



## SATISFAÇÃO NO TRABALHO E EMPREGABILIDADE: UM ESTUDO COMPARATIVO COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM PROJETOS ÁGEIS OU TRADICIONAIS

### *JOB SATISFACTION AND EMPLOYABILITY: A COMPARATIVE STUDY WITH PROFESSIONALS WHO WORK IN AGILE OR TRADITIONAL PROJECTS*



**Lucia Barbosa de Oliveira**

Doutora em Administração.

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV-EBAPE.

Rio de Janeiro, RJ - Brasil.

[lucia.oliveira@fgv.br](mailto:lucia.oliveira@fgv.br)



**Felipe Versiani Mello Fonseca**

Mestre em Administração.

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV-EBAPE.

Rio de Janeiro, RJ - Brasil.

[felipeversiani@yahoo.com.br](mailto:felipeversiani@yahoo.com.br)

#### Resumo

O presente estudo tem por objetivo comparar a satisfação no trabalho e a percepção de empregabilidade de profissionais que atuam em projetos com métodos ágeis ou tradicionais. A pesquisa de natureza quantitativa contou com a participação de 277 profissionais de projetos empregados em organizações públicas e privadas, de diferentes tamanhos e setores de atividade. As hipóteses foram testadas por meio de análises de variância (ANOVA). Os resultados mostraram que os profissionais que atuam em projetos ágeis, em comparação com os que trabalham em projetos tradicionais, são mais satisfeitos no trabalho de forma geral e em relação a metodologia de gestão, oportunidades de aprendizado, capacidade de influenciar decisões, carga de trabalho e relacionamento com demais membros do projeto. Além disso, a percepção de empregabilidade dos profissionais que atuam em projetos ágeis foi significativamente superior à dos que atuam em projetos tradicionais. O estudo contribui para a literatura sobre satisfação e empregabilidade no contexto da gestão de projetos, temas ainda pouco pesquisados, sobretudo em organizações brasileiras. De uma perspectiva aplicada, traz evidências sobre potenciais vantagens associadas à adoção de metodologias ágeis, tanto para os profissionais de projetos quanto para as organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Métodos ágeis. Satisfação no trabalho. Empregabilidade.

#### Abstract

The purpose of the present study is to compare the job satisfaction and perceived employability of professionals who work on projects with agile or traditional methods. A quantitative survey was conducted with the participation of 277 project professionals employed in public and private organizations of different sizes and sectors of the economy. The hypotheses were tested using analysis of variance (ANOVA). The results showed that professionals working on agile projects, compared to those working on traditional projects, are more satisfied at work in general and in relation to management methodology, learning opportunities, ability to influence decisions, workload, and relationships with other project members. In addition, the perceived employability of professionals working in agile projects was significantly higher than those working in traditional projects. The study contributes to the literature on satisfaction and employability in the context of project management, topics that are still under-researched, especially in Brazilian organizations. From a practical standpoint, it brings evidence regarding potential advantages associated with the adoption of agile methodologies, both for project professionals and organizations.

**Keywords:** Project management. Agile methods. Job satisfaction. Employability.

#### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Oliveira, L. B., & Fonseca, F. V. M. (2022, jan./abr.). Satisfação no trabalho e empregabilidade: um estudo comparativo com profissionais que atuam em projetos ágeis ou tradicionais. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(1), 1-24. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i1.21007>.

## 1 Introdução

Em busca de inovação, agilidade, flexibilidade e criatividade, muitas empresas têm procurado novos métodos e modelos de gestão. Mais especificamente, a necessidade de rápida reação aos movimentos e às demandas do mercado, além da busca por maior entrosamento entre as diversas áreas da organização, tem levado à crescente adoção de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos (Conforto, Amaral, Silva, Felippo, & Kamikawachi, 2016; Niederman, Lechler, & Petit, 2018; Pedrycz, Russo, & Succi, 2011).

Segundo o *15º State of Agile Report* (Digital.ai, 2020), a maior utilização dessas metodologias vem ocorrendo tanto em projetos de desenvolvimento de *softwares* quanto em outras áreas, incluindo finanças, recursos humanos e marketing. Como os métodos ágeis pressupõem uma abordagem diferente para a gestão de projetos, com destaque para aspectos relacionados com o fator humano (Turner & Boehm, 2003), uma questão importante diz respeito às atitudes em relação ao trabalho de profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.

Nesse contexto, pesquisadores têm buscado investigar aspectos relativos à satisfação no trabalho, uma atitude definida como um estado avaliativo que expressa sentimentos relacionados ao próprio trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Os estudos de Kropp et al. (2020) e de Melnik e Mauer (2006), por exemplo, apontaram que profissionais de TI que atuam com metodologias ágeis são mais satisfeitos do que os que atuam com metodologias não ágeis ou tradicionais.

Outra atitude ligada ao trabalho é a empregabilidade percebida, que envolve a avaliação do profissional quanto às possibilidades de obtenção e manutenção de um posto de trabalho (Vanhercke, Cuyper, Peeters, & Witte, 2014). Assim, a crescente adoção de metodologias ágeis pode contribuir para ampliar a demanda por profissionais com experiência nesse tipo de abordagem e, conseqüentemente, para sua empregabilidade. Tal aspecto é importante tanto para as organizações, que precisariam desenvolver mecanismos de retenção (Koch & Schermuly, 2021), quanto para os próprios profissionais, cujas carreiras se desenvolvem num contexto de crescente incerteza e instabilidade (Akkermans, Keegan, Huemann, & Ringhofer, 2020; Clarke, 2008; Presti & Elia, 2020; McKevitt, Carbery, & Lyons, 2017; Richardson, Earnhardt, & Marion, 2015).

A partir dessas duas questões, o presente estudo tem por objetivo comparar a satisfação e a percepção de empregabilidade de profissionais que atuam em projetos com métodos ágeis

ou tradicionais. No que tange à satisfação, foram avaliadas a satisfação no trabalho de forma geral e a satisfação quanto aos seguintes aspectos propostos por Melnik e Mauer (2006): metodologia de gestão, oportunidades de aprendizado, capacidade de influenciar decisões, carga de trabalho, relacionamentos e oportunidade de trabalhar em projetos interessantes. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa quantitativa com uma amostra não probabilística composta por 277 profissionais que trabalham com projetos no Brasil, em empresas de diferentes tamanhos e setores de atividade.

O presente trabalho tem relevância ao analisar a satisfação de profissionais que trabalham em projetos com métodos ágeis, em comparação com os que trabalham com métodos tradicionais, em particular no contexto brasileiro. Nesse sentido, cumpre apontar a carência de estudos nacionais sobre satisfação de profissionais de projetos. Uma pesquisa na base de dados Spell, conduzida em outubro de 2021, com as palavras “projetos” e “satisfação” no resumo, resultou em 36 artigos. Destes, 20 não estavam relacionados com a gestão de projetos, e os demais 16 abordavam a satisfação de clientes, acionistas e/ou *stakeholders* dos projetos, mas não os profissionais de projetos especificamente. Além disso, Akkermans et al. (2020) destacam que a empregabilidade ainda é pouco pesquisada no contexto da gestão de projetos. Assim, procuramos contribuir para o preenchimento dessa lacuna na literatura.

Ao mesmo tempo, na medida em que a satisfação dos profissionais pode influenciar o sucesso dos projetos em que atuam (Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan, & Zolin, 2016), a pesquisa também busca contribuir para o debate em torno do impacto de diferentes metodologias de gestão de projetos sobre resultados (Coram & Bohner, 2005; Malik, Sarwar, & Orr, 2021; Russo, Silva, & Larieira, 2021). Em outras palavras, se são observadas diferenças significativas na satisfação de empregados que trabalham com uma ou outra metodologia, tem-se um indicativo de sua contribuição para os resultados.

De uma perspectiva aplicada, o estudo busca contribuir para a prática de gestão de pessoas em projetos. Os resultados encontrados podem orientar o desenvolvimento de ações visando à satisfação e à empregabilidade dos profissionais de projetos, com possíveis impactos sobre seu bem-estar (Bowling, Eschleman, & Wang, 2010; Cuyper, Heijden, & Witte, 2011) e sobre o sucesso dos projetos e os resultados organizacionais (Coram & Bohner, 2005; Rezvani et al., 2016). Por fim, espera-se que os resultados deste estudo promovam o debate e fomentem novas pesquisas a respeito das vantagens e das desvantagens da adoção de métodos ágeis sob a óptica da gestão de pessoas.

## 2 Referencial teórico

Nesta seção, abordamos inicialmente as diferentes metodologias de gerenciamento de projetos, com destaque para o surgimento de metodologias ágeis e suas características. Em seguida, discutimos os conceitos de satisfação e de empregabilidade, incluindo as hipóteses do estudo.

### 2.1 Gerenciamento de projetos e gerenciamento ágil de projetos

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2021, p. 4), projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Projetos podem ter diferentes níveis de complexidade, estrutura e tamanho, mas seguem o mesmo ciclo de vida: início, organização e preparação, execução e encerramento (PMI, 2021).

O Manifesto Ágil (Beck, Beedle, Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, & Kern, 2001) representa um marco na adoção de metodologias ágeis de gestão de projetos. O manifesto se baseia num conjunto de quatro valores essenciais: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas; *software* em funcionamento mais do que documentação abrangente; foco na colaboração com o cliente, e não na negociação de contratos; responder a mudanças e não seguir um plano preestabelecido (Beck et al., 2001). A abordagem ágil para a gestão de projetos, de acordo com seus defensores, envolve métodos, ferramentas e técnicas que ampliariam a agilidade e os resultados do projeto (Conforto et al., 2016).

A adoção de técnicas de gerenciamento ágil de projetos tem crescido ao longo dos anos, assim como as pesquisas em torno do tema (Niederman et al., 2018). De acordo com o *15º State of Agile Report* (Digital.ai, 2020), diversos fatores vêm motivando a adoção de metodologias ágeis, com destaque para a ampliação da produtividade das equipes, a maior rapidez na entrega do projeto e a maior capacidade de responder a mudanças.

Desse modo, em situações em que objetivos estão claramente definidos, permitindo que a fase de desenvolvimento seja planejada com grande nível de detalhe até a conclusão do projeto, o modelo tradicional de gestão de projetos historicamente se apresentou eficaz. No entanto, num contexto em que é necessário reagir a mudanças e situações inesperadas, o gerenciamento ágil de projetos surge como alternativa mais adequada (Amaral, Conforto, Benassi, & Araujo, 2012; Wysocki, 2019).

No contexto brasileiro, a pesquisa realizada por Russo et al. (2021) mostrou que a adoção de metodologias ágeis ainda se mostra incipiente, visto que a maioria das organizações

pesquisadas (76%) as utiliza há menos de cinco anos, cabendo destacar que o Manifesto Ágil (Beck et al., 2001) tem mais de 20 anos. Além disso, o estudo mostrou que apenas 26% das organizações se declaram maduras na utilização de práticas ágeis.

Por fim, cumpre apontar uma terceira abordagem para a gestão de projetos, aquela que busca combinar práticas e técnicas de gestão ágeis e tradicionais. Segundo Gemino, Reich e Serrador (2021), ainda há pouco conhecimento acumulado sobre como essas práticas têm sido combinadas. Azenha, Reis e Fleury (2021) analisaram as vantagens e as desvantagens de abordagens híbridas, com base no estudo de caso de empresas que atuam no mercado brasileiro, e concluíram que elas seriam particularmente recomendadas em projetos maiores e mais complexos.

## *2.2 Gerenciamento ágil de projetos e o fator humano*

Conforme apontado, a preocupação com as pessoas, mais do que com processos e ferramentas, é um dos valores relativos ao gerenciamento ágil de projetos (Beck et al., 2001; Malik et al., 2021). Assim, uma das características dessa modalidade de gestão de projetos seria a maior autonomia e flexibilidade dada aos profissionais (Malik et al., 2021). Taniguchi e Correa (2009) acrescentam que a adoção de metodologias ágeis contribuiria para ampliar a percepção de que a organização confia em seus membros. Além disso, o caráter multidisciplinar das equipes criaria um ambiente favorável à troca de conhecimentos e ao crescimento profissional. Em seu conjunto, esses fatores promoveriam na equipe o sentimento de que todos estão no controle do projeto, ampliando seu comprometimento (Amaral et al., 2012; Koch & Schermuly, 2021; Taniguchi & Correa, 2009; Wysocki, 2019).

A pesquisa realizada por Sithambaram, Nasir e Ahmad (2021), no entanto, destaca uma série de desafios relacionados com a gestão ágil de projetos, incluindo fatores especificamente ligados às pessoas, como problemas de capacitação, de comunicação e de relacionamento entre membros da equipe. Já McHugh, Conboy e Lang (2011) conduziram uma pesquisa qualitativa sobre a adoção de metodologias ágeis e identificaram fatores que motivam e desmotivam os profissionais envolvidos nesse tipo de projeto, incluindo gestores e membros das equipes. Mais autonomia, responsabilidade, envolvimento e transparência foram alguns dos motivadores identificados, enquanto estresse, complexidade e fragmentação de tarefas emergiram como desmotivadores.

De acordo com Cockburn e Highsmith (2001), os gerentes que trabalham com métodos ágeis se preocupam mais com os aspectos humanos do projeto, incluindo a colaboração, a valorização das habilidades únicas de cada membro e a comunicação. Ainda segundo os autores, numa abordagem tradicional, processos rigorosos são desenhados para adequar as pessoas às organizações, enquanto, numa abordagem ágil, os processos são desenhados para potencializar as capacidades da equipe (Cockburn & Highsmith, 2001).

Nessa mesma linha, Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016) enfatizam que a adoção de metodologias ágeis muitas vezes vem acompanhada de mudanças nos sistemas de reconhecimento e recompensa, de forma a valorizar mais os resultados da equipe do que os esforços individuais. Além disso, os autores apontam mudanças nas métricas de avaliação, de um modelo de taxas de produção e utilização (quão ocupadas são as pessoas) para resultados de negócio e satisfação da equipe, tema discutido em mais detalhes a seguir.

### *2.3 Satisfação no trabalho e satisfação em projetos*

A satisfação no trabalho é um dos temas mais pesquisados no campo do comportamento organizacional e pode ser definida como uma atitude em relação ao trabalho que reflete a avaliação do indivíduo em relação ao próprio trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Na literatura, observam-se duas abordagens: uma que investiga a satisfação no trabalho de forma geral e outra que busca avaliar os diferentes aspectos do trabalho que podem gerar satisfação ou insatisfação. Esses aspectos ou facetas englobam, dependendo do modelo, remuneração, promoção, colegas de trabalho, líderes e o trabalho em si (Judge et al., 2017; Siqueira & Júnior, 2004; Spector, 2012).

No campo da gestão de projetos, alguns pesquisadores se debruçaram sobre esse tema, buscando avaliar e comparar a satisfação das pessoas em diferentes posições e em projetos desenvolvidos a partir de diferentes metodologias (Kropp et al., 2020; Mannaro et al., 2004; Melnik & Mauer, 2006; Pedrycz et al., 2011; Tripp, Riemenschneider, & Thatcher, 2016). Alguns desses estudos buscaram analisar a satisfação no trabalho de maneira geral, enquanto outros avaliaram a satisfação com aspectos do trabalho ou da metodologia de gestão de projetos adotada.

No primeiro caso, temos a pesquisa de Tripp et al. (2016), cujos resultados apontaram que a utilização de algumas práticas de gestão ágil de projetos influencia positivamente a satisfação no trabalho de profissionais de desenvolvimento de *software*. Na pesquisa de Kropp

et al. (2020), os participantes informavam o grau de satisfação com a metodologia utilizada e se estavam envolvidos em projetos ágeis, híbridos ou tradicionais. Os resultados mostraram que a satisfação era maior entre os que trabalhavam com métodos ágeis, seguidos de híbridos e, por último, tradicionais.

Nessa mesma linha, o trabalho de Mannaro et al. (2004) evidenciou maior satisfação de usuários da metodologia ágil XP (*extreme programming*), em comparação com os não usuários. A pesquisa de Pedrycz et al. (2011) envolveu dois grupos de programadores que atuavam ou não com a metodologia de programação em par (*pair programming*), e seus resultados também mostraram maior satisfação entre os que trabalhavam com programação em par, quando comparados com os que não trabalhavam com tal metodologia ágil.

Já Melnik e Mauer (2006) mostraram que profissionais que atuam com métodos ágeis são mais satisfeitos no trabalho do que os que atuam com métodos não ágeis. De forma análoga, buscamos avaliar se esse resultado é encontrado no contexto brasileiro, conforme hipótese a seguir:

**H1** – A satisfação no trabalho de profissionais que atuam com métodos ágeis é maior do que a de profissionais que atuam com métodos tradicionais.

Em seu estudo, Melnik e Mauer (2006) também analisaram a satisfação de profissionais de TI que atuaram em projetos ágeis e não ágeis em função de dez fatores: oportunidade de progresso, capacidade de influenciar decisões, capacidade de influenciar o sucesso da empresa, oportunidade de trabalhar em projetos interessantes, salário, conexão entre remuneração e desempenho, segurança no trabalho, carga de trabalho, relações com pares e relações com usuários/clientes. Os resultados da pesquisa, que contou com a participação de respondentes de diferentes países, mostraram que as pessoas que atuam em projetos ágeis são mais satisfeitas com a capacidade de influenciar decisões, oportunidade de trabalhar em projetos interessantes e relações com usuários/clientes.

Segundo Turner e Boehm (2003), o relacionamento entre os membros de projetos ágeis é melhor do que em projetos tradicionais, aspecto também destacado por Taniguchi e Correa (2009). Já Cockburn e Highsmith (2001) ressaltam a maior colaboração e comunicação entre os integrantes de projetos ágeis, o que ampliaria sua percepção de controle sobre a tomada de decisões e as oportunidades de aprendizado. Com base nessas evidências e visando replicar a pesquisa de Melnik e Mauer (2006) para uma amostra de profissionais que atuam no Brasil, propomos as seguintes hipóteses:

- H2a** – A satisfação com a *metodologia de gestão* é maior para os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.
- H2b** – A satisfação com as *oportunidades de aprendizado* é maior para os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.
- H2c** – A satisfação com a *capacidade de influenciar decisões* é maior para os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.
- H2d** – A satisfação com a *carga de trabalho* exigida é maior para os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.
- H2e** – A satisfação com o *relacionamento* com demais membros do projeto é maior para os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.
- H2f** – Os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais, consideram os projetos em que atuam *mais interessantes*.

#### 2.4 Empregabilidade e percepção de empregabilidade

A empregabilidade pode ser entendida como as chances de uma pessoa conquistar e manter um trabalho e tende a ser influenciada por suas habilidades, competências e características psicológicas (Bernstrøm, Drange, & Mamelund, 2019; Brown, Hesketh, & Williams, 2003; Campos, 2011; Vanhercke et al., 2014). A pesquisa nesse campo tem se concentrado em discutir as efetivas movimentações entre empregadores e as características individuais que contribuem para essa mobilidade (Forrier, Verbruggen, & Cuyper, 2015). Esse segundo grupo de estudos tem como conceito central a percepção de empregabilidade, definida como a avaliação do indivíduo quanto às suas possibilidades de obtenção e manutenção de um emprego (Vanhercke et al., 2014).

Segundo Berntson, Sverke e Marklund (2006), além das competências desenvolvidas e dos traços psicológicos, a percepção de empregabilidade também seria influenciada por fatores externos, como a estrutura e as condições do mercado de trabalho. Essa perspectiva também é

compartilhada por Brown et al. (2003) e por Forrier, Cuyper e Akkermans (2018), segundo os quais a noção mais difundida de empregabilidade, que essencialmente responsabiliza o indivíduo pela conquista e pela manutenção de um posto de trabalho, seria limitada ao desconsiderar os efeitos do mercado de trabalho e a demanda das organizações. Assim, é possível que a popularidade das metodologias ágeis e sua crescente adoção (Digital.ai, 2020) contribua para a percepção de empregabilidade de profissionais com experiência nelas, em comparação com os que atuam predominantemente com metodologias tradicionais.

Dessa forma, e visando contribuir para a ainda escassa literatura sobre carreira e empregabilidade no contexto da gestão de projetos (Akkermans et al., 2020), propomos a seguinte hipótese:

**H3** – A percepção de empregabilidade é maior para os profissionais que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais.

### 3 Método

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*. A coleta de dados foi feita a partir de um questionário on-line, com apoio da ferramenta Qualtrics, e os convites para participação foram compartilhados nas redes sociais dos autores. Das 374 pessoas que acessaram o questionário, uma não concordou em participar, 21 não estavam exercendo atividade remunerada e 30 não atuaram em projetos nos últimos dois anos. Das 322 aptas a participar, 45 não chegaram a completar o questionário e, portanto, foram desconsideradas. Dessa forma, o estudo contou com uma amostra de 277 participantes.

Para mensurar a satisfação no trabalho de forma geral, optou-se pelo *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (University of Michigan, 1975), amplamente utilizado na literatura (Bowling et al., 2010; Spector, 1997; 2012). Os itens da escala são: “de maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho”; “no geral, gosto de trabalhar nesta empresa”; “no geral, não gosto do meu trabalho” (invertido). Foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Para avaliar a satisfação com diferentes aspectos do trabalho em projetos, tomou-se como base o estudo de Melnik e Mauer (2006). Os itens incluídos foram: satisfação com o método de gestão de projetos, oportunidades de aprendizado, capacidade de influenciar decisões, relacionamento com membros do projeto e carga de trabalho, medidos por meio de uma escala de 5 pontos (1 = muito insatisfeito; 5 = muito satisfeito). Outra pergunta buscou

identificar quão interessantes eram os projetos, também com base numa escala de 5 pontos (1 = extremamente desinteressantes; 5 = extremamente interessantes).

A percepção de empregabilidade foi medida por meio da escala sugerida por Cuyper et al. (2011), que contém quatro afirmativas, avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). As frases são: “sou otimista de que encontraria outro emprego se procurasse”; “eu encontraria facilmente outro emprego se perdesse o meu atual”; “eu poderia facilmente mudar de emprego se quisesse” e “acredito que poderia rapidamente conseguir outro emprego similar”.

Também foi solicitado aos respondentes as seguintes informações sociodemográficas: gênero, idade (em anos), tipo de empresa em que atua (privada, pública/governo, terceiro setor), tamanho da empresa (em número de empregados) e tempo na empresa (em anos).

Para classificar os participantes em função do método de gestão de projetos em que atuam, eles deveriam identificar se atuaram predominantemente em projetos ágeis ou tradicionais nos últimos 2 anos. O tratamento dos dados foi realizado com o apoio do *software* SPSS. As hipóteses foram testadas por meio de análises de variância (ANOVA), técnica adotada quando o objetivo é avaliar se há diferenças significativas entre duas ou mais médias (Tabachnick & Fidell, 2019).

## 4 Resultados

Nesta seção, apresentamos inicialmente o teste de confiabilidade das escalas e as estatísticas descritivas, incluindo dados relativos ao perfil dos participantes e as correlações entre as variáveis do estudo. Em seguida, apresentamos os resultados das análises de variância relacionadas à satisfação e à percepção de empregabilidade.

### 4.1 Testes de confiabilidade

Para analisar a confiabilidade das escalas, devidamente validadas em estudos anteriores, foi calculado o Alpha de Cronbach, conforme apresentado na Tabela 1. Tanto a escala de satisfação no trabalho quanto a de percepção de empregabilidade apresentaram resultados satisfatórios, com valores superiores a 0,8 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

**Tabela 1**

*Avaliação de Confiabilidade das Escalas*

Escala	Alfa de Cronbach	N de itens
Satisfação no trabalho	0,822	3
Percepção de empregabilidade	0,915	4

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

#### 4.2 Estatísticas descritivas

Dos 277 respondentes, 158 atuam com projetos ágeis (57%) e 119, com projetos tradicionais (43%). Com relação ao gênero, 71% são homens, corroborando evidências que apontam maior presença masculina nessa área (Gemino et al., 2021; Mannaro et al., 2004). A idade variou entre 21 e 62 anos, com média de 40.

Com relação ao tipo de empresa, 90% dos participantes atuam em empresas privadas e apenas 10% trabalham em instituições públicas ou do terceiro setor. Destaca-se ainda que 76% dos respondentes trabalham em grandes organizações. O tempo de empresa variou de 1 a 25 anos, com média de 5,9. Na Tabela 2 são apresentadas médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo.

**Tabela 2**

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações*

Times	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Tipo de projeto	,57	,50	1						
2. Satisfação no trabalho	4,19	,80	,117	1					
3. Percepção de empregabilidade	3,79	,98	,318**	,214**	1				
4. Gênero	,71	,45	,098	-,044	,146*	1			
5. Idade	39,94	8,23	-,079	,046	-,174**	,098	1		
6. Tempo de empresa	5,89	5,73	-,136*	-,012	-,153*	-,097	,231**	1	
7. Tipo de empresa	,90	,30	,059	,038	,247**	,062	-,043	-,244**	1
8. Tamanho da empresa	,76	,43	-,006	,000	-,026	-,034	,006	,184**	-,098

Notas: \*A correlação é significativa no nível 0,05; \*\*A correlação é significativa no nível 0,01.

Tipo de projeto: 1 = ágil; 0 = tradicional. Gênero: 1 = masculino; 0 = feminino. Tamanho da empresa: 1 = grande; 0 = pequena/média. Tipo de empresa: 1 = privada; 0 = pública/terceiro setor.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Conforme se pode observar, o tipo de projeto apresentou correlação positiva e significativa com a percepção de empregabilidade, em linha com H3. Também foi possível constatar uma correlação negativa e significativa entre tipo de projeto e tempo de empresa, indicando que os profissionais que atuam com métodos ágeis trabalham há menos tempo em suas empresas, resultado que pode estar associado à sua maior empregabilidade, novamente em consonância com H3.

Por outro lado, a correlação entre tipo de projeto e satisfação no trabalho não foi significativa, em oposição a H1. Há também uma correlação positiva e significativa entre a percepção de empregabilidade e a satisfação no trabalho. A percepção de empregabilidade apresentou correlação negativa e significativa com o tempo de empresa, indicando que a permanência na mesma empresa está associada a uma menor empregabilidade, além de uma correlação positiva e significativa com o tipo de empresa, o que mostra que os profissionais de empresas privadas têm maior percepção de empregabilidade do que os que atuam no setor público ou no terceiro setor.

Por fim, cumpre destacar as correlações significativas entre gênero e percepção de empregabilidade e entre idade e percepção de empregabilidade. Ou seja, entre os profissionais de projetos que participaram deste estudo, as mulheres e os mais maduros têm uma percepção de empregabilidade mais baixa do que os homens e os mais jovens, respectivamente.

#### *4.3 Satisfação no trabalho*

A primeira hipótese do estudo previa que a satisfação no trabalho, de forma geral, seria maior entre os respondentes que atuam com métodos ágeis, em comparação com os que trabalham com métodos tradicionais. Conforme apresentado na Tabela 3, os profissionais que atuam com métodos ágeis são mais satisfeitos do que os que trabalham com métodos tradicionais, mas essa diferença foi marginalmente significativa ( $p = 0,051$ ), corroborando parcialmente H1.

**Tabela 3**

*ANOVA: Satisfação no Trabalho*

Hipótese	Escala	Métodos	N	Média	Desvio-padrão	Entre grupos	
						F	Sig.
H1	Satisfação no trabalho	Tradicionais	119	4,084	,8191	3,839	,051
		Ágeis	158	4,274	,7851		
		Total	277	4,193	,8040		

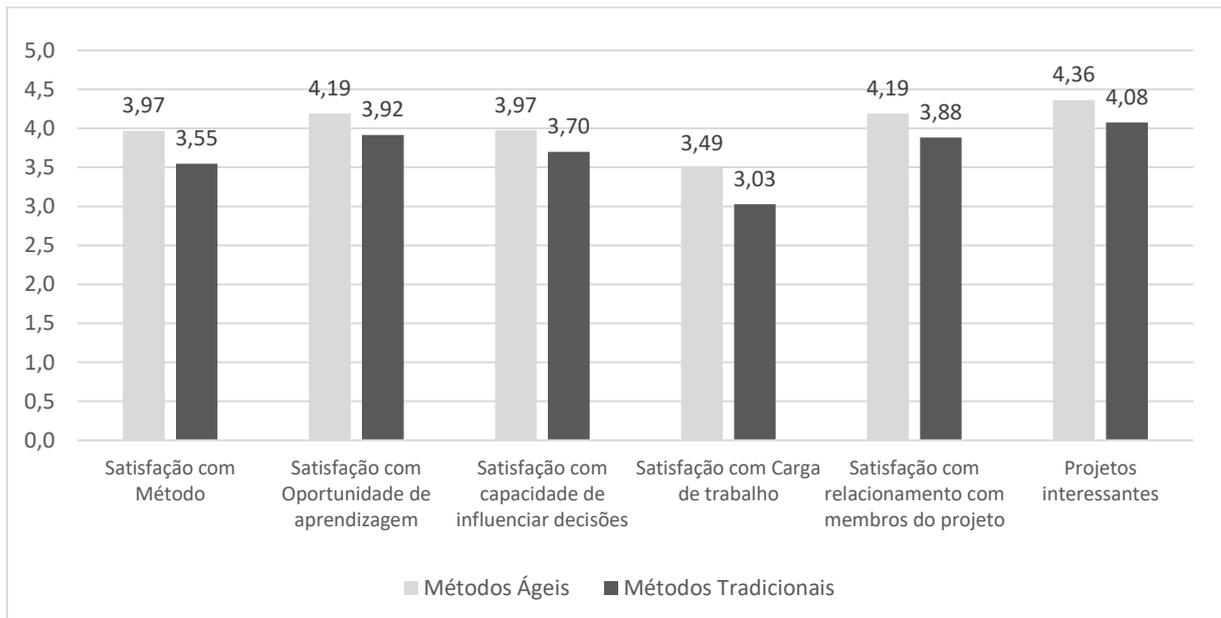
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

#### 4.4 Satisfação com projetos ágeis e tradicionais

Os respondentes também classificaram a satisfação em relação a seis aspectos de seu trabalho com projetos: o método em si (ágil vs. tradicional), oportunidades de aprendizado, capacidade de influenciar decisões, carga de trabalho, relacionamento com membros do projeto e, por fim, se os projetos em que atuam seriam interessantes, conforme apresentado no Gráfico 1.

**Gráfico 1**

*Satisfação por Tipo de Projeto*



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Para avaliar a significância estatística das diferenças de satisfação, foram realizadas análises de variância (ANOVA), apresentadas na Tabela 4. Os participantes de projetos com métodos ágeis, quando comparados com os que atuam em projetos tradicionais, demonstraram satisfação significativamente maior em todas as categorias, corroborando as hipóteses H2a até H2f.

**Tabela 4**

*ANOVA: Fatores de Satisfação*

Hipótese	Item de satisfação	Métodos	N	Média	Desvio-padrão	Entre grupos	
						F	Sig.
H2a	Metodologia	Tradicionais	119	3,55	1,039	13,287	,000
		Ágeis	158	3,97	,885		
		Total	277	3,79	,975		
H2b	Oportunidade de aprendizado	Tradicionais	119	3,92	,935	5,659	,018
		Ágeis	158	4,19	,959		
		Total	277	4,07	,957		
H2c	Capacidade em influenciar decisões	Tradicionais	119	3,70	1,109	4,765	,030
		Ágeis	158	3,97	,996		
		Total	277	3,86	1,053		
H2d	Carga de trabalho	Tradicionais	119	3,03	1,238	10,425	,001
		Ágeis	158	3,49	1,133		
		Total	277	3,29	1,199		
H2e	Relacionamentos	Tradicionais	119	3,88	1,043	6,427	,012
		Ágeis	158	4,19	,965		
		Total	277	4,06	1,009		
H2f	Atuação em projetos interessantes	Tradicionais	119	4,08	,885	7,269	,007
		Ágeis	158	4,36	,861		
		Total	277	4,24	,881		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Os resultados, portanto, mostram que, para esta amostra, os integrantes de projetos ágeis avaliam mais positivamente a metodologia de gestão dos projetos em que atuam do que os que trabalham com projetos tradicionais (H2a). Também foi possível constatar que as oportunidades de aprendizado são percebidas de forma mais favorável pelos integrantes de projetos ágeis, quando comparados com os de projetos tradicionais (H2b). A satisfação com a capacidade de influenciar decisões (H2c), com a carga de trabalho (H2d) e com o relacionamento com demais membros do projeto (H2e) também foi superior para os profissionais que atuam em projetos

com métodos ágeis, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais. Por fim, os profissionais que trabalham com métodos ágeis consideram os projetos em que atuam mais interessantes do que os que trabalham com métodos tradicionais, em linha com H2f.

#### 4.5 Percepção de empregabilidade

A análise de variância, apresentada na Tabela 5, mostra que a percepção de empregabilidade dos profissionais que atuam em projetos com métodos ágeis é significativamente mais alta do que a dos profissionais que atuam em projetos tradicionais ( $F = 31,031$ ;  $p < 0,0001$ ).

**Tabela 5**

*ANOVA: Percepção de Empregabilidade*

Hipótese	Escala	Métodos	N	Média	Desvio-padrão	Entre grupos	
						F	Sig.
H3	Percepção de Empregabilidade	Tradicionais	119	3,431	1,0110	31,031	,000
		Ágeis	158	4,059	,8615		
		Total	277	3,789	,9778		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Esse resultado corrobora H3 e sugere que trabalhar em projetos que envolvem métodos ágeis pode contribuir positivamente para a percepção de empregabilidade, relativamente ao trabalho em projetos com métodos tradicionais.

## 5 Discussão

O presente estudo tem por objetivo comparar a satisfação e a percepção de empregabilidade de profissionais que atuam com projetos ágeis ou tradicionais. Apesar da importância e da crescente utilização de métodos ágeis, observamos uma carência de pesquisas científicas conduzidas em organizações que atuam no Brasil, em particular relacionadas com a satisfação e a percepção de empregabilidade. Dessa forma, o presente trabalho contribui para preencher essa lacuna na literatura ao investigar tais aspectos no contexto da gestão de projetos no país.

Verificamos que os profissionais que atuam com metodologias ágeis são mais satisfeitos do que os envolvidos com métodos tradicionais. Esse resultado está em linha com Tripp et al.

(2016), segundo os quais o grau de utilização de metodologias ágeis influencia positivamente a satisfação no trabalho, e com as pesquisas de Mannaro et al. (2004) e de Pedrycz et al. (2011), com programadores envolvidos ou não com a metodologia XP (*extreme programming*) e com a programação em par (*pair programming*), respectivamente. Melnik e Mauer (2006), cuja pesquisa envolveu profissionais de diferentes regiões do mundo – predominantemente América do Norte, Europa e Ásia –, também encontraram resultados semelhantes. Dessa forma, nossos resultados estendem os desses autores ao considerar uma amostra de trabalhadores brasileiros.

Sobre os diferentes fatores de satisfação no contexto da gestão de projetos, todas as hipóteses foram confirmadas, corroborando Melnik e Mauer (2006). Em outras palavras, os profissionais que atuam com metodologias ágeis, em comparação com os que trabalham com metodologia tradicionais, são mais satisfeitos com a metodologia em si, as oportunidades de aprendizado, a capacidade de influenciar decisões, a carga de trabalho e os relacionamentos, além de perceberem os projetos em que atuam como mais interessantes.

Tais resultados estão em linha com as proposições de Cockburn e Highsmith (2001), segundo os quais a adoção de métodos ágeis promove maior satisfação na medida em que amplia a capacidade de influenciar decisões e as oportunidades de aprendizado. Corroboram também o posicionamento de Turner e Boehm (2003) e de Taniguchi e Correa (2009), segundo os quais os projetos ágeis viabilizam relacionamentos mais estreitos entre os profissionais, em comparação com os projetos tradicionais. Cabe ainda destacar o maior nível de satisfação com a carga de trabalho encontrado nos profissionais que atuam com métodos ágeis, quando comparados com os que atuam com métodos tradicionais.

O presente estudo mostrou que os participantes de projetos ágeis têm maior percepção de empregabilidade do que os que trabalham com métodos tradicionais. Esse resultado parece estar ligado à popularidade dos métodos ágeis de gestão de projetos, de forma a transmitir aos profissionais a percepção de que a experiência com o método contribuiria para sua empregabilidade. Assim, é importante destacar que esse resultado sugere que a empregabilidade é influenciada por aspectos individuais e contextuais, contradizendo a noção mais popular do conceito que atribui unicamente ao indivíduo a responsabilidade por seus desígnios profissionais (Berntson et al., 2006; Brown et al., 2003; Forrier et al., 2018).

Em outras palavras, a percepção de empregabilidade mais elevada do profissional envolvido com metodologias ágeis parece estar relacionada com sua experiência, mas também com maior demanda por parte das organizações empregadoras. No que tange a esse aspecto, é

importante destacar que determinados tipos de projetos, como os de alta complexidade ou de longa duração, os quais tendem a ter objetivos definidos e exigir planejamento detalhado, possivelmente continuarão sendo conduzidos sob abordagens tradicionais (Butler, Vijayasathy, & Roberts, 2020; Ciscon, 2009).

Foi verificada uma correlação positiva entre percepção de empregabilidade e satisfação no trabalho. De forma análoga, a pesquisa de Presti e Elia (2020) com gestores de projetos apontou uma correlação positiva entre empregabilidade e percepção de sucesso objetivo e subjetivo na carreira. Evidências nesse sentido também foram encontradas por Ngo, Liu e Cheung (2017), em pesquisa com trabalhadores chineses em Hong Kong, e por Cuyper et al. (2011), em pesquisa com trabalhadores na Bélgica. Estudos futuros podem se aprofundar na investigação dessas relações.

Por fim, os resultados deste estudo apontaram que as mulheres e os mais maduros têm uma percepção de empregabilidade inferior à dos homens e mais jovens, respectivamente. Essas evidências no contexto da gestão de projetos corroboram, em grande medida, evidências encontradas na literatura sobre ageísmo (Hanashiro & Pereira, 2020; Truxillo, Cadiz, & Rineer, 2018) e sobre gênero nas organizações (Cifre, Vera, Sánchez-Cardona, & Cuyper, 2018; Lavinias, 2001).

## 6 Conclusões

Como um dos pilares para a adoção de métodos ágeis é justamente seu aspecto humano, o presente estudo buscou contribuir para esse debate, ao comparar a satisfação de profissionais que atuam com tais projetos, em comparação com os que atuam com métodos tradicionais. Os resultados encontrados corroboram algumas proposições levantadas por defensores dos métodos ágeis (Cockburn & Highsmith, 2001; Malik et al., 2021; Wysocki, 2019). Mais especificamente, as evidências apontam que os profissionais de projetos que trabalham com métodos ágeis são mais satisfeitos com essa metodologia de gestão de projetos, com oportunidades de aprendizado, capacidade de influenciar nas decisões, carga de trabalho e relacionamentos, além de acreditarem que atuam em projetos mais interessantes.

A pesquisa também busca preencher uma lacuna na literatura sobre satisfação no contexto da gestão de projetos, ainda carente de estudos, em especial no Brasil. Conforme destacado, não foram encontrados estudos nacionais voltados ao tema da satisfação de

profissionais que atuam com projetos, a despeito de sua importância para os próprios trabalhadores e suas organizações.

De forma análoga, ao discutir a percepção de empregabilidade no contexto da gestão de projetos, também procuramos contribuir para a escassa literatura sobre essa temática, conforme destacado por Akkermans et al. (2020). Nosso estudo mostrou que a percepção de empregabilidade de profissionais que atuam com métodos ágeis é significativamente superior à dos que atuam com métodos tradicionais, resultado que parece estar associado à popularidade dos métodos ágeis (Ciscon, 2009; Conforto et al., 2016). Assim, estudos futuros poderiam se aprofundar sobre os efeitos da participação em projetos ágeis ou tradicionais sobre a carreira dos profissionais de projetos, com foco em pesquisas de caráter longitudinal.

Como implicação prática, os resultados do estudo sugerem que a adoção de metodologias ágeis de gestão de projetos pode trazer resultados positivos para os profissionais envolvidos, pois favoreceria sua satisfação e sua percepção de empregabilidade, com possíveis consequências sobre seu bem-estar (Bowling et al., 2010). Além disso, as organizações também poderiam se beneficiar, uma vez que contariam com profissionais mais satisfeitos e, possivelmente, mais engajados e produtivos (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Ademais, ao considerar que os participantes de projetos ágeis demonstram maior satisfação com diferentes aspectos ligados à metodologia de gestão de projetos, sugere-se a adoção de práticas no contexto da gestão de recursos humanos orientadas nesse sentido, ou seja, que fomentem as oportunidades de aprendizado, favoreçam o relacionamento entre os membros da equipe e promovam a autonomia e a capacidade de influenciar decisões.

Sobre as limitações do estudo, cumpre destacar que a classificação dos participantes nos grupos ágil ou tradicional foi feita pelo próprio respondente, com base em sua maior vivência em projetos com um ou outro método nos últimos dois anos. Além disso, a amostra foi obtida por conveniência, a partir das redes de relacionamento dos autores e em grupos relacionados ao tema no Facebook e no LinkedIn. Dessa forma, sugere-se a aplicação da pesquisa com uma amostra mais representativa.

Também é importante ressaltar que análises de variância não permitem inferir relações de causalidade. Assim, sugere-se, para estudos futuros, a adoção de técnicas de análise mais sofisticadas, como a modelagem de equações estruturais, ou a condução de estudos experimentais. Tais metodologias permitiriam inferir em que medida as diferenças na satisfação

e na empregabilidade percebida são efetivamente influenciadas pela metodologia de gestão de projetos adotada.

Outra sugestão seria a replicação do estudo em outro momento, de forma que a adoção de métodos ágeis esteja mais madura, permitindo confirmar que essa maior satisfação não estaria ligada a um eventual otimismo com a utilização de um modelo relativamente novo nas organizações. Também pode ser interessante a comparação entre diferentes técnicas de gestão de projetos, tanto ágeis quanto tradicionais, permitindo identificar possíveis variações na satisfação em função da técnica adotada.

### Referências

- Akkermans, J., Keegan, A., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2020). Crafting project managers' careers: integrating the fields of careers and project management. *Project Management Journal*, 51(2), 135-153. <https://doi.org/10.1177/8756972819877782>
- Amaral, D. C., Conforto, E. C., Benassi, J. L. G., & Araujo, C. (2012). *Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores*. São Paulo: Saraiva.
- Azenha, F. C., Reis, D. A., & Fleury, A. L. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110. <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Kern, J. (2001). *Manifesto for agile software development*. Recuperado de: [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org).
- Bernstrøm, V. H., Drange, I., & Mamelund, S. E. (2019). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*, 48(1), 234-248. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0279>
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244. <https://doi.org/10.1177/0143831X06063098>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126. <https://doi.org/10.1080/1363908032000070648>

- Butler, C. W., Vijayarathy, L. R., & Roberts, N. (2020). Managing software development projects for success: aligning plan- and agility-based approaches to project complexity and project dynamism. *Project Management Journal*, 51(3), 262-277. <https://doi.org/10.1177/8756972819848251>
- Campos, K. C. L. (2011). Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. *Estudos de Psicologia*, 28(1), 45-55. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000100005>
- Cifre, E., Vera, M., Sánchez-Cardona, I., & Cuyper, N. de (2018). Sex, gender identity, and perceived employability among spanish employed and unemployed youngsters. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02467>
- Ciscon, L. A. (2009). *Um estudo e uma ferramenta de gerência de projetos com desenvolvimento ágil de software*. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Instituto de Ciências Exatas, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284. <https://doi.org/10.1108/03090590810871379>
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development: the people factor. *Computer*, 34(11), 131-133.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., Silva, S. L., Felippo, A. di, & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660-674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Coram, M., & Bohner, S. (2005). The impact of agile methods on software project management. *12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems*, 363-370. <https://doi.org/10.1109/ecbs.2005.68>
- Cuyper, N. de, Heijden, B. I. J. M. van de, & Witte, H. de (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561962>
- Digital.ai. (2020). *15<sup>th</sup> Annual State of Agile Report*. Burlington: Digital.ai. Disponível em: <https://stateofagile.com/#ufh-i-661275008-15th-state-of-agile-report/7027494>.
- Fonseca, F. V. M. (2021). *Participação em projetos com métodos ágeis ou tradicionais e sua influência na satisfação, percepção de empregabilidade e intenção de rotatividade*. Dissertação (mestrado em gestão empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getulio Vargas, FGV, Rio de Janeiro.

- Forrier, A., Cuyper, N. de, & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Forrier, A., Verbruggen, M., & Cuyper, N. de (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: the relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7 ed. Essex: Pearson Education.
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5032>
- 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), 268-279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: a century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Who is attracted and why? How agile project management influences employee’s attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699-720. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0063>
- Kropp, M., Meier, A., Anslow, C., & Biddle, R. (2020). Satisfaction and its correlates in agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 164, article 110544. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110544>
- Lavinas, L. (2001). *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. Texto para Discussão Ipea, 826. Rio de Janeiro: Ipea.

- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
- Mannaro K., Melis M., & Marchesi M. (2004). Empirical analysis on the satisfaction of IT employees comparing XP practices with other software development methodologies. *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*, XP 2004, Berlin, Heidelberg, 3092, p. 166-174. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24853-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24853-8_19)
- McHugh, O., Conboy, K., & Lang, M. (2011). Using agile practices to influence motivation within IT project teams. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 23(2), 59-84
- McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1673-1682. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.010>
- Melnik, G., & Maurer, F. (2006). Comparative analysis of job satisfaction in agile and non-agile software development teams. *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*, 32-42. Berlin: Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/11774129\\_4](https://doi.org/10.1007/11774129_4)
- Ngo, H. Y., Liu, H., & Cheung, F. (2017). Perceived employability of Hong Kong employees: its antecedents, moderator and outcomes. *Personnel Review*, 46(1), 17-35. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0015>
- Niederman, F., Lechler, T., & Petit, Y. (2018). A research agenda for extending agile practices in software development and additional task domains. *Project Management Journal*, 49(6), 3-17. <https://doi.org/10.1177/8756972818802713>
- Pedrycz, W., Russo, B., & Succi, G. (2011). A model of job satisfaction for collaborative development processes. *Journal of Systems and Software*, 84(5), 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.12.018>
- Presti, A. lo, & Elia, A. (2020). Is the project manager's road to success paved only with clear career paths? A dominance analysis of the additive contributions of career attitudes and employability factors. *Project Management Journal*, 51(2), 199-213. <https://doi.org/10.1177/8756972819891344>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® Guide*. 7 ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: the mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

- Richardson, T. M., Earnhardt, M. P., & Marion, J. W. (2015). Is project management still an accidental profession? A qualitative study of career trajectory. *Sage Open*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244015572098>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: how to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Russo, R. F. S. M., Silva, L. F., & Larieira, C. L. C. (2021). Do manifesto ágil à agilidade organizacional. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i1.19333>
- Silva, F. S. M. (2014). *Análise da importância da adoção das práticas clássicas e ágeis para o sucesso nos projetos brasileiros*. Dissertação (mestrado em gestão empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getulio Vargas, FGV, Rio de Janeiro.
- Siqueira, M. M. M., & Júnior, S. G. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Saraiva.
- Sithambaram, J., Nasir, M. H. N. M., & Ahmad, R. (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: a grounded theory approach. *International Journal of Project Management*, 39(5), 474-495. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.002>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. 7 ed. New York: Pearson.
- Taniguchi, K., & Correa, F. E. (2009). Metodologias ágeis e a motivação de pessoas em projetos de desenvolvimento de *software*. *Revista de Ciências Exatas e Tecnologia*, 4(4), 163-179. <https://doi.org/10.17921/1890-1793.2009v4n4p163-179>
- Tripp, J. F., Riemenschneider, C., & Thatcher, J. B. (2016). Job satisfaction in agile development teams: agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267-307. <https://doi.org/10.17705/1jais.00426>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Rineer, J. R. (2017). The aging workforce: implications for human resource management research and practice. In: Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E., & Wright, D. M. *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Turner, R., & Boehm, B. (2003). People factors in software management: lessons from comparing agile and plan-driven methods. *CrossTalk – The Journal of Defense Software Engineering*, 16(12), 4-8.

University of Michigan. (1975). *Michigan Organizational Assessment Package*. University of Michigan, Institute for Social Research, Survey Research Center.

Vanhercke, D., Cuyper, N. de, Peeters, E., & Witte, H. de (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.  
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>

Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: traditional, agile, extreme, hybrid*. 8 ed. Indianapolis: John Wiley & Sons.