanto que a gente nem faz questão de ter a reunião</u>, porque você sabe que aquilo não vai ser tocado.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De acordo com as falas dos entrevistados observa-se que apesar desses fatores não estarem diretamente interrelacionados eles intervêm um mutuamente um no outro. Por exemplo, o ostracismo e boicote causa a ausência de comunicação transparente, assim como a ausência de comunicação transparente causa atitudes de ostracismo e boicote, como é possível observar nas falas dos entrevistados. Na próxima etapa deste trabalho objetiva-se analisar a correlação entre todas as macro categorias e as subcategorias até aqui citadas, a fim de observarmos quais as correlações emergiram das análises da matriz.

4.5 MATRIZ DE RESULTADOS CONSOLIDADA

No processo de codificação aberta e axial descritas nas etapas anteriores, objetivou-se relacionar as categorias extraídas das UTs às macro categorias intrínseco, extrínseco, movimentar e permanecer, bem como às subcategorias de aspectos financeiros, não financeiros, objetivos, subjetivos, satisfação e insatisfação. Por isso, nesta etapa pretende-se a partir das referidas categorias e subcategorias citadas realizar a correlação entre elas, a fim de compreender as correlações mais relevantes, bem como explicar a relação entre os fatores

motivacionais intrínsecos e extrínsecos e a movimentação de carreira de profissionais de projetos. Isso tudo, tendo em vista os objetivos gerais e específicos já definidos nesta pesquisa na seção 1.2. Sendo assim, elaborou-se uma matriz em que categorias, macro categorias e subcategorias foram correlacionadas, conforme demonstrado na Tabela 19.

Tabela 19 – Matriz de coocorrências

Macro categorias (fatores motivacionais)	Frequência	Subcategorias					
		Financeiros	Não Financeiros	Objetivo	Subjetivo	Satisfação	Insatisfação
Intrínseco	175	13	162	11	164	140	35
Extrínseco	498	13	485	288	210	413	85
Movimentar	128	7	121	44	84	0	128
Permanecer	82	18	64	42	40	79	3
% Total	883	51	832	385	498	632	251

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A Tabela 19 apresenta a distribuição das coocorrências em cada macro categoria, bem como em suas subcategorias. Como já informado anteriormente, as frequências foram apuradas e consolidadas a partir de cada UT identificada nas entrevistas. Adicionalmente, a fim de demonstrarmos a representatividade de cada subcategoria dentro dos percentuais apurados das macro categorias, apresenta-se na Tabela 10 a matriz de coocorrências com valores de referências em percentuais.

Tabela 20 – Matriz de coocorrências (%)

Macro categorias (fatores motivacionais)	% Frequência	Subcategorias					
		Financeiros	Não Financeiros	Objetivo	Subjetivo	Satisfação	Insatisfação
Intrínseco	19,8%	7,4%	92,6%	6,3%	93,7%	80,0%	20,0%
Extrínseco	56,4%	2,6%	97,4%	57,8%	42,2%	82,9%	17,1%
Movimentar	14,5%	5,5%	94,5%	34,4%	65,6%	0,0%	100,0%
Permanecer	9,3%	22,0%	78,0%	51,2%	48,8%	96,3%	3,7%
% Total	100,0%						

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Ao ler a Tabela 20 deve-se interpretá-la considerando que os percentuais das subcategorias representam sua distribuição em percentual dentro das macro categorias. Por exemplo, a macro categoria intrínseco tem frequências que correspondem a 19,8% do total das frequências apuradas nas UTs totalizando 179 frequências. Deste total, 7,4% correspondem a aspectos financeiros e 92,6% a aspectos não-financeiros.

Os resultados das correlações são apresentados de forma a identificar qual combinação entre as macro categorias e as subcategorias tiveram o maior número de coocorrências apuradas. Por exemplo, ao avaliar a macro categoria Intrínseco, a mesma teve o maior número de coocorrências considerando os aspectos das subcategorias Não Financeiros, Subjetivo e Satisfação. Neste caso, o resultado mais relevante será o “Intrínseco-Não Financeiro-Subjetivo-Satisfação”. Entretanto, para tangibilizar quais fatores motivacionais correspondem a essa correlação apresentaremos adicionalmente a lista com as categorias presentes no resultado. Assim, na próxima seção apresentaremos os resultados apurados na matriz de coocorrências.

4.5.1 Os fatores intrínsecos mais relevantes que geram satisfação

Ao buscarmos na matriz a correlação dos fatores intrínsecos mais relevantes e que geram satisfação, encontramos a seguinte combinação a ser considerada: “**Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação**” (n=116) conforme demonstrado na Tabela 21.

Tabela 21 – Fatores Intrínsecos de Satisfação

Correlações	Coocorrência	Representatividade (%)
Intrínseco-Financeiros-Objetivo-Satisfação	0	0,00%
Intrínseco-Financeiros-Objetivo-Insatisfação	0	0,00%
Intrínseco-Financeiros-Subjetivo-Satisfação	13	1,47%
Intrínseco-Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
Intrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	11	1,25%
Intrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Insatisfação	0	0,00%
Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	116	13,14%
Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	35	3,96%
TOTAL	175	19,82%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Conforme observados nas UTs demonstradas na seção 4.1.2, os estímulos motivacionais a partir dos fatores intrínsecos trazem um importante achado desta pesquisa, uma vez que a partir das falas dos entrevistados é possível identificar que o sentimento de confiança mútua entre líderes e liderados são os principais fatores de engajamento em projetos. A partir desses resultados é possível inferir que essa relação maximiza fatores motivacionais intrínsecos como o sentimento de valorização e de autonomia. Diante disso, listamos na Tabela 22 a relação de categorias presentes na correlação “Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação”.

Tabela 22 – Lista correlação “Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação”

Categorias	Frequência
Engajamento	22
Confiança na liderança	21
Sentimento de que confiam em mim	21
As expectativas da equipe são diferentes	9
Expectativa por mudanças propositivas	6
Respeito	6
Se sentir ouvido pelos líderes e organização	6
Se sentir parte do ambiente organizacional	6
Pensamento de dono	5
Perceber que sua área é relevante para o negócio	5
Amor pelo que faz	2
Autodeterminação	2
Empatia	2
Resiliência	2
Necessidade de foco	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Cabe ressaltar que as categorias listadas acima fazem parte do corpus dessa pesquisa e, também, contribuem para o respectivo achado e avanço das pesquisas no âmbito de gestão de pessoas. Destaca-se também como importantes outras categorias presentes tais como a “expectativa por mudanças propositivas” e o “sentimento de respeito dentro dos projetos”. Esses fatores motivacionais intrínsecos influenciam a percepção de líderes e liderados sobre o sentimento de prazer e satisfação trazidos para o ambiente de projetos. Entretanto, é importante mapear quais são os estímulos negativos e, conseqüentemente, trazem insatisfação para o mesmo ambiente, que é o tema da próxima seção.

4.5.2 Os fatores intrínsecos mais relevantes que geram insatisfação

Ao buscarmos na matriz a correlação dos fatores intrínsecos mais relevantes e que geram insatisfação encontramos a seguinte combinação a ser considerada: “Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação” (n=35), conforme demonstrado na Tabela 23.

Tabela 23 – Fatores Intrínsecos de insatisfação

Correlações	Frequência	Representatividade (%)
Intrínseco-Financeiros-Objetivo-Satisfação	0	0,00%
Intrínseco-Financeiros-Objetivo-Insatisfação	0	0,00%
Intrínseco-Financeiros-Subjetivo-Satisfação	13	1,47%
Intrínseco-Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
Intrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	11	1,25%
Intrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Insatisfação	0	0,00%
Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	116	13,14%
Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	35	3,96%
TOTAL	175	19,82%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Conforme observados nas UTs demonstradas na seção 4.1.2, os estímulos de insatisfação também estão presentes nas falas dos entrevistados. Observamos a ausência de reconhecimento presente nos resultados não se refere ao reconhecimento financeiro, mas sim ao reconhecimento não financeiro vindo da liderança dos projetos, ou até mesmo da alta administração. Percebe-se que a ausência deste reconhecimento traz a estes profissionais a sensação de *inutilidade*, o que é um preditor potencial de movimentação de carreira. Diante deste achado, listamos na Tabela 24 a relação de categorias presentes nos fatores motivacionais que geram a respectiva insatisfação dos profissionais envolvidos com projetos.

Tabela 24 – Lista correlação “Intrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação”

Categorias	Frequência
Sensação de falta de reconhecimento	9
Não se sentir útil no que faz	7
Resistência à mudanças	6
Resistência ao trabalho presencial	5
Insegurança de perder o trabalho	4
Não se sentir ouvido pelos líderes	3
Preconceito em relação ao trabalhar de casa	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Conforme observado acima todos os demais fatores contribuem para a percepção de insatisfação dos profissionais na área de projetos e estão presentes no *corpus* da pesquisa. Destaca-se adicionalmente que a subjetividade das categorias apresentadas tem relação direta com a percepção transmitida pelos entrevistados em suas falas, porém pode não representar majoritariamente a percepção desta categoria de profissionais. Entretanto, a partir dos achados nesta pesquisa é possível inferir que a ausência de reconhecimento, aliado a sensação de *inutilidade* pode gerar um comportamento de ostracismos no ambiente de projetos trazendo

inclusive atitudes de resistência a mudanças aos fatores motivacionais extrínsecos, que é o tema a ser abordado na próxima seção.

4.5.3 Os fatores extrínsecos mais relevantes que geram satisfação

Ao buscarmos na matriz a correlação dos fatores extrínsecos mais relevantes e que geram satisfação encontramos a seguinte combinação a ser considerada: “Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação” (n=241) conforme demonstrado na tabela 25.

Tabela 25 – Fatores Extrínsecos de Satisfação

Correlações	Frequência	% Representatividade
Extrínseco-Financeiros-Objetivo-Satisfação	8	0,91%
Extrínseco-Financeiros-Objetivo-Insatisfação	5	0,57%
Extrínseco-Financeiros-Subjetivo-Satisfação	0	0,00%
Extrínseco-Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	241	27,29%
Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Insatisfação	34	3,85%
Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	164	18,57%
Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	46	5,21%
TOTAL	498	56,40%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os resultados descritos acima reforçam o entendimento da análise efetuada na subseção 4.1.6 (Macro categoria extrínseco). Ao explorar a correlação entre os aspectos não financeiros, objetivos e de satisfação fica evidente a necessidade destes profissionais sobre aspectos relacionados a crescimento profissional, ainda que estejam em posição mais estratégica. Elementos sobre o propósito da instituição e processos claros e objetivos também emergiram na análise e contribuindo e reforçando o argumento sobre a importância que os fatores motivacionais extrínsecos têm para estes profissionais. Diante do achado listamos na Tabela 26 a relação de categorias presentes nos fatores motivacionais que geram a respectiva satisfação dos profissionais envolvidos com projetos.

Tabela 26 – Lista correlação “Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação”

Categorias	Frequência
Crescimento Profissional	19
Processos e objetivos claros	19
Propósito	19
Entender a importância da atividade de cada colaborador	16
Feedbacks precisam ser diários	12

Modelo híbrido de trabalhar de casa	11
Oportunidades de carreira	11
Feedbacks precisam ser individuais	10
Oportunidade de exposição	10
Abordagem híbrida - Ágil e Tradicional	9
Abordagem tradicional	8
Gastar menos tempo no trânsito	8
Treinamento da equipe	8
Equipes multigeracionais	7
Oportunidade de contratar talentos de qualquer lugar do mundo	6
Participação da alta administração no dia-a-dia do projeto	6
Processos claros e replicáveis	6
Abordagem ágil	5
Boas ferramentas de trabalho	5
Poder estar mais presente na família	5
Processos desburocratizados	5
Oportunidade de construir equipes de alta performance	4
Apoio em movimentação interna de carreira	3
Cultura Organizacional	3
Fazer parte das tomadas de decisões	3
Modelo 100% home office	3
Promoção por meritocracia	3
Trabalhar de casa	3
Colocar o profissional na atividade em que ele tem melhor desempenho	2
Comunicação das ações da área	2
Dedicação de tempo da liderança	2
Equipe Multicultural	2
Não é uma equipe multigeracional	2
Automatização e otimização de processos	1
Modelo 100% presencial	1
Possibilidade de movimentação interna de carreira	1
Redução de horas extras desnecessárias	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A lista de resultados descrita acima apresenta todas as categorias que fizeram parte do *corpus* de pesquisa e reforçam a percepção dos entrevistados, a partir das UTs analisadas. A correlação entre as macro categorias e as respectivas subcategorias trouxe evidências importantes sobre como os profissionais estudados percebem estímulos de forma positiva. Destaca-se que dentre as categorias com maior frequência os fatores diretamente ligados ao processo de gestão técnica destes profissionais, tais como “processos claros e objetivos”, “entender a importância da atividade de cada colaborador”. Entretanto, para que esses profissionais contribuam com a instituição, fatores como “crescimento profissional” e “propósito”, que são elementos mais estratégicos e que estão nos níveis de decisão dos acionistas, ou dos principais executivos da instituição precisam estar presentes, para que estes

profissionais tenham a sensação de satisfação. A ausência desses fatores pode causar um sentimento de insatisfação, que é o assunto a ser abordado na próxima seção.

4.5.4 Os fatores extrínsecos mais relevantes que geram insatisfação

Ao buscarmos na matriz a correlação dos fatores extrínsecos mais relevantes e que geram insatisfação encontramos a seguinte combinação a ser considerada: “Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivos-Insatisfação” (n=46) conforme demonstrado na tabela 27.

Tabela 27 – Fatores Extrínsecos de Insatisfação

Correlações	Frequência	Representatividade (%)
Extrínseco-Financeiros-Objetivo-Satisfação	8	0,91%
Extrínseco-Financeiros-Objetivo-Insatisfação	5	0,57%
Extrínseco-Financeiros-Subjetivo-Satisfação	0	0,00%
Extrínseco-Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	241	27,29%
Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Insatisfação	34	3,85%
Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	164	18,57%
Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	46	5,21%
TOTAL	498	56,40%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A correlação “Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação” foi considerada a mais relevante e reforça a análise efetuada na subseção 4.1.3 (Macro categoria extrínseco). Emergiram nesta correlação categorias que representam estímulos de insatisfação contrários aos identificados na correlação efetuada na seção 4.5.3. Destaca-se fatores como “ausência de comunicação transparente”, “ostracismo e boicote”, “ausência de profissionalismo”, entre outros. Nota-se que os fatores que emergiram nesta análise não dependem somente do processo de gestão dos entrevistados, mas principalmente das habilidades comportamentais (*soft skills*), a fim de que sejam capazes de lidar com esses estímulos negativos, que trazem insatisfação e podem ser preditores de movimentação de carreira, conforme identificado nas falas dos entrevistados. Diante destes achados, listamos na Tabela 28 a relação de categorias presentes nos fatores motivacionais que geram a respectiva insatisfação dos profissionais envolvidos com projetos.

Tabela 28 – Lista correlação “Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação”

Categorias	Frequência
Ausência de comunicação transparente	18
Ostracismo e boicote	10
Ausência de profissionalismo	8
Gestão por conflito	4
Ambiente agressivo e de alta competitividade	3
Ausência de respeito	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A lista de resultados descrita acima apresenta todas as categorias que fizeram parte do *corpus* de pesquisa e reforçam a percepção dos entrevistados em relação à respectiva correlação e os resultados trazem o significado sobre os fatores extrínsecos de insatisfação. Como já informado anteriormente, nota-se que as categorias encontradas têm relação direta com o comportamento, ou com a gestão do comportamento das pessoas que estão inseridas no contexto de projetos. É importante destacar que as percepções que levam à insatisfação estão diretamente relacionadas com as decisões por movimentação de carreira, que é o assunto a ser tratado na próxima seção.

4.5.5 Os fatores mais relevantes que geram movimentação de carreira

Ao buscarmos na matriz a correlação da macro categoria movimentar mais relevantes encontramos o seguinte resultado: “Movimentar-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação” (n=84) conforme demonstrado na Tabela 29.

Tabela 29 – Fatores de movimentação

Correlações	Frequência	Representatividade (%)
Movimentar-Financeiros-Objetivo-Satisfação	0	0,00%
Movimentar-Financeiros-Objetivo-Insatisfação	7	0,79%
Movimentar-Financeiros-Subjetivo-Satisfação	0	0,00%
Movimentar-Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
Movimentar-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	0	0,00%
Movimentar-Não Financeiros-Objetivo-Insatisfação	37	4,19%
Movimentar-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	0	0,00%
Movimentar-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	84	9,51%
TOTAL	128	14,50%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Diante do achado identifica-se que os aspectos que levam o profissional de projetos a buscar movimentação de carreira, em razão de suas insatisfações são os não financeiros e subjetivos. Os resultados descritos nesta correlação não tornam o resultado muito diferente do registrado na seção 4.1.4. Mesmo correlacionado as subcategorias, as categorias “movimentação de carreira por desafio profissional” e a “Movimentação de carreira por ausência de desafios profissionais” continuam sendo as categorias mais relevantes, conforme demonstrado na Tabela 30.

Tabela 30 – Lista correlação “Extrínseco-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação”

Categorias	Frequência
Movimentação de carreira por desafio profissional	15
Movimentação de carreira por ausência de desafios profissionais	10
Movimentação de carreira por desalinhamento de propósitos	10
Um feedback mau dado pode incentivar a movimentação de carreira	8
Falta de entendimento do stakeholder em relação aos problemas do projeto	7
Home Office não é bom para o profissional em desenvolvimento	4
Home Office reduziu o senso de pertencimento dos funcionários	4
Movimentação de carreira pelo distanciamento e falta de visibilidade de carreira	4
Movimentação de carreira por insegurança no emprego atual	4
Movimentação de carreira por reconhecimento profissional	4
Ausência de maturidade organizacional gera retrabalhos e desengajamento	3
Motiva o profissional a não entregar o melhor	3
Desligamento sem surpresas	2
Movimentação de carreira por melhor qualidade de vida	2
O regime 100% home office tem gerado uma movimentação de carreira relevante	2
A equipe evita o retrabalho entregando menos	1
A insatisfação gera problemas reputacionais para a organização	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os resultados descritos acima reforçam o entendimento de que os profissionais de projetos no âmbito das instituições financeiras, não buscam movimentação somente considerando aspectos financeiros. É necessário que este profissional seja estimulado constantemente por desafios que façam sentido com o propósito que a organização pretende alcançar por meio do projeto. Nesse sentido, é possível que o profissional valorize o senso de pertencimento em relação à instituição, bem como seja impulsionado a buscar os resultados pretendidos, bem como seja motivado a permanecer na instituição que é o tema abordado na próxima seção.

4.5.6 Os fatores mais relevantes que evitam a movimentação de carreira

Ao buscarmos na matriz a correlação da macro categoria movimentar mais relevantes encontramos o seguinte resultado: “Permanecer-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação” (n=33) conforme demonstrado na Tabela 31.

Tabela 31 – Fatores que evitam a movimentação

Correlações	Qtde Frequência	Representatividade (%)
Permanecer-Financeiros-Objetivo-Satisfação	6	0,68%
Permanecer-Financeiros-Objetivo-Insatisfação	0	0,00%
Permanecer-Financeiros-Subjetivo-Satisfação	12	1,36%
Permanecer-Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
Permanecer-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação	33	3,74%
Permanecer-Não Financeiros-Objetivo-Insatisfação	3	0,34%
Permanecer-Não Financeiros-Subjetivo-Satisfação	28	3,17%
Permanecer-Não Financeiros-Subjetivo-Insatisfação	0	0,00%
TOTAL	82	9,29%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De acordo com o achado demonstrado na Tabela 31, o que leva o profissional de projetos a permanecer na empresa, projeto, ou cargo são os fatores que trazem satisfação cujos aspectos são não financeiros e objetivos. A partir das UTs descritas na subseção 4.1.5 é possível notar que apesar da categoria “satisfação pelo reconhecimento financeiro” ter se apresentado anteriormente como o fator mais relevante de forma isolada, quando trazida para a matriz de correlação deixa de ser relacionada. Este achado está ancorado nas falas dos entrevistados, pois nota-se que o reconhecimento não financeiro, bem como a presença da alta administração é um fator que traz mais engajamento, que somente a satisfação pelo reconhecimento financeiro conforme demonstrado na Tabela 32.

Tabela 32 – Lista correlação “Permanecer-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação”

Categorias	Frequência
A presença da alta administração demonstra a importância do projeto	11
Reconhecer a equipe diante da alta administração	7
A participação dos executivos precisa ser estratégica	5
Deixar um legado na empresa	5
Retenção de talentos	4
Retorno do formato presencial a fim de buscar retenção de talentos	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os resultados descritos na Tabela 32 fazem parte do *corpus* de análise deste estudo. Destaca-se que as categorias apresentadas estão interrelacionadas ao passo que a presença da alta administração nos projetos gera exposição bem como reconhecimento às pessoas

envolvidas gerando engajamento e retenção de talentos dentro da organização. Na próxima seção apresentaremos as discussões dos resultados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são discutidos os principais resultados, que confrontados com os pressupostos teóricos apresentados na seção 2, permitem compreender similitudes e diferenças entre achados e conhecimento prévio.

5.1 Categoria considerada a mais relevante

Conforme apresentado nos resultados, a “comunicação transparente” aparece como a categoria mais citadas entre as UTs. Percebe-se com base nas falas dos entrevistados que o cultivo de uma comunicação transparente entre líderes e liderados contribui positivamente para o ambiente organizacional e evita a insatisfação da equipe, bem como maximiza os fatores de engajamento e de confiança mútua dentro dos projetos. De acordo com o que já foi discutido na seção de Referencial Teórico uma boa comunicação organizacional traz como benefício eficiência, redução de custo e de esforço além de elevar a motivação dos profissionais envolvidos nos projetos (Liang *et al.* 2021). Esse entendimento reforça o conceito da Instrumentalidade citada pela Teoria da Expectativa, em razão da percepção de como o profissional desempenhou melhor suas atividades dentro do projeto (Damci *et. al.*, 2020).

A partir deste achado é possível inferir que outros fatores motivacionais estejam diretamente, ou indiretamente ligados, com esta categoria haja vista que a comunicação transparente amplia os elos de confiança dentro das equipes em projetos, bem como em relação à alta administração das empresas. Neste sentido, de acordo com o estudo de Rice *et al.* (2017), quando o profissional sente que tem a confiança de seus líderes e participam da tomada de decisões, dentro dos projetos e da instituição a qual pertencem, o seu nível de engajamento aumenta consideravelmente evitando assim um comportamento voltado à movimentação de carreira.

Nesta mesma linha de raciocínio, Jitpaiboon *et al.* (2019), em sua pesquisa sobre os fatores críticos que afetam o desempenho do projeto, deixa evidente que a ausência de transparência na comunicação é um dos principais fatores de fracasso em projetos, o que gera o sentimento de insatisfação e desarmonia organizacional. Conforme citado na seção de referencial teórico, este achado ratifica o entendimento da linha de pensamento de Maslow, no que se refere aos níveis de suprimento das necessidades individuais (Cavalcanti *et al.*

2020). Além disso, conforme já discutido na seção 2.3, o estudo desenvolvido pela Great Place To Work Brasil (GPTW Brasil, 2023) evidencia que a falta de transparência na comunicação organizacional é um dos principais fatores de rotatividade de profissionais no mercado brasileiro.

Outro ponto a se destacar é que de acordo com a Teoria da Autodeterminação, a comunicação transparente gera importantes efeitos no que se refere a associação entre a motivação intrínseca e o desempenho do indivíduo, que é o *locus* de controle (Cesaroli *et al.*, 2014). Esta situação pode ser descrita como o interesse que o profissional demonstra a partir do desafio profissional oferecido a ele, no qual ele espera alcançar determinado resultado por meio de suas entregas (Reeve, 2009).

Contudo, este achado nos permite inferir que a ausência do fator motivacional extrínseco “comunicação transparente” é um preditor de movimentação de carreira de profissionais dentro das instituições.

5.2 Análise sobre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos

Os resultados mostraram que os fatores motivacionais extrínsecos representaram o maior número de categorias e frequências dentre as macro categorias presentes no estudo. Todas as categorias listadas na seção 4.5.5 fizeram parte do corpus de análise deste estudo, no entanto, destaca-se neste resultado as categorias “Comunicação Transparente”, “Aprendizagem” e “Desafios Técnicos”, que foram os estímulos motivacionais mais relevantes observados nas falas dos entrevistados de forma positiva. Entretanto, a partir da fala dos entrevistados a ausência destes estímulos são considerados preditores do sentimento de insatisfação e, conseqüentemente, da necessidade de movimentação de carreira por parte dos executivos entrevistados.

Embora os fatores de “Aprendizagem” e “Desafios Técnicos” sejam considerados fatores extrínsecos, eles contribuem para a motivação intrínseca dos profissionais de projetos. Isto pode ser afirmado, haja vista que tais profissionais sintam motivação dentro do ambiente em que estão inseridos: (i) por se sentirem desafiados; (ii) por estarem absorvendo novos conhecimentos; e (iii) por poderem dividir suas experiências com suas equipes. Como já dito anteriormente, esse tipo de motivação é análogo à instrumentalidade defendida pela Teoria das Expectativas de Vroom (1964).

No que se refere aos “desafios técnicos”, Skripak (2016) afirma que o desafio no local de trabalho influencia fortemente a satisfação geral de um funcionário. Sendo este, um bom exemplo em relação aos fatores de higiene descritos na teoria dos Dois Fatores de Herzberg, pois a presença deles evita o sentimento de insatisfação do funcionário e diminui a sua intenção de movimentação de carreira (Chiat & Panatik, 2019).

Diante dos resultados obtidos entende-se que além da “comunicação transparente”, o profissional necessita de um ambiente desafiador e que contribua com o seu aprendizado e que o permita oferecer à sua equipe o seu conhecimento e experiência adquiridos. O que ratifica os resultados obtidos pelo estudo de Daniel *et al.* (2020), a respeito do aprendizado de ciclo único, que é aquele que ocorre por meio da reflexão sobre as rotinas de trabalho e práticas habituais e gera menor rotatividade no ambiente de trabalho. Cabe também resgatar o estudo realizado pela consultoria McKinsey (2019), que ratifica o entendimento a respeito do desenvolvimento dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos com foco na redução do risco de rotatividade (Mayol, 2019).

Portanto, tais resultados reforçam a necessidade de aprendizagem em um ambiente que propicie disseminação das experiências aprendidas com todo o time, inclusive buscando aprimoramento das atividades desempenhadas. Entende-se que se o ambiente não permite essa troca, estará mais propício à movimentação de carreira.

5.2.1 Projetos Ágeis e Preditivos

Em relação ao tipo de abordagem dos projetos conduzidos pelos executivos que fizeram parte desta pesquisa, observou-se o seguinte resultado dentre os 21 entrevistados: (i) 3 utilizam abordagem ágil (14% da amostra); (ii) 8 utilizam abordagem preditiva (38% da amostra); e (iii) 10 utilizam abordagem híbrida – que mescla processos ágeis e preditivos (48% da amostra). Diante desses fatos, objetiva-se responder à proposição feita na seção 2.4, em relação ao efeito da intervenção dos fatores intrínsecos e extrínsecos nos fatores motivacionais de profissionais que trabalham em projetos com abordagem ágil e preditiva.

Ao analisarmos os nossos resultados apenas em relação à distribuição e representatividade de cada tipo de abordagem de projetos, sobre a amostra analisada (os entrevistados), não é possível esclarecermos o nível de intervenção que os fatores intrínsecos e extrínsecos causam sobre os projetos de abordagem ágil e/ou preditiva. Haja vista que na

distribuição da referida amostra tenha-se evidenciado que os profissionais de projetos, que atuam em instituições financeiras, trabalham em sua maioria em projetos com abordagem híbrida.

No entanto, pudemos identificar que a literatura traz algumas definições a respeito dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, no que se refere à caracterização dos indivíduos que atuam em projetos com abordagem Ágil e Preditiva. Por exemplo, de acordo com o manifesto Ágil, os projetos devem ser edificados em torno de indivíduos que estejam motivados, em um ambiente que traga a eles apoio (fatores motivacionais extrínsecos) e confiança (fatores motivacionais intrínsecos) para a execução de seus trabalhos (Beck *et al.*, 2001). Já para os projetos de abordagem preditiva, de acordo com o PMI (2017) as atividades de um projeto devem ser estabelecidas e designadas considerando-se as habilidades técnicas e comportamentais (fatores motivacionais intrínsecos) e os níveis de desafios e complexidades (fatores motivacionais extrínsecos) que estes indivíduos são capazes de enfrentar. Nesse sentido, infere-se que o profissional de projetos terá mais intervenções dentro da abordagem de seu projeto (seja Ágil, ou Preditivo), a depender do nível de maior exposição que ele esteja sujeito diante dos fatores motivacionais (intrínsecos, ou extrínsecos).

Considerando-se a análise das UTs e a distribuição das macro categorias (seção 4.1.1), os fatores motivacionais extrínsecos corresponderam a quase três vezes o número de citações, em relação aos fatores motivacionais intrínsecos. Tais resultados sugerem o entendimento que os fatores motivacionais extrínsecos, para projetos no contexto de instituições financeiras, são os que mais intervêm considerando-se todos os tipos de abordagens (Ágil, Preditivo, ou Híbrido).

Cabe resgatar do Referencial Teórico que de acordo com Khan *et al.* (2022), os fatores motivacionais extrínsecos são mais importantes que os intrínsecos, principalmente no início do projeto. Neste sentido, a Teoria da Autodeterminação também traz um posicionamento importante a ser considerado sobre as análises do custo-benefício na determinação das atividades (Deci & Ryan, 1985), o que ratifica os resultados obtidos neste estudo sobretudo no que se refere ao ambiente de projetos de uma instituição financeira. Na próxima seção trataremos sobre os fatores motivacionais relacionados às entregas dos projetos.

5.2.2 Relação dos fatores motivacionais e as entregas do projeto

Como apresentado previamente, o ambiente colaborativo tende a gerar resultados propositivos e, conseqüentemente, bem-sucedidos (Al Mehrzi & Singh, 2016). Entretanto, um ambiente competitivo e agressivo tende a gerar um efeito negativo no ambiente colaborativo (Zhu *et al.*, 2018), que pode ser motivado pelo aumento de fatores motivacionais extrínsecos financeiros tais como: bônus, aumentos salariais, premiações, entre outros.

De acordo com a seção 4.4., nota-se a partir das UTs que o ambiente agressivo está propício a atitudes de “ostracismo e boicote”, apesar de fomentar a formação de profissionais tecnicamente preparados, ao passo que concomitantemente incentiva uma rotatividade de funcionário muito alta, além de deixar as pessoas mais expostas a potenciais doenças emocionais.

Diante disso, propôs-se na seção 2.4 validarmos a afirmativa de que a valorização dos fatores motivacionais extrínsecos pudesse comprometer as entregas dos projetos, que dependam de trabalho colaborativo. Ressalta-se que a referida afirmativa se baseia no aumento dos fatores motivacionais extrínsecos sob os aspectos financeiros, que estão ancorados no ponto de vista comportamental individualista de profissionais que sacrificam a entrega coletiva em detrimento do atingimento de sua meta pessoal (em prol de seu bônus, ou qualquer outra recompensa financeira).

Nossos resultados mostram que a ausência da valorização dos fatores motivacionais extrínsecos como a “Comunicação Transparente” e os “Processos e Objetivos Claros” causam um efeito negativo no ambiente de projetos. Uma vez que de acordo com a fala dos executivos entrevistados descrito na seção 4.4, a ausência de informações ou de processos claros e objetivos e a despriorização de demandas geram boicotes por parte da equipe, ao ponto de buscarem entregar menos, ou até mesmo de não participar de algumas atividades, como por exemplo, as reuniões de projetos.

Diante dos resultados não se comprovou que o aumento de estímulos de fatores motivacionais extrínsecos comprometeu as entregas do projeto. Ao contrário disso, identificou-se que a ausência dos fatores motivacionais “Processos Claros e Objetivos” e “Comunicação Transparente” geraram insatisfações que levaram a atitudes de boicotes. Em paralelo, fatores como “Despriorização de demandas” e “Ausência de profissionalismo” foram citados pelos entrevistados e, também, influenciaram a redução do clima colaborativo nos projetos.

Por outro lado, identificou-se como um fator de impacto positivo nas entregas dos projetos o aumento dos estímulos motivacionais extrínsecos, tais como a aprendizagem, os desafios técnicos e o crescimento profissional. Tal resultado valida a proposição descrita na seção 2.4, que afirma que elevar os estímulos motivacionais extrínsecos aumentará o nível de desempenho nas atividades do projeto. De acordo com a pesquisa de Havermans *et al.* (2019), no que se refere aos aspectos negativos do trabalho de gerenciamento de projetos, 10% dos 31 gerentes de sua amostra declararam perderem a motivação de permanecerem no ambiente em que não se fomenta desafios. Para Stephen *et al.* (2010), pessoas que possuem autoavaliação negativa costumam não estabelecer metas ambiciosas, desistindo facilmente diante de desafios e procuram assim tipos de trabalho que supõem rotina.

Diante disso, infere-se que a ausência de desafios pode atrair o sentimento de insatisfação. Entretanto, se o profissional já estiver insatisfeito em razão de outros fatores, ele poderá evitar a exposição aos desafios oferecidos. Esse entendimento ratifica a afirmativa da Teoria das Expectativas de Vroom (2005), em que os indivíduos buscam atividades esperadas que os aproximem dos resultados positivamente válidos e/ou distantes de resultados negativos.

Além disso, de acordo com a teoria das expectativas de Vroom, a instrumentalidade explica como um funcionário tende a perceber o seu desempenho no ambiente de trabalho, sendo que o reconhecimento financeiro (salário, bonificação etc.) é um forte indicador de desempenho (Swain *et al.*, 2020). Ou seja, quanto mais alta for a percepção do funcionário quanto a instrumentalidade em seu resultado, mais motivado e engajado este profissional será.

Portanto, os resultados apresentados na seção 4.1.1. corroboram com a proposição anteriormente citada, que afirma que elevar os estímulos motivacionais extrínsecos aumentará o nível de desempenho nas atividades do projeto.

5.2.3 Relação dos fatores motivacionais e o *work from home*

Os resultados mostraram que os profissionais citaram aspectos positivos e negativos a respeito do *work from home*. Além disso, todos sem exceção citaram a importância do *work from home* e como ele interfere em seu ambiente de trabalho. Na amostra de entrevistados e de acordo com a Tabela 3, que está presente na qualificação dos respondentes, observou-se o seguinte resultado dentre os 21 entrevistados: 4 trabalham 100% presencial (19% da amostra); 4 trabalham 100% home office (19% da amostra); e 13 trabalham híbrido (62% da amostra).

A fim de respondermos a proposição citada na seção 2.4, a respeito das mudanças sobre as expectativas dos colaboradores, identificou-se a partir das UTs evidências de que o movimento *work from home* mexeu efetivamente com as expectativas e percepções dos profissionais inseridos neste contexto (Yang *et al.*, 2020). Entretanto, diferentemente da proposição inicialmente descrita na seção 2.4 que tinha por objetivo provar a mudança da percepção dos profissionais, em relação à motivação intrínseca, os resultados provaram o contrário. As principais mudanças na percepção destes profissionais, sobre os fatores motivacionais, ocorreram em relação aos fatores motivacionais extrínsecos. Observou-se com base nas UTs citadas pelos entrevistados aspectos positivos como: “qualidade de vida”, “passar maior tempo com a família”, “menor tempo em trânsito” e “possibilidade de ter profissionais de qualquer lugar do mundo”. Em contrapartida foram identificados aspectos negativos, tais como: “redução de produtividade”, “redução de senso de pertencimento”, “dificuldade no processo de treinamento de pessoas” e “resistência ao trabalho presencial” foram críticas presentes nas falas dos entrevistados.

Outro ponto que merece destaque é que o *work from home* melhorou o clima organizacional da instituição. A partir das falas dos entrevistados observou-se que as empresas que mantinham o modelo 100% *home office*, ou híbrido e que cogitou mudar para modelo 100% presencial, gerou imediatamente mudanças na pesquisa de clima organizacional, ao passo que algumas delas recuaram e mantiveram os seus modelos de trabalho *work from home*.

De acordo com o que já foi tratado no referencial teórico, o clima organizacional é essencial para ditar o ritmo de condução dos projetos (Zhu *et al.*, 2018). Sendo assim, é importante que a instituição avalie como o modelo de trabalho pode ser mantido ou alterado, sem que o clima organizacional seja comprometido e impacte assim os resultados dos projetos.

Na próxima seção abordaremos sobre como os fatores motivacionais são influenciados pela categoria feedback.

5.2.4 Relação dos fatores motivacionais no feedback

De acordo com a proposição citada na seção 2.4 a respeito da validação da relação do *feedback* e a percepção sobre que ele delimita a sensação de autonomia, foram perguntados aos 21 entrevistados sobre a percepção do *feedback* e, a partir das UTs identificou-se que o feedback não causa a sensação de limitação da autonomia. Entretanto, identificou-se uma preocupação sobre a forma como o feedback é realizado hoje nas instituições. Acredita-se que

muitas instituições utilizam essa ferramenta somente como um processo formal e balizador de desempenho do profissional, porém sem criar o vínculo necessário entre os interlocutores.

Entende-se que o *feedback* deve ser realizado tempestivamente e precisa ocorrer no dia a dia, entretanto, de acordo com as falas dos entrevistados ele só será válido se houver entre os interlocutores a confiança, como é possível observar na seção 4.1.2. Haja vista que o *feedback* será mau interpretado quando a relação entre quem passa e quem recebe não for minimamente de confiança mútua.

Como já discutido na seção de Referencial Teórico, apesar de o *feedback* ser muitas vezes utilizado como uma ferramenta de controle das ações dos colaboradores, de acordo com a teoria da autodeterminação (Zhang *et al.*, 2019; Buil & Martinez, 2019). Ele também é um instrumento utilizado com o objetivo de oferecer reconhecimento não financeiro aos colaboradores a fim de gerar retenção (Ong *et al.*, 2022).

Nesse sentido, nossas análises evidenciam que o *feedback* compõe o corpus de categorias relacionadas aos fatores motivacionais extrínsecos de aspectos não financeiros objetivos e que geram satisfação, conforme é possível observar na subseção 4.5.3. Entretanto, é importante ressaltar que o *feedback* considerado válido, a partir das UTs analisadas, são aqueles construídos diariamente e pautados na relação de confiança mútua entre os interlocutores envolvidos. Na próxima seção, apresentaremos a discussão sobre os resultados decorrentes da análise da matriz de macro categorias e subcategorias.

5.2.5 Matriz de coocorrências

Os resultados obtidos por meio da análise da matriz de coocorrências trouxeram importantes avanços no que se refere ao entendimento de como os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos se relacionam com a movimentação de carreira de profissionais de projetos. Assim, ao concluir a análise da referida matriz de coocorrências é possível responder quais fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos intervêm na movimentação na carreira de profissionais de projetos.

Portanto, foram identificados ao menos 4 grandes achados, sendo eles:

- (i) Os fatores motivacionais e de movimentação de carreira mais relevantes estão relacionados a aspectos não financeiros;

- (ii) Os fatores intrínsecos estão todos relacionados a aspectos subjetivos, enquanto os fatores extrínsecos de motivação estão relacionados a aspectos objetivos;
- (iii) Os fatores extrínsecos de insatisfação estão relacionados aos aspectos subjetivos;
- (iv) Os fatores de movimentação de carreira estão relacionados a aspectos não-financeiros e subjetivos, enquanto os fatores que evitam a movimentação de carreira estão relacionados a aspectos não-financeiros, porém objetivos.

Apesar da amostra de entrevistados ser restrita a executivos que atuam em projetos no âmbito de instituições financeiras, infere-se ser possível a partir desses achados aplicar as percepções coletadas neste trabalho em outros ambientes, pois a sua aplicabilidade está no contexto de gestão de pessoas. Haja vista que a área de gestão de projetos lida com os anseios e expectativas de seus colaboradores (de Moraes, 2018).

De acordo com a Teoria da Expectativa de Vroom o indivíduo, neste caso “o profissional de projetos”, lida o tempo todo com a percepção que ele tem sobre o resultado que pode entregar, “a Expectância”, a recompensa pelo resultado alcançado, “a Instrumentalidade” e o quanto ele deseja essa recompensa, “a Valência” (Mathias & Lara, 2011). Nesse sentido, este profissional busca constantemente o seu desenvolvimento, bem como o seu crescimento profissional. Que de acordo com Abbud *et al.* (2021), a motivação no ambiente de projetos está extremamente relacionada ao desenvolvimento e ao crescimento profissional. Sendo assim, os resultados apresentados sugerem o entendimento de que as organizações que estimularem extrinsecamente de forma objetiva os seus funcionários terão maiores chances de reter os talentos. Acredita-se que os fatores extrínsecos são traduzidos em expectativas (Petri & Govern, 2004) que por consequência gera uma ação controlada, conforme descrito na da Teoria da Autodeterminação (Gagné & Deci, 2005) e, por isso, mitiga o risco de movimentação de carreira.

Nesse sentido, entende-se que o processo de retenção de talentos não pode iniciar quando o profissional comunica a insatisfação de trabalhar no ambiente organizacional em que está, ou quando ele informa que está de saída para outra oportunidade profissional. Esse processo deve iniciar justamente no momento em se define quais estímulos serão utilizados de forma intencional, a fim de impulsionar os projetos bem como para fazer ajustes de rotas. Ou seja, o processo de retenção saudável deve ser preventivo e não corretivo.

Por fim, este estudo cumpre com o seu propósito de análise e abre oportunidade de novos estudos a partir dos seus respectivos achados. Na próxima seção pretende-se abordar as contribuições que o estudo trouxe para a teoria.

6. CONTRIBUIÇÃO PARA TEORIA

Os resultados desta pesquisa visam contribuir no avanço das discussões e modelos existentes sobre a motivação no ambiente de gerenciamento de projetos. Neste sentido, a pesquisa realizada permitiu compreender que os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos se relacionam de forma mais relevante no âmbito da movimentação de carreira, principalmente, quando são associados aos aspectos não financeiros.

Outra contribuição apresentada nesta pesquisa refere-se ao uso de um modelo, que foi construído com base nos conceitos dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, cujo intuito é o de auxiliar as organizações na gestão de suas equipes, bem como mitigar ou até mesmo contribuir com a redução da movimentação voluntária de profissionais no contexto de projetos. Portanto, a partir da aplicação da pesquisa notou-se os atributos mais relevantes a serem considerados no modelo, que são as 6 novas subcategorias com os seguintes aspectos, a saber: financeiros, não financeiros, objetivos, subjetivos, satisfação e insatisfação. Cabe ressaltar que a satisfação e insatisfação elencadas na fase de estímulos tem são diferentes das que são apresentadas na fase de internalização. Enquanto na fase de estímulos elas têm características de classificar o tipo de fator motivacional, na fase de internalização elas correspondem ao verdadeiro sentimento percebido pelo indivíduo. Nesse sentido, a Figura 8 apresenta a versão final do modelo conceitual validado em campo.

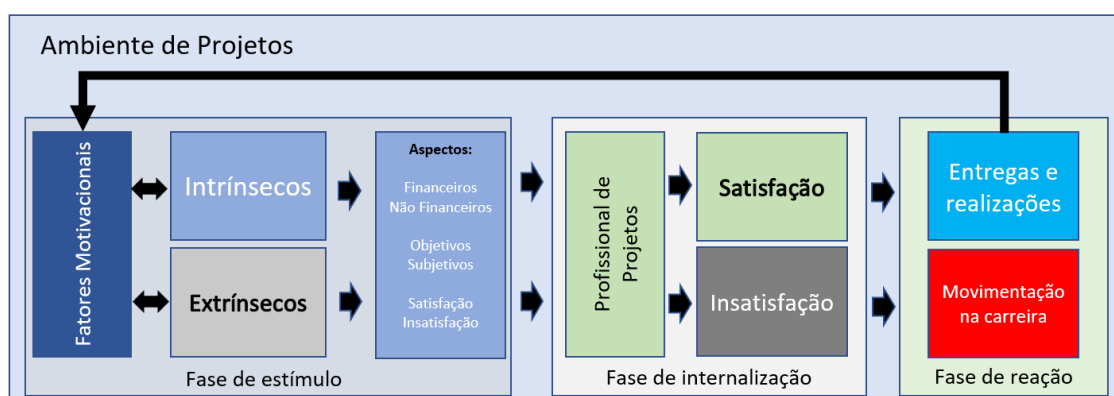


Figura 8 - Modelo conceitual ajustado

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os atributos agregados ao modelo conceitual evoluído a partir da pesquisa empírica contribui com o estudo no sentido de pormenorizar a percepção dos estímulos motivacionais

citados nas UTs com base nas falas dos entrevistados. Esses aspectos possibilitam identificar quais estímulos motivacionais mais intervêm nas reações dos profissionais que atuam em projetos no âmbito de instituições financeiras. Além disso, com base na matriz de correlações é possível analisar de forma isolada, ou conjunta o efeito desses estímulos motivacionais em prol da retenção de talentos nessas instituições.

Um ponto relevante foi a apresentação das UTs que representam as falas dos entrevistados sobre os estímulos que levaram eles a ficarem satisfeitos ou insatisfeitos em seus contextos de trabalho. Deste modo, a descrição apresentada nesta pesquisa permite a compreensão com profundidade de percepções sobre os profissionais estudados. Cabe destacar que dentre os elementos presentes em um ambiente de projetos, o mais importante é relacionado às pessoas. Nesse sentido, gerenciar as expectativas de profissionais e ao mesmo tempo dos *stakeholders* não é uma tarefa trivial, haja vista que se trata de o ambiente de projetos extremamente dinâmico e repleto de desafios técnicos, que quando somados ao desafio de gestão das pessoas envolvidas torna-se ainda mais complexo. Por isso, o mapeamento dos estímulos motivacionais que impulsionam as pessoas a alcançarem os objetivos propostos pode ser estratégico para o sucesso dos resultados do projeto.

Destaca-se que é necessário a precisão no mapeamento desses estímulos, uma vez que no final do dia o que se pretende, além de alcançar o sucesso do projeto, é não perder os talentos presentes na organização. Afinal de contas, conforme citado anteriormente, o elemento mais importante de um projeto é representado pelas pessoas nele envolvido. Justamente em razão deste nível de complexidade citada é que a literatura tem sido estudada frequentemente no que se refere à motivação (a luz de teorias como: Teoria das Necessidades, Teoria dos dois fatores, Teoria das Expectativas, Teoria da Autodeterminação, entre outras), pois entende-se que os assuntos em torno desse tema ainda não foram exauridos.

Nessa pesquisa, evidenciou-se que tanto os fatores motivacionais intrínsecos, quanto os fatores motivacionais extrínsecos, se relacionam com as ações de movimentação de carreira dos profissionais. No entanto, o que se deve considerar como o principal achado deste trabalho, a luz das principais teorias até aqui estudadas, no contexto de profissionais que atuam no âmbito de projetos em instituições financeiras, é que os aspectos que mais influenciam positivamente, ou negativamente, esses profissionais no sentido de os impulsionarem a se movimentarem de carreira, ou a permanecerem não são os aspectos financeiros, mas sim os aspectos não financeiros. Os aspectos não financeiros emergiram de forma majoritária em todos os resultados obtidos das análises realizadas.

De acordo com as proposições descritas na seção 2.4, buscou-se compreender, a partir das entrevistas realizadas, como cada proposição explicava a relação dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, em relação à movimentação de carreira dos profissionais no contexto de projetos. Sendo assim, as proposições cujas afirmativas foram comprovadas nos resultados obtidos em campo estão analisadas na seção 5 “Discussão de Resultados” e correspondem às seguintes proposições: (i) Elevar os estímulos motivacionais extrínsecos aumentará o nível de desempenho nas atividades no projeto; (ii) A percepção dos fatores motivacionais intrínsecos de profissionais inseridos em contexto de *work from home* é diferente dos profissionais que trabalham presencialmente na organização; e (iii) o *work from home* trouxe mudanças de expectativas dos colaboradores sobre projetos e sobre a organização.

No entanto, as proposições cujos resultados obtidos em campo se mostraram diferentes das afirmativas descritas inicialmente, que estão analisadas na seção 5 “Discussão de Resultados”, correspondem às seguintes proposições: (i) Fatores intrínsecos intervêm mais para profissionais que trabalham com projetos ágeis; (ii) Fatores extrínsecos intervêm mais para profissionais que trabalham com projetos preditivos; (iii) A valorização dos fatores motivacionais extrínsecos pode comprometer as entregas de projetos que dependam do ambiente de trabalho colaborativo; (iv) O *feedback* é um fator motivacional extrínseco que delimita o comportamento dos colaboradores em projetos e, por isso, pode intervir na percepção da autonomia.

Para duas das proposições inicialmente requeridas, apesar de abordarmos os assuntos com os entrevistados, não identificamos a partir de suas falas evidências que pudessem ser suficientes para validarem ou invalidarem as respectivas afirmativas, a saber: (i) As reações dos profissionais de projetos aos estímulos motivacionais intrínsecos e extrínsecos podem ser diferentes a depender do contexto demográfico; e (ii) A ausência dos fatores sociais no ambiente de projetos poderá conduzir o profissional a buscar movimentação de carreira. Entende-se que tais afirmativas poderão oportunizar estudos futuros, dado que seria importante identificar, por exemplo, se os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos intervêm mais na movimentação de carreira para homens, ou para mulheres. Assim como, em relação a saber como lidar com tais fatores motivacionais diante da ausência de fatores sociais no ambiente de trabalho.

Contudo, este trabalho oferece muitas contribuições principalmente para a prática de gestão de pessoas em projetos, que é o tema que discutiremos na próxima seção.

7. CONTRIBUIÇÃO PARA PRÁTICA

O modelo conceitual desenvolvido neste estudo, conforme demonstrado na Figura 8, permite a compreensão em termos práticos que a motivação também passa por um processo sistemático de transformação, considerando-se que os estímulos dos fatores intrínsecos e extrínsecos, aliados aos tipos de aspectos (financeiros, não financeiros, objetivos, subjetivos, satisfação, insatisfação) que correspondem aos modelos de entradas ou *inputs*. Sendo relevante que o gerenciamento desses estímulos, que *a posteriori* serão processados, percebidos e gerarão uma reação, ou modelos de saídas (*outputs*), por parte dos indivíduos sujeitos a esses estímulos. A depender da percepção desses indivíduos, a reação poderá motivá-los positivamente a permanecerem nos projetos, cargos, ou na instituição, ou poderá gerar reações negativas que os levarão a buscar uma movimentação de carreira.

Nesse sentido, de acordo com a literatura, os avanços que este estudo traz evidenciam que os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos se relacionam com as intenções de movimentação de carreira. Entretanto, os fatores motivacionais de aspectos não financeiros foram considerados os mais relevantes no processo de movimentação de carreira, seja na saída ou na permanência do profissional na organização que trabalha. Assim, entende-se que os achados deste trabalho trazem à tona algumas discussões no âmbito de gestão de pessoas, que poderá ser replicado em qualquer organização, de qualquer segmento, e em qualquer tipo de abordagem de projetos, tanto por profissionais que atuam como gestores em áreas técnicas, quanto pelos gestores de Recursos Humanos das organizações.

Um exemplo prático de como as empresas podem aplicar os achados aqui expostos em seu dia a dia é analisar quais foram as correlações mais relevantes que emergiram da matriz de correlação, de acordo com a seção 4.5. Por exemplo, os fatores motivacionais extrínsecos que mais intervêm no sentimento de satisfação é o resultado da seguinte correlação: “Extrínseco-Não Financeiros-Objetivo-Satisfação”. A partir desta correlação encontramos 37 categorias, porém, destaca-se o “Crescimento Profissional” e os “Processos e objetivos claros”. Nesse sentido, entende-se que para atender aos requisitos do item “crescimento profissional” a organização pode criar uma política de Recursos Humanos, em que se estabeleça um plano de carreira, a fim de que o funcionário tenha claro para ele quais são as possibilidades de crescimento dentro da organização. Já para atender à categoria “processos e objetivos claros” é necessário que a organização deixe claro que cada projeto se relaciona com os propósitos e objetivos da organização e como ela e os seus funcionários se beneficiarão

disso. Ressalta-se que adicionalmente é necessário esclarecer aos participantes quais são as fases, os prazos, os entregáveis e os resultados esperados para cada projeto. Tais ações pode trazer mais clareza sobre a importância de cada profissional, bem como poderá gerar um maior engajamento dos profissionais envolvidos nos projetos.

Desta forma, entende-se que a contribuição prática desta pesquisa na área de gestão de pessoas, dentro do ambiente de projetos, as organizações podem planejar melhor os estímulos motivacionais, sobretudo em relação aos seis aspectos (subcategorias) apresentados nesta dissertação na seção 4.5. Cabe ressaltar, que a depender da posição e da função do profissional de projetos, alguns estímulos podem não ser correspondidos. Por isso, entender quais são os estímulos que esse profissional estaria disposto a corresponder é essencial. Por exemplo, estimular um profissional de forma extrínseca, com aspectos financeiros e de forma objetiva poderia causar o efeito contrário, caso este profissional esteja esperando um estímulo extrínseco, de aspecto não financeiro e de forma subjetiva.

Nesse sentido, este estudo oferece uma lista importante dos fatores motivacionais e como eles se correlacionam no sentido de gerar ou mitigar potenciais movimentações de carreira, ou ao contrário promover a retenção do profissional. As macro categorias, categorias e subcategorias que emergiram das UTs estudadas foram analisadas de forma isolada, bem como de forma correlacionada, a fim de se mapear os fatores motivacionais mais relevantes como já tratado anteriormente. Deste modo, entende-se que este material pode ser utilizado como base para nortear os estímulos motivacionais que mais intervêm no processo de retenção, ou de movimentação de carreira dos profissionais de projetos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa permite-se dizer que o objetivo geral inicialmente proposto foi alcançado, que era o de propor um modelo prescritivo com base nos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para lidar com a movimentação de carreira de profissionais de projetos. Ressalta-se que para se alcançar esse objetivo foi desenvolvido um modelo conceitual, a partir da análise da literatura, buscando a sua validação com a aplicação de entrevistas com profissionais que atuam em projetos no âmbito de instituições financeiras.

O modelo conceitual desenvolvido contribui para que profissionais que atuam com gestão das pessoas saibam lidar com os estímulos motivacionais que mais intervêm no processo de movimentação de carreira. Ressalta-se que este modelo sistematiza o processo de estímulo dos fatores motivacionais com um sistema de transformação, que pode ser explicado em três fases: (i) a fase de estímulos – que corresponde ao mapeamento dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos de aspectos financeiros, não financeiros, objetivos, subjetivos, de satisfação ou de insatisfação, bem como a respectiva aplicação dos mesmos. A (ii) fase de internalização corresponde a fase de transformação dos estímulos em satisfação, ou em insatisfação. A (iii) fase de reação ocorre com a percepção obtida que levará o profissional a se movimentar de carreira, ou a permanecer na empresa.

Sendo assim, a primeira fase deste modelo conceitual resolve o primeiro objetivo específico determinado neste estudo, que se refere ao mapeamento dos fatores motivacionais que permeiam o ambiente de projetos. Esse mapeamento foi realizado durante o processo de entrevistas e constituição das UTs que foram identificadas e que foram transformadas em categorias, macro categorias e subcategorias. O segundo objetivo específico foi resolvido relacionando os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos com a movimentação na carreira de profissionais de projetos a partir de uma matriz de coocorrência. Essa matriz de coocorrência utilizou como insumos as macro categorias (intrínseco, extrínseco, movimentar e permanecer) e as subcategorias (aspectos: financeiros, não financeiros, objetivos, subjetivos, satisfação e insatisfação), sendo que a partir dela foi possível o mapeamento dos fatores motivacionais mais relevantes e que intervêm na movimentação de carreira dos profissionais de projetos. O terceiro e último objetivo específico foi resolvido com as análises dos resultados das coocorrências apresentadas na matriz e que explicam como os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos intervêm na movimentação na carreira de profissionais de projetos.

Os resultados mostraram que o fator motivacional mais relevante que emergiu das UTs foi o extrínseco. Adicionalmente, após a análise dos resultados da coocorrência entre as macro categorias e as subcategorias identificou-se que: (i) os fatores motivacionais e de movimentação de carreira mais relevantes estão relacionados a aspectos não financeiros; (ii) os fatores intrínsecos estão todos relacionados a aspectos subjetivos, enquanto os fatores extrínsecos de motivação estão relacionados a aspectos objetivos; (iii) os fatores extrínsecos de insatisfação estão relacionados aos aspectos subjetivos; e (iv) os fatores de movimentação de carreira estão relacionados a aspectos não-financeiros e subjetivos, enquanto os fatores que evitam a movimentação de carreira estão relacionados a aspectos não-financeiros, porém objetivos.

Os resultados dessa pesquisa apoiam de forma objetiva o avanço dos estudos relacionados aos fatores motivacionais no âmbito de gestão de projetos e trazem contribuições importantes para a teoria e para a prática. Para teoria a maior contribuição foi evidenciar que os fatores motivacionais de aspectos não financeiros são preditores de movimentação de carreira, ou de permanência. E para a prática contribui para que gestores e empresas utilizem o mapeamento das categorias com os fatores motivacionais que fazem parte das coocorrências mais relevantes nesta pesquisa, como ferramenta de melhoria contínua em seus processos de gestão de pessoas a fim de saber lidar com os aspectos de movimentação de carreira.

Isso posto, os achados deste estudo reforçam a relevância do assunto, sobretudo a partir dos relatos trazidos pelos profissionais entrevistados, cujas evidências estão descritas na seção 4, e que demonstram suas percepções a respeito de como suas organizações atuais, ou as anteriores se posicionam no que se refere à motivação e à movimentação de carreira. Os resultados sugerem o entendimento de que há uma dificuldade das organizações em lidar com os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e a movimentação de carreira, justamente pela ausência de processos mais robustos na área de gestão de pessoas.

Consideramos que alguns processos de aspectos não financeiros, tais como: (i) estabelecer uma comunicação transparente e (ii) disseminar na companhia o seu senso de propósito e processos e objetivos para alcançá-los, são elementares para o adequado funcionamento de qualquer projeto ou organização. Todavia, esses dois elementos ainda geram grandes paradigmas, o que dificultam às organizações mitigarem o risco de movimentação de carreira de seus profissionais. Assim, enxerga-se um vasto campo a ser explorado no âmbito da motivação, oportunizando às organizações refletirem sobre como aprimorar a gestão de seu principal capital, as pessoas nela envolvidas.

Como limitações da pesquisa considera-se que as entrevistas foram restringidas apenas a profissionais do âmbito de instituições financeiras. Caso a pesquisa fosse ampliada a outros setores e indústrias, seria possível setorizarmos as análises a fim de realizarmos uma análise comparativa. Além disso, outra limitação apresentada na pesquisa é o nível hierárquico dos entrevistados (coordenadores, gerentes executivos, diretores e presidentes dessas organizações), o que não nos permitiu coletar de forma robusta a percepção sobre a influência dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, sob o ponto de vista das equipes. Caso essa amostra fosse coletada com as equipes seria possível realizarmos uma comparação entre os resultados dos fatores motivacionais de líderes e liderados, a fim de analisarmos se as percepções são as mesmas. Outra limitação apresentada neste estudo é que não foi possível validar os fatores motivacionais sob o prisma das questões demográficas, sendo que este era uma proposição sugerida no estudo.

Sugere-se para estudo futuro aplicá-lo à um escopo maior de organizações em vários setores. Adicionalmente, sugere-se aplicar entrevistas em nível hierárquico inferior, a fim de se verificar as percepções dos fatores motivacionais sob o ponto de vista das equipes de projetos. Por fim, sugere-se avaliar como os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos intervêm em profissionais de projetos a depender de questões demográficas. Ressalta-se que é importante que os gestores e organizações façam um processo de monitoração dos fatores motivacionais continuamente, pois as percepções das pessoas envolvidas nos projetos tendem a mudar.

REFERÊNCIAS

- Abbud, R. H., Grandeur, G., & da Silva, L. F. (2021). Motivation and engagement of people in projects: a cluster analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 12(2), 75-82.
- Adams, K., Hean, S., Sturgis, P., & Clark, J. M. (2006). Investigating the factors influencing professional identity of first-year health and social care students. *Learning in health and social care*, 5(2), 55-68.
- Ahmad, M., Abdulmajeed, V., Omar, M., Yasin, A., Baharom, F., Mohd, F., & Darus, N. M. (2016). Examining the Influence of Team Work Factors on Team Performance for Software Development in Telecommunication Industry. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 8 (8), 121 – 124.
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Alam, S. L., & Campbell, J. (2017). Temporal motivations of volunteers to participate in cultural crowdsourcing work. *Information systems research*, 28(4), 744-759.
- Amabile, TM (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview press, Pedregulho.
- Anguelov, K., & Angelova, M. (2021). Home office effects on the motivation of ICT companies' employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 10.
- Autry, A. (2019). Perks statistics - The ultimate collection. Retrieved from <https://blog.accessperks.com/employee-benefits-perks-statistics>.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677-1694.
- Batista, S. C. D. A. (2019). Como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações? Um estudo qualitativo junto à gestão de pessoas de organizações da Serra Gaúcha.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. agilemanifesto.org. Utah, Feb.
- Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J., & Blawath, S. (2012). Team learning: A theoretical integration and review. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The oxford handbook of organizational psychology*. New York: Oxford Library of Psychology.

- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176.
- Blanchard, K. (2015). What leading companies do. Retrieved from <http://www.kenblanchard.com/KBCPublic/media/PDF/People-Centered-Leadershipwhite-paper-MK0805.pdf>.
- Blomquist, T., Farashah, A. D., & Thomas, J. (2018). Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification. *International Journal of Project Management*, 36(3), 498-511.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. (2005) Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2019). Encouraging intrinsic motivation in management training: The use of business simulation games. *The International Journal of Management Education*, 17(2), 162-171.
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). *Engaging employees*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/engaging-employees/BG1903>.
- CAGED. (2022) - Novo CAGED, Recuperado de <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>.
- Castillo, J. X., & Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74. <https://doi.org/10.5032/jae>. 2004.03065.
- Cavalcanti, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D. D., Mariano, T. E., Moura, H. M. D., & Moizeis, H. B. C. (2020). *Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um instrumento*. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. and Ford, M.T. (2014), "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 4 No. 140, pp. 1-29.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis* (2a). Sage.
- Chen, S. H., & Lee, H. T. (2007). Performance evaluation model for project managers using managerial practices. *International Journal of Project Management*, 25(6), 543-551.

- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 573-596.
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.
- Collin, A., & Young, R. A. (Eds.). (2000). *The future of career*. Cambridge University Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift Für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Correa, F. (2020). Motivação intrínseca x motivação extrínseca: fatores determinantes de engajamento e de sucesso no agora e novos tempos. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/motiva%C3%A7%C3%A3o-intr%C3%ADnseca-x-extr%C3%ADnseca-fatores-de-e-agora-izepon-correa/?originalSubdomain=pt>.
- Costa, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.54, n.4, p.969-798, ago. 2020. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/?format=pdf&lang=pt>
- ..
- Creswell, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Daniel, S., Jananefat, S., Diamant, E. I., & Ren, Y. (2020). Single-and double-loop learning: linking free/libre open source software (FLOSS) developer motivation, contribution, and turnover intentions. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 51(4), 68-92.
- Daft, R. (2017). *The leadership experience* (7th. ed.). Mason, OH: Thomson Learning.
- Damci, A., Arditi, D., Polat, G., & Turkoglu, H. (2020). Motivation of civil engineers and architects in Turkey. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 12(1), 2044-2052.
- Da Silva, L. F., Russo, R. D. F. S. M., & De Oliveira, P. S. G. (2018). Quantitativa ou qualitativa? um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, 30-45. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5647>
- Da Silva, L. F., Penha, R., & Bizzarias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos: GeP*, 13(3), 1-9. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326>
- De Charms, R. P. C. (1968). Academic Press: New York. NY, USA.
- de Faria Bilhim, J. A. (2004). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*.

- de Lima Nunes, A. V., & Lins, S. (2009). Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho.
- de Moraes Wyse, R. (2018). Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de ciências gerenciais*, 22(36), 134-141.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. In Springer Sciences & Business Media (Ed.). *Perspectives in Social Psychology*. New York: Plenum Publishing Co.
- Devanna, M. A., & Tichy, N. (2006). Creating the competitive organization of the 21st century: the boundaryless corporation. *Human Resource Management*, 29(4), 455–471.
- Dohlman, L., DiMeglio, M., Hajj, J., & Laudanski, K. (2019). Global brain drain: how can the Maslow theory of motivation improve our understanding of physician migration? *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1182.
- Ebert, R., & Griffin, R. (2017). *Business Essentials – global edition*. 10. Ed. Pearson Education. Columbia, Carolina do Sul, EUA.
- Eby, L. T., & DeMatteo, J. S. (2000). When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 677–687.
- Edward, D., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Pantheon.
- Emilian, R. (2003), *Managementul resurselor umane*, București, Editura ASE.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453–471.
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., & Blum, T. C. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 63–82.
- Foktas, P. & Jucevičienė, P., (2021). Which Motivational Theories Are Suitable to Motivate Employees Belonging to Generation Y? *Eurasian Studies in Business and Economics*, in: Mehmet Huseyin Bilgin & Hakan Danis & Ender Demir (ed.), *Eurasian Business and Economics Perspectives*, 249-264, Springer.
- Fort, I., Jacquet, F., & Leroy, N. (2011). Self-efficacy, goals, and job search behaviors. *Career Development International*, 16(5), 469-481.

- Frank, H., Lueger, M., & Korunka, C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 227-251.
- Franzoni, T. D. B. (2006). Fatores motivacionais associados à prática esportiva de atletas de voleibol.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 329-345.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Geithner, S., & Menzel, D. (2016). Effectiveness of Learning Through Experience and Reflection in a Project Management Simulation. *Simulation and Gaming*, 47(2), 228–256. <https://doi.org/10.1177/1046878115624312>
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021, Abril 15). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 20(10), 1-29. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. Cap. 10
- Gouveia, V. V. (2013). Teoria funcionalista dos valores humanos: Fundamentos, aplicações e perspectivas. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- GPTW Brasil, (2020). Grate Place to Work: “Turnover: qual o seu impacto nas empresas”. Recuperado de <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/turnover/>
- GPTW Brasil, (2022). Relatório tendências de gestão de pessoas em 2022. Recuperado de https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1645828681Relatrio_Tendncias_2022_v5.pdf
- GPTW Brasil (2023). Turnover voluntário: o que é e quais são suas principais causas. Recuperado de <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/turnover-voluntario/>.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). Career management. Orlando, FL: Harcourt, Inc.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.

- Hagger, M. S., & Protogerou, C. (2020). Self-determination theory and autonomy support to change healthcare behavior. *The Wiley handbook of healthcare treatment engagement: Theory, research, and clinical practice*, 141-158.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hashim, J., Wok, S., & Ghazali, R. (2008). Organisational behaviour associated with emotional contagion among direct selling members. *Direct Marketing: An International Journal*, 2(3), 144-158.
- Havermans, L., Van der Heijden, B. I., Savelsbergh, C., & Storm, P. (2019). Rolling into the profession: Exploring the motivation and experience of becoming a project manager. *Project management journal*, 50(3), 346-360.
- Henkel, T. G., & Haley, G. R. (2020). Analyzing Critical Factors: Motivating Project Managers. *The Journal of Modern Project Management*, 8(2), 108.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 11-38). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Herzberg F. (1964) The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, vol. 27, pp. 3-7.
- Herzberg, F., Snyderman, B. B., & Mausner, B. (1966). *The Motivation to Work*: 2d Ed. J. Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland. World, 290, 339-341.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees: *Harvard Business Review Boston*. 46(1) 53-62.
- Heystek, J., & Emekako, R. (2020). Leadership and motivation for improved academic performance in schools in low socio-economic contexts. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1403-1415.
- Hitka, M., Kozubíková, L., & Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95.
- Hitka, M., Lorincová, S., Vetráková, M., Hajdúchová, I., & Antalík, I. (2020). Factors related to gender and education affecting the employee motivation. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(4), 3226.

- Hitt, M. A.; Miller, C. C.; Colella, A. (2007) *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, *Journal of Marketing* 67(2): 151–153.
- Hung, S.Y., Durcikova, A., Lai, H.M. and Lin, W.M. (2011), "The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 69 No. 6, pp. 415-427.
- IBGE (2022). Relatório de Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNDA-Contínua). Recuperada de https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Mensal/Quadro_Sintetico/2022/pnadc_202208_quadroSintetico.pdf.
- Infomoney. (2023). Grande Renúncia. Infomoney.com.br. Recuperada de <https://www.infomoney.com.br/carreira/quase-7-milhoes-de-profissionais-pedem-demissao-no-pais-veja-motivos/>
- Jabagi, N., Croteau, A.-M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-worker's motivation: Thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192–213. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255>
- Jitpaiboon, T., Smith, S. M., & Gu, Q. (2019). Critical success factors affecting project performance: An analysis of tools, practices, and managerial support. *Project Management Journal*, 50(3), 271-287.
- Kane, S. 2010. Baby Boomers in Workplace. Retrieved from <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/Babyboomers.htm>
- Kanfer, R.; Chen, G.; & Pritchard, R. D. 2008. Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium, in Kanfer, R.; Chen, G.; & Pritchard, R. D. (Ed.). *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Taylor & Francis, pp. 601-631.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas* (Edição: 3).
- Khan, S. B., Proverbs, D. G., & Xiao, H. (2022). The motivation of operatives in small construction firms towards health and safety—A conceptual framework. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(1), 245-261.
- Klein, L. (2016). Towards a practice of systemic change—Acknowledging social complexity in project management. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(5), 651-661.

- Knebel, P. (2023). *Falta de pessoas qualificadas ainda é entrave para a Indústria 4.0*. Recuperado de <https://www.jornaldocomercio.com/colunas/mercado-digital/2023/04/1103959-falta-de-pessoas-qualificadas-ainda-e-entrave-para-industria-4-0.html>.
- Kontoghiorghes, C. & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29–58.
- Krupelnyska, L., Zelenin, V., Ortikova, N., Sytnyk, V., & Emishyants, O. (2019). Features of staff motivation in the field of information technology. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(8), 27-30.
- Kwasnicka, E. L. (2004). *Introdução à administração*. 6ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Laberge, L. *et al.* (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-COVID-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> .
- Lang, A. D. S. (2015). *Imigração e Identidade: Portugueses em São Paulo*. Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Avey, J. (2017). Going against the grain works: An attributional perspective of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 141, 87-102.
- Liang, M., Xin, Z., Yan, D. X., & Jianxiang, F. (2021). How to improve employee satisfaction and efficiency through different enterprise social media use. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 922-947.
- Leverin, A., & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?. *International journal of bank marketing*, 24(4), 232-251.
- Lies, N. (2019) How to keep workers engaged, not vacant retrieve from <https://www.economist.com/business/2019/02/16/how-to-keep-workers-engaged-not-vacant>
- Lievens, B., Baccarne, B., Veeckman, C., Logghe, S., & Schuurman, D. (2014). Drivers for end-users' collaboration in participatory innovation development and living lab processes. In 17th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW-2014).

- Littler, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40, 225–256.
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(3), 154–162. <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2018). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277-290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Loi, R., Hang-Yue, N., Foley, S., 2004. The effect of professional identification on job attitudes: a study of lawyers in Hong Kong. *Organ. Anal.* 12 (2), 109–128.
- Machado, T. D. S., & Ximenes, Y. T. (2020). Um estudo de caso sobre as percepções de profissionais de tecnologia da Informação durante a transição de um modelo de processo tradicional para ágil.
- Mael, F., Ashforth, B.E., (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organisational identification. *J. Organ. Behav.* 13 (2), 103–123.
- Mann, A. & Harter, J. (2016). The Worldwide employee engagement crisis. Workplace. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employeeengagement-crisis.aspx>
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58-75.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathias, H. J. A., & Lara, L. F. (2011). Satisfação e Motivação no Trabalho em uma Escola Pública Municipal de Irati, PR, sob uma Perspectiva de Aproximação entre a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Expectativa. *Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes*, 19(2), 163-191.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674.
- Mayol, F. (2019). Vencendo por meio de talentos no Brasil. Recuperado de <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/vencendo-por-meio-de-talentos-no-brasil>.

- Mayol, F. (2022). Grande evasão ou grande atração: a escolha é sua. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/all-insights/brasil-grande-evasao-ou-grande-atracao>.
- Mckinsey, (2021). Relatório: O futuro do trabalho pós COVID-19. Mckinsey.com. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR>.
- Mckinsey, (2022). *Grande evasão ou grande atração: a escolha é sua*. Mckinsey.com. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/all-insights/brasil-grande-evasao-ou-grande-atracao>.
- Melnik, G., & Maurer, F. (2006). Comparative analysis of job satisfaction in agile and non-agile software development teams. *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*, 32-42. Berlin: Heidelberg. https://doi.org/10.1007/11774129_4
- Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61-71.
- Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeulen, G., & Wilkens, M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.
- Miller, K., Haskell, C., & Thatcher, A. (2002). The relationship between intention to emigrate and organizational commitment. *South African Journal of Psychology*, 32, 16–20.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Moos, R.H. e Schaefer, J.A., 1987. Avaliando Health Care iWork Isettings : iA iHolistic iConceptual iframework. *Psicologia e iSaúde* 1 (2), pp.97-122.
- Morris, P.W., Jamieson, A., 2004. Moving from corporate strategy to Project strategy. *The Wiley Guide to Managing Projects*, pp. 177–205.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
- Murphy, E. F.; Gibson, J. W.; & Greenwood, R. A. 2010. Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness, *SAM Advance Management Journal* 75(1): 33-55.
- Nanayakkara, M., & Dayarathna, N. (2016). Application of Herzberg's Two Factor Theory of Motivation to Identify Turnover Intention of the Non-Executive Level Employees in Selected Super Markets in Colombo, Sri Lanka.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2018). Estratégia, pessoas e operações como agentes influenciadores do desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: Uma análise por meio da modelagem de equações estruturais. *Gestão & Produção*, 25(2), 410-429.
- Oliveira, R. R., Cruz, J. E., Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2018). As capacidades dinâmicas da gestão de projetos distinguem o desempenho do departamento de projetos? Análise multi-grupo dos níveis estratégico, tático e operacional. In TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios de gestão (Vol. 5, pp. 63-86).
- Ong, H. B., Chong, L. L., Choon, S. W., Tan, S. H., Yeap, P. F., & Mohd Hatta, K. N. (2022). Retaining skilled workers through motivation: The Malaysian case. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2034237.
- Patah, L., Carvalho, M. M. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competência em equipes de projetos. In: Enegep 22, 2002, Curitiba, Porto Alegre, Brasil. Anais... p. 1-8.
- Pavot, W., & Diener, E. (2013). Happiness experienced: The science of subjective well-being. In David, S. A., Boniwell, I., & Ayers, A. C. (Eds.), *The Oxford handbook of happiness* (pp. 134–151). New York: Oxford University Press.
- Peterson, M. 2004. What men and women value at work: implications for workplace health, *Gender Medicine* 1(2): 106–124. [https://doi.org/10.1016/S1550-8579\(04\)80016-0](https://doi.org/10.1016/S1550-8579(04)80016-0)
- Petri, H.L. and Govern, J.M. (2004), *Motivation: Theory, Research, and Applications*, 5th ed., Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA.
- Phan, P. T., Pham, C. P., Tran, N. T. Q., LE, H. T. T., nguyen, H. T. H., & NGUYEN, Q. L. H. T. T. (2020). Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1035-1043.
- Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista brasileira de qualidade de vida*, 4(1).
- PMBOK, G. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Quarta Edição, 123, 25.

- Project Management Institute (2017). Triângulo de Talentos. Disponível em: < <http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle> >. Acesso em: 29 abr. 2023.
- Project Management Institute (2021). Talent Gap Report – Retrieved from https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/career-central/talent-gap-report-2021-finalfinal.pdf?rev=a7ff58552b8645789b7f3dbe26d0402d&sc_lang=temp=en.
- Project Management Institute (2022). Global Megatrends 2022 Retrieved from - <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/megatrends/2022/foreword>.
- Project Management Institute (2023) Global Project Management – Job Trends 2023 Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/careers/global-job-trends-2023>.
- PMI – Project Management Institute. (2017). Guide to the project Management body of knowledge – Sixth Edition (Project Management Institute, ed.) Pennsylvania USA.
- Pullan, P., & Prokopi, E. (2016). Leading virtual project teams: dos and don'ts. Paper Presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/leading-virtual-project-teams-10190>
- Rajput, N., & Talan, A. (2017). Extrinsic and intrinsic motivations as mediator of big five personality and knowledge sharing. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(1), 13-28.
- Reeve, J. (2009), *Understanding Motivation and Emotion*, 5th ed., Wiley, Hoboken, NJ.
- Reuters (2003), Relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) Retrieved from <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/com-inflacao-e-juros-no-radar-fmi-reduz-previsao-para-pib-global-e-do-brasil/#:~:text=O%20relat%C3%B3rio%20do%20FMI%20aponta,%2C1%25%20na%20estimativa%20anterior>.
- Rice, B., Fieger, P., Rice, J., Martin, N., & Knox, K. (2017). The impact of employees' values on role engagement: Assessing the moderating effects of distributive justice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Robbins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, 10th ed., Prentice-Hall, NJ.
- Rotman D, Hammock J, Preece J, Boston C, Hansen D, Bowser A, He Y (2014) Does motivation in citizen science change with time and culture? *Proc. CSCW 2014 (ACM, New York)*, 229–232.

- Russell, M. (2017). Nighthawks Open Institutional Repository The Relationships among Autonomy, Job Satisfaction and Motivation. Retrieved from https://digitalcommons.northgeorgia.edu/honors_theses
- Russo, R. D. F. S. M., & da Silva, L. F. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos: GeP*, 10(1), 1-6.
- Ryan RM, Deci EL (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new reflections. *Contemporary Ed. Psych.* 25(1):54–67.
- Saldaña, J. (2013). The Coding Manual for Qualitative Researchers. In *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* (2a, Vol. 12, Issue 2). SAGE PUBLICATIONS INC. <https://doi.org/10.1108/qrom-08-2016-1408>
- Salman, A., Jaafar, M., Malik, S., Mohammad, D., & Muhammad, S. A. (2021). An empirical investigation of the impact of the communication and employee motivation on the project success using agile framework and its effect on the software development business. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 46-61.
- Santos, G. A. (2015). A motivação dos expatriados e o seu bem-estar no trabalho: estudo exploratório numa empresa de construção em África (Doctoral dissertation).
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5149.
- Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with SCRUM*. Washington: Microsoft Press, 2004.
- Shenhar, A. J. , & Dvir , D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation* . Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Sheridan, R. (2018). *Chief joy officer: How great leaders elevate human energy and eliminate fear*. Portfolio Penguin Random House LLC.
- Shmatko, N., & Volkova, G. (2017). Service or devotion? Motivation patterns of Russian researchers. *Форсайт*, 11(2 (eng)), 54-66.
- Silva, E. C. da, & Passarela, M. G. C. (2016). Gerenciamento de Projetos por meio de Equipes Virtuais: desafios. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(2), 172–188. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.002.0012>
- Soliman E, Al-Tabtabi H, Al-Meer A. 2020. Motivational needs for construction industry employees in gulf countries – Kuwait case study. *Glob J Manag Bus Res.* 20(4):1–7.

- Standish, G. (2015). The Standish Group International. Retrieved from https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
- Stephen P.R., Judge T.A. & Campbell T.T. (2010), Attitudes & Job Satisfaction, Organizational Behaviour, Pearson Education Limited, 66-75.
- Stephen PR, (2001), Values, Attitudes, & Job Satisfaction, Organizational Behavior, 9th Editions, Prentice Salão, 76-83.
- Submitter, G. A. T. R., Bočková, K., & Lajčín, D. (2021). Home office and its influence on Employee motivation. Journals and Bočková, Kateřina and Lajčín, Daniel, Home Office and its Influence on Employee Motivation (June 30, 2021). Reference to this paper should be made as follows: Bočková, K, 94-109.
- Suutari, V., Tornikoski, C., & Mäkelä, L. (2012). Career decision making of global careerists. The International Journal of Human Resource Management, 23(16), 3455-3478.
- Swain, J., Kumlien, K., & Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. Organization Management Journal, 17(3), 119-132.
- Tajfel, H., Turner, J.C., (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In: Worchel, S., Austin, L.W. (Eds.), Psychology of Intergroup Relations. Nelson-Hall, Chicago.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. Recape. Revista de Carreiras Pessoas, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G.A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S. and Koestner, R. (2014), “A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation”, Contemporary Educational Psychology, Vol. 39 No. 4, pp. 342-358.
- Trentim (2023). Adoção do ágil: Números e estatísticas de 2022. Likedin.com. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/ado%C3%A7%C3%A3o-do-%C3%A1gil-n%C3%BAmoros-e-estat%C3%ADscas-de-2022-mario-h-trentim/?originalSubdomain=pt>.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. Journal of occupational and organizational psychology, 83(4), 981-1002.

- Velasquez, L. (2014). Employee Engagement vs Satisfaction vs Motivation. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/20140625224424-19395817-employee-engagementvs-satisfaction-vs-motivation/>
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 34, 38.
- Von Garrel, J., & Düben, A. (2022). Selbstbestimmung und Motivation bei der Projektarbeit—Eine empirische Analyse zum souveränen Arbeitshandeln Self-determination and motivation in project work—An empirical analysis of sovereign work action. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 1-13.
- Vough, H., 2012. Not all identifications are created equal: Exploring employee accounts for workgroup, organizational, and professional identification. *Organization Science*. 23 (3), 778–800.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 57.
- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management. The process of theory development* (pp. 239-258). Oxford: Oxford University Press.
- West, M., Nicholson, N., & Rees, A. (1990). The outcomes of downward managerial mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 119–134.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635-652.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychological entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373–396.
- Yan, B., & Jian, L. (2017). Beyond reciprocity: The bystander effect of knowledge response in online knowledge communities. *Computers in Human Behavior*, 76, 9-18.
- Yang, D., He, Q., Cui, Q., & Hsu, S. C. (2020). Non-economic motivations for organizational citizenship behavior in construction megaprojects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 64-74.

- Zamani, N. F. M., Hanafi, M., Ghani, M., Radzi, S. F. M., Rahmat, N. H., Kadar, N. S. A., & Azram, A. A. R. (2021). A study of work from home motivation among employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388-398. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.118.388.398>
- Zhang, T., Wang, W. Y. C., & Techatassanasoontorn, A. A. (2019). User's feedback contribution to enhance professional online community: a motivational process. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(3), 307-326.
- Zhang, Y., Zhang, J., & Li, J. (2018). The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory. *Personnel Review*.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115.
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations & Production Management*.

ANEXO A

Protocolo - entrevista

A) Instruções para o entrevistador:

O ambiente organizacional tem se mostrado a cada dia desafiador, sobretudo no que se refere a manter as equipes motivadas e engajadas na companhia. Em razão disso, as organizações devem buscar alternativas que facilitem esse convívio, bem como torne-o em um ambiente em que se há prazer em estar e não opte por buscar uma movimentação de carreira. Assim sendo, o objetivo da entrevista a partir de uma lista com os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos até aqui estudados é buscar compreender os motivos que os entrevistados consideram em uma situação de movimentação de carreira, a fim de relacionarmos essas informações às teorias previamente estudadas, para que nos seja possível identificar novos Gaps, ou buscar o aprofundamento sobre as proposições já sugeridas.

Pesquisador: Edgar Inácio de Mello

Professor Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

B) Condições da entrevista

- Os entrevistados serão profissionais e gestores de organizações que atuam em gestão de projetos;
- De acordo com o cronograma, a previsão de ocorrência das entrevistas será entre os meses de junho de julho de 2023;
- As entrevistas poderão ser realizadas virtualmente (por meio de ferramenta de conferência Google Meet, Teams, etc.), ou presencialmente de acordo com o combinado com o entrevistado;
- As seções de entrevistas levarão em torno de 30 minutos;
- As entrevistas serão gravadas de acordo com o consentimento do entrevistado, bem como serão transcritas para a realização das análises. Todas as anotações serão realizadas pelo entrevistador durante e após as entrevistas.

C) Categorias iniciais

A Tabela 1 registra os principais fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que auxiliarão na condução da entrevista e análise como categorias iniciais na perspectiva *theory-drive*.

Tabela 1 – Lista dos fatores motivacionais

Classificação dos fatores motivacionais	Fatores motivacionais	Descrição	Referências
Intrínsecos	Autonomia	Refere-se a experiência do próprio comportamento como uma escolha	De Charms (1968); Buil & Martinez (2019)
	Autodeterminação	Tende a ser caracterizada pelo trabalho independente do tempo e do local e ocorre no contexto de estruturas de baixa hierarquia	Von Garrel & Düben (2022)
	Autodesenvolvimento	Refere-se a força interior que busca uma certificação e que satisfaz por si só a necessidade de aprendizado.	Blomquist <i>et al.</i> (2018)
	Engajamento	Participar de algo de maneira colaborativa	Wu <i>et al.</i> (2018)
	Altruísmo	Refere-se a ação que é realizada em benefício dos outros	Krupelnyska <i>et al.</i> (2019)
	Interesse pessoal	Conectar-se com o domínio de interesse existente do indivíduo	Lievens <i>et al.</i> (2014)
	Busca de conhecimento	Processo interacional social motivado pela necessidade em aprender.	Yan & Jian (2017)
Extrínsecos	Clima organizacional	Refere-se a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.	Zhu <i>et al.</i> (2018)
	Recompensas financeiras e não financeiras	Refere-se aos pagamentos e reconhecimentos realizados.	Damci <i>et al.</i> (2020)
	Benefícios financeiros	Refere-se àqueles que a empresa pode incluir no pacote de benefícios oferecido aos colaboradores.	Hitka <i>et al.</i> (2018)
	Comunicação	Conjunto de atividades usadas por uma empresa para dialogar com os colaboradores de modo a alinhar expectativas.	Liang <i>et al.</i> (2021)
	Feedback	Ferramenta construtiva de comunicação, avaliação e incentivo, para melhorar comportamentos e o desempenho dos colaboradores.	Zhang <i>et al.</i> (2019); Buil & Martinez (2019)
	Reconhecimento	Retorno positivo sobre o comportamento, ou trabalho do profissional em uma empresa.	Ong <i>et al.</i> (2022)
	Reputação	Conjunto de impressões que define o status de uma organização perante os públicos com as quais ela lida.	Zhang <i>et al.</i> (2019); Hung <i>et al.</i> (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

D) Introdução da entrevista

O senhor (a) foi selecionado (a) para essa entrevista porque estamos estudando a relação entre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e a movimentação na carreira de profissionais de projetos. Gostaria de reforçar que a sua participação é voluntária e importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados posteriormente, caso seja de seu interesse.

Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para o senhor (a) para que seja avaliada e validada.

E) Itens a serem tratados na entrevista

- Fatores intrínsecos intervêm mais para profissionais que trabalham com projetos ágeis;
- Fatores extrínsecos intervêm mais para profissionais que trabalham com projetos preditivos;
- A ausência dos fatores sociais no ambiente de projetos poderá conduzir o profissional a buscar movimentação de carreira;
- A valorização dos fatores motivacionais extrínsecos pode comprometer as entregas de projetos que dependam do ambiente de trabalho colaborativo;
- O feedback é um fator motivacional extrínseco que delimita o comportamento dos colaboradores em projetos e, por isso, pode intervir na percepção da autonomia;
- Elevar os estímulos motivacionais extrínsecos aumentará o nível de desempenho nas atividades no projeto;
- As reações dos profissionais de projetos aos estímulos motivacionais intrínsecos e extrínsecos podem ser diferentes a depender do contexto demográfico;
- A percepção dos fatores motivacionais intrínsecos de profissionais inseridos em contexto de *work from home* é diferente dos profissionais que trabalham presencialmente na organização;

- O *work from home* trouxe mudanças de expectativas dos colaboradores sobre projetos e sobre a organização.

F) Questões possíveis para cada item

- Quais são os fatores motivacionais que você mais valoriza em um ambiente organizacional?
- Qual é a percepção que você tem ao notar que esses fatores motivacionais estão presentes no ambiente organizacional?
- Descreva um ambiente organizacional em que você sentiu prazer de estar.
- Quais foram os principais fatores que te motivavam neste ambiente?
- Descreva um ambiente organizacional em que você não sentiu prazer de estar.
- Quais foram os fatores que te traziam insatisfação?
- Em qual contexto você consideraria uma movimentação de carreira?
- O que te faria mudar de ideia para não realizar a movimentação de carreira?

G) Anotações após a entrevista

Serão anotadas algumas percepções durante a entrevista e pós entrevista para viabilizar e melhorar o processo de análise. Aqui serão levados em conta aspectos verbais e não-verbais.