

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**O EFEITO DA RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E O ENGAJAMENTO NO
DESEMPENHO DO INDIVÍDUO DA EQUIPE DE PROJETOS EM REGIME DE
TRABALHO PRESENCIAL, HÍBRIDO E *WORK FROM HOME***

CELSO DANILO DA MOTA

São Paulo

2023

CELSO DANILO DA MOTA

**O EFEITO DA RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E O ENGAJAMENTO NO
DESEMPENHO DO INDIVÍDUO DA EQUIPE DE PROJETOS EM REGIME DE
TRABALHO PRESENCIAL, HÍBRIDO E *WORK FROM HOME***

**THE EFFECT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND
ENGAGEMENT ON INDIVIDUAL PERFORMANCE IN PROJECT TEAMS: ON-
SITE, HYBRID, AND WORK-FROM-HOME ARRANGEMENTS**

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

Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

São Paulo

2023

Mota, Celso Danilo da.

O efeito da relação entre a motivação e o engajamento no desempenho do indivíduo da equipe de projetos em regime de trabalho presencial, híbrido e work from home. / Celso Danilo da Mota. 2023. 83 f.

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

Orientador (a): Prof. Dr. Renato Penha.

1. Motivação. 2. Engajamento. 3. Desempenho do Indivíduo 4. Work From Home. 5. Gerenciamento de Projetos.
- I. Penha, Renato. II. Título.

CDU 658.012.2



DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CELSO DANILO DA MOTA

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

São Paulo, 14 de dezembro de 2023.

Prof. Dr. Renato Penha (ORIENTADOR)

Prof. Dr. Leonardo Vils (UNINOVE)

Prof. Dr. Cláudio Fernando André (PUC-SP)

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) e do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho”

“This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) and the Research Support Fund of the Universidade Nove de Julho”

“O universo é um lugar muito grande, é maior que qualquer coisa que alguém possa imaginar. Então, se nós somos os únicos, me parece um grande desperdício de espaço (Carl Sagan)”

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a mim mesmo, uma celebração de ego trip, mas cursar o mestrado tratava-se de um desejo singular e particular do fundo do meu coração. Tentei fazer algo genuíno, mais de carne e osso do que seções e parágrafos.

"Não quero minha vida igual a tudo que se vê." (Rosa de Saron)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia chegar a bom porto sem o precioso apoio de várias pessoas, e é com gratidão que expresso minha admiração por cada uma delas.

À Universidade Nove de Julho (Uninove), pela oportunidade de cursar o mestrado neste programa de pós-graduação de excelência, e ao conjunto de professores que participaram de meu aprendizado e para a evolução deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Doutor Renato Penha, pela dedicação e orientação ímpar durante minha jornada. Por me conduzir e dispor das ferramentas para que conseguisse realizar esse sonho e me desenvolver como pesquisador.

À Flávia Araújo Ribeiro, minha noiva, pelo seu apoio incondicional, me ajudou, motivou e inspirou durante essa jornada.

Aos meus pais, Rita Mota e José Celso, à minha sogra Rita Araújo e aos amigos Diogo, Júlio César, Juliano e demais, que me apoiaram e me incentivaram nessa jornada.

Às amigas que fiz na Uninove durante o curso com os quais convivi e aprendi, foram muito importantes para minha formação e vou levar no coração a amizade e os momentos.

RESUMO

Com o surgimento da pandemia da COVID-19, muitas empresas foram forçadas a adotar o regime de “*work from home*”, conhecido como trabalho remoto. Esse novo modelo de trabalho levou a mudanças significativas nos comportamentos e práticas dos indivíduos nas equipes de projetos, o que motivou o desenvolvimento desta pesquisa. A motivação e o engajamento são fatores que podem impulsionar o desempenho do indivíduo na equipe de projetos. A motivação pode ser compreendida como um conjunto de motivos que levam uma pessoa ou grupo a agir de maneira específica, podendo envolver a satisfação de necessidades, autonomia, competência e relacionamento social. Essa motivação pode ser influenciada por diversos fatores, tais como a importância da atividade para o indivíduo, recompensas ou para evitar punições e interesses pessoais. Por outro lado, o engajamento é caracterizado por emoções positivas, entusiasmo e paixão pelo trabalho. Esses aspectos estão relacionados ao vigor, dedicação e absorção pelo trabalho, podendo levar a uma maior capacidade de regulação emocional e boa saúde mental, o que se traduz em maior produtividade, eficácia e eficiência em suas tarefas do projeto. Com base neste contexto, o objetivo deste estudo é analisar o efeito da amotivação e da regulação de motivação intrínseca no engajamento e, por conseguinte, analisar como o engajamento influencia o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos. Em seguida, é realizada uma pesquisa exploratória do modelo nos regimes de trabalho, incluindo presencial, híbrido e *work from home*, visando explorar a capacidade explicativa das relações isoladas por regime. Para alcançar esse objetivo, essa pesquisa adota como procedimento científico de pesquisa a abordagem quantitativa, utilizando uma *survey* para a coleta de dados por meio de um formulário *Google Forms*. As escalas foram identificadas na literatura e selecionadas rigorosamente no que tange a atender aos objetivos da pesquisa. A análise dos dados coletados foi realizada utilizando modelagem de equações estruturais e análise multigrupo. Este estudo constrói uma relação entre dois constructos relevantes na área de gestão de projetos, motivação e engajamento, e seu impacto no desempenho do indivíduo na equipe de projetos nos contextos dos regimes presencial, híbrido e *work from home*. Os achados dessa pesquisa quantitativa apresentam que o modelo conceitual proposto foi validado, contudo, ao analisar os regimes isoladamente, o modelo apresenta uma capacidade explicativa do desempenho do indivíduo da equipe de projetos em regime presencial e híbrido, e baixa para o *work from home*, indicando que falta variáveis para aumentar a capacidade explicativa. Dessa forma, os resultados desta pesquisa podem contribuir para o avanço do conhecimento na área, fornecendo percepções e entendimentos para os gestores de projetos lidarem com desafios de gestão de equipes. Espera-se que os resultados deste estudo possam ainda oferecer informações valiosas para as empresas e gestores de projetos que estão buscando otimizar o desempenho das suas equipes em um ambiente de trabalho remoto. Quanto às contribuições teóricas, os resultados obtidos permitirão avançar as discussões sobre os constructos: motivação, engajamento, desempenho do indivíduo e dos regimes de trabalho, em especial o *work from home*. Esta pesquisa está alinhada à linha de pesquisa 2 “Gerenciamento de Projetos”, vinculado ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE. A presente dissertação também está alinhada com outras pesquisas de seu orientador vinculadas ao projeto-eixo “Projetos Ágeis e Híbridos”.

Palavras-chave: Motivação, Engajamento, Desempenho do Indivíduo, *Work From Home*, Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

With the emergence of the COVID-19 pandemic, many companies were forced to adopt the "work from home" arrangement, also known as remote work. This new work model led to significant changes in the behaviors and practices of individuals in project teams, which motivated the development of this research. Motivation and engagement are factors that can drive individual performance in project teams. Motivation can be understood as a set of reasons that lead a person or group to act in a specific way, involving the satisfaction of needs, autonomy, competence, and social relationships. This motivation can be influenced by various factors, such as the importance of the activity to the individual, rewards, or avoiding punishments, and personal interests. On the other hand, engagement is characterized by positive emotions, enthusiasm, and passion for work. These aspects are related to vigor, dedication, and absorption in work, potentially leading to greater emotional regulation and good mental health, translating into higher productivity, effectiveness, and efficiency in project tasks. Based on this context, the objective of this study is to analyze the effect of amotivation regulation and intrinsic motivation regulation on engagement and, consequently, analyze how engagement influences the performance of individuals in project teams. Then, an exploratory model survey is conducted in work regimes, including on-site, hybrid, and work from home, with the aim of exploring the explanatory capacity of isolated relationships by arrangement. To achieve this goal, this research adopts as a scientific procedure quantitative research method, using a survey for data collection through a Google Forms questionnaire. The scales were identified in the literature and rigorously selected to meet the research objectives. The analysis of the collected data was performed using structural equation modeling and multigroup analysis. This study builds a relationship between two relevant constructs in the project management field, motivation and engagement, and their impact on individual performance in project teams in the contexts of on-site, hybrid, and work from home arrangements. The findings of this quantitative research indicate that the proposed conceptual model was validated. However, when analyzing the arrangements separately, the model demonstrates average explanatory power for individual performance in project team on-site and hybrid arrangements, and low explanatory power for work from home, indicating a lack of variables to increase explanatory capacity. Thus, the results of this research can contribute to advancing knowledge in the field, providing insights for project managers to address team management challenges. It is expected that the results of this study can also provide valuable insights for companies and project managers seeking to optimize the performance of their teams in a remote work environment. Regarding theoretical contributions, the results obtained will advance discussions on the constructs of motivation, engagement, individual performance, and work arrangements, especially work from home. This research aligns with research line 2, "Project Management," linked to the Postgraduate Program in Project Management – PPGP UNINOVE. This dissertation is also aligned with other research by its advisor linked to the project-axis "Agile and Hybrid Projects."

Keywords: Motivation, Engagement, Individual Performance, Work From Home, Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	Confiabilidade Composta
COVID-19	Coronavirus Disease 2019 (SARS-CoV-2)
f ²	Efeito
MBI	<i>Maslach-Burnout Inventory</i>
MGA	<i>Multigroup Analysis</i>
MWMS	<i>Multidimensional Work Motivation Scale</i>
GWA	<i>Gallup Workplace Audit</i>
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
pt-BR	Português Brasileiro ou Português do Brasil
QA	<i>Quality Assurance</i>
R ²	Coefficientes de Determinação
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
UWES-9	<i>Utrecht Work Engagement Scale – 9 items</i>
VD	<i>Validade Discriminante</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das teorias motivacionais apresentadas.....	22
Quadro 2 – Síntese das conceituações de engajamento apresentadas	26
Quadro 3 – Síntese das conceituações de desempenho apresentadas.....	29
Quadro 4 – Síntese dos níveis de mensuração de desempenho apresentadas	30
Quadro 5 – Metodologia de pesquisa	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critério de Fornell & Larcker	43
Tabela 2 – Validade e Confiabilidade do Constructo.....	45
Tabela 3 – Síntese da relação de efeitos	46
Tabela 4 – Indicador do tamanho do efeito (f^2).....	46
Tabela 5 – Avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2)	47
Tabela 6 – Valores dos coeficientes de caminho.....	48
Tabela 7 – Estatística t.....	48
Tabela 8 – Análise Multigrupo <i>Bootstrap</i> (MGA).....	49
Tabela 9 – Escala MWMS de motivação no trabalho	73
Tabela 10 – Escala MWMS traduzida.....	74
Tabela 11 – Escala UWES de engajamento no trabalho	75
Tabela 12 – Escala UWES traduzida.....	76
Tabela 13 – Escala de desempenho no trabalho	77
Tabela 14 – Escala de desempenho no trabalho traduzida	78
Tabela 15 – Escala de desejabilidade social.....	79
Tabela 16 – Escala de desejabilidade social traduzida.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual.....	33
Figura 2 – Cálculo da Amostra Mínima com G*Power 3.1.9	36
Figura 3 – Modelo inicial	43
Figura 4 – Modelo estatístico	44
Figura 5 – Modelo em regime presencial	50
Figura 6 – Modelo em regime híbrido.....	51
Figura 7 – Modelo em regime <i>Work From Home</i>	52
Figura 8 – Formulário de Pesquisa.....	83

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	MOTIVAÇÃO DO INDIVÍDUO NA EQUIPE DE PROJETOS.....	19
2.2	ENGAJAMENTO DO INDIVÍDUO NA EQUIPE DE PROJETOS.....	24
2.3	DESEMPENHO DO INDIVÍDUO NA EQUIPE DE PROJETOS	27
2.4	REGIME <i>WORK FROM HOME</i>	30
2.5	MODELO CONCEITUAL.....	33
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	34
3.1.1	Unidade de Análise	35
3.1.2	Amostragem	35
3.1.3	Medidas	36
3.1.4	Tradução e validação da escala de desempenho	38
3.1.5	Coleta de dados	39
3.1.6	Tratamento de vieses	39
3.2	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	40
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	ANÁLISE DEMOGRÁFICA.....	41
4.2	VALIDAÇÃO DO MODELO.....	41
4.2.1.1	Avaliação da Validade Discriminante	42
4.2.1.2	Análise Fatorial Confirmatória.....	43
4.2.1.3	Avaliação de Qualidade do Modelo	44
4.2.1.4	Teste de hipóteses.....	47
4.3	ANÁLISE MULTIGRUPO.....	49
5	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	53
5.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE AS HIPÓTESES H1 E H2	53
5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A HIPÓTESE H3	54
5.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A ANÁLISE MULTIGRUPO	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	57
6.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	58
6.3	LIMITAÇÕES	58
6.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A – MULTIDIMENSIONAL WORK MOTIVATION SCALE (MWMS).....	73
	APÊNDICE B – MWMS TRADUZIDA PARA O PT-BR	74
	APÊNDICE C – UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)	75
	APÊNDICE D – UWES TRADUZIDA PARA O PT-BR	76
	APÊNDICE E – PERFORMANCE SCALE	77
	APÊNDICE F – PERFORMANCE SCALE TRADUZIDA PARA O PT-BR	78
	APÊNDICE G – SOCIAL-DESIRABILITY SCALE	79
	APÊNDICE H – SOCIAL-DESIRABILITY SCALE TRADUZIDA PARA O PT-BR	81
	APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	83

1 INTRODUÇÃO

A recente pandemia da COVID-19 impulsionou o que já era tendência no mercado de trabalho, o regime *work from home*. Nesse contexto, as organizações que mantiveram a gestão de seus projetos em ambientes presenciais tiveram seus resultados impactados devido ao abrupto distanciamento social (Bick *et al.*, 2020). Um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OECD) destacou que houve como impacto nas organizações, a adequação e a reestruturação no mercado do trabalho (OECD, 2020). Segundo a OECD (2020), como resultado desse cenário, as organizações adotaram modelos de negócios digitais para manter as operações e preservar os fluxos de receita, motivadas pelo regime de trabalho *work from home*. O regime *work from home* refere-se à execução de atividades profissionais, incluindo as atividades de projetos, de forma remota, fora das instalações físicas da empresa (Shareena & Shahid, 2020; Fadzilah *et al.*, 2021). De acordo com Sporseem e Moe (2022), esse regime de trabalho pode se estender a *work from anywhere* (de qualquer lugar), desde que haja um ambiente propício à execução do trabalho. Em alguns casos, as organizações passaram a adotar o regime híbrido de trabalho, alternando dias nos escritórios e outros em casa (Viana *et al.*, 2022).

Durante a fase de adaptação aos modelos de negócios digitais, as organizações passam por diversas mudanças, incluindo aquelas relacionadas aos comportamentos individuais (OECD, 2020). No contexto do regime de trabalho *work from home*, dois aspectos podem ter sido afetados e podem estar relacionados ao desempenho dos indivíduos nas equipes de projetos: a motivação e o engajamento do indivíduo.

O engajamento, conforme Schaufeli *et al.* (2002), pode ser compreendido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com a execução de tarefas individuais. Para Schaufeli *et al.* (2002), o engajamento se divide em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a um alto nível de energia e disposição do indivíduo para o trabalho. A dedicação está relacionada ao envolvimento afetivo com o trabalho, percepção de significado e importância. Já a absorção corresponde à imersão completa do indivíduo em seu ambiente de trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002).

A motivação é amplamente discutida nos estudos da psicologia. Pinder (1998) a define como uma força interna que afeta a direção, intensidade e persistência do esforço voluntário de um indivíduo, o que reflete o conceito de motivação como um impulso que direciona ações de maneira específica. A pesquisa de Deci e Ryan (1985) aponta que os tipos de motivação podem variar em um *continuum* entre a amotivação, a motivação extrínseca e intrínseca do indivíduo.

Nesse contexto, Deci e Ryan (1985) apontam que amotivação refere-se a um estado em que um indivíduo não possui motivação intrínseca ou extrínseca para realizar uma determinada tarefa, ação ou objetivo. Em outras palavras, é a ausência de motivação. O indivíduo não vê valor, significado ou propósito na atividade e, portanto, não encontra nenhuma razão para se envolver nela. Segundo os mesmos autores, a amotivação pode surgir de diferentes fatores, como desinteresse, desmotivação ou falta de conexão entre a tarefa e as necessidades, valores ou objetivos do indivíduo.

Em relação às motivações extrínsecas, Deci e Ryan (1985) definem como incentivos ou recompensas externas que estimulam um indivíduo a realizar uma ação ou alcançar um objetivo. Essas motivações não surgem naturalmente do próprio desejo ou interesse do indivíduo, mas são fornecidas por fontes externas, como recompensas financeiras, punições, consequências negativas ou realizações de metas a curto prazo.

Por fim, Deci e Ryan (1985) pontuam que as motivações intrínsecas se referem a motivações que surgem de dentro do indivíduo, baseadas em interesses pessoais, satisfação pessoal e o prazer inerente à realização de uma tarefa ou atividade. Essa forma de motivação é impulsionada pela própria natureza da atividade ou pelo desejo interno de aprender, explorar, crescer e experimentar coisas novas. As motivações intrínsecas geralmente resultam em um comprometimento mais profundo, satisfação pessoal e desempenho sustentável.

Em um ambiente de gerenciamento de projetos, o regime de trabalho *work from home* pode influenciar a relação entre a motivação e o engajamento no desempenho do indivíduo em uma equipe de projetos. Nessa relação, Susilo (2020) em convergência com Lim e Teo (2000) e Yang *et al.* (2020) destacaram as vantagens do regime de trabalho *work from home*, como a maior abertura do indivíduo com compromissos pessoais, maior autonomia, economia de tempo e dinheiro com deslocamentos e alimentação, adaptação ao próprio conforto no local de trabalho e até mesmo a flexibilidade dos indivíduos em cuidar de seus respectivos dependentes. Em contrapartida, Lim e Teo (2000) ressaltam que nessa mesma relação, os riscos de baixa visibilidade para o desenvolvimento da carreira do indivíduo podem ocorrer. Nesse mesmo contexto, Santos *et al.* (2023) e Ozkan *et al.* (2022) afirmam que a comunicação entre os desenvolvedores e a relação entre gestor e liderado é um dos maiores desafios enfrentados pelas equipes de projetos no regime *work from home*, que dependem exclusivamente de aplicativos de *chat online*. Esses autores apontam que a redução da interação presencial entre desenvolvedores e a relação entre gestor e liderado é uma desvantagem significativa, podendo resultar em maior amotivação e menor engajamento (Lim & Teo, 2000; Ozkan *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2023).

O desempenho do indivíduo pode ser compreendido como o conjunto de resultados obtidos por meio da avaliação da eficiência e da eficácia de um indivíduo em relação a critérios ou padrões estabelecidos (Campbell, 1990). Assim, o desempenho de um indivíduo ao executar uma tarefa pode ser analisado sob diversos prismas, desde o desempenho individual, que se refere à realização de tarefas específicas e associadas diretamente à função ocupada (Borman & Motowidlo, 1993), até o desempenho contextual, que envolve comportamentos extras que apoiam o ambiente social e psicológico no qual a tarefa é realizada (LePine & Van Dyne, 2001). Consoante a pesquisa de Dalal *et al.* (2012), o desempenho do indivíduo envolve a avaliação das habilidades, competências e produtividade de um único indivíduo em relação a uma tarefa específica. No entanto, deve-se considerar que o desempenho não ocorre em vão. Nesse ponto ele está intrinsecamente ligado ao contexto em que a tarefa é executada. Já o desempenho contextual, conforme discutido por Chang *et al.* (2023), aborda o desempenho do indivíduo em um ambiente mais amplo, como equipes ou projetos. Isso inclui a capacidade de um indivíduo de contribuir de forma eficaz para os objetivos e dinâmicas de um grupo ou projeto, levando em conta fatores como colaboração, liderança, comunicação e adaptação ao contexto. Compreender tanto o desempenho individual quanto o desempenho contextual é essencial para avaliar de maneira abrangente o sucesso e o impacto de um indivíduo em uma variedade de cenários e ambientes de trabalho, inclusive o regime de trabalho *work from home*.

Com base nos comentários de Mahalakshmi (2019) e Rowden (2000), é possível atribuir significativa importância ao efeito da motivação e engajamento no desempenho de um indivíduo, seja na modalidade presencial, híbrida, ou totalmente remota (*work from home*). Inseridas nesse cenário de mudanças na organização do trabalho, várias empresas estão enfrentando um grande dilema: continuar no regime *work from home* ou voltar ao regime presencial? Levantando essa questão, Camargo (2023) sugere que as organizações estão mais propensas a retomar à adoção do regime de trabalho presencial ou híbrido em vez do regime de trabalho totalmente remoto.

A base para tal posição encontra-se na preocupação, com potenciais consequências, que o trabalho remoto total possa impactar na motivação, engajamento e, conseqüentemente, no desempenho dos indivíduos das equipes de projetos (Gagné & Deci, 2005; Kahn, 1990), de maneira que esse dilema oferece uma oportunidade ideal para examinar essas relações. Nesse sentido, a relevância deste estudo se dá ao abranger as implicações do trabalho remoto nas equipes de projetos, explorando como a relação entre a motivação e o engajamento no desempenho dos indivíduos é afetada por essa mudança no ambiente de trabalho. As descobertas desta pesquisa têm relevância para as organizações que buscam compreender e

otimizar suas equipes de projetos sob regimes de trabalho presenciais, híbridos e remotos (Tarafdar *et al.*, 2015).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A recente crise de saúde global provocada pela COVID-19 acelerou um fenômeno já emergente nas organizações, o regime de trabalho remoto, também conhecido como "*work from home*". Segundo o relatório da OECD (2020), a crise forçou uma reestruturação no mercado de trabalho, com muitas organizações adotando modelos de negócios digitais para manter as operações e preservar os fluxos de receita, catapultando assim o sistema de trabalho remoto. Fadzilah *et al.* (2021) observam que mesmo antes da pandemia estava em curso uma tendência crescente para as organizações adotarem o regime de trabalho *work from home* em suas operações regulares. Esse fenômeno pode ser atribuído, em parte, ao que Muethel *et al.* (2012) apontam como o crescente uso de equipes geograficamente dispersas pelas organizações para aproveitar o conhecimento que reside em diferentes localidades e superar a escassez de mão de obra especializada.

De acordo com Lim e Teo (2000), os trabalhadores casados são particularmente propensos a ver vantagens no trabalho remoto, uma visão que encontra eco em Smite *et al.* (2023), que notam que aqueles que têm longas distâncias de deslocamento, ocupam cargos não gerenciais e têm maior senioridade costumam preferir o trabalho remoto. Susilo (2020) em convergência com Lim e Teo (2000) e Yang *et al.* (2020) destacaram as vantagens do *work from home* na relação entre a motivação e o engajamento no desempenho do indivíduo na equipe de projetos. Essas vantagens não se limitam à preferência do indivíduo em trabalhar distante do escritório central da empresa (seja de casa ou de qualquer lugar), mas relacionadas às flexibilidades que esse regime dispõe.

À luz da literatura, as vantagens identificadas por esse regime de trabalho são diversas. Alguns exemplos dessas vantagens são: maior liberdade em relação a compromissos pessoais, autonomia elevada, economia de tempo e recursos com deslocamentos e alimentação, adaptabilidade ao conforto no local de trabalho e flexibilidade para cuidar de dependentes (Lim & Teo, 2000; Susilo, 2020). Em suma, satisfação das necessidades pessoais e de desenvolvimento na organização (Yang *et al.*, 2020). Por outro lado, Lim e Teo (2000) destacam os riscos de baixa visibilidade para o desenvolvimento da carreira do indivíduo. Em convergência, Santos *et al.* (2023) e Ozkan *et al.* (2022) afirmam que a comunicação é um dos maiores desafios enfrentados pelas equipes de projetos no regime *work from home*, que dependem exclusivamente de aplicativos de *chat online*. Eles também apontam a redução da

interação presencial como uma desvantagem significativa (Lim & Teo, 2000; Ozkan *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2023).

Analisando esse contexto, o engajamento representa um papel crucial e uma relação fundamental entre a motivação e o desempenho do indivíduo. A motivação intrínseca, caracterizada pelo desejo interno do indivíduo em se envolver em uma atividade por satisfação ou prazer inerente (Ryan & Deci, 2000), tem maior probabilidade de ser cultivada em ambientes de trabalho remotos, onde a autonomia e a flexibilidade estão presentes. Seu oposto, amotivação ou a falta de motivação, pode ser exacerbada nos mesmos ambientes devido ao potencial de isolamento e alienação (Deci & Ryan, 1985). Por conseguinte, o engajamento, definido como “o uso físico, cognitivo e emocional de si durante o desempenho das funções de trabalho” (Kahn, 1990, p. 694), ocupa uma posição significativa em relação à motivação dos indivíduos e seu consequente desempenho. Ambientes de trabalho que fomentam a motivação intrínseca e atenuam a amotivação provavelmente promovem um maior engajamento, que, por sua vez, pode levar a um aumento do desempenho em geral (Bakker & Demerouti, 2008). Essa correlação é aplicável para todas as formas de arranjos de trabalho, seja presencial, híbrido ou totalmente remoto, pontuando a necessidade de estudos futuros neste domínio.

A partir dessa discussão entre aspectos positivos e negativos do regime *work from home*, impulsionado pela pandemia da COVID-19 (OECD, 2020), mas que já vinha como uma tendência do mercado de trabalho (Muethel *et al.*, 2012; Fadzilah *et al.*, 2021), e que à luz da literatura demonstrou influenciar de maneira positiva e negativa na motivação e no engajamento do indivíduo (Susilo, 2020; Lim & Teo, 2000; Yang *et al.*, 2020; Ozkan *et al.*, 2022, Smite *et al.*, 2023), a seguinte questão de pesquisa é proposta: Como a amotivação e a regulação intrínseca afetam o engajamento e, consequentemente, como o engajamento afeta o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos, considerando, diferentes regimes de trabalho, como presencial, híbrido e *work from home*?

1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta os objetivos gerais e específicos deste estudo, que foram definidos com o propósito de direcionar a pesquisa e alcançar resultados relevantes para a área de estudo.

1.2.1 Geral

Analisar como a motivação afeta o engajamento no desempenho dos indivíduos em equipes de projetos em diferentes regimes de trabalho.

1.2.2 Específicos

Quanto aos objetivos específicos da dissertação, este estudo pretende:

- a) Identificar na literatura o que tem sido estudada sobre motivação e engajamento do indivíduo no desempenho de projetos frente os regimes de trabalho adotados;
- b) Baseado na literatura estudada, abstrair um modelo teórico entre os temas de motivação, engajamento e desempenho do indivíduo na equipe de projetos frente os regimes de trabalho adotados, e, por meio dele, idealizar uma pesquisa para os profissionais da área de gerenciamento de projetos; e,
- c) Baseado na pesquisa, quantificar os efeitos de motivação, engajamento e desempenho do indivíduo na equipe de projetos frente aos regimes de trabalho adotados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização desta pesquisa se justifica devido a realidade do regime *work from home* adotado por muitas empresas (OECD, 2020) decorrente da necessidade de adaptação à pandemia da COVID-19 (Bick *et al.*, 2020) e as mudanças comportamentais ocorridas nas empresas (OECD, 2020). Evidências prévias indicavam a tendência do *work from home* antes mesmo da pandemia (Fadzilah *et al.*, 2021) inclusive pela escassez de mão de obra especializada (Muethel *et al.*, 2012). Outros fatores relevantes incluem a perspectiva de continuidade do *work from home* mesmo após o término da pandemia (Mehta, 2021), a adoção do regime de trabalho híbrido por algumas empresas, que combinam dias de trabalho no escritório e remoto devido à falta de plena confiança no *work from home* (Viana *et al.*, 2022), e estudos que sugerem um possível fim do *work from home* (Camargo, 2023).

Nesse prisma, estudos também indicam mudanças comportamentais decorrentes desse cenário, como apontado pela OECD (2020), incluindo alterações na motivação (Fadzilah *et al.*, 2021) e no engajamento dos indivíduos (Mehta, 2021). Essas mudanças abrem uma oportunidade de pesquisa significativa, pois estes aspectos podem impactar no desempenho do indivíduo na equipe de projetos. Assim, torna-se viável analisar o efeito da amotivação e da motivação intrínseca no engajamento e em que medida o engajamento explica o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos, explorando variações nos regimes de trabalho, incluindo presencial, híbrido e *work from home*. Essa análise pode ser vista como uma estratégia relevante para a literatura e para os praticantes de gerenciamento de projetos com equipes remotas.

Diante deste cenário, a elaboração desta pesquisa se torna relevante por estender a visão sobre as mudanças de comportamentos no que tange à motivação, engajamento e o impacto no

desempenho do indivíduo na equipe de projetos em regime de *work from home*. A pesquisa tem a possibilidade de disponibilizar uma base de artigos que tratam dessas temáticas, prover percepções e entendimentos para motivar e engajar os indivíduos, e analisar, por meio de métodos quantitativos com rigor científico, a relação entre os constructos mencionados e apresentados no modelo.

Outro ponto de relevância é a possibilidade de contribuir para o preenchimento da lacuna existente na literatura, de como o desempenho do indivíduo da equipe de projetos é afetado pela motivação e pelo engajamento, e de fazer uma análise multigrupo para explorar a diferença dessas relações em regimes de trabalho presencial, híbrido e *work from home*. Para a prática, poderá fornecer percepções e entendimentos valiosos para gestores, motivar e engajar suas equipes, bem como buscar melhorias no desempenho da equipe de projetos.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em cinco seções. A primeira seção é a introdução, que apresenta a contextualização do estudo. A segunda seção apresenta a revisão teórica, abordando os constructos de Motivação, Engajamento, Desempenho do Indivíduo na Equipe de Projetos, o regime de trabalho remoto *Work From Home* e o modelo conceitual adotado nesta pesquisa. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta os resultados obtidos com a análise dos dados. Na quinta seção são apresentadas as conclusões, limitações e contribuições para literatura e praticantes e, por fim, são listadas as referências utilizadas no estudo e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, será apresentada uma revisão teórica dos constructos de Motivação, Engajamento e Desempenho do Indivíduo na Equipe de Projetos, bem como do regime de trabalho remoto *Work From Home*. Serão apresentadas a formulação das hipóteses e a apresentação do modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa.

A seção de Formulação de Hipóteses apresenta as suposições que serão testadas na pesquisa e estabelece uma relação clara entre a pergunta de pesquisa e os resultados esperados, fornecendo uma base sólida para a coleta e análise de dados.

2.1 MOTIVAÇÃO DO INDIVÍDUO NA EQUIPE DE PROJETOS

A motivação desempenha um papel crucial na equipe de projetos, impulsionando os indivíduos a agir de forma direcionada. A motivação pode ser compreendida como um impulso representado pelo nível de direção, intensidade e persistência, que leva uma pessoa ou grupo a agir de maneira específica. Neste capítulo, serão exploradas quatro teorias motivacionais relevantes, fornecendo uma visão sobre os fatores que influenciam a motivação dos indivíduos na equipe de projetos.

A teoria hierárquica de Maslow, proposta por Maslow (1943), aborda cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de autorrealização. Essa teoria sugere que cada ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Segundo Maslow (1943), as necessidades fisiológicas envolvem a sobrevivência, como respirar, comer, descansar, beber, dormir e ter relações sexuais. No ambiente de trabalho, podem ser compreendidas como necessidade de horários flexíveis, conforto físico e intervalos adequados.

Quanto às necessidades de segurança, Maslow (1943) as define como o desejo de sentir-se seguro, protegido, com emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, remuneração justa e condições seguras de trabalho. No contexto profissional, podem ser compreendidas como a necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc.

As necessidades sociais, nos termos de Maslow (1943), dizem respeito à necessidade de fazer parte de um grupo, receber carinho e afeto da família, amigos e parceiros românticos. No contexto profissional, podem ser compreendidas como a busca por amizades, boas relações interpessoais e tratamento respeitoso dos superiores. Em relação às necessidades de estima, Maslow (1943) destaca o desejo de sentir-se valorizado, respeitado e reconhecido pelos outros, com prestígio, poder e orgulho. Isso inclui também a necessidade de autoestima. No trabalho,

essas necessidades podem ser relacionadas à responsabilidade pelos resultados, reconhecimento, promoções e *feedback* construtivo. Por fim, as necessidades de autorrealização, segundo Maslow (1943), envolvem a busca pela realização pessoal, aproveitando todo o potencial individual, seguindo as próprias paixões e habilidades. Essas necessidades estão relacionadas à autonomia, independência e autocontrole. No ambiente de trabalho, podem ser compreendidas como enfrentar desafios, ter influência nas decisões e autonomia na execução das tarefas.

A teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg (1968), explora a motivação e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, buscando compreender os fatores que causam satisfação ou insatisfação. De acordo com Herzberg (1968), existem dois tipos de fatores que afetam os indivíduos no trabalho. Os fatores motivacionais, também conhecidos como fatores intrínsecos, estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas pelo indivíduo. Esses fatores estão sob o controle do indivíduo e incluem sentimentos de autorrealização, crescimento pessoal e reconhecimento profissional (Herzberg, 1968). Fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, estão ligados ao ambiente que cerca o indivíduo e referem-se às condições em que ele desempenha seu trabalho. Esses fatores não estão sob o controle do indivíduo, pois são gerenciados pela organização (Herzberg, 1968).

A teoria das expectativas, proposta por Vroom (1964), busca explicar os fatores que influenciam as atitudes e comportamentos no local de trabalho. Essa teoria sugere que a motivação no ambiente profissional depende de três variáveis: expectativa, instrumentação e valência. Segundo Vroom (1964), a expectativa refere-se à crença de que o aumento do esforço levará a um melhor desempenho. É a crença de que o esforço direcionado resultará no alcance das metas de desempenho desejadas.

A instrumentação, de acordo com Vroom (1964), diz respeito à crença de que uma pessoa receberá uma recompensa se atingir as expectativas de desempenho. Em outras palavras, se alguém realizar um bom trabalho, espera-se que haja algo positivo em troca. Essa recompensa pode assumir diferentes formas, como aumento salarial, promoção, reconhecimento ou senso de realização. A instrumentação é considerada baixa quando a recompensa é a mesma, independentemente do desempenho.

A valência, conforme Vroom (1964), representa a importância que o indivíduo atribui às recompensas. Os desejos ou objetivos individuais podem ser classificados com base em sua importância (valência), indicando o quanto esses desejos influenciam na motivação, de acordo com sua relevância pessoal. Por exemplo, se alguém é motivado principalmente pelo dinheiro, pode não valorizar ofertas de tempo livre (folgas extras).

Além dessas três teorias motivacionais já discutidas, é importante ressaltar que a literatura apresenta uma ampla gama de abordagens teóricas que exploram os diferentes aspectos da motivação no contexto do trabalho. Dentre essas teorias, a presente pesquisa se aprofunda na teoria da autodeterminação desenvolvida por Deci e Ryan (1985). Os autores em questão pontuam que a motivação é impulsionada por três necessidades básicas: autonomia, competência e relacionamento social (Deci & Ryan, 1985). De acordo com esses autores, a motivação de um indivíduo pode variar em seis formas de regulação. O termo regulação é considerado um meio para alcançar objetivos e satisfazer necessidades pessoais (Deci & Ryan, 1985). Os três grupos de regulação são: Amotivacional, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca.

A regulação amotivacional consiste ao indivíduo não apresentar motivação aparente para a realização da atividade. Pode ser resultado de um desinteresse, desvalorização ou sensação de incompetência em relação à tarefa (Deci & Ryan, 1985). A regulação intrínseca consiste na forma mais autônoma de motivação, na qual o indivíduo se engaja em uma atividade por interesse pessoal, satisfação e prazer intrínsecos que ela proporciona. O indivíduo realiza a atividade por si, sem necessidade de recompensas externas. A regulação intrínseca está associada a uma maior persistência, criatividade e bem-estar (Deci & Ryan, 1985).

A regulação extrínseca consiste no indivíduo se envolver em uma atividade visando alcançar recompensas externas ou evitar punições (Deci & Ryan, 1985). De acordo com Deci e Ryan (1985), pode ser dividida em diferentes tipos de regulação extrínseca, variando de menos a mais autônoma:

a) Regulação Externa: O comportamento é realizado apenas para obter recompensas externas ou evitar punições. A motivação é controlada por fatores externos e não há identificação pessoal com a atividade;

b) Regulação Introjetada: O comportamento é motivado por pressões internas, como sentimento de culpa ou dever. A motivação é ainda parcialmente controlada por fatores externos, mas com algum nível de identificação pessoal;

c) Regulação Identificada: O comportamento é percebido como importante e valioso para alcançar objetivos pessoais. A motivação é mais autônoma do que nas regulações anteriores, pois há um nível de identificação pessoal com a atividade;

d) Regulação Integrada: O comportamento é totalmente assimilado e coerente com os valores e objetivos pessoais. A atividade é vista como parte da identidade do indivíduo.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das teorias motivacionais discutidas. Estas teorias desempenham um papel fundamental na compreensão das motivações humanas em contextos de projetos.

Quadro 1 – Síntese das teorias motivacionais apresentadas

Teoria	Nome da Teoria	Descrição	Autores
1	Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)	Teoria que descreve uma hierarquia de necessidades humanas, com as necessidades fisiológicas na base e as necessidades de autorrealização no topo.	Maslow (1943)
2	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968)	Teoria que sugere que existem fatores motivacionais e fatores de higiene que influenciam a satisfação no trabalho.	Herzberg (1968)
3	Teoria da Expectativa de Vroom (1964)	Teoria que se concentra na relação entre esforço, desempenho e recompensas, sugerindo que as pessoas são motivadas a agir com base em suas expectativas de resultados.	Vroom (1964)
4	Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985)	A Teoria da Autodeterminação enfatiza a importância das três necessidades psicológicas: autonomia, competência e relacionamento.	Deci e Ryan (1985)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De acordo com Xu *et al.* (2018), as empresas e gestores precisam saber como alinhar as recompensas e a cultura organizacional para incentivar a motivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos de maneira saudável e produtiva. Para isso, a utilização de recompensas tangíveis, como bônus ou promoções (Karatepe *et al.*, 2018), ou intangíveis, como reconhecimento ou elogios públicos (Balog & Pribeanu, 2010), incentivos e consequências (Heystek & Emekako, 2020), incentivos monetários, progressão na carreira, valorização e apoio à pesquisa, relacionado à bonificações que satisfaçam as necessidades pessoais (Sormani *et al.*, 2022) estimulam os indivíduos na equipe de projetos a alcançarem maior nível de motivação extrínseca e conseqüentemente a performarem mais em seu trabalho. Para Smite *et al.* (2023), os indivíduos que enfrentam longas distâncias de deslocamento para o trabalho e profissionais com maior senioridade, tendem a ficar mais motivados com os benefícios proporcionados pelo *work from home*.

Ozkan *et al.* (2022) afirmam que o *work from home* pode levar à valorização de ferramentas digitais subestimadas, como meios eficazes de comunicação e de processos que conectam indivíduos dispersos nas equipes de projetos. Outros fatores motivacionais proporcionados pelo *work from home* incluem economia de tempo e redução do estresse associado aos deslocamentos, economia de dinheiro, conforto do lar e adequação do ambiente às características pessoais, maior proximidade da família e maior flexibilidade em relação a compromissos pessoais, entre outros.

Nessa perspectiva, para estimular a motivação extrínseca do indivíduo na equipe de projetos, é importante que a empresa e os gestores promovam um ambiente de trabalho que valorize o desenvolvimento pessoal, o crescimento profissional e a participação ativa na tomada de decisões (Deci *et al.*, 2017). É fundamental que os indivíduos da equipe se sintam desafiados e que percebam a relevância e o impacto de seu trabalho para o projeto todo (Ryan & Deci, 2017). Entretanto, a motivação intrínseca vem dentro do indivíduo, e não depende de estímulos externos conforme Ryan e Deci (2017), e esse sentimento mais autônomo e genuíno de motivação pode contribuir de maneira positiva com o engajamento do mesmo. Com base nessas premissas, propõe-se que:

H1: Existe uma relação positiva entre a regulação intrínseca e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos.

Quando não há reciprocidade e um indivíduo da equipe de projetos sentir que não há recompensas ou reconhecimento adequados para seu trabalho, ele pode se sentir desmotivado e menos propenso a realizar seu trabalho da melhor forma possível (Liu *et al.*, 2021). Se o ambiente de projetos for excessivamente pressionado, com projetos de curta duração (Randler, 2022), ou metas impossíveis de serem atingidas, ou com uma cultura que valorize mais a competição do que a colaboração, a motivação extrínseca pode rapidamente se transformar em estresse e desmotivação (De Castella *et al.*, 2013). Desse modo, se um indivíduo da equipe de projetos se sentir desmotivado ou não encontrar significado em seu trabalho, pode apresentar um desempenho abaixo do esperado (Mas *et al.*, 2020). Por conseguinte, a falta de autonomia e de oportunidades de desenvolvimento pode levar à amotivação e ao desengajamento da equipe (Vojáčková, 2020). Botham (2018) destaca a amotivação associada ao desinteresse, falta de tempo, prioridades conflitantes, falta de recompensas e de metas, culturas departamentais ou gestão sem apoio e mudanças que desafiavam a prática atual e falta de familiaridade.

Ozkan *et al.* (2022) ressaltam que a distância física pode resultar em comunicação reduzida e sensação de isolamento que resulta em amotivação. Smite *et al.* (2023) também observam que indivíduos em cargos de menor senioridade e cargos gerenciais tendem a ter maior preferência pelo regime presencial e se tornar amotivados em regime híbrido e *work from home*. Esses fatores podem levar a amotivação dos indivíduos. Com base nessas premissas, propõe-se que:

H2: Existe uma relação negativa entre a regulação amotivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos.

Foram escolhidas as variáveis amotivação e motivação intrínseca, por serem as variáveis mais significativas relacionadas à motivação e à falta dela. Ao encontro com o objetivo desta

pesquisa, cujo intuito é mensurar a motivação do indivíduo por meio das regulações amotivação e a regulação intrínseca, foi selecionada a escala de motivação no trabalho multidimensional de Gagné *et al.* (2015), traduzida para o português do Brasil por Dos Santos *et al.* (2022).

2.2 ENGAJAMENTO DO INDIVÍDUO NA EQUIPE DE PROJETOS

A primeira conceituação de engajamento foi introduzida por Kahn (1990), conforme apontado por Bailey *et al.* (2017). Kahn (1990) apresentou o conceito de engajamento pessoal, que se refere à experiência positiva e ativa dos indivíduos em relação ao seu trabalho. Ele argumenta que o engajamento pessoal ocorre quando os funcionários se sentem fisicamente, cognitivamente e emocionalmente envolvidos em suas atividades de trabalho. De acordo com Kahn (1990), o engajamento físico está relacionado ao nível de energia física e envolvimento que os funcionários investem em seu trabalho, demonstrando disposição para colocar esforço físico e energia para realizar as tarefas atribuídas.

O engajamento cognitivo, segundo Kahn (1990), diz respeito ao envolvimento mental dos funcionários em seu trabalho, incluindo foco, concentração e absorção nas tarefas realizadas. Os funcionários engajados cognitivamente estão plenamente concentrados e dedicados às suas atividades.

Em relação ao engajamento emocional, Kahn (1990) refere-se à dimensão afetiva do engajamento pessoal. Envolve sentimentos positivos, entusiasmo e conexão emocional com o trabalho. Os funcionários engajados emocionalmente têm um vínculo emocional positivo com suas tarefas e experimentam um senso de significado e propósito em seu trabalho.

Maslach e Leiter (1997) propuseram que o engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, que são considerados opostos diretos das três dimensões da síndrome de *burnout*. Essa teoria de engajamento surgiu dos estudos sobre *burnout* (Maslach & Jackson, 1981). A síndrome de *burnout* é definida por Maslach e Jackson (1981) como uma exaustão emocional tridimensional resultante de contatos interpessoais exigentes com outras pessoas. As três dimensões da síndrome de *burnout* são: exaustão (fadiga), cinismo (indiferença ou atitude distante em relação ao trabalho) e falta de eficácia profissional. Para medir os níveis de *burnout*, Maslach e Jackson (1981) desenvolveram a *Maslach-Burnout Inventory* (MBI), que avalia essa tríade. Maslach e Leiter (1997) identificaram que o esgotamento existia também fora do domínio dos serviços humanos e adaptaram a escala em uma *survey* denominada *MBI-General Survey*.

Harter *et al.* (2002) definem o engajamento como o envolvimento e satisfação do indivíduo com entusiasmo pelo trabalho. Eles acrescentam a satisfação como parte do conceito

de engajamento. Harter *et al.* (2002) também desenvolveram um instrumento de mensuração chamado *Gallup Workplace Audit* (GWA) para avaliar o engajamento. Com base nas prescrições de Maslach e Leiter (1997), Schaufeli *et al.* (2002) propuseram que o engajamento é um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor está relacionado a um alto nível de energia e disposição do indivíduo para o trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002). Essa dimensão se trata do oposto de exaustão de *burnout* proposto por Maslach e Leiter (1997). A dedicação refere-se ao envolvimento afetivo com o trabalho, percepção de significado e importância (Schaufeli *et al.*, 2002). Essa dimensão se trata do oposto do conceito de cinismo de *burnout* proposto por Maslach e Leiter (1997). A absorção refere-se à imersão completa do indivíduo em seu ambiente de trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002). Essa dimensão foi baseada no aspecto eficácia de Maslach e Leiter (1997), e apesar de ser um aspecto distinto, não se trata de dimensões opostas (Schaufeli *et al.*, 2002).

Para medir as dimensões do engajamento, Schaufeli *et al.* (2002) desenvolveram a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), um questionário com 17 itens que avalia aspectos do engajamento. Schaufeli *et al.* (2006) criaram uma versão reduzida da UWES, chamada UWES-9, com apenas 9 itens, para tornar a escala mais prática em pesquisas e organizações. Além disso, estudos subsequentes confirmaram a validade e confiabilidade da UWES-9 para avaliar o engajamento no trabalho, sendo amplamente utilizada em pesquisas e práticas de gestão de pessoas. Embora essa pesquisa se concentre na teoria de engajamento de Schaufeli *et al.* (2002), é importante destacar que existem outras teorias subsequentes na literatura.

Saks (2006) ampliou o conceito de engajamento no trabalho para um patamar multinível, diferenciando o engajamento no trabalho do engajamento organizacional. Saks (2006) define o engajamento no trabalho como o grau em que o indivíduo se vê parte de uma organização e está psicologicamente presente em uma função específica. Já o engajamento organizacional refere-se à relação entre empregador e empregado, estabelecida por meio de trocas econômicas e socioemocionais. Shuck (2011) descreve o engajamento no trabalho como um estado mental positivo influenciado por fatores contextuais e interpessoais. Truss *et al.* (2013) apresentam o engajamento como um subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas. O Quadro 2 ilustra uma síntese das teorias sobre engajamento discutidas. Estas teorias desempenham um papel fundamental na compreensão dos aspectos sobre engajamento no trabalho em contextos de projetos.

Quadro 2 – Síntese das conceituações de engajamento apresentadas

Teoria	Nome da Teoria	Descrição	Autores
1	Engajamento pessoal	Refere-se à experiência positiva e ativa dos indivíduos em relação ao seu trabalho. Envolve o engajamento físico, cognitivo e emocional dos funcionários em suas atividades de trabalho.	Kahn (1990)
2	Engajamento como oposto de <i>burnout</i>	Caracterização do engajamento por energia, envolvimento e eficácia, opostos diretos das dimensões de <i>burnout</i> .	Maslach e Leiter (1997)
3	Engajamento dos funcionários.	Envolvimento e satisfação com entusiasmo pelo trabalho.	Harter <i>et al.</i> (2002)
4	Engajamento no trabalho e no estudo	Vigor, dedicação e absorção como estados psicológicos positivos relacionados ao trabalho e estudo.	Schaufeli <i>et al.</i> (2002); Schaufeli <i>et al.</i> (2006)
5	Engajamento no trabalho multinível	Envolvimento em dois níveis - no trabalho e na organização. Refere-se ao grau de identificação do indivíduo com a organização e sua presença psicológica na função específica, bem como à relação entre empregador e empregado, incluindo trocas econômicas e socioemocionais.	Saks (2006)
6	Engajamento no trabalho	Estado mental positivo influenciado por fatores contextuais e interpessoais.	Shuck (2011)
7	Engajamento	Subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas.	Truss <i>et al.</i> (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O engajamento tem associação positiva com o desempenho do indivíduo da equipe do projeto, visto que possui uma alta capacidade de regular emoções positivas e boa saúde em relação ao indivíduo na equipe de projetos (Wojdylo *et al.*, 2014). Isto posto, pode-se dizer que o desempenho é maior quando o indivíduo expressa uma paixão pelo trabalho, controlável e estável para a motivação e o engajamento na equipe de projetos (Scafuri Kovalchuk *et al.*, 2019).

Para promover o engajamento dos indivíduos das equipes de projetos, é crucial que as empresas valorizem o reconhecimento, o *feedback*, a autonomia, a confiança, a cooperação, a justiça e a participação ativa na tomada de decisões (Bakker & Demerouti, 2014). É fundamental que os indivíduos da equipe se sintam conectados, competentes e comprometidos com as atividades do projeto que desempenham (Larsson *et al.*, 2022; Bettiga *et al.*, 2018), além de perceberem a relevância e o impacto de seu trabalho para o projeto todo (Celino *et al.*, 2021; Weinberger *et al.*, 2021). Para tanto, é importante que a empresa e os gestores das equipes de projetos incentivem o engajamento, criando um ambiente de trabalho que promova a confiança por meio da proximidade com a liderança (Bao *et al.*, 2018), o suporte da liderança (Kolodinsky *et al.*, 2018) e o estímulo à cooperação e ao trabalho em grupo (Opheim & Faye, 2021). A falta de reconhecimento e autonomia pode levar ao desengajamento e à insatisfação do indivíduo (Bakker & Demerouti, 2014). Portanto, se um indivíduo da equipe de projetos se sentir desengajado, é provável que seu desempenho fique abaixo do esperado (Schaufeli *et al.*, 2002). O engajamento dos indivíduos na equipe de projetos é influenciado por vários fatores. Estudos

indicam que recompensas (Ge *et al.*, 2020), satisfação das necessidades (Vojáčková, 2020), competência (Zepke *et al.*, 2010), reconhecimento (Heystek & Emekako, 2020) e senso de propósito (Mas *et al.*, 2020) desempenham um papel significativo nesse aspecto.

Em relação às equipes de projetos ágeis que adotam o regime de trabalho remoto, Cucolaş e Russo (2023) destacam que as necessidades psicológicas dos indivíduos, como autonomia, competência e relacionamentos, podem ser satisfeitas de forma mais efetiva. Esses aspectos de competência, autonomia, relacionamento (Vojáčková, 2020; Cucolaş & Russo, 2023), apoio do supervisor (Opheim & Faye, 2021), desafio no trabalho (Ryan & Deci, 2017) e reconhecimento (Heystek & Emekako, 2020) podem aumentar o engajamento dos indivíduos nesse regime. No entanto, é importante considerar que a distância física, conforme destacado por Ozkan *et al.* (2022), pode resultar em comunicação reduzida e sensação de isolamento. O distanciamento da liderança (Bao *et al.*, 2018) e a falta de suporte da liderança (Kolodinsky *et al.*, 2018) também podem afetar o engajamento dos indivíduos na equipe de projetos em regime *work from home*. O ambiente doméstico pode apresentar distrações e interrupções, o que pode prejudicar a capacidade dos indivíduos de se concentrarem em suas atividades de trabalho. Com base nessas premissas, propõe-se que:

H3: Existe uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos.

Devido ao contexto específico desta pesquisa de medir engajamento por meio de vigor, dedicação e absorção, a escala original UWES de Schaufeli *et al.* (2002), traduzida para o português do Brasil por Angst *et al.* (2009), foi selecionada por incluir e abranger mais itens em relação a UWES-9 de Schaufeli *et al.* (2006).

2.3 DESEMPENHO DO INDIVÍDUO NA EQUIPE DE PROJETOS

O desempenho em projetos é um construto dimensional que abrange diversas medidas e aplicações, em diferentes contextos, equipes e regimes de trabalho. Ele pode ser compreendido como o conjunto de resultados obtidos através da avaliação da eficiência e eficácia de um indivíduo, equipe ou projeto, em relação a critérios ou padrões estabelecidos. Conforme os estudos de Janssen e Van Yperen (2004), o desempenho no trabalho possui relação com orientações para meta e nas relações líder-membro, o que, por sua vez, ajudam os funcionários a serem mais eficazes no trabalho em termos de desempenho na função, desempenho inovador e satisfação.

A taxonomia de componentes do desempenho proposta por Campbell identifica três determinantes e oito componentes do desempenho (Campbell, 1990; Campbell *et al.*, 1993;

Campbell *et al.*, 1996). Os determinantes são o conhecimento declarativo, conhecimentos procedimentais e habilidades, e a motivação. Quanto aos componentes do desempenho, segundo esses autores, incluem a proficiência em tarefas específicas e não específicas ao cargo, comunicação oral e escrita, demonstração de esforço, manutenção da disciplina pessoal, facilitação para pares e desempenho em equipe, supervisão e liderança, e gestão.

Borman e Motowidlo (1993) afirmam que o desempenho é um conceito multidimensional, composto pelo desempenho de tarefa, relacionado à contribuição para as atividades essenciais do cargo, e o desempenho contextual, que envolve elementos como persistência, esforço, realização de atividades extras, conformidade com regras e procedimentos, cooperação com os outros e apoio aos objetivos organizacionais. Murphy (1989) também apresenta uma perspectiva multidimensional do desempenho, considerando a importância das habilidades e de variáveis situacionais como causas do desempenho. Suas dimensões incluem comportamentos orientados à tarefa, comportamentos interpessoais, comportamentos de indisponibilidade e comportamentos destrutivos (Murphy, 1989a; Murphy, 1989b).

Uma abordagem adicional do desempenho é o desempenho ativo, caracterizada como um processo de ação regulado por estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento, monitoramento e *feedback* (Frese & Zapf, 1994; Roe, 1999; Frese & Fay, 2001; Sonnentag, 1998). Autoiniciativa, proatividade e persistência são elementos-chave desse tipo de desempenho.

O desempenho adaptativo, por sua vez, é uma ação situacional e adaptativa, composta por oito dimensões: lidar com emergências ou crise, lidar com o estresse no trabalho, resolver problemas de forma criativa, lidar com situações incertas e imprevisíveis, aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho, demonstrar adaptabilidade interpessoal, cultural e física (Pulakos *et al.* 2000; Pulakos *et al.* 2002; Griffin *et al.*, 2007). Enquanto o desempenho episódico, conforme descrito por Beal *et al.* (2005), envolve o nível de recursos cognitivos e sua alocação, demandas de atenção relacionadas à tarefa, autorregulação da atenção, recursos regulatórios, conjunto de tarefas com efeitos na atenção e aspectos afetivos.

Quadro 3 – Síntese das conceituações de desempenho apresentadas

-	Conceituação	Descrição	Autores
1	Desempenho no trabalho	Compreende o desempenho como resultados avaliados de indivíduos em relação a critérios estabelecidos. Relação com orientações para meta e líder-membro.	Janssen e Van Yperen (2004)
2	Taxonomia de componentes do desempenho	Identifica três determinantes e oito componentes do desempenho. Determinantes incluem conhecimento, habilidades e motivação. Componentes incluem proficiência, comunicação, esforço, disciplina, facilitação, supervisão e liderança, e gestão.	Campbell (1990, 1993, 1996)
3	Desempenho multidimensional	Compreende o desempenho como multidimensional, incluindo desempenho de tarefa e desempenho contextual.	Borman e Motowidlo (1993)
4	Desempenho multidimensional	Considera a importância das habilidades e variáveis situacionais como causas do desempenho. Dimensões incluem comportamentos orientados à tarefa, comportamentos interpessoais, comportamentos de indisponibilidade e comportamentos destrutivos.	Murphy (1989a, 1989b)
5	Desempenho ativo	Caracterizado como um processo de ação regulado por estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento, monitoramento e <i>feedback</i> . Elementos-chave incluem autoiniciativa, proatividade e persistência.	Frese e Zapf (1994), Roe (1999), Frese e Fay (2001), Sonnentag (1998)
6	Desempenho adaptativo	Composta por oito dimensões: lidar com emergências, estresse, resolução criativa de problemas, situações incertas, aprendizado, adaptabilidade interpessoal, cultural e física.	Pulakos <i>et al.</i> (2000, 2002), Griffin <i>et al.</i> (2007)
7	Desempenho Episódico	Envolve recursos cognitivos, alocação de atenção, autorregulação da atenção, recursos regulatórios e aspectos afetivos relacionados às tarefas.	Beal <i>et al.</i> (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O Quadro 3 apresenta uma síntese das teorias sobre desempenho discutidas. Estas teorias desempenham um papel fundamental na compreensão dos aspectos sobre desempenho no trabalho em contextos de projetos.

Conforme apontado por Moraes (2004), a visão restrita do desempenho de um projeto, baseada apenas no cumprimento das metas originais de prazo, custo e qualidade, é considerada incompleta. O desempenho se trata de um constructo multidimensional, podendo ser individualmente (Alon *et al.*, 2016; Garrison *et al.*, 2010), de equipes (Algesheimer *et al.*, 2011; Muethel *et al.*, 2012), equipes virtuais multiculturais (Chang *et al.*, 2023), ou de projetos (Henderson *et al.*, 2016; Henderson *et al.*, 2018; Lee-Kelley & Sankey, 2008). O Quadro 4 oferece uma síntese dos diferentes níveis de medição de desempenho discutidos. Ela apresenta uma visão abrangente das abordagens de medição de desempenho em vários contextos, abrangendo desde o desempenho individual até o desempenho de equipes virtuais multiculturais e de projetos.

Quadro 4 – Síntese dos níveis de mensuração de desempenho apresentadas

-	Nível	Descrição	Autores
1	Desempenho individual	Compreende a mensuração do desempenho de cada indivíduo.	Alon <i>et al.</i> (2016); Garrison <i>et al.</i> (2010)
2	Desempenho da equipe	Compreende a mensuração do desempenho de um grupo de indivíduos que trabalham como uma equipe.	Algesheimer <i>et al.</i> (2011); Muethel <i>et al.</i> (2012)
3	Desempenho de equipes virtuais multiculturais	Compreende a mensuração do desempenho de indivíduos que atuam como uma equipe remota e enfrentam diferenças culturais e demográficas.	Chang <i>et al.</i> (2023)
4	Desempenho de projetos	Compreende a mensuração do desempenho de projetos parcial ou na totalidade, utilizando diversos tipos de indicadores disponíveis.	Henderson <i>et al.</i> (2016); Henderson <i>et al.</i> (2018); Lee-Kelley e Sankey (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No que tange ao regime *work from home*, Chang *et al.* (2023) destacam a relevância de considerar equipes virtuais dentro de limites temporários para alcançar desempenho multinível. Já Garrison *et al.* (2010) chamam atenção para os riscos no desempenho de equipes distribuídas globalmente, em relação às diversidades culturais e funcionais e a busca pela sinergia entre os indivíduos das equipes, o que pode impactar no desempenho dos projetos.

Para Rynes *et al.* (2004), um importante preditor de desempenho são as recompensas contingentes. Ademais, a avaliação de desempenho é definida como o processo pelo qual a organização mede, monitora e avalia os resultados e comportamentos individuais (Banner & Cooke, 1984). Assim, a motivação como fatores de interesse do indivíduo pelas atividades do projeto (Lee *et al.*, 2017; Soanes, 2010), fatores extrínsecos como ao senso de utilidade percebida pelo time (Balog & Pribeanu, 2010) e a possibilidade de gerar artefatos tangíveis destinados a clientes (Donaldson & Bucy, 2016), pode exercer influência positiva no desempenho das equipes de projetos.

Esta pesquisa foca no desempenho no trabalho individual de um indivíduo na equipe de projetos. Para medir o desempenho do indivíduo na equipe de projetos, foi adotada a escala de desempenho de Van Dyne e LePine (1998). Essa escala foi traduzida para o português do Brasil e validada por meio das prescrições de Pasquali (2004) e DeVellis (2003) apresentadas na seção de método e técnicas de pesquisa.

2.4 REGIME *WORK FROM HOME*

A pandemia da COVID-19 resultou em medidas generalizadas de distanciamento físico para conter a propagação do vírus (Bick *et al.*, 2020). Com o intuito de combater a pandemia, governos locais e estaduais adotaram medidas de distanciamento social, como o fechamento de negócios e a imposição de ordens de permanência em casa (Dey *et al.*, 2020). Segundo Dey *et al.* (2020), a pandemia da COVID-19 resultou em perdas significativas de empregos, uma vez

que empresas fecharam e ordens de permanência em casa foram decretadas, levando os trabalhadores e clientes a evitarem interações próximas. No entanto, o *work from home* possibilitou que alguns profissionais continuassem trabalhando, ao mesmo tempo, em que mantinham o distanciamento social.

O regime *work from home* é caracterizado pelo trabalho de um indivíduo ou de uma equipe à distância do escritório central da organização (Shareena & Shahid, 2020; Fadzilah *et al.*, 2021), conhecido popularmente por trabalho remoto. De acordo com Sporsem e Moe (2022), o regime supracitado pode ainda se estender ao conceito ao *anywhere office* ou *work from anywhere* (trabalhar de qualquer lugar). É importante ressaltar que o regime de trabalho *work from home* ou *work from anywhere* não significa que o indivíduo na equipe de projetos deva trabalhar em ambientes sem todo um preparo e organização. Alguns aspectos ambientais, como minimizar ruídos de conversas e outros barulhos, ter a possibilidade de se concentrar no trabalho sem interrupções constantes e estabelecer uma programação para as refeições são essenciais. Aspectos estruturais, como uma iluminação adequada, uma mesa e cadeira ergonomicamente corretas, e todos os recursos necessários de provedores externos, como uma conexão de *internet* de qualidade e garantia de disponibilidade alta de energia elétrica, são meios de garantir as condições operacionais básicas para atuar nesse regime.

Apesar do período de distanciamento social imposto pela COVID-19, os indivíduos com maiores salários tiveram, em média, mais oportunidades de trabalhar em regime de *work from home* (Dey *et al.*, 2020; Yassenov, 2020). Por outro lado, Yassenov (2020) destaca que certos tipos de trabalho não podem ser realizados em regime de *work from home*, como aqueles que envolvem a operação diária de veículos, dispositivos ou equipamentos mecanizados, trabalho ao ar livre, manuseio e movimentação de objetos, entre outros, pois requerem a presença física no local de trabalho.

Segundo Fadzilah *et al.* (2021), a flexibilidade e a redução de viagens de e para o trabalho proporcionaram um aumento na motivação dos indivíduos. Os autores destacam que essa percepção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal é alcançada quando as pessoas têm liberdade e autoridade para ajustar o foco do trabalho conforme as necessidades da família, e vice-versa, resultando em um desempenho satisfatório em ambas as áreas. De acordo com Smite *et al.* (2023), os indivíduos com longas distâncias de deslocamento para o trabalho tendem a preferir o *work from home*. Eles observam que os profissionais em cargos não gerenciais e os funcionários com maior senioridade têm maior inclinação para o *work from home*, em comparação com aqueles com funções gerenciais ou com menor senioridade.

Ozkan *et al.* (2022) analisaram os desafios e vantagens do regime *work from home*. Esses autores destacaram como desafio o risco da falta de comunicação cara a cara, principalmente para equipes de projetos ágeis. Já sobre as vantagens do *work from home*, esses autores apontam que o *work from home* pode levar a uma revisão do valor de artefatos subestimados, como ferramentas digitais para uma comunicação eficiente, e processos para conectar membros dispersos nas equipes de projetos. Mehta (2021) destacou o papel da autonomia, conveniência e segurança na influência do engajamento no trabalho remoto. O autor prevê que muitas empresas continuarão aderindo a esse regime mesmo após a pandemia.

Cucolaş e Russo (2023) descobriram que o regime de trabalho *work from home*, utilizando o *framework Scrum*, pode satisfazer as necessidades psicológicas da equipe, com maior autonomia, competência e relacionamento. Essa satisfação, por sua vez, está associada a um melhor desempenho individual durante o trabalho remoto. Constataram ainda que o uso do *Scrum* está relacionado positivamente ao regime *work from home*.

Santos *et al.* (2023) em convergência com Ozkan *et al.* (2022) reforçam que a comunicação é um dos maiores desafios enfrentados pelas equipes de projetos em regime *work from home*, dependendo exclusivamente de aplicativos de *chat online* e com a redução de interações presenciais. No entanto, após superar os desafios e barreiras tecnológicas, os estudos desses autores não identificaram perdas de produtividade no trabalho remoto e os indivíduos das equipes de projetos se sentem mais satisfeitos com este regime.

Ademais, algumas empresas estão adotando o regime híbrido de trabalho, alternando dias nos escritórios e outros em casa (Viana *et al.*, 2022). Essas empresas acreditam que o regime *work from home* não tenha sido tão produtivo, principalmente para gestores acostumados com micro gestão.

A partir desses pressupostos teóricos, acredita-se que se o regime *work from home* for aplicado e gerido, pode prover benefícios como: economia de tempo e redução de estresse aderente ao deslocamento, economia de dinheiro, trabalho com maior conforto do lar e do ambiente adequado às características pessoais, maior proximidade da família, maior flexibilidade aos compromissos pessoais, entre outros aspectos motivacionais que aumentam o engajamento. Por outro lado, existe o risco do inverso, de diminuir motivação e engajamento, por fatores como: isolamento do indivíduo, falta de visibilidade para promoção e reconhecimento, interações, entre outros.

2.5 MODELO CONCEITUAL

Foi elaborado o modelo conceitual que representa como na relação entre a amotivação e motivação intrínseca com o engajamento, e na relação entre engajamento e o desempenho dos indivíduos das equipes de projetos. A Figura 1 apresenta o modelo conceitual deste trabalho, representando as hipóteses do estudo.

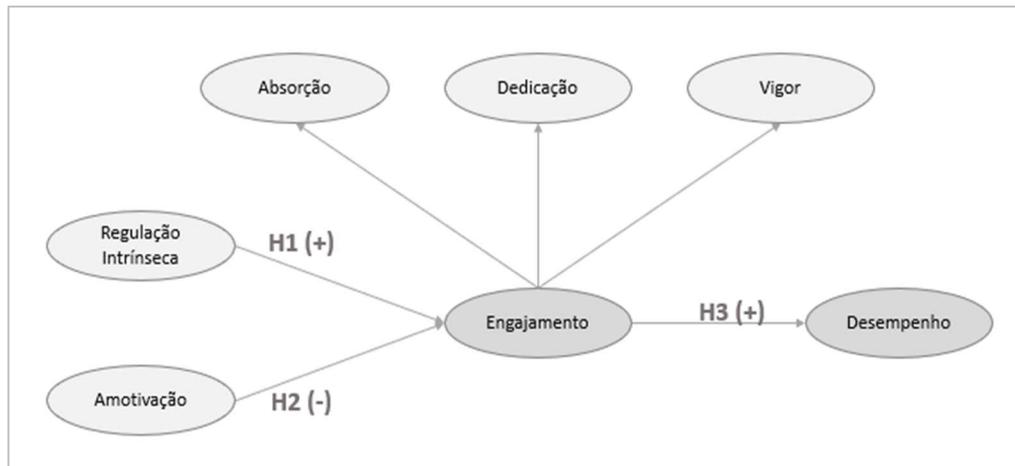


Figura 1 – Modelo conceitual
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Conforme a Figura 1, o modelo apresenta as relações discutidas, bem como as hipóteses formuladas: H1, H2 e H3, além das dimensões que compõem engajamento e motivação. Esse modelo conceitual busca estabelecer conceitualmente o vínculo entre os constructos abordados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados o método e o detalhamento dos procedimentos adotados com intuito de atender aos objetivos desta pesquisa. O Quadro 5 apresenta uma síntese da pesquisa em uma matriz metodológica.

Quadro 5 – Metodologia de pesquisa

Natureza da Pesquisa:	Aplicada
Classificação da Pesquisa:	Descritiva
Abordagem Metodológica:	Quantitativa
Unidade de Análise:	Profissionais atuantes em equipes de projetos em regimes: presencial, híbrido e <i>Work From Home</i>
Procedimento de coleta de dados:	Survey
Análise de Dados	MEE e Análise Multigrupo.

Nota: MEE = Modelagem de Equações Estruturais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De acordo com Bizarrias *et al.* (2023), todo estudo científico, independentemente do paradigma adotado pelo pesquisador, deve seguir procedimentos metodológicos rigorosos para garantir sua confiabilidade, robustez e reprodutibilidade por outros pesquisadores. Nesse sentido, esta pesquisa adota uma abordagem metodológica quantitativa, baseando-se na análise de grandezas numéricas e testes estatísticos (Gerhardt & Silveira, 2009). Esta pesquisa é de natureza aplicada, visando apresentar soluções práticas para problemas (Gil, 2002) e é classificada como descritiva, pois seu objetivo é descrever detalhadamente um fenômeno (Pedroso *et al.*, 2017).

Para assegurar rigor e qualidade na pesquisa, é essencial seguir uma série de passos cruciais. Estes incluem o planejamento da pesquisa, a realização do pré-teste do instrumento de pesquisa, a coleta de dados, a inspeção prévia dos dados, a identificação e tratamento de dados faltantes (sejam eles primários ou secundários), a avaliação de vieses comuns associados ao método (*common method bias*), a implementação de medidas para prevenir vieses, a exploração minuciosa dos dados e, finalmente, a apresentação dos resultados (Bizarrias *et al.*, 2023).

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é uma etapa fundamental em todo projeto de pesquisa. Por meio de procedimentos sistemáticos de amostragem e seleção de questionários, é possível obter informações de uma amostra da população que podem ser generalizadas para toda a população (Creswell & Creswell, 2021). No entanto, a qualidade dos dados coletados depende de estratégias que garantam uma taxa de respostas válidas e que estabeleçam um elo adequado entre a unidade de análise e os respondentes (Freitas *et al.*, 2000). Nesse contexto, este capítulo

apresenta a unidade de análise, os procedimentos de cálculo de amostragem, as escalas de mensuração selecionadas, o procedimento de tradução e validação da escala do constructo desempenho do indivíduo, coleta de dados e tratamento de vieses.

3.1.1 Unidade de Análise

De acordo com Creswell e Creswell (2021), a escolha da metodologia de pesquisa deve estar alinhada com as características da população em estudo e com a natureza do próprio projeto. A unidade de análise, por sua vez, diz respeito aos objetos, entidades ou indivíduos envolvidos no fenômeno investigado (Bèrnie & Fernandez, 2012). No contexto deste estudo, a amostragem foi deliberadamente selecionada por conveniência e acessibilidade, optando por incluir indivíduos que estivessem ativamente envolvidos em projetos, em vez de seguir uma abordagem de amostragem aleatória.

O escopo da pesquisa abrangeu indivíduos que desempenham funções em equipes de projetos, seja em organizações que têm como base o gerenciamento de projetos ou que são orientadas por eles. Esses respondentes participam ativamente na gestão e/ou no desenvolvimento de projetos, trabalhando em diferentes regimes, que incluem o presencial, o híbrido e o trabalho remoto (*work from home*). A pesquisa incluiu profissionais envolvidos ativamente com o gerenciamento de projetos, com papéis de gestores de projetos, *Scrum Masters*, *Product Owners*, desenvolvedores, analistas *de qualidade*, entre outros, em regimes presenciais, híbridos e *work from home*.

3.1.2 Amostragem

Conforme Hair *et al.* (2009), o tamanho da amostra é um fator crítico no planejamento de pesquisas, influenciando diretamente a generalização dos resultados (Levin *et al.*, 2012). Embora alguns autores defendam um mínimo de 300 respondentes, estudos bem conduzidos podem obter resultados confiáveis com amostras menores (DeVellis, 2016). Hair *et al.* (2022) também recomendam 156 respondentes válidos para cada dez variáveis independentes por variável dependente.

Para estimar o tamanho amostral mínimo, foi adotado o *software* gratuito e muito prático: *G*Power* 3.1.9 (<http://www.gpower.hhu.de/en.html>). Alguns parâmetros foram inseridos ao software para cálculo e determinação do tamanho mínimo da amostra. Os parâmetros para a estimativa seguiram a recomendação de Hair *et al.* (2022). Os parâmetros inseridos foram o poder do teste ($Power = 1 - \beta \text{ err prob}$), tamanho do efeito (f^2) e número de

preditores. O tamanho do efeito está relacionado com a regressão múltipla (R^2) e apesar do *software GPower* calcular automaticamente, a fórmula da regressão múltipla é $R^2 = f^2 / (1 + f^2)$. Para analisar o quão bem está ajustada a regressão, leva-se em consideração os seguintes valores de f^2 , tendo como o f^2 pequeno no valor de 0,02; mediano de 0,15 e grande de 0,35. Em ciências sociais aplicadas, o R^2 para baixo efeito é de 0,0196, o mediano é de 0,1304 e o efeito alto é de 0,2593.

No *software* em si é feito todo cálculo por trás, é solicitado apenas o campo tamanho do efeito f^2 . Seguindo as recomendações de Cohen (1988) e Hair *et al.* (2014), foram adotados f^2 mediano de 0,15. Esses autores recomendam o valor de poder de 0,80. O número de preditores do modelo foi de 3 (motivação extrínseca, motivação intrínseca e engajamento) para a variável latente “Desempenho do Indivíduo”. A Figura 2 abaixo mostra o resultado do tamanho mínimo da amostra calculado no *software*.

Test family		Statistical test	
F tests		Linear multiple regression: Fixed model, R ² deviation from zero	
Type of power analysis			
A priori: Compute required sample size - given α , power, and effect size			
Input Parameters		Output Parameters	
Determine =>		Noncentrality parameter λ	11.550000
Effect size f^2	0.15	Critical F	2.7300187
α err prob	0.05	Numerator df	3
Power (1- β err prob)	0.80	Denominator df	73
Number of predictors	3	Total sample size	77
		Actual power	0.8017655

Figura 2 – Cálculo da Amostra Mínima com G*Power 3.1.9

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base na Figura 2 exibida, o *software* indica um valor mínimo de 77 para a pesquisa, conforme evidenciado no campo "Tamanho total da amostra". No entanto, a fim de garantir robustez e consistência ao modelo, optou-se por adotar o dobro desse valor, resultando em uma amostra final de 154 participantes.

3.1.3 Medidas

As escalas descritas abaixo são utilizadas para medir os constructos de motivação, engajamento, desempenho do indivíduo na equipe de projetos e deseabilidade social. Os itens que compõem essas escalas estão detalhados nas tabelas correspondentes na seção de apêndices. A escala de motivação original em inglês é apresentada no Apêndice A e a escala de motivação

traduzida para o português do Brasil é apresentada no Apêndice B. Já a escala de engajamento original em inglês é apresentada no Apêndice C e a escala de engajamento traduzida para o português do Brasil é apresentada no Apêndice D. No que se refere à escala de desempenho no trabalho original em inglês, esta é apresentada no Apêndice E enquanto a escala de desempenho no trabalho traduzida para o português do Brasil é apresentada no Apêndice F. Na sequência, a escala de desejabilidade social original em inglês é apresentada no Apêndice G e, por fim, a escala de desejabilidade social traduzida para o português do Brasil é apresentada no Apêndice H.

Motivação do indivíduo na equipe de projetos: A escala de motivação no trabalho multidimensional de Gagné *et al.* (2015), traduzida para o português do Brasil por Dos Santos *et al.* (2022), foi adotada para avaliar as motivações intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos na equipe de projetos. Essa medida foi desenvolvida embasada na *Self-determination theory* (SDT) de Deci e Ryan (1985).

Engajamento do indivíduo na equipe de projetos: A escala de engajamento “*Utrecht Work Engagement Scale*” de Schaufeli *et al.* (2002) traduzida para o português do Brasil por Angst *et al.* (2009) foi adotada para avaliar o engajamento dos indivíduos no trabalho em equipes de projetos. Essa medida avalia o grau de vigor, dedicação e absorção dos indivíduos para realizar as tarefas e alcançar os objetivos propostos do trabalho.

Desempenho do indivíduo na equipe de projetos: A escala de desempenho de projetos de Van Dyne & LePine (1998), traduzida para o português do Brasil e validada por meio das prescrições de Pasquali (2004) e DeVellis (2003), foi adotada para avaliar o desempenho dos indivíduos na equipe de projetos na realização de atividades/tarefas específicas no contexto de projetos. Segundo Van Dyne & LePine (1998), essa escala apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,93. Essa medida se concentra na perspectiva do supervisor, porque de acordo com Van Dyne & LePine (1998), supervisores avaliam o comportamento e o desempenho dos funcionários regularmente como parte de suas gestões e responsabilidades. Assim, a perspectiva do supervisor sobre o desempenho do indivíduo na equipe de projetos tende a ser mais consistente.

Ainda sobre desempenho, em escalas de autorrelatos existe a possibilidade de problema de respostas socialmente desejáveis, existindo o risco de os respondentes dizerem que seu próprio desempenho está bom ou ótimo. Com pouca variância, fica mais difícil de se estudar as relações. Neste contexto, foi adicionada à pesquisa uma escala de desejabilidade social, para isolar respondentes que sempre pontuam alto demais, como uma maneira de evitar que a coleta seja influenciada pelo socialmente desejável. A escala “*Social-Desirability Scale*” de Crowne

e Marlowe (1960) traduzida para o português do Brasil por Gouveia *et al.* (2009) foi adotada para avaliar desejabilidade social dos respondentes.

É importante ressaltar que todas as medidas utilizadas nesta pesquisa foram baseadas em escalas *Likert* com sete graduações. Cada resposta recebeu uma classificação numérica que refletiu o grau de favorecimento de atitude do respondente. O número 1 representou a impressão menos favorável a cada item, ou seja, “discordo totalmente”, e o número 7 significou a atitude mais favorável a cada item, ou seja, “concordo totalmente”. Essa escala permite que a pessoa respondente a *survey* avalie os níveis de motivação, engajamento e desempenho do indivíduo na equipe de projetos em regime presencial, híbrido ou *work from home*, além do nível de desejabilidade social.

3.1.4 Tradução e validação da escala de desempenho

O intuito desta etapa é validar se as escalas possuem a capacidade de mensurar o que se propõe e garantir sua confiabilidade. Conforme explicitado anteriormente, foram adotadas escalas já traduzidas para os constructos engajamento, motivação e desejabilidade social. Sendo assim, o processo de tradução dos itens para o português do Brasil ocorreu apenas para o constructo desempenho do indivíduo na equipe de projetos.

A escala foi traduzida e retraduzida frente a um processo conhecido como tradução reversa, destacado por Hambleton e Kanjee (1995) seguindo as prescrições de Pasquali (2004) e DeVellis (2003). O processo de tradução ocorreu em quatro etapas, que foram: (1) desenvolvimento do constructo e de suas mensurações (referencial teórico apresentado); (2) validação de face; (3) validação semântica; e (4) validação estatística, descritas na sequência a partir da segunda etapa.

A validação de face do teste foi feita por peritos na área de gestão de projetos, seguindo-se a recomendação de Pasquali (2004) se adaptando ao processo proposto por Douglas e Craig (2007), de maneira a manter o significado original da escala, e ser compreensível para os participantes na coleta principal. Solicitou-se a três doutores com experiência na área de gestão de projetos a validação do conteúdo, pela leitura e análise semântica de cada item da escala de cada constructo, e a avaliação de sua validade. As sugestões foram incluídas na escala.

A terceira etapa também se seguiu a recomendação de Pasquali (2004) quanto à validação semântica. Realizou-se um pré-teste, apresentando-se o questionário a três gestores de projetos com o mesmo perfil dos possíveis respondentes. O refinamento dos itens foi obtido por meio das críticas, opiniões manifestadas e dificuldades apontadas, além da verificação do tempo de preenchimento.

Por fim, para validação estatística, foi adotado o método de modelagem de equações estruturais. Conhecida como análise fatorial confirmatória de segunda ordem, foi adotada como forma de confirmar o agrupamento de variáveis e, então, obter a validação da escala (Brown, 2006).

3.1.5 Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados ocorreu em fase única, onde todos os participantes responderam o questionário durante um único período. Foi realizada uma estratificação com base em características como gênero, grau de escolaridade, tempo de experiência com projetos, regime de trabalho e atuação com qual metodologia/ciclo de vida de desenvolvimento de projetos, de modo a garantir que a amostra final seja representativa da população em questão.

A pesquisa *survey* é apropriada para este trabalho por ser um instrumento que tem como estratégia a entrevista pessoal, além de que o ambiente prático é relevante para essa pesquisa (Freitas *et al.*, 2000). Neste contexto, foi adotada a pesquisa *survey* que foi elaborada por meio da ferramenta *Google Forms*. A ferramenta *Google Forms* foi escolhida por sua robustez no desenvolvimento de *surveys* e por permitir a exportação dos dados em formatos de planilhas. Para alcançar uma ampla participação, o *link* do questionário foi divulgado por *e-mail* e em diversas mídias sociais, como as redes sociais *LinkedIn* e *Instagram* e os aplicativos de mensageiria *WhatsApp* e *Telegram*, direcionado a indivíduos envolvidos ativamente com projetos. Posteriormente, foram analisadas/removidas as respostas inválidas, que incluem opções marcadas de forma consistente (por exemplo, um respondente marcar “3 – Concordo” em todas as questões) e respostas em que o tempo de experiência em projetos seja igual a zero, pois assim a amostra final se apresenta mais segura com apenas respostas válidas.

3.1.6 Tratamento de vieses

De acordo com Bizarrias *et al.* (2023), é recomendado que os estudos baseados em *surveys* de intenção comportamental devam possuir ao menos uma técnica de controle estatístico do viés comum ao método reportado. Para esta pesquisa foi adotado o fator único de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003). Assim, para minimizar vieses de respostas nesta pesquisa, foram adotadas as seguintes medidas: (1) a anonimidade dos participantes fora garantida; (2) foram evitadas perguntas sugestivas; (3) as ordens das perguntas e das escalas foram variadas entre os participantes; (4) perguntas de controle foram incluídas para avaliar a consistência das respostas e a qualidade dos dados coletados; e (5) foram utilizadas escalas de medida validadas e confiáveis (Podsakoff *et al.*, 2003).

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram inicialmente explorados por meio de estatística descritiva de maneira a apresentar um cenário da amostra coletada, e o perfil dos respondentes de acordo com dados demográficos. Em seguida, a técnica de modelagem de equações estruturais (Hair *et al.*, 2022). As etapas realizadas foram de avaliação de validade discriminante pelo critério de Fornell & Larcker (1981), seguido pela análise fatorial confirmatória à luz de Hair *et al.* (2014) e por fim, de avaliação de qualidade do modelo (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2014; Ringle *et al.*, 2014; Cohen, 1988).

Bizarrias *et al.* (2023) apontam que a implementação de técnicas de análise depende do *software* empregado, a fim de que se possa seguir a parametrização dos dados nos pacotes estatísticos disponíveis. Os dados coletados desta pesquisa foram analisados por meio dos procedimentos supracitados, com uso do *software Smart PLS 4.0*. A escolha do software se deu devido ao *Smart PLS 4.0* ser uma ferramenta específica para modelagem de equações estruturais baseadas em variância, que utiliza do método de modelagem de caminhos de mínimos quadrados parciais. Em seguida, foram analisados os resultados estatísticos para validação das hipóteses. Por fim, foi realizada uma análise multigrupo, da qual o modelo geral foi separado por regime de trabalho, conforme a atuação dos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados dos dados coletados durante o período de 01/07/2023 a 15/08/2023.

4.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

A pesquisa contou com a participação de 156 respondentes. No que diz respeito às metodologias de trabalho em equipes de projetos, 75 dos respondentes afirmaram utilizar metodologias ágeis (48.08%), 22 adotam a metodologia cascata (preditiva) (14.10%), e 59 empregam uma abordagem híbrida (37.82%). Quando se avaliou o tempo de atuação ativa em equipes de projetos, notou-se a seguinte distribuição: 28 respondentes têm experiência de 0 a 2 anos (17.95%), 34 têm entre 2 e 5 anos (21.79%), 28 têm mais de 5 anos (17.95%), 44 têm mais de 10 anos (28.21%), e 22 têm mais de 20 anos de experiência (14.10%).

Quanto ao regime de trabalho, 45 dos participantes trabalham exclusivamente de forma presencial (28.85%), enquanto 80 adotam o trabalho totalmente remoto (*work from home*) (51.28%). Aqueles que operam em um regime híbrido, que combina dias presenciais e dias de trabalho remoto, foram categorizados conforme o número de dias dedicados ao trabalho remoto. Dos 31 respondentes que estão nesse regime, 3 trabalham remotamente 1 dia por semana (9.68%), 8 trabalham remotamente 2 dias por semana (25.81%), 13 atuam remotamente 3 dias por semana (41.94%), e 7 trabalham remotamente 4 dias por semana (22.58%).

Quanto ao tipo de atuação na equipe de projetos, 81 dos respondentes atuam em funções relacionadas ao desenvolvimento de projetos, como desenvolvedor, líder técnico, Analista de *Quality Assurance* (QA), *etc.* (51.92%), enquanto 75 dos respondentes ocupam cargos de gestão, como Gerente de Projetos, *Scrum Master*, *Product Owner*, *etc.* (48.08%). Os respondentes se destacam como uma amostra qualificada para participar da pesquisa, devido às experiências em equipes de projetos. Todos os respondentes estão envolvidos com projetos em diferentes regimes de trabalho, incluindo presencial, híbrido e *work from home*. A versatilidade se encontra também nas variações de metodologias de projetos: ágeis, híbridas e cascata. Essas experiências em equipes de projetos, abrangendo tanto a gestão quanto o desenvolvimento de projetos, os habilitam a contribuir com os objetivos desta pesquisa.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO

Após o término do período de coleta e ao atingir o patamar de 156 respondentes, a *survey* com os itens das escalas e as respostas dos respondentes, foram dispostos em uma planilha

Excel com os dados da pesquisa. A planilha com os dados foi importada no *software SmartPLS 4.0* para início do procedimento de modelagem de equações estruturais (MEE). Tal análise é indicada para dados não aderentes à distribuição normal, amostras reduzidas e quando o objetivo o pesquisador é aumentar a capacidade preditiva do modelo (Hair *et al.*, 2014). Foi analisada a validade discriminante, análise fatorial confirmatória e de qualidade do modelo, conforme recomendado por Hair *et al.* (2014) e Ringle *et al.* (2014).

4.2.1.1 Avaliação da Validade Discriminante

A avaliação da validade discriminante (VD) é entendida como um indicador de que as variáveis latentes ou constructos são independentes um dos outros (Hair *et al.*, 2014). Conforme Henseler *et al.* (2009), a validade discriminante avalia o quão bem os itens refletem seus constructos correspondentes (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). Para realização dessa avaliação, foi utilizado o critério *Fornell-Larcker* (Fornell & Larcker, 1981). O critério *Fornell-Larcker* é realizado por meio de uma comparação entre as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo, com as correlações entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornell & Larcker, 1981). Conforme estabelecido pelo critério de Fornell e Larcker (1981), a Variância Média Extraída (AVE) que é a variância explicada do constructo, deve ser mantida acima do limiar mínimo de 0,5 para garantir a estabilidade do modelo (Henseler *et al.*, 2009). Em suma, são usados os itens da escala de um constructo em outro constructo e/ou variável latente, para ver se a AVE fica com valor alto, e se ficar, significa que os constructos estão relacionados. Caso o valor da AVE seja baixo, significa que são independentes.

O modelo estrutural foi submetido à avaliação discriminante. A Tabela 1, abaixo, apresenta os valores com base no critério *Fornell-Larcker*.

Tabela 1 – Critério de Fornell & Larcker

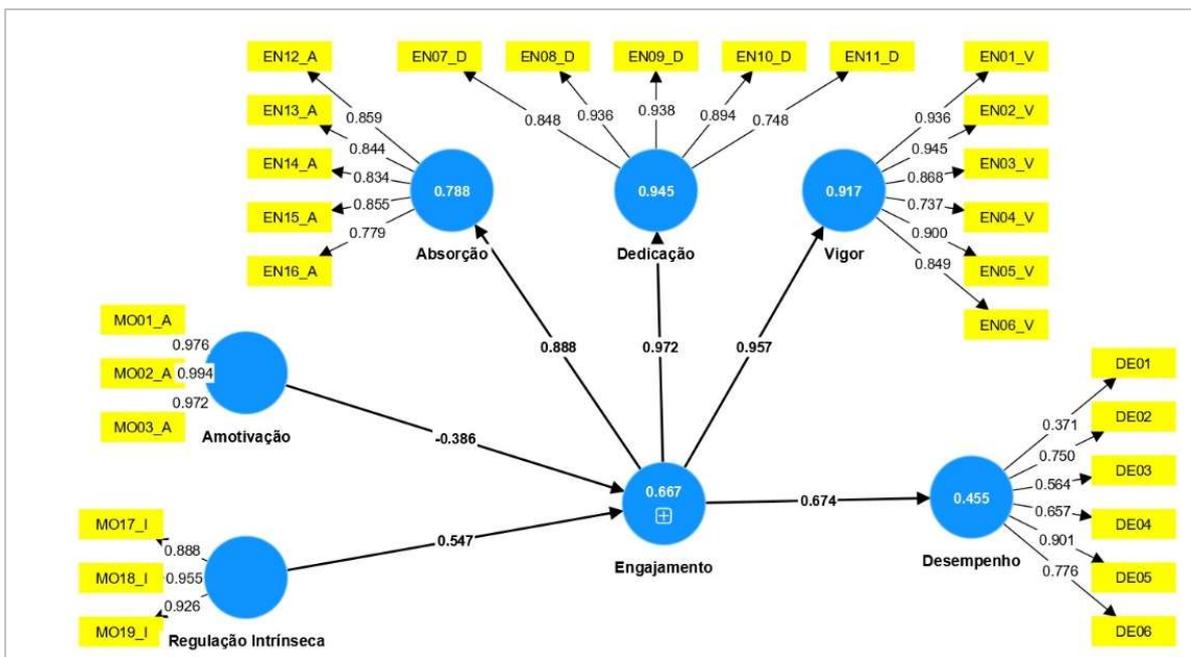
CONSTRUTO	Absorção	Amotivação	Dedicação	Desempenho	Engajamento	Regulação Intrínseca	Vigor
Absorção	0,790	-	-	-	-	-	-
Amotivação	-0,471	0,945	-	-	-	-	-
Dedicação	0,772	-0,463	0,851	-	-	-	-
Desempenho	0,411	-0,322	0,439	0,756	-	-	-
Engajamento	0,886	-0,501	0,947	0,503	0,748	-	-
Regulação Intrínseca	0,545	-0,294	0,616	0,397	0,634	0,941	-
Vigor	0,725	-0,457	0,837	0,533	0,934	0,589	0,792

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Conforme apresentado na Tabela 1 acima, a etapa de avaliação da VD₇ cumpriu os pressupostos do critério *Fornell-Larcker*, cujos valores das AVEs superaram o limiar de 0,5 como mostram os campos destacados na tabela.

4.2.1.2 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória foi conduzida visando verificar o alinhamento dos itens aos seus respectivos constructos. A Figura 3 abaixo ilustra o modelo inicial proposto com todos os itens das escalas.

**Figura 3 – Modelo inicial**

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para alcançar o critério *Fornell-Larcker*, foi necessário realizar uma iteração, que envolveu a remoção de um único item, o DE_01, cujo valor de carga fatorial era de 0,371, não atingindo o mínimo estabelecido de 0,5 conforme Henseler *et al.* (2009) e Fornell e Larcker (1981). A Figura 4 a seguir apresenta o resultado após remoção do item da variável e ajuste no modelo.

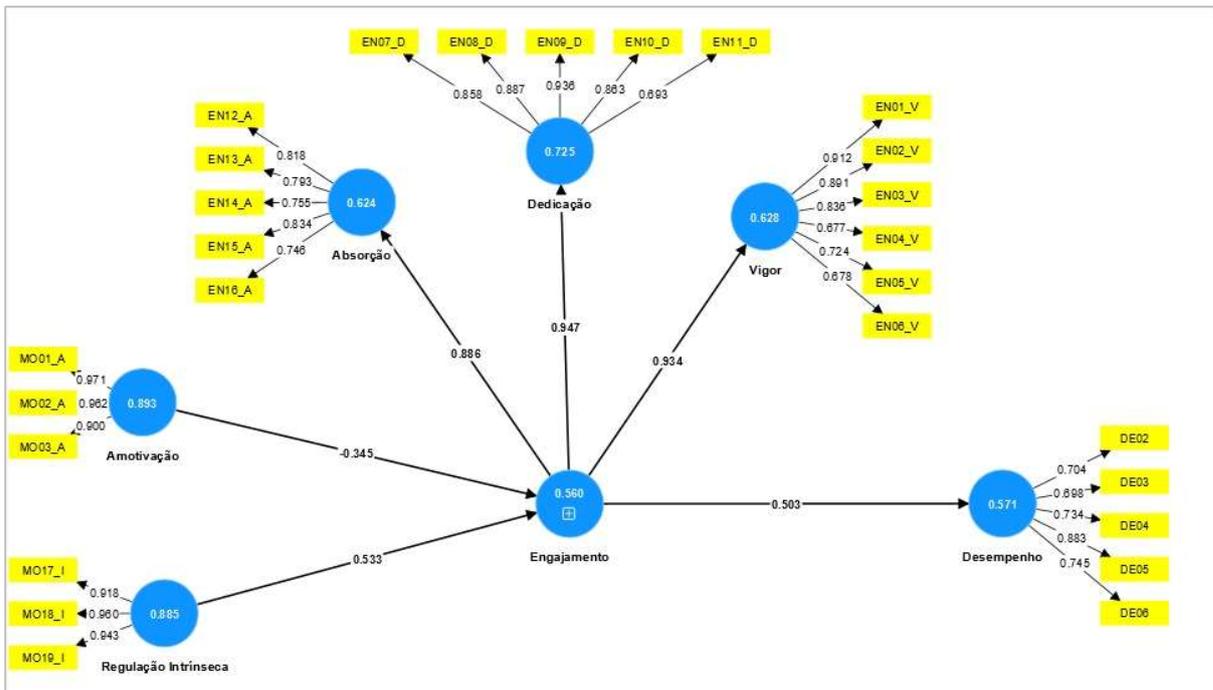


Figura 4 – Modelo estatístico
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O modelo apresentado não precisou de novas iterações para reajustes, e atendeu aos critérios de análise estatística para validação do modelo. A seguir, a próxima seção apresenta os critérios e parâmetros para avaliação da qualidade do modelo especificado pela literatura, e os resultados identificados no modelo estatístico.

4.2.1.3 Avaliação de Qualidade do Modelo

Foram realizadas diversas análises para avaliação da qualidade do modelo. Dentre elas, a avaliação convergente, avaliação de validade discriminante (já apresentada), *Alfa de Cronbach*, Confiabilidade Composta, tamanho do efeito (f^2) e coeficientes de determinação de Pearson (R^2). A avaliação de validade convergente (AVE) refere-se à consistência entre diferentes métodos de avaliação que medem o mesmo construto (Henseler *et al.*, 2009). Conforme Henseler *et al.* (2009), a validade convergente verifica se os construtos são mensurados de maneira apropriada. Segundo Henseler *et al.* (2009) e Hair *et al.* (2014), o valor mínimo recomendado para as AVEs são de ($AVE > 0,50$). Para ajustar os valores das AVEs, o

item DE_01 da escala de desempenho, que continha o valor de carga fatorial de 0,371, fora removido para reprocessamento do modelo, conforme apresentado na seção anterior. Deste modo, o novo modelo apresentou valores que excedessem ao valor mínimo de 0,5. Este resultado sugere que mais de 50% de cada construto foi explicado pelos itens depurados na análise fatorial confirmatória.

Os índices de *Alfa de Cronbach* (AC) e de Confiabilidade Composta (CC) são utilizados para confirmar a ausência de vieses na amostra e a confiabilidade geral das respostas coletadas. Conforme apontam Hair *et al.* (2014), valores considerados satisfatórios de AC em pesquisas exploratórias são de ($AC > 0,60$), enquanto de CC são de ($CC > 0,70$).

De acordo com Ringle *et al.* (2014), o indicador CC é mais adequado, pois prioriza as variáveis com base em sua confiabilidade, enquanto o AC pode ser influenciado pelo número de variáveis em cada construto. Os valores relacionados à validação inicial do modelo estão disponíveis na Tabela 2.

Tabela 2 – Validade e Confiabilidade do Constructo

Constructo	AVE	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Absorção	0,624	0,860	0,849
Amotivação	0,893	0,986	0,941
Dedicação	0,725	0,914	0,902
Desempenho	0,571	0,838	0,819
Engajamento	0,560	0,953	0,945
Regulação Intrínseca	0,885	0,943	0,935
Vigor	0,628	0,900	0,878

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A Tabela 2 evidencia que os valores de AVE, AC e CC de todos os constructos são satisfatórios e superam aos valores indicados na literatura. Esses resultados sugerem que o modelo está sendo mensurado de maneira apropriado e com confiabilidade em relação ao risco de vieses.

No que tange ao tamanho do efeito (f^2), segundo Cohen (1988), avalia a magnitude global da relação ou diferença identificada pelo modelo. Obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo, um a um, o f^2 representa a proporção da variância na variável dependente explicada pelos preditores no modelo. Essa medida é calculada pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada, expressa pela fórmula $f^2 = (R^2) / (1 - R^2)$. A Tabela 3 apresenta uma síntese da classificação de efeitos para baixo, médio e alto efeito, conforme Hair *et al.* (2014).

Tabela 3 – Síntese da relação de efeitos

f^2	Tamanho
0,02	Pequeno
0,15	Mediano
0,35	Grande

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Esses valores fornecem uma maneira de avaliar a importância prática das relações ou diferenças identificadas pelo modelo estatístico. Vale ressaltar que essas categorias são diretrizes práticas e não regras estritas, pois a interpretação do tamanho do efeito pode variar conforme o campo específico de estudo, o contexto da pesquisa e outras considerações (Cohen, 1988; Hair *et al.*, 2014). A inclusão dos valores de f^2 no contexto deste modelo estatístico fornece uma perspectiva mais específica sobre a contribuição de cada construto para as relações identificadas. A Tabela 4 a seguir, apresenta o tamanho do efeito para as relações entre os constructos e seus predecessores, conforme calculados pelo *software Smart PLS 4.0*.

Tabela 4 – Indicador do tamanho do efeito (f^2)

Variável Latente ou Constructo	f^2
Amotivação → Engajamento	0,222
Regulação Intrínseca → Engajamento	0,529
Engajamento → Desempenho do Indivíduo	0,339

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Com base em Hair *et al.* (2014), os valores apresentados sugerem diferentes níveis de impacto: a relação entre Amotivação e Engajamento é considerada de tamanho médio ($f^2 = 0,222$), a Regulação Intrínseca para Engajamento demonstra um efeito grande ($f^2 = 0,529$), enquanto a relação entre Engajamento e Desempenho do Indivíduo é avaliada como tendo um efeito considerável ($f^2 = 0,339$).

Por fim, o coeficiente de determinação (R^2) é uma medida que avalia a variância das variáveis endógenas, ou seja, as saídas de um modelo, em termos de explicação proporcionada pelo modelo estrutural, conforme destacado por Cohen (1988). Nas ciências sociais aplicadas, Cohen (1988) recomenda 2% para efeito baixo, 13% para efeito mediano e 26% para um efeito alto. Os valores de R^2 para Engajamento e Desempenho fornecem percepções e entendimentos importantes sobre a capacidade do modelo estrutural explicar a variabilidade desses constructos, com base nas variáveis explicativas incluídas. A Tabela 5, a seguir, apresenta os valores dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2).

Tabela 5 – Avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R²)

Constructo	R ²
Absorção	0,785
Amotivação	-
Dedicação	0,897
Desempenho	0,253
Engajamento	0,510
Regulação Intrínseca	-
Vigor	0,873

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para o Engajamento, o valor de R² de 0,510 indica que aproximadamente 51% da variabilidade no construto pode ser explicada pelas variáveis incluídas no modelo. Isso sugere uma moderada capacidade do modelo em capturar e explicar as influências sobre o Engajamento, deixando cerca de 49% da variabilidade sem explicação no contexto do modelo. Para o constructo Desempenho, o valor de R² de 0,253 indica que aproximadamente 25,3% da variabilidade é explicada pelas variáveis do modelo. Esse valor mais baixo sugere que o modelo tem uma capacidade limitada em explicar a variabilidade no Desempenho com base nas variáveis incluídas, deixando uma proporção significativa (cerca de 74,7%) não explicada. Em suma, enquanto o modelo tem uma capacidade moderada de explicar o Engajamento, sua capacidade de explicar o Desempenho é mais limitada. Isso pode indicar a necessidade de considerar e incluir mais variáveis explicativas relevantes para melhorar a capacidade do modelo em explicar o Desempenho.

4.2.1.4 Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses desta pesquisa, foram realizadas análises dos coeficientes de caminho das relações estruturais, estatística, t e p. Nessa seção, apresentam-se os resultados das relações diretas entre as variáveis independentes e a variável dependente. Isso inclui a relação entre Regulação Intrínseca e Engajamento (H1), bem como a relação entre a variável independente Amotivação e o Engajamento (H2). Por fim, são apresentados os resultados das relações diretas entre a variável Engajamento e a variável dependente Desempenho do Indivíduo (H3). A Tabela 6 abaixo apresenta os resultados dos valores dos coeficientes de caminho do modelo ajustado.

Tabela 6 – Valores dos coeficientes de caminho

Relações Causais	Coefficientes de Caminho
Amotivação → Engajamento	-0,345
Regulação Intrínseca → Engajamento	0,533
Engajamento → Vigor	0,934
Engajamento → Dedicção	0,947
Engajamento → Absorção	0,886
Engajamento → Desempenho do Indivíduo	0,503

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Na Tabela 6 são apresentados os coeficientes de caminho que demonstram as relações entre as variáveis. A Regulação Intrínseca também afeta o Engajamento, com um coeficiente de caminho de (0,533), o que significa que a hipótese H1 está validada, pois existe uma relação positiva entre a regulação intrínseca e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos. Da mesma forma, a Amotivação está associada ao Engajamento com um coeficiente de caminho de (-0,345), o que indica que a hipótese H2 está validada, pois existe uma relação negativa entre a regulação amotivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos. O Engajamento tem relações específicas: com o Vigor, o coeficiente de caminho é de (0,934); com a Dedicção, o coeficiente de caminho é de (0,947); e com a Absorção, o coeficiente de caminho é de (0,886). Cada um desses coeficientes de caminho reflete as relações entre o Engajamento e suas dimensões. Por fim, o Engajamento está associado ao desempenho com um coeficiente de caminho de (0,503), o que indica que a hipótese H3 está validada, pois existe uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos.

A estatística t é um teste em sobre do coeficiente de caminho para saber se se o coeficiente de caminho é significativo, o t precisa ser ($t > 1,96$). Já o “p” valor é a probabilidade de encontrar um valor tão ou mais extremo que encontrado como o fruto do acaso, dado que a hipótese nula é verdadeira. Em suma, é o valor que rejeita a hipótese nula. É necessário ter um “p” valor de ($p \leq 0,05$). Quando “p” valor é ($p \geq 0,05$) não se pode afirmar que a relação causal existe. A Tabela 7, a seguir, apresenta os valores da estatística t, “p” valor e se as hipóteses foram validadas ou não.

Tabela 7 – Estatística t

Hipótese	Relações Causais	Estatística t	p valor	Status Hipótese
H1	Regulação Intrínseca → Engajamento	6,476	0,000	Validada
H2	Amotivação → Engajamento	4,239	0,000	Validada
H3	Engajamento → Desempenho do Indivíduo	7,012	0,000	Validada

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Todos os valores da estatística t para as três relações excederam o limiar de 1,96, confirmando que os coeficientes de caminho são significantes. Já os três “p” valores são de 0,000 para todas as hipóteses, H1, H2 e H3, o que confirma que existe relação causal. E, por fim, as três hipóteses propostas foram validadas.

4.3 ANÁLISE MULTIGRUPO

A título de exploração, foi realizada uma análise multigrupo para avaliar o modelo conceitual previamente apresentado separado pelos regimes de trabalho presencial, híbrido e *work from home*. A análise multigrupo representa uma estratégia que examina se as relações entre as variáveis são consistentes em diferentes grupos de dados. É utilizada para verificar se um modelo estrutural específico se aplica igualmente bem a distintos grupos de dados (Byrne, 2006). O objetivo desta análise é de explorar os resultados comparando os três regimes de trabalho, porque há uma desconfiança de que pode haver diferença entre eles. A Tabela 8 apresenta os resultados do procedimento de *Bootstrap*, é uma técnica estatística usada para estimar a precisão de parâmetros de amostras por meio de reamostragens múltiplas na amostra original (Efron & Tibshirani, 1994).

Tabela 8 – Análise Multigrupo *Bootstrap* (MGA)

Relações Causais	Híbrido x presencial	Híbrido x <i>Work From Home</i>	Presencial x <i>Work From Home</i>
Amotivação → Engajamento	0,954	0,559	0,536
Engajamento → Absorção	0,251	0,115	0,549
Engajamento → Dedicção	0,776	0,268	0,019
Engajamento → Desempenho	0,971	0,001	0,003
Engajamento → Vigor	0,588	0,261	0,104
Regulação Intrínseca → Engajamento	0,863	0,774	0,835

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme apresentado na Tabela 8, ao comparar os regimes de trabalho híbrido e presencial, não se observa diferenças significativas no modelo. No entanto, ao analisar a comparação entre o regime híbrido e o *work from home*, evidencia-se uma diferença na correlação entre engajamento e desempenho. Por fim, no que diz respeito à comparação entre os regimes presencial e *work from home*, surgem duas observações relevantes: uma relacionada à relação entre engajamento e dedicação e outra ligada à relação entre engajamento e desempenho. Em seguida, são apresentados os modelos e os resultados obtidos a partir das relações. A Figura 5 representa o modelo aplicado no contexto do regime de trabalho presencial.

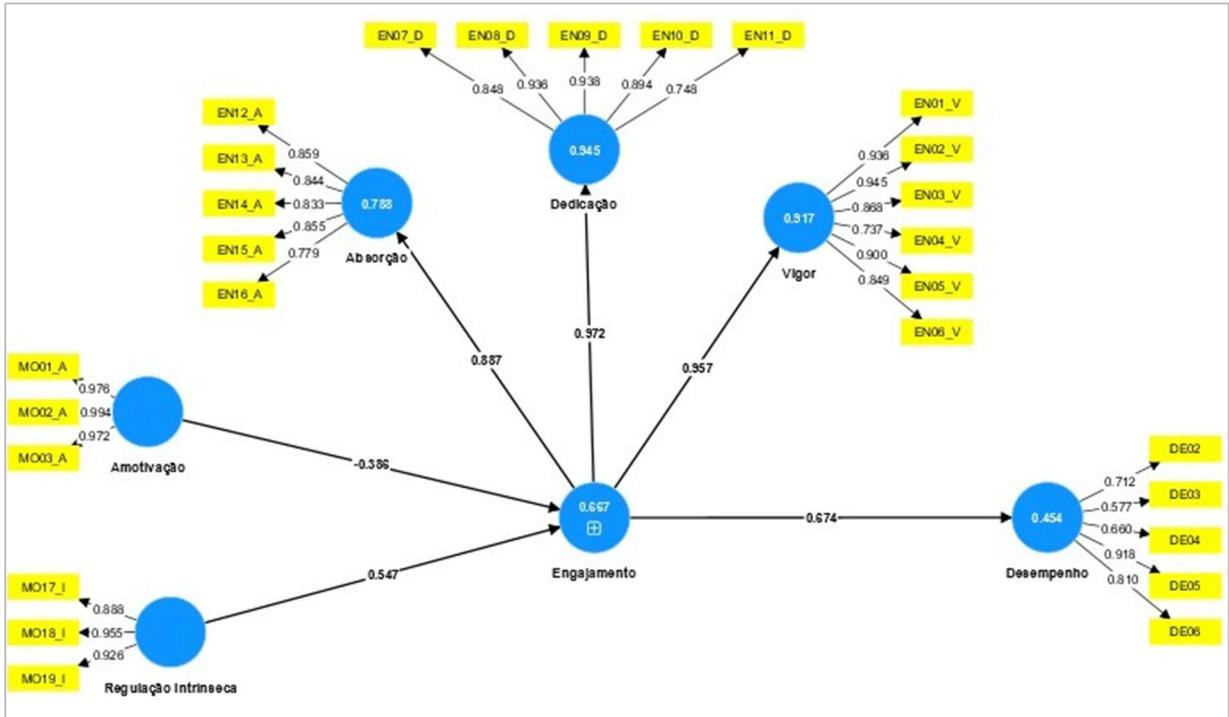


Figura 5 – Modelo em regime presencial
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 5 é possível observar que o engajamento, composto pelas regulações de motivação, amotivação e regulação intrínseca, bem como suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, conseguem explicar 45,40% do constructo de desempenho do indivíduo em regime de trabalho presencial. Esse achado sugere um valor moderado para explicar o constructo desempenho do indivíduo, indicando que falta alguma (s) variável (eis) para explicar tal desempenho em sua totalidade.

Em seguida, é analisado o efeito no constructo desempenho em regime de trabalho híbrido. A Figura 6 representa o modelo aplicado no contexto do regime de trabalho híbrido.

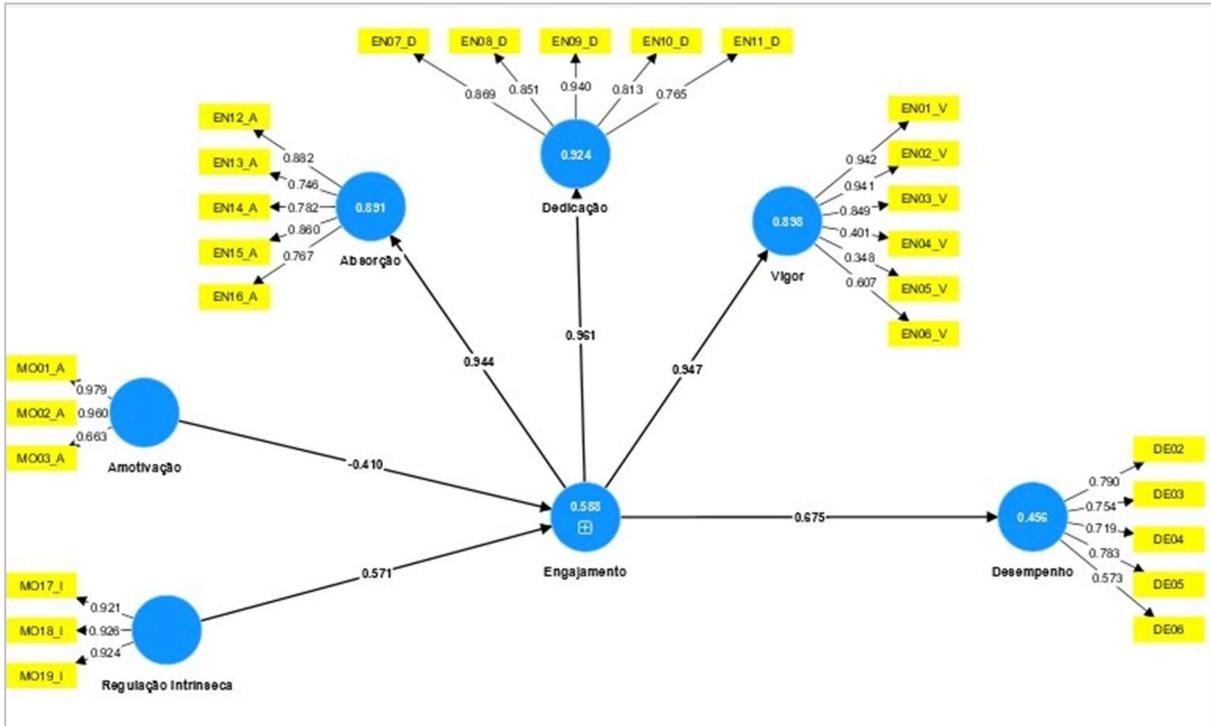


Figura 6 – Modelo em regime híbrido
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 6 é possível observar que o engajamento, composto pelas regulações de motivação, amotivação e regulação intrínseca, bem como suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, conseguem explicar 45,60% do constructo de desempenho do indivíduo em regime de trabalho híbrido. Um achado muito próximo ao regime presencial que foi anteriormente apresentado. Do mesmo modo, este achado sugere um valor moderado para explicar o constructo desempenho do indivíduo, indicando que falta alguma (s) variável (eis) para explicar o desempenho do indivíduo em sua totalidade.

Por fim, é analisado o efeito no constructo desempenho em regime de trabalho *work from home*. A Figura 7 representa o modelo aplicado no contexto do regime de trabalho *work from home*.

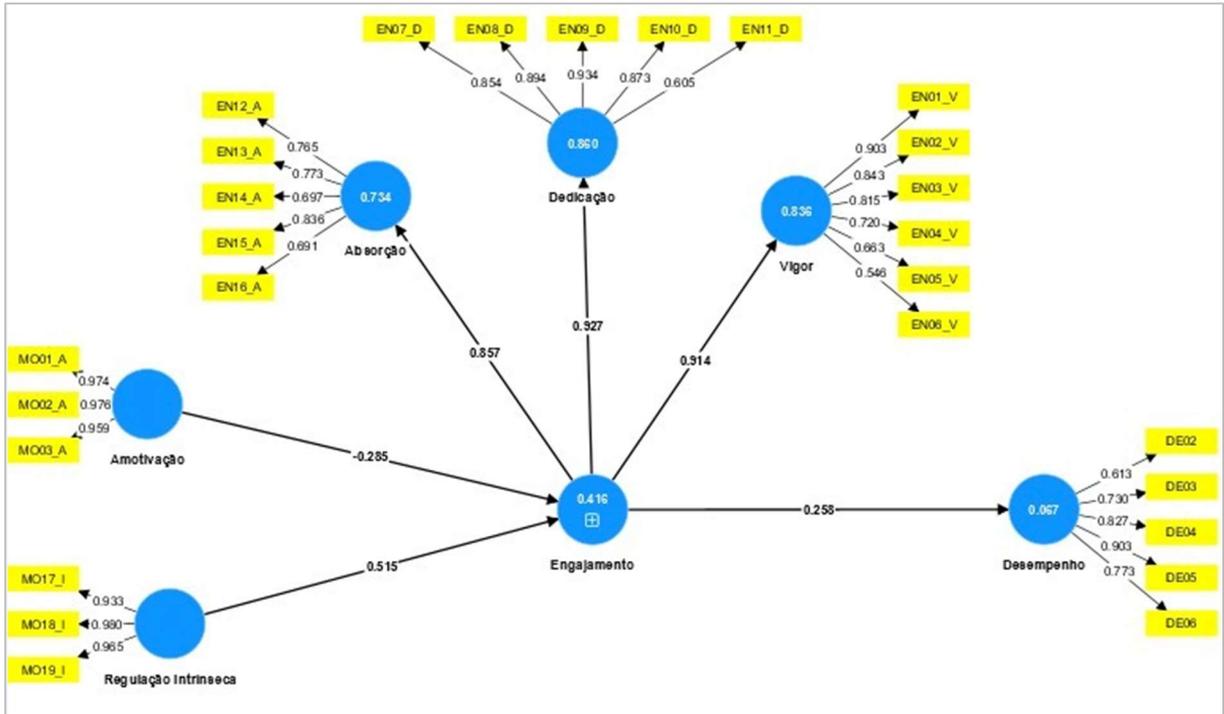


Figura 7 – Modelo em regime *Work From Home*
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 7 é possível observar que o engajamento, composto pelas regulações de motivação, amotivação e regulação intrínseca, bem como suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, conseguem explicar 6,70% do constructo de desempenho do indivíduo em regime de trabalho *work from home*. Esse achado sugere um valor expressivamente baixo para explicar o constructo desempenho do indivíduo, indicando que lacuna na literatura e uma oportunidade futura de pesquisa, pois falta alguma(s) variável(eis) para explicar de maneira mais considerável o desempenho do indivíduo em sua totalidade.

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Considerando os objetivos geral e específicos pretendidos para esta pesquisa, entende-se que ambos foram atendidos. Além de atingir o objetivo principal de analisar a relação entre a amotivação e a regulação intrínseca no engajamento, bem como o engajamento no desempenho do indivíduo da equipe de projetos, foi identificada na literatura a discussão sobre os constructos motivação, engajamento, desempenho de maneira multidimensional e do regime de trabalho *work from home*. Ainda por meio de um modelo teórico entre os temas de motivação, engajamento e desempenho, foi realizada uma pesquisa com profissionais da área de gerenciamento de projetos, que teve sua finalização com a quantificação dos efeitos da amotivação e da regulação intrínseca no engajamento, e do engajamento no desempenho dos indivíduos, de modo a explicar o constructo desempenho dos indivíduos nas equipes de projetos. Por fim, foi realizado uma análise multigrupo para explorar se há diferenças no modelo teórico nos regimes de trabalho, presencial, híbrido e *work from home*. A seguir, estão as análises e as discussões das hipóteses da pesquisa.

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE AS HIPÓTESES H1 E H2

A hipótese H1 foi idealizada nesta pesquisa visando explicar, quantitativamente, como a relação entre a regulação intrínseca da teoria motivacional da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) influencia o constructo engajamento à luz dos pressupostos teóricos de Schaufeli *et al.* (2002). Enquanto a hipótese H2, foi idealizada para explicar como a relação entre a amotivação também da teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) influencia o constructo engajamento de acordo Schaufeli *et al.* (2002). Para mensurar as regulações amotivação e regulação intrínseca, a pesquisa se baseou na escala de motivação multidimensional no trabalho de Gagné *et al.* (2015), traduzida para o português do Brasil por Dos Santos *et al.* (2022).

Na literatura estudada, pesquisadores apontam para uma alta correlação entre a regulação intrínseca com o engajamento (Deci *et al.*, 2017; Ryan & Deci, 2017; Zhang *et al.*, 2018), bem como uma correlação negativa entre a regulação amotivação e engajamento (Mas *et al.*, 2020; Vojáčková, 2020; Botham, 2018; Ozkan *et al.*, 2022; Smite *et al.*, 2023). Desse modo, corroborando os mesmos resultados dos estudos teóricos elencados, os resultados desta pesquisa quantificaram e constataram que ambas as hipóteses estão confirmadas: existe uma relação positiva entre a regulação intrínseca e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos, H1 (CC= 0,533, t= 6,476, p<1%) e, existe uma relação negativa entre a regulação

amotivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos, H2 (CC= -0,345, $t= 4,239$, $p<1\%$), respectivamente.

5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A HIPÓTESE H3

A hipótese H3 foi idealizada nesta pesquisa visando explicar quantitativamente como a relação entre o engajamento de Schaufeli *et al.* (2002) influencia o constructo desempenho do indivíduo na equipe de projetos. Para mensurar o engajamento, a pesquisa se baseou na escala de engajamento no trabalho de Schaufeli *et al.* (2002), traduzida para o português do Brasil por Angst *et al.* (2009). Já para desempenho, a pesquisa se baseou na escala de desempenho traduzida de Van Dyne e LePine (1998) por meio do processo de tradução reversa segundo as prescrições de Pasquali (2004) e DeVellis (2003).

Na literatura estudada, pesquisadores apontam para uma correlação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos (Wojdylo *et al.*, 2014; Larsson *et al.*, 2022; Bettiga *et al.*, 2018; Celino *et al.*, 2021; Weinberger *et al.*, 2021). Dessa forma, corroborando os mesmos resultados dos estudos teóricos elencados, os resultados desta pesquisa quantificaram e constataram que a hipótese está confirmada: existe uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos, H3 (CC= 0,503, $t= 7,012$, $p<1\%$).

5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A ANÁLISE MULTIGRUPO

A partir das análises conduzidas por meio de modelagem de equações estruturais, os achados teorizados apresentam que o modelo é válido, e que possui capacidade moderada de explicar o engajamento em 56%. Já os achados exploratórios da análise multigrupo, confirmam que a regulação intrínseca da motivação influencia positivamente o engajamento, ao passo que a regulação da amotivação demonstra uma relação negativa com o engajamento. Essas relações se mantêm consistentes nos três regimes de trabalho, seja no presencial, híbrido ou no *work from home*. Este modelo está alinhado com as premissas teóricas de Schaufeli *et al.* (2002). Evidencia uma associação sólida entre a variável de segunda ordem, o engajamento, e suas dimensões: absorção, dedicação e vigor.

Entretanto, quando se trata da relação entre engajamento e desempenho, o modelo indica uma relação moderada no regime presencial, tendo capacidade de explicar (45,4%) deste constructo. No regime híbrido a capacidade explicativa também foi moderada, explicando (45,6%) do constructo. Em contrapartida, essa relação é mais fraca no regime *work from home*,

tendo capacidade explicativa de apenas (6,7%) do constructo. Isso sugere que, em equipes de projetos que operam em regime *work from home*, o engajamento e a motivação não são suficientes para compreender o desempenho do indivíduo em equipe de projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa a apresentar as contribuições teóricas e práticas desta pesquisa bem como suas limitações encontradas. Por fim, o capítulo finaliza com as sugestões para pesquisas futuras. Ao final dessa pesquisa pode-se concluir que o objetivo geral foi atingido. Destaca-se que o objetivo geral foi de analisar como a motivação afeta o engajamento no desempenho dos indivíduos em equipes de projetos em diferentes regimes de trabalho.

Na mesma linha, os objetivos específicos também foram alcançados. O primeiro objetivo específico foi identificar na literatura acadêmica o que tem sido estudado sobre motivação e engajamento do indivíduo no desempenho de projetos frente aos regimes de trabalho adotados, sendo alcançado por meio de um estudo anterior. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura a respeito da relação entre a motivação e o engajamento no desempenho do indivíduo da equipe de projetos. Os resultados da revisão sistemática foram categorizados e, com eles, foi possível identificar como ocorre a relação entre o engajamento e o desempenho do indivíduo da equipe de projetos. A partir do estudo anterior, um procedimento *snowball* foi realizado, que resultou no referencial teórico desta dissertação.

O segundo objetivo específico foi de abstrair um modelo teórico entre os temas de motivação, engajamento e desempenho do indivíduo na equipe de projetos frente aos regimes de trabalho adotados, e, por meio dele, idealizar uma pesquisa para os profissionais da área de gerenciamento de projetos. Os principais elementos do modelo é motivação por meio das regulações amotivação e regulação intrínseca da teoria da autodeterminação de (Deci & Ryan, 1985), engajamento e suas dimensões: vigor, dedicação e absorção de acordo com Schaufeli *et al.* (2002), e o constructo Desempenho do Indivíduo em equipes de projetos.

O terceiro objetivo específico foi quantificar os efeitos de motivação, engajamento e desempenho do indivíduo na equipe de projetos frente aos regimes de trabalho adotados. Esse objetivo foi atingido a partir da execução da pesquisa de campo, por meio de uma survey à profissionais que possuíam experiência com projetos e atuavam como desenvolvedores e/ou gestores de projetos, no momento da entrevista, em regimes: presencial, híbrido e *work from home*. Em seguida, a amostragem dos respondentes foi submetida a um procedimento de modelagem de equações estruturais. A análise dos resultados demonstrou que o modelo foi validado, e as três hipóteses, a saber, (H1) existe uma relação positiva entre a regulação intrínseca e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos; (H2) existe uma relação negativa entre a regulação amotivação e o engajamento do indivíduo na equipe de projetos; e (H3) existe

uma relação positiva entre o engajamento e o desempenho do indivíduo na equipe de projetos, bem como as relações propostas nas hipóteses, foram validadas.

Destacados o objetivo geral e os objetivos específicos, vale lembrar que a questão de pesquisa é: “Como a amotivação e a regulação intrínseca afetam o engajamento e, conseqüentemente, como o engajamento afeta o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos, considerando, diferentes regimes de trabalho, como presencial, híbrido e *work from home*?” Como resposta a essa pergunta, com base nos resultados desta pesquisa, destaca-se que a regulação intrínseca possui uma relação positiva de ($CC= 0,533$) com o engajamento, bem como a regulação amotivação possui uma relação negativa de ($CC= -0,345$) com o engajamento. Foi identificado que o modelo possui capacidade explicativa moderada de (56%) para o constructo engajamento. Ainda, foi identificado que o engajamento possui uma relação positiva de ($CC= 0,503$) com o desempenho do indivíduo em equipe de projetos. Foi observado que o modelo possui capacidade explicativa moderada de (57,1%) para o constructo desempenho do indivíduo em equipes de projetos.

No entanto, ao realizar uma análise multigrupo para explorar os resultados do modelo e isolar por regimes de trabalho, presencial, híbrido e *work from home*, foi constatado que o modelo tem capacidade explicativa moderada para os regimes, presencial e híbrido, e capacidade explicativa muito baixa para o regime *work from home*, sugerindo que para este regime, a motivação por meio das regulações intrínseca e amotivação e o engajamento não são suficientes para explicar de maneira significativa o desempenho do indivíduo em equipe de projetos neste regime. Portanto, conclui-se que a questão de pesquisa e os objetivos foram atendidos, demonstrando assim a finalização da pesquisa. A proposição de um modelo conceitual confirma os resultados obtidos com conclusão dos objetivos específicos.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Como resultado da pesquisa de campo, este estudo analisa o efeito da amotivação e da motivação intrínseca no engajamento e, em que medida, o engajamento explica o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos, explorando variações nos regimes de trabalho, incluindo presencial, híbrido e *work from home*. Essa análise pode ser fundamental para apoiar líderes e gestores de projetos na promoção de motivação, engajamento e na melhoria do desempenho dos indivíduos das equipes de projetos.

Ao analisar o efeito da amotivação e da motivação intrínseca no engajamento e, em que medida, o engajamento explica o desempenho dos indivíduos em equipes de projetos, explorando variações nos regimes de trabalho, incluindo presencial, híbrido e *work from home*,

a pesquisa fornece percepções e entendimentos para os líderes e gestores de projetos. Eles poderão entender melhor como essas variáveis se inter-relacionam em um ambiente de projetos com equipes de *work from home* e quais estratégias podem ser eficazes para melhorar o desempenho do indivíduo nesse contexto. Dessa forma, os resultados da pesquisa podem ser aplicados diretamente, na prática, fornecendo orientação prática para os líderes e gestores de projetos que desejam maximizar a motivação, engajamento e desempenho de seus colaboradores, especialmente em um ambiente de projetos com equipes remotas.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Esta pesquisa estabelece uma base de conhecimento sobre motivação, engajamento e desempenho dos indivíduos na equipe de projetos, bem como sobre o regime de trabalho *work from home*, e contribui para as discussões existentes na literatura. Espera-se que este estudo sirva como ponto de partida para futuras investigações e discussões acadêmicas em áreas relacionadas, tais como o ambiente organizacional, a cultura da empresa, a diversidade na equipe e as relações interpessoais.

Essa pesquisa pode ser utilizada como referência para outras investigações que buscam examinar outras variáveis que afetam o desempenho do indivíduo na equipe de projetos. A pesquisa também pode ser usada para desenvolver novas abordagens e metodologias que levem a um melhor desempenho do indivíduo na equipe. Com essas contribuições, esta pesquisa tem o potencial de influenciar positivamente a gestão de equipes de projetos e a tomada de decisão em ambientes de trabalho que adotam o regime de trabalho *work from home*.

6.3 LIMITAÇÕES

Uma limitação deste estudo é a escolha de se concentrar na perspectiva da motivação com base na teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985), com foco nas variáveis de amotivação e motivação intrínseca. No entanto, ao selecionar a perspectiva da autodeterminação, os resultados não podem ser generalizados para todas as teorias motivacionais, como a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968), a teoria das necessidades de Maslow (1943) e a teoria da expectativa de Vroom (1964), entre outras.

Adicionalmente, enquanto a escala de Schaufeli *et al.* (2002) para medir o engajamento no trabalho foi adotada devido à sua ampla aceitação na literatura, vale notar que outras escalas, como a *Gallup Workplace Audit* (GWA) de Harter *et al.* (2002), também poderiam ter sido consideradas.

Outra limitação importante é que esta pesquisa se concentrou no desempenho do indivíduo da equipe de projetos, sem explorar o desempenho das equipes ou dos projetos. Esta limitação requer uma exploração mais aprofundada, uma vez que o desempenho pode ser um construto complexo e multifacetado.

A assimetria na distribuição dos respondentes em diferentes regimes de trabalho é uma limitação a ser considerada. Enquanto o estudo incluiu participantes que trabalham presencialmente, em regime híbrido e no regime *work from home*, a falta de uma distribuição equilibrada pode ter impactado a análise das relações entre motivação, engajamento e desempenho. A maioria dos profissionais de gestão de projetos e desenvolvimento de projetos que respondeu à pesquisa atua em projetos *hardware*, *software* ou *firmware*. O estudo foi conduzido em 2023, após a pandemia, refletindo um ambiente de possível mudança cultural e comportamental relacionada ao trabalho. No entanto, a pesquisa não incluiu uma análise comparativa com um período anterior, limitando a compreensão das mudanças temporais nas relações estudadas.

É importante notar a ausência de análises de mediação e moderação específicas em relação ao regime *work from home*. A inclusão dessas análises poderia fornecer entendimentos e percepções mais profundas sobre como esse regime de trabalho influencia a relação entre motivação, engajamento e desempenho.

6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Queremos buscar a verdade, não importa aonde ela nos leve. Mas para encontrá-la, precisaremos tanto de imaginação quanto de ceticismo. Não teremos medo de fazer especulações, mas teremos o cuidado de distinguir a especulação do fato (Sagan & Druyan, 1980). À vista disso, como diretriz para estudos futuros, recomenda-se a realização de testes de mediação e moderação, considerando os diversos regimes de trabalho, presencial, híbrido e *work from home*. A pesquisa analisa apenas uma variável emocional (motivação) e uma variável comportamento (engajamento) na relação com o desempenho do indivíduo em equipes de projetos. Poderiam ser exploradas variáveis relacionadas a aspectos cognitivos (inteligência, raciocínio lógico, memória), habilidades motoras (coordenação, destreza, velocidade de reação), saúde física e mental, gestão de tempo e comunicação, entre outros. Isso possibilitaria uma compreensão mais abrangente do constructo desempenho do indivíduo em equipes de projetos no regime de *work from home*, que foi pouco explicado, bem como nos demais, onde a capacidade explicativa foi moderada, deixando uma lacuna na literatura. Esse redirecionamento poderá contribuir tanto para o avanço da discussão acadêmica sobre o

desempenho dos indivíduos em equipes de projetos, atuando em regime *work from home* ou não, quanto para os profissionais atuantes com gestão de equipes de projetos.

REFERÊNCIAS

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Gurău, C. (2011). Virtual team performance in a highly competitive environment. *Group & Organization Management*, 36(2), 161–190. <https://doi.org/10.1177/1059601110391251>
- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78–100. <http://dx.doi.org/10.1108/CCSM-10-2015-0138>
- Angst, R., Benevides-Pereira, A., & Porto-Martins, P. (2009). *UWES manual–português BR*. GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Balog, A., & Pribeanu, C. (2010). The role of perceived enjoyment in the students' acceptance of an augmented reality teaching platform: A structural equation modelling approach. *Studies in Informatics and Control*, 19(3), 319–330. <https://doi.org/10.24846/v19i3y201011>
- Banner, D. K., & Cooke, R. A. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3(4), 327–333. <https://doi.org/10.1007/BF00381756>
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6). <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Bèrnie, D. D. A., & Fernandez, B. P. M. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais*. Saraiva.
- Bettiga, D., Lamberti, L., & Noci, G. (2018). Investigating social motivations, opportunity and ability to participate in communities of virtual co-creation. *International Journal of Consumer Studies*, 42(1), 155–163. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12409>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). *Work from home after the COVID-19 outbreak*. <https://doi.org/10.24149/wp2017>

- Bizarrias, F. S., da Silva, L. F., & Penha, R. (2023). Preparação de dados e boas práticas em pesquisas quantitativas [Data preparation and best practices in quantitative research]. *Gestão e Projetos: GeP*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.22024>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Botham, K. A. (2018). An analysis of the factors that affect engagement of Higher Education teachers with an institutional professional development scheme. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(2), 176–189. <https://doi.org/10.1080/14703297.2017.1407664>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guilford Press.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press.
- Camargo, J. (2023, June 13). Fim do home office: profissionais preferem ficar desempregados a voltarem para presencial [End of home office: professionals prefer to be unemployed rather than return to face-to-face work]. *Money Times*. <https://www.moneytimes.com.br/fim-do-home-office-profissionais-preferem-ficar-desempregados-a-voltarem-para-presencial-entenda/>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, (pp. 35–70). Jossey-Bass Publishers.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996) The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258–299). Jossey-Bass.
- Castanheira, F. (2016). Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 789–803. <https://doi.org/10.1002/job.2056>
- Celino, I., Re Calegari, G., Scrocca, M., Zamorano, J., & Gonzalez Guardia, E. (2021). Participant motivation to engage in a citizen science campaign: the case of the TESS network. *Journal of Science Communication*, 20(6), A03. <https://doi.org/10.22323/2.20060203>
- Chang, R. X., Carvalho, M. M., & Sbragia, R. (2023). Towards a comprehensive conceptual framework for multicultural virtual teams: a multilevel perspective exploring the

- relationship between multiculturalism and performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, (ahead-of-print), 16(2), 325–354. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2021-0252>
- Chen, M. R. A., Hwang, G. J., & Chang, Y. Y. (2019). A reflective thinking-promoting approach to enhancing graduate students' flipped learning engagement, participation behaviors, reflective thinking and project learning outcomes. *British Journal of Educational Technology*, 50(5), 2288–2307. <https://doi.org/10.1111/bjet.12823>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2th ed.). Psychology Press.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376–380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5ª ed.). Porto Alegre: Penso. ISBN 978-65-81334-18-5.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.
- Cucolaş, A. A., & Russo, D. (2023). The impact of working from home on the success of scrum projects: A multi-method study. *Journal of Systems and Software*, 197, 111562. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111562>
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E295–E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- De Castella, K., Byrne, D., & Covington, M. (2013). Unmotivated or motivated to fail? A cross-cultural study of achievement motivation, fear of failure, and student disengagement. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 861. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0032464>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. Sage Publications.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications: Vol. 26*. Sage publications.
- Dey, M., Frazis, H., Loewenstein, M. A., & Sun, H. (2020). Ability to work from home: Evidence from two surveys and implications for the labor market in the COVID-19 pandemic. *Monthly Labor Review*, 1–19. <http://dx.doi.org/10.21916/mlr.2020.14>
- Donaldson, J. P., & Bucy, M. (2016). Motivation and engagement in authorship learning. *College Teaching*, 64(3), 130–138. <https://doi.org/10.1080/87567555.2015.1125842>
- Dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. M. F., & Ferraro, T. (2022). The multidimensional work motivation scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1206>
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30–43. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.030>
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC Press.
- Ephrem, A. N., Nguetzet, P. M. D., Charmant, I. K., Murimbika, M., Awotide, B. A., Tahirou, A., Lydie, M. N., & Manyong, V. (2021). Entrepreneurial motivation, psychological capital, and business success of young entrepreneurs in the drc. *Sustainability*, 13(8), 4087. <https://doi.org/10.3390/su13084087>
- Fadzilah, N., Hanafi, M., Fatimah, S., Rahmat, Syafigah, N., N., Kadar, A., Athirah, A., Asham, R., Bahasa, A. P., Universiti Teknologi, Johor, M. C., Sehamat, K., Zim, Ta', Perak, C., Tpah, K., Alam, S., & Rozman Azram, A. A. (2021). A study of work from home motivation among employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388–398. [DOI: 10.18488/journal.1.2021.118.388.398](https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.118.388.398)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fraire, J. A., & Durán, J. E. (2020). Revising Computer Science Networking Hands-On Courses in the Context of the Future Internet. *IEEE Transactions on Education*, 64(2), 133–138. <https://doi.org/10.1109/TE.2020.3015673>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).

- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 271–340.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Johnson, P. A., Molstad, M. M., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Garrison, G., Wakefield, R. L., Xu, X., & Kim, S. H. (2010). Globally distributed teams: The effect of diversity on trust, cohesion and individual performance. *ACM SIGMIS Database: the database for Advances in Information Systems*, 41(3), 27–48. <https://doi.org/10.1145/1851175.1851178>
- Ge, J. J., Zhang, P., & Dong, D. (2020). Can Extrinsic Motivational State Hinder Good Behavior? The Mediating Role of Ambition and Competition in Relationships of Contingent Rewards and Punishments with Work Performance. *Current Psychology*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00688-2>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. [Research methodology] Plageder.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* [How to design research projects] (4^a ed.). Atlas.
- Gouveia, V. V., Guerra, V. M., de Sousa, D. M. F., Santos, W. S., & de Mesquita Costa, J. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: evidências de sua validade fatorial e consistência interna [Marlowe-Crowne Social Desirability Scale: evidence of its factorial validity and internal consistency]. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 87–98. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000100008
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* [Multivariate data analysis]. Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3th ed.). Sage.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. *European Business Review*.
- Hambleton, R. K., & Kanjee, A. (1995). Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations. *European Journal of Psychological Assessment*, *11*(3), 147–157. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.11.3.147>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, *25*(1), 76–81. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, *34*(8), 1717–1730. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, *36*(7), 954–967. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.001>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *46*(1) 53–62. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0378>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, *74*, 147–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>
- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a ‘calling’ work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, *24*(3), 406–423. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.19>

- Larsson, C. F., Marshall, B., & Ritchie, B. (2022). The alumni project: Fostering student-alumni engagement in the curriculum. *Journal of Education for Business*, 97(4), 253–260. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1932704>
- Lee, H., Tsohou, A., & Choi, Y. (2017). Embedding persuasive features into policy issues: Implications to designing public participation processes. *Government Information Quarterly*, 34(4), 591–600. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.006>
- Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- Levin, J., Fox, J. A., & Forde, D. R. (2012). *Estatísticas para ciências humanas (11ª ed.) [Statistics for humanities]*. Pearson Education do Brasil.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). To work or not to work at home—An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560–586. <https://doi.org/10.1108/02683940010373392>
- Liu, Y., Zhu, N., Zhang, J., & Raza, J. (2021). Does organizational reciprocity improve employees' motivation? The mediating role of basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 40(7), 3136–3150. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00984-x>
- Lo, J., & Hyland, F. (2007). Enhancing students' engagement and motivation in writing: The case of primary students in Hong Kong. *Journal of Second Language Writing*, 16(4), 219–237. <https://doi.org/10.1016/j.jslw.2007.06.002>
- Mahalakshmi, M. S. (2019). Relationship between employee motivation, job satisfaction and work performance. *Journal of Management*, 6(3), 6–11.
- Mas, A., Mesquida, A. L., & Colomo-Palacio, R. (2020). Enhancing the student perception on software project management in computer science. *IEEE Transactions on Education*, 64(1), 1–11. <https://doi.org/10.1109/TE.2020.2998429>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mehta, P. (2021). Work from home: work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2709. <https://doi.org/10.1002/pa.2709>

- Moraes, R. D. O. (2004). Condicionantes de desempenho dos projetos de software e a influência da maturidade em gestão de projetos [Performance constraints of software projects and the influence of maturity in project management] [Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072004-154749/pt-br.php>
- Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 51(4), 525–548. <https://doi.org/10.1002/hrm.21488>
- Murphy, K. R. (1989a). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218–247). Praeger Publishers.
- Murphy, K. R. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?. *Human Performance*, 2(3), 183–200. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0203_3
- Ngai, S. S. Y., Cheung, C. K., & Yuan, R. (2016). Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization. *Children and Youth Services Review*, 63, 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2016.02.020>
- OECD (2020), Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides. *Digital Economy Outlook 2020 Supplement*, OECD, Paris, www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf
- Oforu-Ampong, K., Boateng, R., Kolong, E. A., & Anning-Dorson, T. (2021). Motivation in gamified social media learning: A psychological need perspective. *Journal of Information Systems Education*, 32(3), 199–212. <https://aisel.aisnet.org/jise/vol32/iss3/4/>
- Opheim, B., & Faye, R. (2021). Lærarstudentar si oppleving av ei mentorordning i norsk grunnskulelærarutdanning. *Acta Didactica Norden*, 15(3), 23-sider. <https://doi.org/10.5617/adno.8191>
- Osin, E., Ivanova, T., Orel, E., & Rasskazova, E. (2018). Personality resources and work motivation: A beneficial synergy. *Organizacionnaâ psihologiâ [Organizational Psychology]*, 8(2), 27–46. <https://orgpsyjournal.hse.ru/en/2018-8-2/221051923.html>
- Ott, M., & Tavella, M. (2009). A contribution to the understanding of what makes young students genuinely engaged in computer-based learning tasks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 184–188. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.034>
- Ozkan, N., Erdil, O., & Gök, M. Ş. (2022, January). Agile teams working from home during the covid-19 pandemic: A literature review on new advantages and challenges. In *International Conference on Lean and Agile Software Development* (pp. 38–60). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94238-0_3
- Pasquali, L. (2004). Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação [Psychometrics: theory of tests in psychology and education]. Vozes.

- Pedroso, J. S., Silva, K. S. da, & Santos, L. P. dos. (2017). Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva [Descriptive research and prescriptive research]. *JICEX*, 9(9). <https://unisantacruz.edu.br/revistas-old/index.php/JICEX/article/view/2604>
- Peppler, K., & Keune, A. (2019). “It helps create and enhance a community”: Youth motivations for making portfolios. *Mind, Culture, and Activity*, 26(3), 234–248. <https://doi.org/10.1080/10749039.2019.1647546>
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Randler, C. (2022). Motivations and Specialization of Birders Are Differently Related to Engagement in Citizen Science Projects of Different Complexity. *Behavioral Sciences*, 12(10), 395. <https://doi.org/10.3390/bs12100395>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS [Structural equation modeling using SmartPLS]. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1999: Vol. 14* (pp. 231–335). John Wiley & Sons Ltd.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407–425. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1041>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/ceps.1999.1020>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>

- Sagan, C., & Druyan, A. (1980). As Margens do Oceano Cósmico [Episódio 1]. Em *Cosmos: Uma Viagem Pessoal*. Adrian Malone [Produtor Executivo] The Shores of the Cosmic Ocean [Episode 1]. In *Cosmos: A Personal Journey*. Adrian Malone [Executive Producer]. KCET.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 294–305. <https://doi.org/10.1111/jan.12834>
- Santos, R. B. M. D., Figueiredo, P. S., & Marques, F. T. (2023). Challenges to agile software project management practices in the context of the covid-19 pandemic. *Gestão & Produção*, 30, e9722. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e9722>
- Scafuri Kovalchuk, L., Buono, C., Ingusci, E., Maiorano, F., De Carlo, E., Madaro, A., & Spagnoli, P. (2019). Can work engagement be a resource for reducing workaholism's undesirable outcomes? A multiple mediating model including moderated mediation analysis. *International journal of environmental research and public health*, 16(8), 1402.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shareena, P., & Shahid, M. (2020). Work from home during COVID-19: Employees perception and experiences. *Global Journal for Research Analysis*, 9(5), 1–3.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Soanes, M. (2010). The legal questing beast: vocational students' research strategies, motivations and emotions. *The Law Teacher*, 44(2), 149–168. <https://doi.org/10.1080/03069400.2010.486168>
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design: A process study. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.703>
- Sormani, E., Baaken, T., & van der Sijde, P. (2022). What sparks academic engagement with society? A comparison of incentives appealing to motives. *Industry and Higher Education*, 36(1), 19–36. [DOI: 10.1177/0950422221994062](https://doi.org/10.1177/0950422221994062)

- Sporsem, T., & Moe, N. B. (2022, June 13–17). *Coordination strategies when working from anywhere: a case study of two agile teams*. In Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 23rd International Conference on Agile Software Development, XP 2022, Copenhagen, Denmark, June 13–17, 2022, Proceedings (pp. 52–61). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_4
- Strack, J., Lopes, P. N., & Esteves, F. (2015). Will you thrive under pressure or burn out? Linking anxiety motivation and emotional exhaustion. *Cognition and Emotion*, 29(4), 578–591. <https://doi.org/10.1080/02699931.2014.922934>
- Susilo, D. (2020). Revealing the effect of work-from-home on job performance during the COVID-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23–40.
- Tamura, A., Ishii, R., Yagi, A., Fukuzumi, N., Hatano, A., Sakaki, M., Tanaka, A., & Murayama, K. (2022). Exploring the within-person contemporaneous network of motivational engagement. *Learning and Instruction*, 81, 101649. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2022.101649>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Viana, L. P., Chitó, R. É., & Hoffmeister, D. (2022). A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário. *Cippus*, 10(1), 1–15. <http://dx.doi.org/10.18316/cippus.v10i1.9736>
- Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2022). The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4). <https://doi.org/10.1177/0734371X221116584>
- Vojáčková, L. (2020). Key Motivational Factors Affecting Teachers' Long-Term Engagement in School Projects. *The New Educational Review*, 59, 24–34. <http://dx.doi.org/10.15804/tner.20.59.1.02>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vujić, M. T., Garcia-Garzon, E., Gonul, B., & Gioaba, I. (2022). From teachers' work engagement to pupils' positive affect: A weekly diary study on the role of pupils' autonomous motivation. *Applied Research in Quality of Life*, 17(2), 613–633. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09920-y>

- Weinberger, N., Woll, S., Kyba, C. C. M., & Schulte-Römer, N. (2021). The value of citizen participation in technology assessment, responsible research and innovation, and sustainable development. *Sustainability*, *13*(21), 11613. <https://doi.org/10.3390/su132111613>
- Wojdylo, K., Baumann, N., Fischbach, L., & Engeser, S. (2014). Live to work or love to work: Work craving and work engagement. *PLoS One*, *9*(10), e106379. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0106379>
- Xia, Q., Chiu, T. K., Lee, M., Sanusi, I. T., Dai, Y., & Chai, C. S. (2022). A self-determination theory (SDT) design approach for inclusive and diverse artificial intelligence (AI) education. *Computers & Education*, *189*, 104582. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104582>
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Zhao, S. (2018). Impact of benevolent leadership on follower taking charge: Roles of work engagement and role-breadth self-efficacy. *Chinese Management Studies*, *12*(4). <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2018-0448>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.006>
- Yasenov, V. (2020). Who Can Work from Home? *IZA Discussion Paper N^o. 13197*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3590895>
- Zepke, N., Leach, L., & Butler, P. (2010). Engagement in post-compulsory education: students' motivation and action. *Research in Post-Compulsory Education*, *15*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13596740903565269>
- Zhang, L., Zhang, Y., Dallas, M., Xu, S., & Hu, J. (2018). How perceived empowerment HR practices influence work engagement in social enterprises – A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(20), 2971–2999. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479874>

APÊNDICE A – MULTIDIMENSIONAL WORK MOTIVATION SCALE (MWMS)

Tabela 9 – Escala MWMS de motivação no trabalho

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Amotivation	I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work.	Utilizada para mensurar a motivação de maneira multidimensional amotivação, motivação intrínseca (razões internas ao indivíduo) e motivação extrínseca (razões externas ao indivíduo) no trabalho.
	I do little because I don't think this work is worth putting efforts into.	
	I don't know why I'm doing this job, it's pointless work.	
Extrinsic regulation - social	To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...).	
	Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...).	
	To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...).	
Extrinsic regulation - material	Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...).	
	Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...).	
	Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.	
Introjected regulation	Because I have to prove to myself that I can.	
	Because it makes me feel proud of myself.	
	Because otherwise I will feel ashamed of myself.	
Identified regulation	Because I personally consider it important to put efforts in this job.	
	Because putting efforts in this job aligns with my personal values.	
	Because putting efforts in this job has personal significance to me.	
Intrinsic regulation	Because I have fun doing my job.	
	Because what I do in my work is exciting.	
	Because the work I do is interesting.	

Fonte: Gagné *et al.* (2015)

APÊNDICE B – MWMS TRADUZIDA PARA O PT-BR

Tabela 10 – Escala MWMS traduzida

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Amotivação	Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	Utilizada para mensurar a motivação de maneira multidimensional amotivação, motivação intrínseca (razões internas ao indivíduo) e motivação extrínseca (razões externas ao indivíduo) no trabalho.
	Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	
	Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	
Regulação extrínseca - social	Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	
	Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	
	Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	
Regulação extrínseca - material	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	
	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	
	Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	
Regulação introjetada	Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	
	Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	
	Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	
	Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	
Regulação identificada	Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	
	Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	
	Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	
Regulação intrínseca	Porque fazer o meu trabalho me diverte	
	Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	
	Porque o trabalho que faço é interessante	

Fonte: Dos Santos *et al.* (2022) traduzida de Gagné *et al.* (2015)

APÊNDICE C – UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)

Tabela 11 – Escala UWES de engajamento no trabalho

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Vigor scale	When I get up in the morning, I feel like going to work.	Utilizada para mensurar o engajamento no trabalho por meio das dimensões vigor, dedicação e absorção.
	At my work, I feel bursting with energy.	
	At my work I always persevere, even when things do not go well.	
	I can continue working for very long periods at a time.	
	At my job, I am very resilient, mentally.	
	At my job I feel strong and vigorous.	
Dedication scale	To me, my job is challenging.	
	My job inspires me.	
	I am enthusiastic about my job.	
	I am proud on the work that I do.	
Absorption scale	I find the work that I do full of meaning and purpose.	
	When I am working, I forget everything else around me.	
	Time flies when I am working.	
	I get carried away when I am working.	
	It is difficult to detach myself from my job.	
	I am immersed in my work.	
	I feel happy when I am working intensely.	

Fonte: Schaufeli *et al.* (2002)

APÊNDICE D – UWES TRADUZIDA PARA O PT-BR

Tabela 12 – Escala UWES traduzida

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Vigor	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	Utilizada para mensurar o engajamento no trabalho por meio das dimensões vigor, dedicação e absorção.
	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	
	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	
	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.	
	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	
	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	
Dedicação	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	
	Estou entusiasmado com meu trabalho.	
	Meu trabalho me inspira.	
	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	
Absorção	Para mim meu trabalho é desafiador.	
	O “tempo voa” quando estou trabalhando.	
	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	
	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	
	É difícil desligar-me do trabalho.	

Fonte: Angst *et al.* (2009) traduzida de Schaufeli *et al.* (2002)

APÊNDICE E – *PERFORMANCE SCALE*

Tabela 13 – Escala de desempenho no trabalho

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Performance	This particular co-worker gets involved in issues that affect the quality of work life here in this group.	Utilizada para mensurar o desempenho do funcionário no trabalho.
	This particular co-worker speaks up in this group with ideas for new projects or changes in procedures.	
	This particular co-worker fulfills the responsibilities specified in his/her job description.	
	This particular co-worker performs the tasks that are expected as part of the job.	
	This particular co-worker meets performance expectations.	
	This particular co-worker adequately completes responsibilities.	

Fonte: Van Dyne e LePine (1998)

APÊNDICE F – PERFORMANCE SCALE TRADUZIDA PARA O PT-BR

Tabela 14 – Escala de desempenho no trabalho traduzida

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Desempenho	Esse indivíduo se envolve em questões que afetam a qualidade de vida no trabalho aqui nesta equipe.	Utilizada para mensurar o desempenho do funcionário no trabalho.
	Esse indivíduo se manifesta nesta equipe com ideias para novos projetos ou mudanças em procedimentos.	
	Esse indivíduo cumpre as responsabilidades especificadas em sua descrição de cargo.	
	Esse indivíduo realiza as tarefas esperadas como parte do trabalho.	
	Esse indivíduo atende às expectativas de desempenho.	
	Esse indivíduo conclui adequadamente suas responsabilidades.	

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) traduzida de Van Dyne e LePine (1998)

APÊNDICE G – *SOCIAL-DESIRABILITY SCALE*

Tabela 15 – Escala de desejabilidade social

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
The Social-Desirability Scale	Before voting I thoroughly investigate the qualifications of all the candidates.	Utilizada para auxiliar no tratamento de vieses, devido ao indivíduo avaliar o próprio desempenho no trabalho em equipes de projetos.
	I never hesitate to go out of my way to help someone in trouble.	
	It is sometimes hard for me to go on with my work if I am not encouraged.	
	I have never intensely disliked anyone.	
	On occasions I have had doubts about my ability to succeed in life.	
	I sometimes feel resentful when I don't get my way.	
	I am always careful about my manner of dress.	
	My table manners at home are as good as when I eat out in a restaurant.	
	If I could get into a movie without paying and be sure I was not seen, I would probably do it.	
	On a few occasions, I have given up something because I thought too little of my ability.	
	I like to gossip at times.	
	There have been times when I felt like rebelling against people in authority even though I knew they were right.	
	No matter who I'm talking to, I'm always a good listener.	
	I can remember "playing sick" to get out of something.	
	There have been occasions when I have taken advantage of someone.	
	I'm always willing to admit it when I make a mistake.	
	I always try to practice what I preach.	
	I don't find it particularly difficult to get along with loudmouthed, obnoxious people	
	I sometimes try to get even rather than forgive and forget.	
	When I don't know something, I don't mind at all admitting it.	
I am always courteous, even to people who are disagreeable.		
At times I have really insisted on having things my own way.		
There have been occasions when I felt like smashing things.		
I would never think of letting someone else be punished for my wrong-doings.		
I never resent being asked to return a favor.		
I have never been irked when people expressed ideas very different from my own.		
I never make a long trip without checking the safety of my car.		
There have been times when I was quite jealous of the good fortune of others.		
I have almost never felt the urge to tell someone off.		
I am sometimes irritated by people who ask favors of me.		
I have never felt that I was punished without cause.		
I sometimes think when people have a misfortune they only got what they deserved.		

I have never deliberately said something that hurt someone's feelings.

Fonte: Crowne e Marlowe (1960)

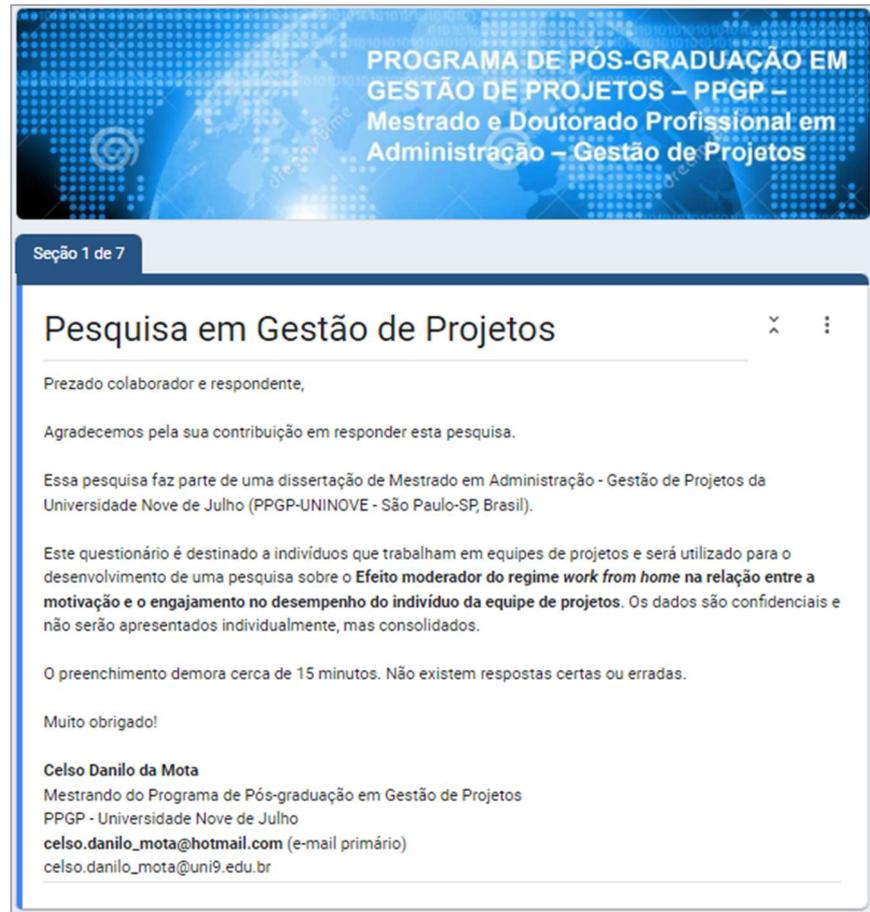
APÊNDICE H – SOCIAL-DESIRABILITY SCALE TRADUZIDA PARA O PT-BR

Tabela 16 – Escala de desejabilidade social traduzida

Dimensão	Itens da escala	Propósito da escala
Desejabilidade social	Ao votar, sei informações a respeito de todos os candidatos	Utilizada para auxiliar no tratamento de vieses, devido ao indivíduo avaliar o próprio desempenho no trabalho em equipes de projetos. (R) itens revertidos
	Sempre saio do meu caminho para ajudar alguém com problemas	
	É difícil fazer meu trabalho se não sou encorajado(a). (R)	
	Nunca antipatizei com alguém intensamente.	
	Já duvidei sobre minha habilidade para ter sucesso na vida. (R)	
	Sinto-me chateado(a) quando falo algo e não me compreendem.	
	Sou sempre cuidadoso(a) com meu jeito de vestir.	
	Meus modos à mesa são os mesmos em casa ou em um restaurante.	
	Entraria em um cinema sem pagar, se soubesse que não seria visto. (R)	
	Já desisti de fazer algo porque não confiava na minha habilidade.	
	Gosto de fazer fofoca. (R)	
	Já senti vontade de me rebelar contra pessoas com autoridade. (R)	
	Sou sempre um(a) bom(boa) ouvinte.	
	Já fingi estar doente para fugir de alguma responsabilidade	
	Já tirei vantagem de alguém. (R)	
	Estou sempre disposto(a) a admitir quando cometo um erro.	
	-	
	Não acho difícil lidar com pessoas chatas.	
	Tento acertar as contas, em lugar de perdoar e esquecer. (R)	
	Quando não sei algo, não me importo em admitir.	
Sou sempre educado(a), mesmo com pessoas desagradáveis		
Já insisti em ter as coisas feitas do meu modo. (R)		
Já senti vontade de quebrar coisas. (R)		
Nunca deixaria alguém ser punido pelos meus erros.		
Nunca me chatee quando alguém me pediu para retribuir um favor.		
Não me aborreço com pessoas que têm ideias diferentes das minhas.		
Nunca viajaria sem checar a segurança do meu carro.		
Já senti inveja da boa sorte de outras pessoas. (R)		
Raramente senti vontade de repreender alguém.		
Fico irritado(a) com pessoas que me pedem favores. (R)		
Nunca senti que fui punido(a) sem motivo.		
Quando alguém tem má sorte, apenas recebeu o que mereceu.		
Nunca disse algo que magoasse alguém de propósito.		

Fonte: Gouveia *et al.* (2009) traduzida de Crowne e Marlowe (1960)

APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE PESQUISA



The image shows a screenshot of a research form. At the top, there is a blue banner with a globe and the text: "PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP – Mestrado e Doutorado Profissional em Administração – Gestão de Projetos". Below the banner, the text reads: "Seção 1 de 7". The main title of the form is "Pesquisa em Gestão de Projetos". The content of the form is as follows:

Prezado colaborador e respondente,

Agradecemos pela sua contribuição em responder esta pesquisa.

Essa pesquisa faz parte de uma dissertação de Mestrado em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (PPGP-UNINOVE - São Paulo-SP, Brasil).

Este questionário é destinado a indivíduos que trabalham em equipes de projetos e será utilizado para o desenvolvimento de uma pesquisa sobre o **Efeito moderador do regime work from home na relação entre a motivação e o engajamento no desempenho do indivíduo da equipe de projetos**. Os dados são confidenciais e não serão apresentados individualmente, mas consolidados.

O preenchimento demora cerca de 15 minutos. Não existem respostas certas ou erradas.

Muito obrigado!

Celso Danilo da Mota
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos
PPGP - Universidade Nove de Julho
celso.danilo_mota@hotmail.com (e-mail primário)
celso.danilo_mota@uni9.edu.br

Figura 8 – Formulário de Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)