

FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO DE GERENTES DE PROJETOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

MOTIVATIONAL FACTORS THAT INFLUENCE DECISION MAKING OF PROJECT MANAGERS IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS

VINICIUS GARCIA FUNARO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO DE GERENTES DE PROJETOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo analisar, por meio de Revisão Sistemática da Literatura, os fatores motivacionais que influenciam a tomada de decisão de gerentes de projetos em ambientes organizacionais, identificando lacunas, tendências e contribuições teóricas e práticas relevantes.

Relevância/originalidade

O artigo é original ao sistematizar evidências sobre motivação na tomada de decisão em projetos, tema pouco explorado de forma integrada. Contribui ao evidenciar lacunas teóricas e sugerir abordagens interdisciplinares para avançar a gestão de projetos em ambientes organizacionais complexos.

Metodologia/abordagem

A metodologia adotada foi uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com abordagem qualitativa e análise temática, utilizando as bases Scopus e Web of Science, apoiada pelos softwares Rayyan e VOSviewer para seleção, organização e interpretação dos estudos incluídos.

Principais resultados

Os resultados revelam que fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos influenciam de forma interdependente a tomada de decisão de gerentes de projetos, afetando engajamento, adaptabilidade e desempenho, além de evidenciarem lacunas teóricas e potencial para abordagens interdisciplinares futuras.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui teoricamente ao integrar dimensões motivacionais à tomada de decisão em projetos e metodologicamente ao aplicar uma RSL com rigor e critérios definidos, oferecendo uma base estruturada para futuras pesquisas e avanços na gestão de projetos organizacionais.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo oferece subsídios para aprimorar ambientes organizacionais, promovendo decisões mais conscientes e sustentáveis. Auxilia gestores a entenderem como fatores motivacionais impactam o desempenho em projetos, contribuindo para políticas de engajamento, retenção e desenvolvimento de lideranças mais eficazes.

Palavras-chave: fatores motivacionais, tomada de decisão, gestão de projetos

MOTIVATIONAL FACTORS THAT INFLUENCE DECISION MAKING OF PROJECT MANAGERS IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS

Study purpose

This study aims to analyze, through a Systematic Literature Review, the motivational factors that influence project managers' decision-making in organizational environments, identifying theoretical gaps, trends, and relevant theoretical and practical contributions.

Relevance / originality

The article is original by systematizing evidence on motivation in project decision-making, a theme rarely explored in an integrated way. It highlights theoretical gaps and suggests interdisciplinary approaches to advance project management in complex organizational environments.

Methodology / approach

The study adopted a Systematic Literature Review (SLR) with a qualitative and thematic analysis approach, using Scopus and Web of Science databases, supported by Rayyan and VOSviewer software for study selection, organization, and interpretation.

Main results

Results show that intrinsic and extrinsic motivational factors interdependently influence project managers' decision-making, impacting engagement, adaptability, and performance. The findings also reveal theoretical gaps and opportunities for future interdisciplinary approaches.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes theoretically by integrating motivational dimensions into project decision-making and methodologically by applying a rigorous SLR with well-defined criteria, offering a structured basis for future research and advancements in organizational project management.

Social / management contributions

The study provides insights to improve organizational environments by promoting more conscious and sustainable decisions. It supports managers in understanding how motivational factors impact project performance, contributing to engagement, retention policies, and the development of more effective leadership.

Keywords: motivational factors, decision-making, project management

Fatores Motivacionais que influenciam a Tomada de Decisão de Gerentes de Projetos em Ambientes Organizacionais

1. Introdução

A tomada de decisão em projetos é um processo multifacetado, influenciado não apenas por fatores técnicos e racionais, mas também por elementos motivacionais. Em ambientes organizacionais marcados por pressões institucionais, incertezas e necessidade constante de adaptação, compreender os fatores que afetam o julgamento e a escolha de ações por parte dos gerentes de projeto torna-se essencial para a melhoria da performance e a entrega de valor (Sah, 1991; Zhao & Zhu, 2014). Nesse contexto, a motivação surge como um constructo relevante, moldando percepções, prioridades e atitudes dos profissionais frente aos desafios decisórios (Word & Park, 2009).

A literatura sobre gestão de projetos tem ampliado o debate sobre a influência de variáveis subjetivas na atuação dos *stakeholders*, especialmente dos gestores que ocupam posições centrais na condução e na governança das iniciativas (Seiler et al., 2012). Fatores motivacionais de natureza intrínseca, como propósito e autonomia (Seiler et al., 2012), extrínseca, como incentivos e reconhecimento (Gambardella, Panico, & Valentini, 2015), atuam de forma combinada, impactando decisões estratégicas e operacionais ao longo do ciclo de vida dos projetos. No entanto, apesar da relevância teórica e prática desse tema, ainda há uma dispersão dos estudos e lacunas na sistematização das evidências disponíveis (Seiler et al., 2012).

Diante desse cenário, este estudo propõe uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com o objetivo de mapear e analisar os fatores motivacionais que influenciam a tomada de decisão de gerentes de projeto em contextos organizacionais diversos. A partir de um protocolo baseado nas orientações de Pollock e Berge (2018), a pesquisa identifica os principais autores, conceitos, abordagens metodológicas e tendências que compõem esse campo, contribuindo para a consolidação do conhecimento e o direcionamento de futuras investigações.

Este artigo está dividido em cinco seções principais, sendo esta (1) a Introdução, que apresenta o tema, os objetivos e a relevância do estudo. A seção (2) Materiais e Métodos descreve o protocolo adotado para a realização da revisão sistemática, detalhando os critérios de seleção, as bases de dados utilizadas e os procedimentos de análise. A seção (3) Apresentação e Análise dos Resultados expõe os achados bibliométricos e temáticos obtidos a partir da amostra selecionada. Em seguida, a seção (4) Discussão dos Resultados interpreta os fatores motivacionais identificados à luz da literatura, organizando-os em duas dimensões analíticas: intrínseca e extrínseca. A seção (5) Conclusão sintetiza os principais resultados, discute suas implicações teóricas e práticas e propõe direções para pesquisas futuras.

2. Materiais e Métodos

Este estudo adotou uma abordagem sistemática para mapear e compreender os fatores motivacionais que influenciam a tomada de decisão em ambientes de gestão de projetos. Para garantir rigor metodológico e confiabilidade nos resultados, foi utilizada a metodologia de RSL, as etapas sequenciais abrangem: a definição das questões de pesquisa; a busca e seleção criteriosa das publicações relevantes; a aplicação de critérios de inclusão e exclusão; a triagem e avaliação da elegibilidade dos estudos; e a análise qualitativa e síntese das evidências extraídas.

Na fase inicial, foram selecionadas bases de dados reconhecidas por sua relevância e abrangência para a área de estudo, assegurando a cobertura ampla da literatura científica

pertinente ao tema investigado. Para a coleta dos estudos, foram utilizadas as bases Scopus e Web of Science. As buscas foram realizadas em 09 de maio de 2025, com a seguinte string de pesquisa: ((“project manag*”) AND (motivation*) AND (decision*)).

Essa *string* foi elaborada com operadores booleanos e truncamentos visando capturar a maior quantidade possível de publicações relevantes relacionadas à motivação e à tomada de decisão no contexto de gestão de projetos.

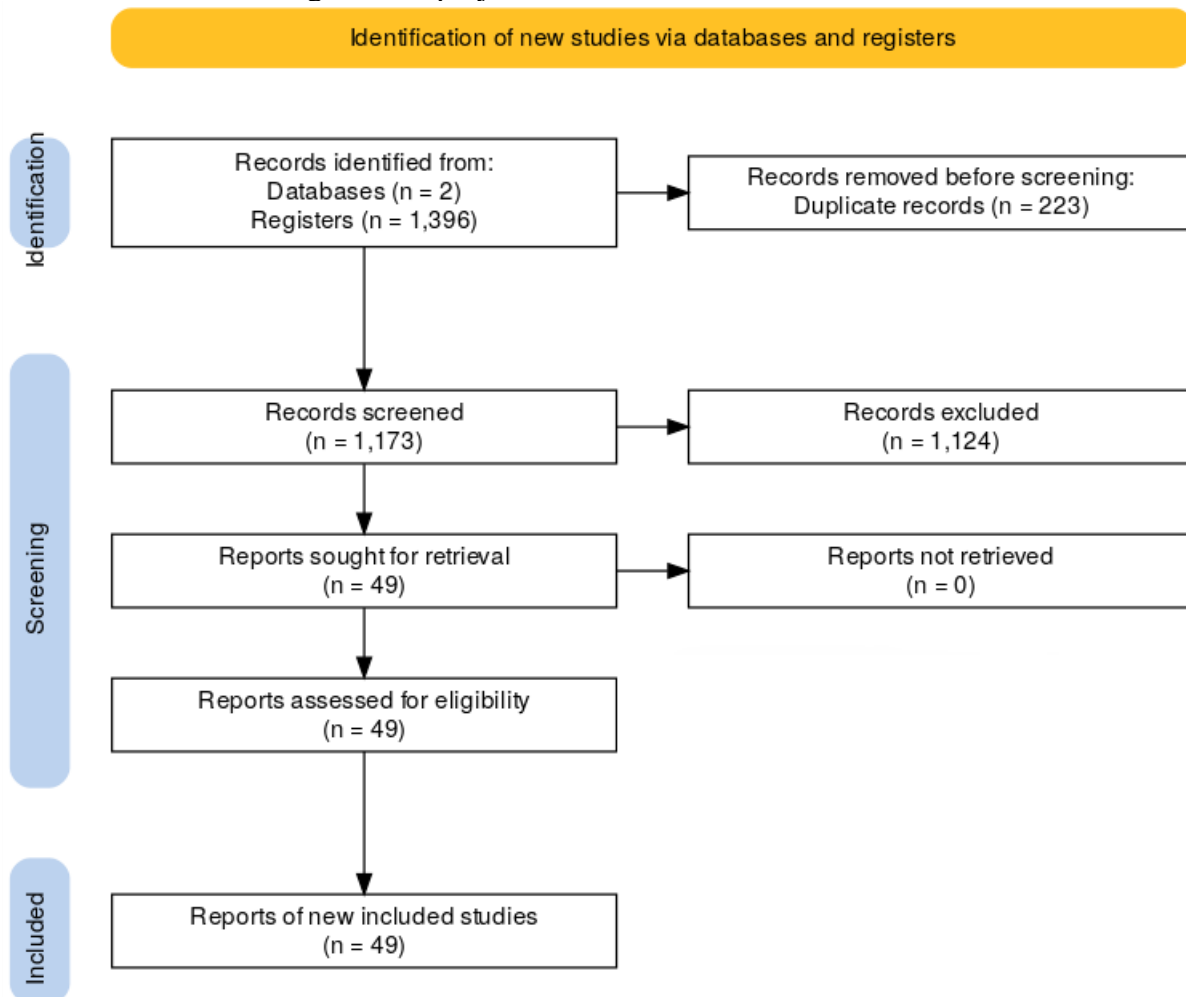


Figura 1. Fluxograma da seleção de estudos para a Revisão Sistemática da Literatura

Fonte: Elaborado com base em Pollock e Berge (2018).

Conforme ilustrado no fluxograma (Figura 1), a identificação inicial resultou em 1.396 registros provenientes de duas bases de dados. Após a remoção de 223 registros duplicados, 1.173 artigos foram submetidos à triagem por títulos e resumos, dos quais 1.124 foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão estabelecidos. Posteriormente, 49 relatórios foram selecionados para recuperação completa e avaliação de elegibilidade, sendo que todos foram recuperados com sucesso. Por fim, 49 estudos foram incluídos na revisão sistemática para análise qualitativa, constituindo a base final de evidências deste trabalho.

A triagem dos artigos resultantes seguiu um processo rigoroso eliminando duplicados e publicações não relevantes, utilizando ferramentas digitais especializadas para auxiliar na organização e seleção dos registros. Os critérios aplicados foram os seguintes:

Crítérios de Inclusão:

- a) Estudos que abordam fatores que impactam na motivação dos *stakeholders*;
- b) Pesquisas que exploram a conexão entre motivação e decisão;

c) Revisões do estado da arte relacionadas à temática motivacional em projetos.

CrITÉrios de Exclusão:

- a) Trabalhos que abordam ações com impacto não motivacional;
- b) Pesquisas relacionadas à motivação no desenvolvimento de inteligência artificial;
- c) Estudos que tratam motivação apenas como ação, sem explorar os motivos subjacentes;
- d) Obras contextualizadas em momentos caóticos como guerras e pandemias;
- e) Artigos focados exclusivamente na motivação de clientes;
- f) Publicações que mencionam motivação sem desenvolver fundamentação teórica.

Posteriormente, foi realizada a avaliação da elegibilidade por meio da leitura criteriosa dos títulos, resumos e textos completos, assegurando a pertinência dos estudos incluídos para a análise qualitativa. Para o tratamento e mapeamento dos dados coletados, foram utilizadas ferramentas computacionais que possibilitaram a organização das informações, a análise quantitativa das publicações ao longo do tempo e a identificação de padrões temáticos relevantes. Essa sistematização permitiu construir um panorama consolidado das evidências científicas, apontando tendências, lacunas e perspectivas futuras para o estudo dos fatores motivacionais que impactam a tomada de decisão em projetos.

3. Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos a partir da revisão sistemática da literatura sobre fatores motivacionais na tomada de decisão. A análise abrange tanto aspectos quantitativos, por meio da bibliometria que inclui produção científica, citações e redes de colaboração, quanto qualitativos, por meio da exploração dos principais temas, termos e autores que compõem o campo estudado. Os achados são interpretados à luz do desenvolvimento histórico, da relevância acadêmica e das contribuições práticas, buscando identificar tendências, lacunas e oportunidades para pesquisas futuras.

A pergunta norteadora que orientou esta investigação foi: “Quais são os fatores motivacionais que impactam a tomada de decisão de gerentes de projeto em ambientes organizacionais?”. A estrutura da pesquisa permitiu identificar, categorizar e discutir as principais abordagens sobre o tema, contribuindo para o avanço do conhecimento na interface entre motivação e decisão em gestão de projetos.

3.1 Análise descritiva dos artigos e autores

A análise temporal da produção científica demonstra que a publicação de artigos sobre o tema iniciou-se na década de 1970, com crescimento lento e esporádico até meados da década de 1990. A partir desse período, observa-se uma aceleração gradual na quantidade de publicações anuais, refletindo o interesse crescente pela área. Destaca-se um pico de produção recente, especialmente nos anos entre 2018 e 2022, quando o número de artigos publicados ultrapassou a casa das centenas anuais, atingindo o máximo em 2022 com 102 publicações.

Paralelamente, o total de citações acumuladas também revela um aumento significativo, atingindo o ápice em 2018, com 1.813 citações naquele ano, o que indica um período de grande impacto e consolidação do campo. A queda nas citações nos anos mais recentes, como 2023 e 2024, pode ser explicada pelo tempo necessário para que artigos mais novos sejam plenamente reconhecidos e incorporados na comunidade acadêmica.

Esses dados evidenciam uma maturidade crescente do campo, bem como a consolidação do interesse acadêmico e prático na temática, consolidando os fatores motivacionais em tomada

de decisão e sua aplicação em equipes como um tema de relevância crescente e em constante desenvolvimento.

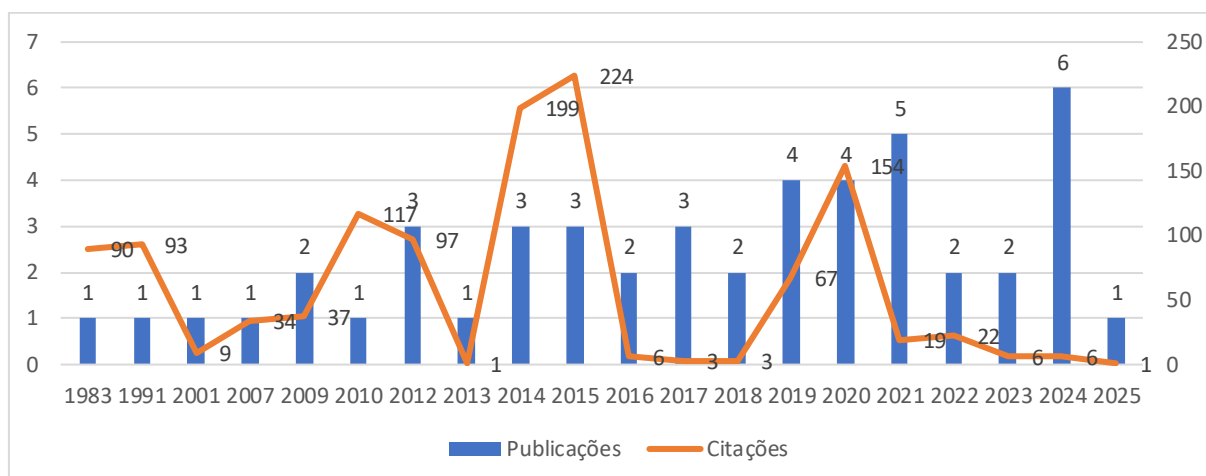


Figura 2. Relação artigo ano de publicação e citações

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Nesta RSL, a análise bibliométrica foi conduzida a partir de uma base final de 49 artigos selecionados por meio da plataforma Rayyan e validados conforme critérios rigorosos de inclusão. Essa base totalizou 1.108 citações, indicando um impacto relevante no campo de estudo dos fatores motivacionais na tomada de decisão aplicado às equipes de projetos.

Os artigos selecionados abrangem um período que se estende desde 1983 até 2025, refletindo o desenvolvimento histórico e a evolução do tema. Entre os trabalhos mais influentes da base, destacam-se: O estudo de Zhao (2014), “Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing”, que recebeu 158 citações e aborda a motivação como fator central para a troca de conhecimento em equipes. O artigo de Rahman (2010), “Factors affecting recruitment and retention of community health workers in a newborn care intervention in Bangladesh”, com 117 citações, que explora aspectos críticos de recrutamento e retenção, temáticas cruciais para o desempenho das equipes. “Strategic incentives to human capital”, de Gambardella (2015), com 115 citações, que discute estratégias de incentivo e valorização do capital humano. Outros trabalhos relevantes incluem “Fallibility in Human Organizations and Politics” de Sah (1991) e “Managing Professionals - Ideological Proletariat and the Bureaucratic State” de Derber (1983), com 93 e 90 citações, respectivamente, que contribuem para a compreensão dos aspectos organizacionais e políticos que afetam as equipes.

A concentração das citações nesses estudos evidencia a importância de fatores motivacionais, estratégicos e organizacionais no contexto de gestão de projetos. A análise temporal aponta para um interesse crescente no tema, especialmente a partir da década de 2000, com publicações que se tornaram referências fundamentais. Essa abordagem bibliométrica permite identificar não apenas os artigos de maior impacto, mas também direcionar a compreensão dos principais focos temáticos e lacunas na literatura, embasando a fundamentação teórica da revisão e orientando futuras pesquisas.

3.2 Análise dos títulos e palavras-chave

Na análise dos autores mais relevantes, o software VOSviewer identificou um total de 72 autores na base de artigos selecionados. Destes, um grupo de autores com maior destaque foi identificado, sendo aqueles com mais de três publicações. Esses autores representam uma parcela significativa da produção científica na área, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1. Relação autores e citações

ID	Autor	Citações	Relevância	Relevância Acumulada
1	Zhao, Y.C.	158	14,26%	14,26%
2	Rahman, Syed Moshfiquir	117	10,56%	24,82%
3	Gambardella, A.	115	10,38%	35,20%
4	SAH, RK	93	8,39%	43,59%
5	Derber, C.	90	8,12%	51,71%
6	Belenzon, S.	70	6,32%	58,03%
7	Pargar, F.	58	5,23%	63,27%
8	Seiler, S.	50	4,51%	67,78%
9	Word, J.	39	3,52%	71,30%
10	Jarkas, A.M.	39	3,52%	74,82%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

Nesta RSL, a análise bibliométrica foi realizada com base em uma seleção final de 49 artigos, totalizando 1.108 citações. A representatividade dos autores foi avaliada considerando o número de citações acumuladas por cada um, evidenciando a influência relativa no campo de estudo das equipes de projetos. Destacam-se Zhao, Y.C., com 158 citações, representando aproximadamente 14,26% do total, o que evidencia sua forte influência no tema. Em seguida, Rahman, Syed Moshfiquir, acumula 117 citações (10,56%), enquanto Gambardella, A. registra 115 citações, equivalente a 10,38% da base. Outros autores relevantes incluem SAH, RK (93 citações, 8,39%), Derber, C. (90 citações, 8,12%), e Belenzon, S. (70 citações, 6,32%), que juntos somam uma parcela significativa da relevância bibliométrica.

A representatividade acumulada dos dez autores mais citados atinge 74,82% do total de citações, indicando que um grupo restrito concentra a maior parte da produção de impacto e orienta as principais discussões no tema. Essa concentração reforça o papel central desses pesquisadores na consolidação do conhecimento e direciona a identificação das tendências e lacunas para futuras investigações.

Após a análise da frequência dos autores, avançamos para investigar as relações de colaboração entre eles utilizando o software VOSviewer. A Figura 3 apresenta a análise de *cluster*, destacando os principais autores e suas conexões na rede científica.

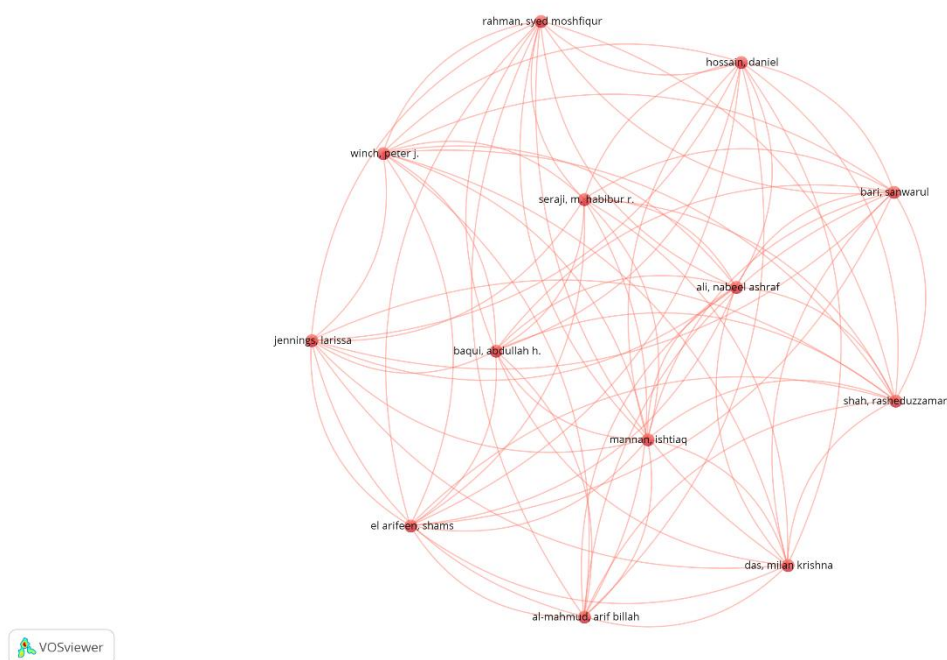


Figura 3. Rede de coautoria dos principais autores

Fonte: VOSviewer.

A análise da rede de coautoria revelou a existência de um único *cluster*, indicando uma comunidade científica altamente integrada e coesa no campo investigado. Tal configuração sugere que os autores estão fortemente conectados, com uma colaboração ampla e frequente que sustenta a produção acadêmica nessa área temática. Essa alta densidade de relações colaborativas evidencia um foco temático concentrado, onde a maioria dos pesquisadores compartilha interesses e trabalha em conjunto para avançar o conhecimento.

A colaboração estreita entre autores favorece o intercâmbio contínuo de ideias, métodos e perspectivas, o que contribui para o fortalecimento dos fundamentos teóricos e para o avanço prático do tema. Autores centrais neste *cluster* provavelmente exercem papéis de liderança, atuando como hubs que articulam redes de colaboração e facilitam a disseminação do conhecimento. Essa dinâmica colaborativa reforça a coesão do campo, gerando sinergias que ampliam o impacto científico dos trabalhos publicados.

A análise da rede de interação dos autores mais citados revela um aspecto intrigante: embora Zhao, Y.C., seja o autor com maior número de citações, alcançando 158 citações e representando cerca de 14,26% do total das citações, ele não aparece conectado na rede colaborativa apresentada pelo software VOSviewer. Esse achado sugere que a relevância e influência científica desse autor no campo estudado não dependem diretamente de colaborações frequentes com os demais pesquisadores mais citados. Em contraste, Rahman, Syed Moshfiqur e outros autores com altos índices de citações aparecem fortemente integrados na rede, indicando colaborações frequentes e significativas, que provavelmente fortalecem a disseminação e consolidação dos conhecimentos produzidos por eles. Essa observação ressalta que a importância acadêmica pode emergir tanto de colaboração intensa quanto de trabalhos isolados de grande impacto, evidenciando diferentes estratégias e estilos acadêmicos dentro do mesmo campo temático.

No entanto, a ausência de múltiplos *clusters* também aponta para uma possível limitação na diversidade temática e na especialização dentro do campo. A concentração em um único grupo pode indicar que ainda há espaço para o surgimento de subáreas ou abordagens

diferenciadas, que permitam aprofundar e diversificar as discussões científicas. A ampliação da rede para incluir colaborações interdisciplinares e a formação de novos grupos podem ser caminhos para fomentar a inovação e o desenvolvimento mais robusto da área.

3.3 Análise dos títulos dos artigos e palavras-chave

A partir dos títulos dos artigos e resumo, o software VOSviewer detectou inicialmente um total de 2018 termos distintos. Dentre esses, foram selecionados 11 termos que apresentaram uma frequência mínima de dez ocorrências. Esses termos, que representam os principais focos temáticos da análise, estão detalhados na Tabela 2. Destaca-se que o termo "motivation" lidera com 37 repetições, correspondente a 18,97% do total dos termos selecionados, seguido por "studies" com 18 ocorrências (9,23%) e "organization" com 16 (8,21%). A frequência acumulada dos onze termos selecionados atinge 82,56%, indicando que eles compõem o conjunto representativo dos temas mais recorrentes nas publicações analisadas.

Tabela 2. Análise dos termos utilizados nos artigos

id	Termos	Frequência (n)	Frequência (%)	Frequência Acumulada
1	motivation	37	18,97%	18,97%
2	studies	18	9,23%	28,21%
3	organization	16	8,21%	36,41%
4	information	15	7,69%	44,10%
5	relationship	13	6,67%	50,77%
6	decision-making	11	5,64%	56,41%
7	time	11	5,64%	62,05%
8	analyses	10	5,13%	67,18%
9	effect	10	5,13%	72,31%
10	employee	10	5,13%	77,44%
11	role	10	5,13%	82,56%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A análise quantitativa da frequência dos termos extraídos dos títulos dos artigos e das palavras-chave permitiu identificar os conceitos mais recorrentes na base de estudos selecionada. Conforme evidenciado na Tabela 2, o termo “motivation” destaca-se como o mais frequente, aparecendo em 18,97% dos registros, o que indica sua centralidade e relevância na literatura relacionada à tomada de decisão.

Em seguida, termos como “studies” (9,23%), “organization” (8,21%) e “information” (7,69%) também apresentam alta frequência, refletindo o enfoque dos estudos em contextos organizacionais e no suporte informacional ao processo decisório. A presença desses termos sugere que a motivação é analisada não isoladamente, mas em estreita conexão com o ambiente organizacional e o acesso à informação.

Outros termos de destaque, como “relationship” (6,67%), “decision-making” (5,64%) e “time” (5,64%), indicam que aspectos relacionais, processuais e temporais são componentes importantes nas investigações sobre motivação e decisão. A frequência relativa desses termos reforça a ideia de que a motivação influencia não apenas o indivíduo, mas também as dinâmicas interpessoais e o gerenciamento temporal nos processos decisórios.

Adicionalmente, termos como “analyses”, “effect” e “employee”, cada um com 5,13% de frequência, sugerem um interesse significativo na análise dos efeitos da motivação e no papel do empregado como agente decisório dentro das organizações. Essa distribuição das frequências destaca a multifacetada abordagem do tema, em que a motivação é explorada em

sua relação com diversos fatores contextuais, comportamentais e organizacionais que permeiam a tomada de decisão.

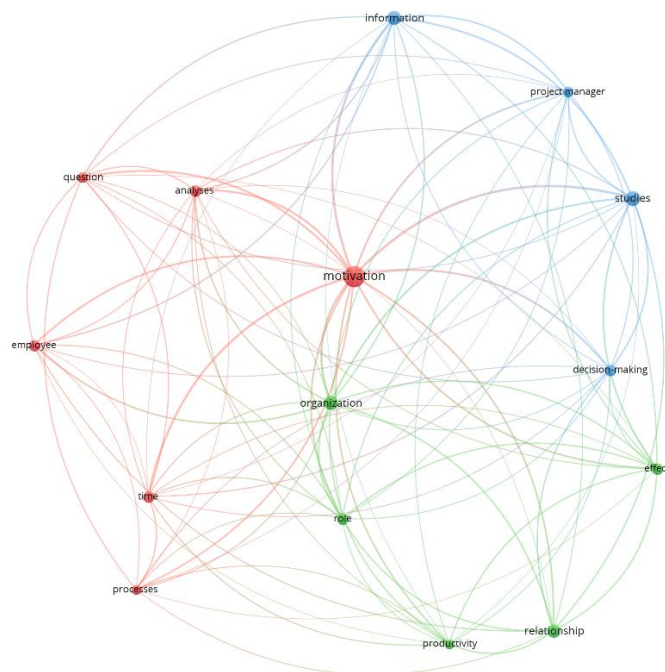


Figura 4. Clusters de palavras-chave

Fonte: VOSviewer.

O mapa bibliométrico apresentado, gerado pelo software VOSviewer, revela a existência de três clusters temáticos principais que organizam a literatura relativa aos fatores motivacionais na tomada de decisão. O *cluster* central em vermelho concentra os termos mais frequentes e centrais à temática, destacando “motivation” como o nó principal. Este grupo parece englobar publicações que discutem os aspectos motivacionais intrínsecos e extrínsecos relacionados ao comportamento individual, incluindo processos internos, questionamentos e a influência do tempo no desenvolvimento da motivação para decisões. Esse cluster reflete a ênfase nos elementos pessoais e psicológicos que moldam o comprometimento e a persistência dos indivíduos diante de alternativas decisórias.

O *cluster* em verde agrupa termos que remetem ao contexto organizacional, como “organization”, “role”, “productivity” e “relationship”. Este conjunto evidencia a importância das interações sociais, da definição de papéis e do impacto das dinâmicas organizacionais no processo motivacional e decisório. Os estudos agrupados neste cluster apontam para uma abordagem que considera a motivação como fenômeno contextualizado, influenciado pelas estruturas organizacionais e pelas relações interpessoais que afetam o desempenho e a qualidade das decisões tomadas em grupo.

O *cluster* em azul, por sua vez, está relacionado à gestão da informação e ao papel do gestor no processo decisório, contendo termos como “project manager”, “information”, “studies” e “decision-making”. Esse agrupamento sugere uma linha de pesquisa que enfatiza a importância do acesso à informação adequada e da liderança na facilitação da motivação e na efetividade das decisões, especialmente em ambientes organizacionais complexos e projetos multifacetados.

As conexões entre os clusters indicam que os fatores motivacionais na tomada de decisão são multifacetados e inter-relacionados. A motivação individual não pode ser

dissociada do contexto organizacional e da qualidade da gestão da informação. Além disso, observa-se que as redes entre os termos são relativamente densas, sugerindo um campo de estudo consolidado, no qual os elementos pessoais, organizacionais e gerenciais se articulam para formar uma compreensão integrada da motivação e sua influência no comportamento decisório.

Essa organização temática possibilita uma melhor compreensão dos diferentes níveis em que a motivação atua — desde o interno, passando pelo social e chegando ao sistêmico — e ressalta a importância de abordagens que contemplem esses múltiplos aspectos para o avanço teórico e prático no estudo da motivação na tomada de decisão.

4. Discussão dos Resultados

Fatores motivacionais atuam como antecedentes relevantes que moldam as decisões tomadas por gerentes de projetos, exercendo influência significativa sobre escolhas estratégicas, adiamentos e reavaliações ao longo do ciclo de vida de um projeto. Esses fatores não operam isoladamente, mas se manifestam de forma entrelaçada, envolvendo dimensões intrínsecas e extrínsecas que afetam o julgamento e a coerência das decisões (Seiler et al., 2012; Zhao & Zhu, 2014).

4.1 Efeitos da Motivação Intrínseca na Decisão

A motivação intrínseca está fortemente associada ao senso de propósito, à autonomia e à identificação pessoal com os objetivos do projeto. Gerentes de projetos guiados por motivações internas tendem a demonstrar maior resiliência, iniciativa e compromisso com a entrega de resultados consistentes e significativos (Seiler et al., 2012; Word & Park, 2009). Essa orientação também favorece o envolvimento emocional e o sentimento de pertencimento, essenciais para sustentar o desempenho sob condições de pressão ou escassez de recursos.

Contudo, esse engajamento pode favorecer a manutenção de decisões previamente adotadas, especialmente quando estão alinhadas a valores pessoais inegociáveis ou à preservação da identidade profissional, mesmo diante de evidências contrárias que sugeririam outra direção (Belenzon & Schankerman, 2015). Assim, a motivação intrínseca, ao mesmo tempo em que reforça a consistência, pode limitar a adaptabilidade do gerente de projetos frente a contextos dinâmicos ou ambíguos.

4.2 Consequências da Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca, por sua vez, deriva de fatores externos, como recompensas financeiras, reconhecimento institucional ou pressão por resultados. Em contextos organizacionais altamente orientados por métricas e entregas de curto prazo, gerentes de projetos podem tomar decisões impulsionadas por incentivos imediatos, mesmo que isso comprometa a qualidade ou a sustentabilidade do projeto (Jarkas & Haupt, 2015; Gambardella et al., 2015). Esse padrão é reforçado quando os indicadores de desempenho estão descolados dos objetivos estratégicos de longo prazo, gerando decisões subótimas guiadas por metas intermediárias.

Além disso, incentivos externos mal estruturados podem reduzir a autonomia percebida e o senso de responsabilidade individual, afetando negativamente o comprometimento com os resultados. Esse padrão foi identificado por Rahman et al. (2010) no contexto de trabalhadores comunitários, onde decisões de permanência eram muitas vezes tomadas por obrigação institucional ou pressão externa, e não por convicção pessoal.

4.3 Fatores Não Motivacionais na Tomada de Decisão

Embora esta RSL se concentre nos fatores motivacionais que influenciam a tomada de decisão de gerentes de projetos, é importante reconhecer que decisões também podem ser guiadas por elementos não motivacionais. O estudo de Pedrosa, Silva e Martens (2021), por exemplo, descreve critérios técnicos, comportamentais e de liderança utilizados para selecionar o gerente de projeto ideal. Nesse caso, o foco está no julgamento do recrutador sobre o perfil desejado, e não nos motivos internos que impulsionam sua escolha (Pedrosa et al., 2021).

Trata-se de uma abordagem útil para compreender os filtros aplicados no processo decisório, evidenciando como atributos prescritivos são utilizados como base para a tomada de decisão. Contudo, esse tipo de estudo não contempla diretamente os impulsos motivacionais do decisor, e por isso constitui uma referência complementar, sem protagonismo na presente análise.

5. Conclusões

Esta RSL buscou compreender quais fatores motivacionais impactam a tomada de decisão de gerentes de projeto em ambientes organizacionais. A análise de 49 artigos revelou que os fatores motivacionais atuam de forma integrada no processo decisório. A motivação intrínseca, associada ao propósito, à autonomia e à identificação com os objetivos do projeto, sustenta o engajamento e a resiliência dos gestores, promovendo maior comprometimento com os resultados de longo prazo. Contudo, esse mesmo alinhamento pode levar à rigidez decisória, quando os valores pessoais predominam sobre sinais contextuais de mudança.

Por sua vez, a motivação extrínseca, pautada por incentivos financeiros, reconhecimento e metas organizacionais, influencia comportamentos voltados ao desempenho imediato, mas pode gerar efeitos colaterais quando desarticulada dos objetivos estratégicos. Além disso, incentivos mal estruturados podem comprometer a autonomia percebida, reduzindo o senso de pertencimento e o engajamento voluntário.

Esses achados indicam que a decisão em projetos transcende o plano técnico-racional, sendo profundamente mediada por fatores motivacionais. Reconhecer essas dimensões é essencial para que as organizações desenvolvam contextos de decisão mais conscientes, sustentáveis e alinhados a objetivos coletivos. A análise da rede de colaboração científica identificou uma concentração em um único cluster temático, o que sugere uma coesão importante, mas também evidencia a necessidade de diversificação das abordagens e da incorporação de perspectivas interdisciplinares.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a condução de estudos empíricos que investiguem como modelos motivacionais impactam diretamente os desfechos de desempenho em projetos. Investigações que explorem intervenções práticas também podem contribuir para operacionalizar o conhecimento acumulado e aprimorar o processo decisório em ambientes complexos de gestão de projetos.

Referências

- Abecassis-Moedas, C., Manceau, D., BenMahmoud-Jouini, S., & Pereira, J. (2021). Imprinting of founders' entrepreneurial motivations on enterprises' practices and processes: The context of creative industries. *Creativity And Innovation Management*, 30(1), 182-197.
- Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L., & Jansen, J. J. P. (2017). Are Managers Motivated to Explore in the Face of a New Technological Change? The Role of Regulatory Focus, Fit, and Complexity of Decision-Making. *Journal Of Management Studies*, 54(2), 209-237.
- Al-Abbadi, G., & Agyekum-Mensah, G. (2022). The effects of motivational factors on construction professionals productivity in Jordan. *International Journal of Construction Management*, 22(5), 820-831.
- Al-Kwafi, O., Petrovska, I., Parast, M., & Safari, A. (2021). Individual entrepreneurial orientation, self-efficacy, and managerial skills for project performance: an integrated structural approach and analysis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(6), 1634-1657.
- Arcelia, T., Juan Alfredo, T., María Hortensia, V., & Liliana Victoria, C. (2021). Endomarketing: Strategy to reduce the turnover of millennial personnel in Mexican organizations. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 267-282.
- Belenzon, S., & Schankerman, M. (2015). Motivation and sorting of human capital in open innovation. *Strategic Management Journal*, 36(6), 795-820.
- Carnemolla, P., & Galea, N. (2021). Why Australian female high school students do not choose construction as a career: A qualitative investigation into value beliefs about the construction industry. *Journal of Engineering Education*, 110(4), 819-839.
- Clerkin, R., & Swiss, J. (2014). Does charging nonprofit volunteers affect their satisfaction?. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(4), 487-501.
- Colorni, A., & Tsoukias, A. (2024). What is a decision problem?. *European Journal Of Operational Research*, 314(1), 255-267.
- De Oliveira, M., Possamai, O., Dalla Valentina, L., & Flesch, C. (2012). Applying Bayesian networks to performance forecast of innovation projects: A case study of transformational leadership influence in organizations oriented by projects. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 5061-5070.
- Derber, C. (1983). Managing professionals - Ideological proletarianization and post-industrial labor. *Theory and Society*, 12(3), 309-341.
- Diaby, L., Mørup, S., Brage, K., & Roland Vils Pedersen, M. (2024). Perspectives on diagnostic radiographers' motivation for becoming researchers: A qualitative focus group study. *Radiography*, 30(4), 1219-1224.
- Dias, D. S., Perciuncula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Profile Of Leadership In Project Management: A Research With Management Professionals. *Revista De Gestao E Projetos*, 8(1), 72-89.
- Doloi, H. (2007). Twinning motivation, productivity and management strategy in construction projects. *EMJ. Engineering Management Journal*, 19(3), 30-40.
- Gambardella, A., Khashabi, P., & Panico, C. (2020). Managing autonomy in industrial research and development: A project-level investigation. *Organization Science*, 31(1), 165-181.
- Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal*, 36(1), 37-52.
- Gunduz, M., & Abdi, E. (2020). Motivational Factors and Challenges of Cooperative Partnerships between Contractors in the Construction Industry. *Journal of Management in Engineering*, 36(4).

- Graboviy, P. (2016). Methods of motivation improvement and effectiveness increase on the example of construction industry enterprises. *15th International Scientific Conference Underground Urbanisation As A Prerequisite For Sustainable Development*, 165, 1520-1528.
- Grund, C., Minten, A., & Toporova, N. (2019). Motivation assessments of temporary agency workers - An empirical analysis based on appraisals compiled by hiring companies. *Management Revue*, 30(1), 5-39.
- Halim, Z., Maria, Waqas, M., Edwin, C. A., & Shah, A. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 2(9).
- Jarkas, A., Radosavljevic, M., & Wuyi, L. (2014). Prominent demotivational factors influencing the productivity of construction project managers in Qatar. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(8), 1070-1090.
- Khun-anod, K., Watanabe, T., & Tsuchiya, S. (2024). Roles and Autonomous Motivation of Safety Officers: The Context of Construction Sites. *Buildings*, 14(2).
- Kristal, A., & Dorison, C. (2024). Precommitment Can Allow Decision Makers to Maintain Trust When De-escalating Commitment. *Journal of Applied Psychology*.
- Law, C. (2016). Using bonus and awards for motivating project employees. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 4-7.
- Lee, J., & Chen, C. (2022). Motivating members' involvement to effectually conduct collaborative software process tailoring. *Empirical Software Engineering*, 27(7).
- Li, Y., Xiang, P., Chan, P., & Zhang, J. (2024). Examining owners' and contractors' motivations to participate in collaborative risk management of mega infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 42(5).
- Li, Z., Seering, W., Yang, M., & Eesley, C. (2021). Understanding the motivations for open-source hardware entrepreneurship. *Design Science*, 7.
- Libman, A., Dolgopyatova, T., & Yakovlev, A. (2018). Board Empowerment: What Motivates Board Members of Founder-Owned Companies?. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 188-205.
- Mahula, S., Tan, E., Cromptvoets, J., & Timmers, P. (2024). What motivates public sector organisations to use blockchain?. *International Journal of Public Sector Management*, 38(1), 118-138.
- Maloney, W. (1990). Framework for analysis of performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 116(3), 399-415.
- Minnullina, A., Abdrazakov, R., & Graboviy, P. (2018). Evaluation of the coaching effectiveness as an instrument for motivating company's employees. *International Science Conference Spbwosce-2017 Business Technologies For Sustainable Urban Development*, 170.
- Pargar, F., Kujala, J., Aaltonen, K., & Ruutu, S. (2019). Value creation dynamics in a project alliance. *International Journal of Project Management*, 37(5), 716-730.
- Pedrosa, N., da Silva, L. F., & Pra Martens, C. D. (2021). Approved project: and now, how to hire the ideal project manager?. *Revista De Gestão E Secretariado-Gesec*, 12(1), 230-256.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- Ponisciakova, O., Rosnerova, Z., & Kicova, E. (2023). Motivation as an Element of Managerial Decision Making in Manufacturing Companies: The Case of the Slovak Republic. *Sustainability*, 15(12).
- Qayyum, M. (2018). Modelling wisdom in learning and decision making. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(2), 146-166.
- Rahman, S. M., Ali, N. A., Jennings, L., Seraji, M. H. R., Mannan, I., Shah, R., Al-Mahmud, A. B., Bari, S., Hossain, D., Das, M. K., Baqui, A. H., El Arifeen, S., & Winch, P.

- J. (2010). Factors affecting recruitment and retention of community health workers in a newborn care intervention in Bangladesh. *Human Resources For Health*, 8.
- SAH, R. (1991). Fallibility In Human Organizations And Political-Systems. *Journal Of Economic Perspectives*, 5(2), 67-88.
- Schaefer, G. O., & Savulescu, J. (2017). Better Minds, Better Morals: A Procedural Guide to Better Judgment. *Journal Of Posthuman Studies-Philosophy Technology Media*, 1(1), 26-43.
- Seelig, T., Thompson, A., Burke, T., Pinnegar, S., McNelis, S., & Morris, A. (2019). Understanding what motivates households to become and remain investors in the private rental market. *AHURI Final Report*, 1-100.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.
- Smith, G. (2001). Making the team. *IEE Review*, 47(5), 33-36.
- Sujan, S. F., Kiviniemi, A., Jones, S. W., Wheathcroft, J. M., & Hjelseth, E. (2019). Common biases in client involved decision-making in the AEC industry. *Frontiers Of Engineering Management*, 6(2), 221-238.
- Tanik, M., & Sen, A. (2012). A six sigma case study in a large-scale automotive supplier company in Turkey. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(3), 343-358.
- Wang, Y., Ma, L., & Fu, H. (2024). Effect of Social Identity on Megaproject Managers' Conflict Management Styles. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(10).
- Winkler, G., & Marsh, R. (1996). Creating A Successful Cro-Sponsor Relationship Through Alignment Of Goals And Values. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 30(1), 113-118.
- Word, J., & Park, S. (2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review*, 44(1), 91-118.
- Zhao, Y., & Zhu, Q. (2014). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on participation in crowdsourcing contest: A perspective of self-determination theory. *Online Information Review*, 38(7), 896-917.
- van der Walt, F., & Steyn, P. (2019). Workplace spirituality and the ethics behaviour of project managers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45.