

## **PROJETOS TRANSFORMACIONAIS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK**

*Transformational Projects: A Framework Proposal*

**JOÃO BONIFÁCIO DE OLIVEIRA JÚNIOR**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**WALTER CARDOSO SÁTYRO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**FLÁVIO SANTINO BIZARRIAS**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ANA PAULA LOPES MARINHO**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecemos ao Fundo de Amparo à Pesquisa – FAP\UNINOVE

## **PROJETOS TRANSFORMACIONAIS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre projetos transformacionais e gestão de projetos, e propor um framework para esta relação, como síntese de literatura, e como modelo para praticantes.

### **Relevância/originalidade**

Os projetos transformacionais permitem que as empresas se ajustem a novas demandas e necessidades do mercado e de desafios internos, mantendo-se relevantes e sustentáveis em termos de operacionalização das novas ideias.

### **Metodologia/abordagem**

Revisão da literatura com busca sistemática de referências - construção do modelo conceitual.

### **Principais resultados**

A partir de uma busca sistemática de referências, na literatura, foi possível identificar que, apesar da escassez de referencial teórico, reforçado pelos próprios autores pesquisados, há uma certa convergência sobre a aplicação, abordagem, foco e barreira para projetos transformacionais

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Proposta de um framework para esta relação, como síntese de literatura

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Modelo para praticantes: Apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos de transformação, existe pouca fundamentação teórica que justifique e suporte esta abordagem.

**Palavras-chave:** Projeto Transformacional, Gerenciamento de Projetos, Transformação Organizacional, Transformação

## *Transformational Projects: A Framework Proposal*

### **Study purpose**

The objective of this study was to analyze the relationship between transformational projects and project management, and to propose a framework for this relationship, as a synthesis of literature, and as a model for practitioners.

### **Relevance / originality**

Transformational projects allow companies to adjust to new market demands and needs and internal challenges, remaining relevant and sustainable in terms of operationalizing new ideas.

### **Methodology / approach**

Literature review with systematic search of references - construction of the conceptual model.

### **Main results**

From a systematic search of references in the literature, it was possible to identify that, despite the scarcity of theoretical references, reinforced by the researched authors themselves, there is a certain convergence on the application, approach, focus and barrier for transformational projects

### **Theoretical / methodological contributions**

Proposal of a framework for this relationship, as a literature synthesis

### **Social / management contributions**

Model for practitioners: Although an increasing number of change processes and initiatives are organized and implemented as transformation projects, there is little theoretical foundation that justifies and supports this approach.

**Keywords:** Transformational Project, Project Management, Organizational Transformation, Transformation

## PROJETOS TRANSFORMACIONAIS: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK

### 1 Introdução

A literatura sobre mudança organizacional aponta para uma contínua e alta taxa de fracasso nos esforços de mudança transformacional nas organizações. Por outro lado, existe uma escassez de fundamentação teórica para projetos transformacionais para uma abordagem eficaz para implementar e gerenciar a transformação das organizações. A mudança organizacional tem se tornado cada vez mais complexa. Para Henderson (2002), hoje em dia, as mudanças são diferentes. Mudanças e ajustes estratégicos afetam a cultura das organizações, assim como mudanças tecnológicas são introduzidas em um ritmo acelerado, exigindo uma capacidade de rápida adaptação dos membros da organização.

Anderson e Anderson (2017), descrevem a mudança transformacional como muito desafiadora pois o estado futuro é desconhecido quando se começa e é determinado por tentativas e erros à medida que novas informações são coletadas. Isso torna complexo o processo de gerenciamento da transformação com planos de projeto baseado em abordagens puramente preditivas, com prazos e escopo lineares. Bourne (2015) defende que a transformação organizacional é diferente da gestão de mudanças, a qual implementa iniciativas finitas. Neste sentido, afirma que o objetivo da transformação é reinventar a organização, mudar a cultura, comportamentos e descobrir uma nova forma de trabalhar. Esse tipo de transformação é muito mais imprevisível, iterativo e experimental do que o gerenciamento tradicional de projetos. Ainda, de acordo com Henderson (2002) a transformação organizacional envolve mudanças radicais na forma como as pessoas percebem, pensam e se comportam no trabalho.

Söderlund (2010) afirma que apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos de transformação, existe pouca fundamentação teórica que justifique e suporte esta abordagem. E, Kozak-Holland (2019), acrescenta que, mesmo assim, as organizações que enfrentam a revolução digital o fazem por meio de projetos transformacionais que define como:

Projetos que exigem adaptabilidade para encontrar o melhor caminho, o que envolve improvisação ou inovação de tecnologias e processos emergentes. Isso requer colaboração fora dos limites organizacionais, encontrando fontes de conhecimento para interagir e encontrar soluções (Kozak-Holland, 2019, p. 120).

Os projetos vêm adquirindo características transformacionais na sua forma de condução e execução também. De acordo com Gordiienko et al (2019), projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional responsáveis pelo direcionamento de atividades transformacionais e assim, devem seguir os conceitos de gestão de transformações organizacionais. E, Badewi (2022) e Zwikael et al. (2019), enfatizam a importância e os efeitos de diferentes papéis, de liderança, por exemplo, que, em projetos transformacionais influenciam o sucesso do projeto.

A fronteira entre projetos convencionais e projetos transformacionais ainda carece de mais pesquisas em busca de uma definição mais clara, com fronteiras mais bem definidas. Segundo Smith (2021), é necessário compreender melhor a influência que os líderes organizacionais têm nos resultados dos projetos transformacionais. A pesquisa sobre como eles fazem para garantir o atingimento dos resultados pretendidos acaba trazendo uma outra dimensão para o entendimento da gestão de projetos transformacionais: o papel da liderança, isto é, a liderança transformacional no sucesso dos projetos transformacionais.

Também para Söderlund (2010), apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos transformacionais envolvendo especialistas, desenvolvimento e bases de conhecimento, existe pouca

fundamentação teórica, na literatura, que justifique esta abordagem. Observa-se que a transformação está sendo cada vez mais organizada como projetos (projetos estratégicos, projetos de mudança, projetos de transformação, etc.) envolvendo cada vez mais elementos de mudança.

Um projeto transformacional é uma oportunidade de renovação organizacional, porém a prática deste tipo de projeto é amplamente conduzida sem referência a pesquisas ou antecedentes históricos (Söderlung, 2010). De outra feita, esta falta de referencial teórico é indicativo de uma lacuna substancial entre a pesquisa e a prática em gerenciamento de projetos de forma mais geral. Cha et al (2018), vai além, e reforça que a transformação bem-sucedida da organização e seus negócios tem sido uma questão marginalizada nos estudos de gerenciamento de projetos. Os corpos de conhecimento (BoK's ou Body of Knowledges, como o PMBok, por exemplo) concentram-se na entrega de resultados sem se concentrar nos benefícios da transformação. Para eles, a estrutura precisa ser aprimorada para executar melhor as transformações de negócios para um perspectiva que inclua a gestão da transformação neste contexto.

Apesar do crescente interesse pelo termo “transformacional”, em diversos contextos, desde a liderança, à organização, seu melhor entendimento no âmbito da gestão de projetos, bem com sua aplicação, é ainda insuficiente. O estudo de perspectivas como abordagem, barreiras e foco dos projetos transformacionais, poderiam ajudar no melhor entendimento deste das características e nuances deste tipo de projeto. Entendimento das abordagens passíveis de adoção na condução e participação de um projeto transformacional, sugerindo atitudes, comportamentos que possam vir a facilitar ou potencializar o atingimento dos resultados esperados por meio de interações, iterações, métodos ou aplicação de técnicas diferentes do comumente adotadas. Na busca do entendimento de como as barreiras podem influenciar, sugerindo a predisposição a identificar e considerar os desafios, as dificuldades ou obstáculos a serem superados no processo de viabilização da transformação organizacional através de projetos transformacionais. E, por fim, entendendo como a clareza e o tipo de foco da transformação, isto é, que tipo de transformação se pretende realizar na organização, nos processos, nos seus produtos, no relacionamento com seus clientes e assim por diante, poderia influenciar na condução, na abrangência e no sucesso da transformação.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 O Contexto Da Transformação**

Segundo Henderson (2002), a literatura está repleta de relatos de fracassos nos esforços de mudança transformacional. Por outro lado, a escassez de fundamentação teórica potencializa a proliferação de fracassos, uma vez que não existem referências consistentes para subsidiar uma melhor escolha, planejamento e condução de projetos transformacionais.

As mudanças organizacionais tornam-se mais complexas e frequentes. Mudanças culturais, estruturais e estratégicas complexas, em um ritmo acelerado, alteram a zona de conforto de seus protagonistas, dando-lhes pouco tempo para readaptação. Conceitos de mudança e transformação se confundem nestes cenários complexos de projetos transformacionais e mudanças organizacionais devido à escassez de fundamentação teórica. Isso faz proliferar conceitos, definições e práticas das mais diversas.

Práticas que, por diversas que sejam e sem conexão entre elas, dificultam o processo de construção do aprendizado e o estabelecimento de uma base teórica referencial para projetos futuros (Bourne, 2019). Na transformação organizacional, a própria palavra transformação já traz um quê de disrupção, de quebra de paradigmas. Rompe-se com o “status

quo” em prol da criação de um cenário novo, com perspectivas e desafios diferentes dos atuais e o processo de aprendizado se desenvolve durante a transformação (Bourne, 2019) e (Henderson, 2002).

Conceitos de mudança e transformação se confundem nestes cenários complexos de projetos transformacionais e mudanças, haja vista a escassez de fundamentação teórica que faz proliferar conceitos, definições e práticas das mais diversas. Práticas que, por diversas que são e sem conexão entre elas, não facilitam a construção de um aprendizado e um referencial para projetos futuros.

## 2.2 Mudança e Transformação

Bourne (2019), sinaliza que alguma confusão ainda ocorre no entendimento da diferença entre Mudança (*Change*) e Transformação (*Transformation*). Gerenciar mudança é uma disciplina mais conhecida pelas organizações, mas a maioria continua tendo dificuldade com a transformação. A mudança trata de promover ajustes ou melhorias discretas no âmbito da organização, onde as abordagens convencionais de gerenciamento e monitoramento das etapas do processo se adequam perfeitamente, uma vez que a visão futura é bem definida. Já a transformação trata de conduzir alterações mais profundas na organização que, além de influenciar aspectos comportamentais, podem envolver mudança de cultura, descoberta e adoção de novas formas de trabalhar, rompimento com o status quo em prol de um futuro totalmente diferente. A transformação pode envolver ainda, a complexidade de coordenar a sincronização de várias iniciativas interdependentes. Além disso, Anderson (2017) acrescenta que, na transformação, nem sempre a visão futura está clara e definida desde o início. O cenário futuro pode ser desconhecido ou não estar totalmente claro, quando se começa. Etapas vencidas podem determinar ou revisar os escopos de atividades ou ações das seguintes.

Assim, a transformação, como tende a romper com o status quo, invariavelmente implica em mudanças culturais, retirar os protagonistas da zona de conforto, pode envolver um quê de instabilidade, incertezas que, entre outras podem vir a se tornar barreiras a ser transpassadas ou que, eventualmente, pode interferir no ritmo ou longevidade do projeto transformacional.

## 2.3 Mudança Transformacional

Anderson (2017), distingue a mudança organizacional em três tipos, e cada um requer diferentes estratégias de mudança, planos e graus de envolvimento dos funcionários: de desenvolvimento, de transição e de transformação. O gerenciamento de projetos tradicional e o que é comumente chamado de gerenciamento de mudanças apoiam mudanças de desenvolvimento e de transição, mas são insuficientes para mudanças transformacionais. Segundo Anderson (2017), no primeiro tipo, denominado Desenvolvimento (*Development Change*), a mudança melhora o que a organização está fazendo e como está fazendo, no momento, ao invés de se preocupar ou ter como foco a criação de algo novo.

Naquela chamada Transição (*Transitional Change*) a mudança transitória substitui o estado atual por algo completamente novo. Isso requer projetar e implementar um novo estado. O terceiro tipo, chamado de Transformação (*Transformation change*), é muito mais desafiador, porque o estado futuro é desconhecido a princípio, e passa a ser conhecido à medida que novas informações são coletadas. Para este tipo de transformação fica complexa a gestão com planos lineares de projeto com prazos e escopo pré-determinados. Henderson (2002), também trata da mudança transformacional, fazendo uma distinção entre mudança transacional e mudança transformacional. Para ele, a mudança transacional refere-se à



modificação e redesenho dos sistemas e processos nos quais os indivíduos interagem. A mudança transformacional, por outro lado, refere-se a mudar a forma como as pessoas na organização percebem seus papéis, responsabilidades e relacionamentos.

Mudanças fundamentais na percepção levam a mudanças no comportamento dentro da organização. Esta distinção entre os dois tipos/níveis de mudança é relevante na medida em que ambos os tipos envolvem abordagens diferentes, sendo a mudança transformacional muito mais complexa e desafiadora. A mudança transformacional requer a alteração dos elementos básicos da cultura de uma organização. A transformação organizacional envolve mudanças radicais na forma como as pessoas percebem, pensam e se comportam no trabalho.

A transformação organizacional envolve a reformulação da cultura e dos elementos de design da organização; vai muito além de apenas tornar a organização melhor ou ajustar o status quo. Em vez disso, envolve a mudança fundamental do caráter e da cultura da organização.

## 2.4 Transformação Organizacional

Gordienko (2019), alinhada com Anderson (2017), considera que três tipos de mudanças podem ocorrer na organização: de Desenvolvimento, Transicional e Transformacional. Segundo eles, a gestão de projetos como tradicionalmente executada, é suficiente para a gestão dos dois primeiros tipos (Desenvolvimento e Transicional) mas insuficientes para lidar com mudanças transformacionais. Assim como Bourne (2015), afirma que o gerenciamento de transformação não pode se concentrar em mudanças discretas e bem definidas. Deve se concentrar em um portfólio coordenado de iniciativas interdependentes.

Existe a necessidade de uma abordagem sistemática para gestão de projetos de transformação. O conceito de projeto transformacional deve ser considerado como uma forma de gerenciamento de atividades transformacionais. Neste caso, o projeto transformacional é um componente do sistema de gestão da transformação organizacional. A transformação organizacional envolve mudanças radicais na forma como as pessoas percebem, pensam e se comportam no trabalho. A transformação organizacional envolve a reformulação da cultura e dos elementos de *design* da organização; vai muito além de apenas tornar a organização melhor ou ajustar o status quo. Envolve a mudança fundamental do caráter e da cultura da organização (Henderson, 2002). Esse tipo de transformação é muito mais imprevisível, iterativo e experimental do que o gerenciamento tradicional de projetos ou programas e, conseqüentemente, envolve um risco muito maior. Os principais elementos necessários para construir o sucesso são uma visão clara do resultado final, bom envolvimento das partes interessadas e flexibilidade para adaptar o programa de trabalho com base no feedback de iniciativas anteriores (Bourne, 2015).

## 2.5 Projetos Transformacionais

Para Söderlund (2010), apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos de transformação, envolvendo um grande número de especialistas, partes interessadas, parceiros, trabalho colaborativo e desenvolvimento de bases de conhecimento, existe pouca fundamentação teórica que justifique esta abordagem. Observa-se a mudança organizada na forma de projetos (projetos estratégicos, projetos de mudança, projetos de transformação, etc.) envolvendo cada vez mais elementos de transformação, ou seja, um projeto de desenvolvimento deixou de ser apenas um projeto de desenvolvimento, mas passou a ser também uma oportunidade de renovação organizacional. Kozak-Holland (2019) descreve o atual cenário que as organizações

enfrentam, com os desafios da revolução digital, como oportunidades e ameaças, na transição para novos modelos de negócios. O gerenciamento de projetos por meio de projetos transformacionais desempenha um papel significativo nessa revolução. Projetos transformacionais são diferentes dos projetos voltados para, apenas, otimização ou melhoria.

Projetos disruptivos exigem agilidade para encontrar a melhor solução e uma abordagem experimental é parte do processo de exploração. Improvisação ou inovação de tecnologias e processos emergentes também são possibilidades nestes cenários, bem como colaboração dentro e fora dos limites organizacionais, interação na busca de novas fontes de conhecimento e novas soluções (Kozak-Holland, 2019).

Neste cenário complexo, a falta de pesquisas ou antecedentes históricos é indicativo de uma lacuna substancial entre a pesquisa e a prática em gerenciamento de projetos. Badewi (2022) e Zwikael (2019) acrescentam que os efeitos de diferentes papéis em projetos transformacionais influenciam o sucesso do projeto, e reforçam a falta de uma definição clara da fronteira entre projetos convencionais e projetos transformacionais, que ainda carece de mais pesquisas em busca de uma definição mais precisa, com fronteiras mais bem definidas.

## **2.6 Frameworks De Gestão De Benefícios Da Transformação**

Segundo Cha (2018), tem havido um crescente interesse no estudo dos benefícios e a importância da transformação organizacional nas disciplinas de gerenciamento de projetos, porém a maior parte destes se concentram no terreno da entrega de resultados do projeto, sem foco sob a perspectiva de benefícios operacionais. Verifica-se, neste cenário, que a transformação bem sucedida da organização e seus negócios, tem sido uma questão marginalizada nos estudos de gerenciamento de projetos.

Os frameworks de conhecimento (Body of Knowledges, como PMBok, por exemplo) tem se concentrado na entrega de resultados, sem, no entanto, colocar foco na gestão de benefícios da transformação. As estruturas de conhecimento não cobrem questões como benefícios da transformação para além das entregas dos projetos.

Cha (2018) verificou que entre as metodologias e frameworks mais utilizados, nenhum trata do tema de maneira específica e incisiva para abordar o contexto de transformação. O modelo teórico de Cha (2018) contempla uma abordagem e a estrutura teórica sugere domínios de conhecimento específicos e necessários para a realização da transformação organizacional eficaz. O modelo avançado enfatiza a importância de conhecimentos para alcançar a transformação organizacional e revela as limitações da abordagem existente para a pesquisa de gerenciamento de projetos e transformações.

## **3 Metodologia**

### **3.1 Modelo Conceitual**

A escassez de referencial teórico sobre projetos transformacionais gerou a necessidade de uma verificação mais exaustiva para identificar até que ponto o tema já havia sido explorado e discutido. A partir de uma busca sistemática de referências, na literatura, foi possível identificar que, apesar da escassez de referencial teórico, reforçado pelos próprios autores pesquisados, há uma certa convergência sobre a aplicação, abordagem, foco e barreira para projetos transformacionais. Partindo da própria diferenciação entre mudança e transformação, de projetos de mudança e de transformação organizacional, a análise evoluiu para a identificação de aproximações para projetos transformacionais, além de sua conexão com a transformação organizacional. A partir daí um modelo conceitual foi elaborado e a

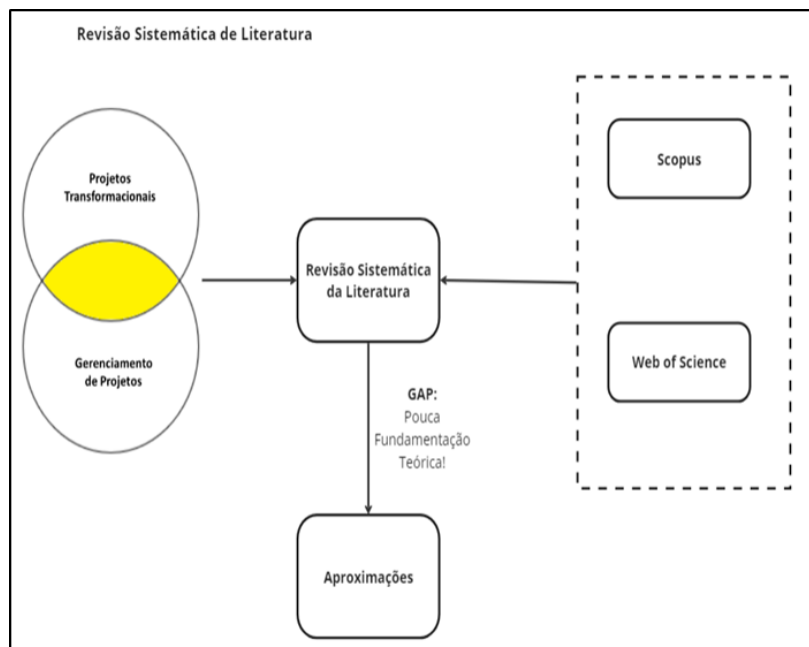


partir dele, uma proposição de framework, além do modelo estrutural a ser validado empiricamente, neste estudo.

### 3.2 Revisão da literatura com busca sistemática de referências - construção do modelo conceitual

O objetivo deste estudo foi o de buscar referenciais sobre projetos transformacionais, tomando como fonte de informação as bases Scopus e Web of Science. Foi adotada como desenho de pesquisa uma revisão da literatura com busca sistemática de referências, na medida em que o objetivo do estudo é trazer as sínteses de uma relação entre tópicos de interesse, de maneira que possa ser replicada com maior clareza, permitindo que possam fazer análise de implicações e conclusões amplas sobre os temas (Siddaway et al., 2019). Para isto, foram relacionados os tópicos Projetos Transformacionais, Gerenciamento de Projetos, no âmbito das ciências sociais aplicadas na tentativa de buscar aproximações que talvez nos permitam caracterizar Projetos Transformacionais e sua relação com a Gestão de Projetos.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa teórica com o objetivo de articular conceitos e melhorar o conhecimento sobre Projetos Transformacionais pois, a própria literatura existente sobre o tema enfatiza a existência de pouca fundamentação teórica que justifique esta abordagem. Trata-se ainda de um estudo qualitativo, baseado em pesquisa bibliográfica em bases de dados respeitadas. A consolidação dos dados foi executada utilizando-se o software R-Studio, com uso do pacote Biblioshiny como ferramenta para análise inicial dos dados (Dervis, 2019). A Figura 1 apresenta de maneira geral, a relação buscada neste estudo.



**Figure 1: Revisão da Literatura**

Fonte: Autor

### 3.3 Script de busca

Para este estudo, foram realizadas buscas de artigos utilizando como palavras chave (“Transformati\* Project\*”) e (“Project\* Management”), limitado a artigos em inglês e

ciências sociais aplicadas. O objetivo foi cobrir termos como “Transformation project”, “Transformational Project” e “Transformative project”, associado a “Project Management”. A Query de pesquisa utilizada na base Web of Science foi:

(ALL=("transformati\* project\*") AND (ALL=("project\*management"))).

Devido a algumas diferenças de sintaxe, alguns ajustes foram realizados na Query de pesquisa utilizado na base Scopus, para atender aos mesmos critérios. Sua forma final ficou:

( ALL ( "transformati\* project\*" ) AND ( ALL ( "project\* management\*" ) )

As informações foram extraídas de suas bases e consolidadas numa planilha Excel com as seguintes informações básicas: Nome do autor, Título do trabalho, Tipo de documento (artigo, livro, etc.), Palavras chave do Autor, Palavras chave da editora, Resumo (*Abstract*), Data da publicação e base de dados, passaram por outras etapas de depuração, com critérios de seleção para determinar quais estudos foram incluídos ou excluídos. Estudos que atenderam aos seguintes critérios foram incluídos: ser escritos em inglês, ter sido publicado em uma revista científica, abordar projetos de transformação e gerenciamento de projetos. Foram encontrados documentos no período de 1998 a 2023.

## 4 Análise dos Resultados e Discussões

### 4.1 Caracterização do Corpus da Análise

Foram selecionados, inicialmente, 78 artigos extraídos do Web of Science (21) e Scopus (57) e submetidos a um script do RStudio versão 4.2.1, para consolidação em único arquivo e remoção das duplicidades. O arquivo final, gerado no formato BibTEX, ficou com 73 artigos (Figura 2). Cinco artigos foram selecionados, ao final do processo de leitura e a este rol foram ainda acrescentados outros artigos identificados em leituras prévias e outros a partir das referências destes cinco artigos. Os cinco artigos selecionados foram os de Gordiienko (2019), Badewi (2022), Jemine (2021), Cha (2018) e Söderlund (2010). Kozak-Holland (2019), que trata do gerenciamento de projetos transformacionais na indústria e na revolução digital, foi acrescentado à lista por trazer uma visão de gerenciamento de projetos transformacionais em contextos distintos. Apesar de não ser um artigo científico, é um livro que traz uma relação com a prática de gerenciamento de projetos.

Outras referências tais como Anderson (2017) e Bourne (2015), citados por Gordiienko (2019), para diferenciar transformação de mudança e, então, transformação organizacional de mudança organizacional. E, na mesma linha, Cairnes (2012) e Henderson (2002) que também tratam da diferença entre mudança e transformação assim como condições para que elas aconteçam. Estes aspectos parecem ser relevantes para os autores que tratam de projetos transformacionais uma vez que podem ser delimitadores de seu foco de atuação e caracterização. Sendo assim, pareceu fazer sentido acrescentá-los na lista de artigos avaliados.



**Figura 2: Bibliometrix – Main Information**  
Fonte: Autor

## 4.2 Os Resultados da Revisão da Literatura

Da análise a literatura pode-se estabelecer um modelo conceitual, que trata, primeiramente, da confusão entre os conceitos de mudança e transformação. Anderson (2017) e Bourne (2015) estabelecem esta diferenciação. Para eles, a mudança melhora ou ajusta o estado atual e a transformação muda completamente o status quo, criando uma situação ou cenário completamente diferente.

Assim, a transformação organizacional é diferente da gestão de mudanças, que implementa iniciativas finitas. O objetivo da transformação é reinventar a organização, mudar a cultura e os comportamentos e descobrir (em vez de criar) uma nova forma de trabalhar baseada em uma visão de futuro. E Cairnes (2012) vai além, em seu artigo intitulado Art of Transformation, que considera a diferença entre mudança e transformação sendo a mudança o aprendizado de informações que se encaixam em sua visão de mundo atual. Transformar é aprender a mudar a forma do que se conhece para abrir uma nova visão de mundo, o que implica em um foco na mudança de paradigmas e quebra com a situação estabelecida.

Esse tipo de transformação é muito mais imprevisível, iterativo e experimental do que o gerenciamento tradicional de projetos. Segundo Henderson (2002) a transformação organizacional envolve alterações radicais na forma como as pessoas percebem, pensam e se comportam no trabalho. A transformação organizacional envolve a reformulação da cultura e dos elementos de design da organização. Envolve a mudança fundamental do caráter e da cultura da organização.

Conforme Gordienko et al (2019), projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional e, como responsáveis pelo direcionamento de atividades transformacionais, devem seguir os conceitos de gestão de transformações organizacionais. Söderlund (2010) considera que apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos de transformação, envolvendo um grande número de especialistas, trabalho de desenvolvimento e bases de conhecimento, existe pouca fundamentação teórica, na literatura, que justifique esta abordagem. Nesta

mesma linha, Badewi (2022) e Zwikael et al. (2019) salientam que os efeitos de diferentes papéis em projetos transformacionais podem influenciar o sucesso do projeto e que a fronteira entre projetos ditos convencionais e projetos transformacionais ainda carece de mais pesquisas em busca de uma definição mais clara, com fronteiras mais bem definidas.

Cha et al (2018), vai além, e reforça que a transformação bem-sucedida da organização e seus negócios tem sido uma questão marginalizada nos estudos de gerenciamento de projetos. Os corpos de conhecimento (BoK's ou Body of Knowledge, como o PMBok, por exemplo) concentram-se na entrega de resultados sem se concentrar nos benefícios da transformação. Para eles, a estrutura precisa ser aprimorada para executar melhor as transformações de negócios e propõe um modelo que pode ser usado como base teórica que inclua a gestão da transformação neste contexto. E, finalmente, mas não limitando a discussão, Kozak-Holland (2019), fala sobre a revolução digital que traz oportunidades e ameaças para os novos modelos de negócios, sendo que o gerenciamento de projetos por meio de projetos transformacionais desempenha um papel significativo nessa revolução.

Esses projetos são qualitativamente diferentes dos projetos voltados para otimização ou melhoria. Projetos transformacionais exigem agilidade e flexibilidade para encontrar o melhor caminho, o que envolve improvisação ou inovação de tecnologias e processos emergentes. Isso requer colaboração fora dos limites organizacionais, encontrando fontes de conhecimento para interagir e encontrar soluções.

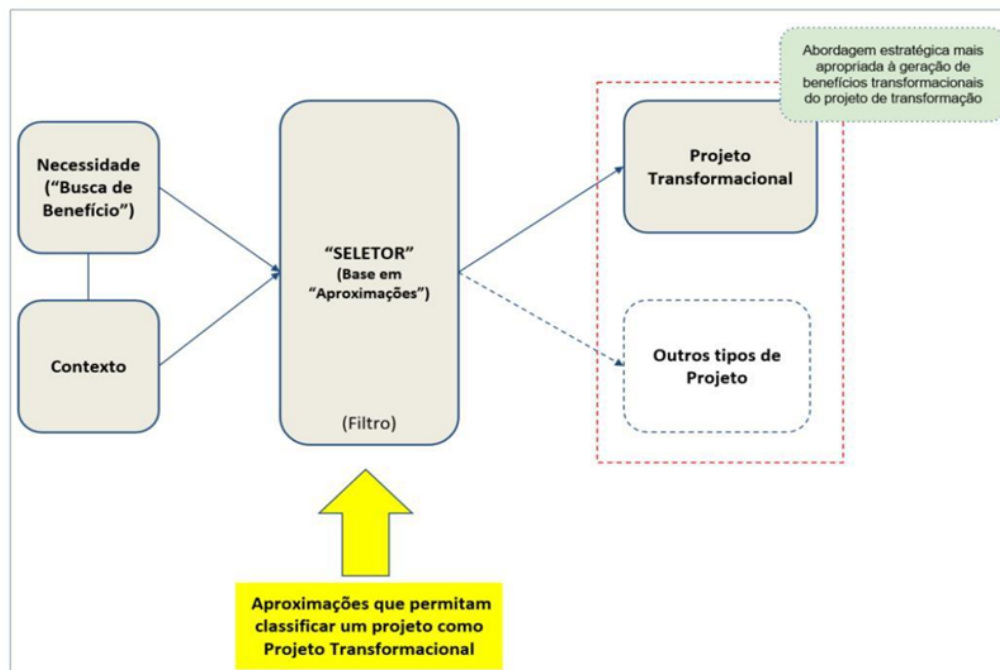
Apesar dos autores se alinharem em relação à falta de um referencial teórico que suporte a abordagem de projetos transformacionais, eles relacionam uma série de características e aplicabilidade destes tipos de projeto. Referências tais como, Mudança Cultural, Iteração, Trabalho Colaborativo, Disrupção ou seja, rompimento com o status quo, Imprevisibilidade, Instabilidade, Experimentação, Complexidade e etc., são cenários que os autores relacionam com ambientes de projetos transformacionais. Isto pode significar uma possibilidade de caracterização deste tipo de projeto, através de aproximações uma vez que ainda carece de definições. Mudança cultural, por exemplo, é citado pela maioria. Possivelmente, uma única característica não seja definitiva nesta caracterização, mas sim um conjunto de algumas delas e outras ainda possam surgir.

### **4.3 Aproximações para Caracterização de um Projeto Transformacional**

A literatura estabelece uma diferença entre Mudança e Transformação, considerando que esta última rompe com os padrões pré estabelecidos criando um cenário totalmente diferente do anterior. Ao contrário do primeiro, isto é, a mudança, cujo objetivo final é claro e passível de estabelecimento de um plano de monitoramento e controle antes de iniciar, este tem um quê de imprevisibilidade, o que implica em um processo de aprendizagem durante o projeto e adequações de planejamento mais frequente, por exemplo. De certa forma, o aspecto cultural é impactado tanto na mudança quanto na transformação. O ponto que diferencia é a questão do conhecimento ou não do cenário futuro. O que entendemos da literatura, a transformação tem, entre outros, esta questão que a torna crítica e complexa. A Figura 4 apresenta um modelo de conceituação de antecedentes dos projetos transformacionais.

Neste modelo, se propõe que diversas aproximações podem ser estabelecidas para a caracterização de um projeto como transformacional, dada a carência de estudos consensuais, e definições na literatura. Ao adotar formas de se tangenciar o projeto como transformacional, se tem como benefício que é apresentada uma busca por explicações para o que seja um projeto transformacional, mesmo que não seja possível sua definição. A escolha de critérios como proxy do projeto transformacional irá determinar sua melhor caracterização, ou definição como projeto de outra natureza.

Outro achado desta RSL é o fato que projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional. Gordiienko (2018), afirma que as atividades de transformação organizacional são conduzidas pelos projetos de transformação. Assim, definida transformação e como ela pode interferir na organização, ou seja, na transformação da organização e também definido que esta transformação na organização se viabiliza através de projetos transformacionais. Mas afinal, qual a definição de projeto transformacional e como caracterizá-los de forma objetiva? Esta questão torna-se relevante para o estabelecimento de framework e visibilidade do ciclo de vida deste tipo de projeto, uma vez que Cha (2018) já identificou que os BoKs (Body of Knowledge, como PMBoK) são insuficientes para gestão de benefícios da transformação.



**Figure 4: Antecedentes de projetos transformacionais**  
 Fonte: Autor

#### 4.4 Framework Proposto Com Base No Modelo Conceitual

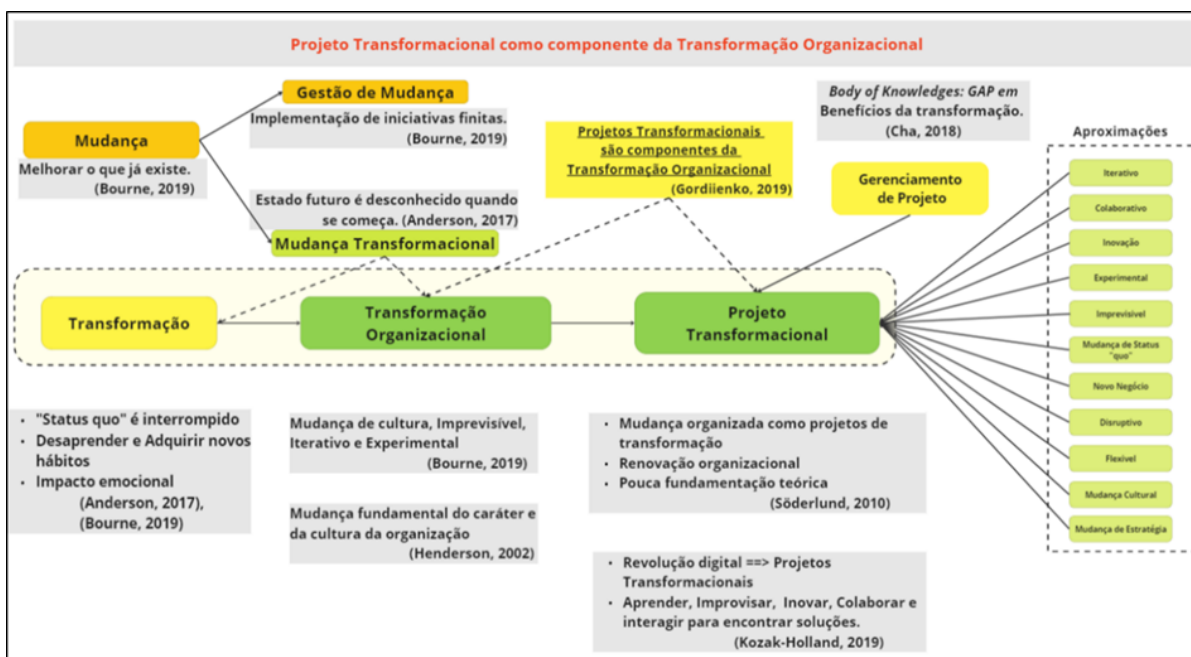
A questão da definição do que seja um projeto transformacional permanece em aberto. O que se pode inferir, a partir dos achados desta revisão de literatura é que algumas palavras chave são mencionadas quando se busca caracterizar projetos transformacionais, sugerindo aproximações relacionadas na Figura 5, como exemplo destas situações. O estudo destas aproximações, juntas ou individualmente, poderiam caracterizar projetos transformacionais. E, eventualmente, validando-se esta hipótese, também verificar o grau em cada aproximação pode vir a influenciar na caracterização do projeto como transformacional.

A Figura 5 propõe um framework como síntese dos achados teóricos deste estudo, e proposta de modelo que pode guiar praticantes de gestão de projetos, e até mesmo praticantes de gestão em geral. Praticantes e pesquisadores se beneficiam deste framework ao poderem se basear nele para a caracterização do projeto transformacional, bem como para a dinâmica de seu desenvolvimento.

O fluxo principal deste framework se baseia na ideia central de que a transformação do status-quo na organização leva a alterações estruturais na organização, desde sua cultura, até a maneira de operar. E isto enseja que a transformação organizacional possa ocorrer de maneira



mais profunda. A experimentação, imprevisibilidade e transformação da cultura começam a se manifestar de maneira mais premente na organização. Por se tratar de um aspecto mais geral, a transformação da organização não se dá de maneira material operacionalizada, em um primeiro momento. A transformação mais sensível é abstrata, no modo de pensar e refletir e na cultura organizacional. Somente após isto estabelecido é que se espera que projetos transformacionais estejam sendo organizados, com equipe multidisciplinar, temporalidade, objetivos e prazo.



**Figure 5: Framework Proposto (Modelo Conceitual)**  
 Fonte: Autor

Neste momento pode-se caracterizar melhor aspectos de um projeto transformacional: iterativo, colaborativo, inovação, experimental, imprevisível, mudança de status-quo, novo negócio, disruptivo, flexível, mudança cultural e mudança de estratégia. Tomados em conjunto, estes aspectos formam o projeto como transformacional, de acordo com os autores dos artigos avaliados (Tabela 1), conferindo a ele mais ou menos grau de transformação como impacto.

Das mesmas fontes, pode-se inferir sobre mais variáveis sobre projetos transformacionais. Além dos grupos de aproximações que podem sugerir uma caracterização dos projetos transformacionais, a literatura parece sugerir mais 3 perspectivas, aqui denominadas abordagem transformacional, foco transformacional e barreira transformacional, também apresentados na Tabela 1.

A abordagem transformacional, assim chamada por sugerir comportamentos, formas ou maneiras ou pelas quais ou através das quais as atividades de transformação acontecem nos projetos transformacionais, seriam abordagens que facilitam o atingimento de alguns objetivos, seja através de uma liderança transformacional eficiente ou mudança na forma de trabalhar da equipe ou uma predisposição para adaptação contínua ou uma abordagem exploratória na busca de soluções para os problemas apresentados ou mesmo na agilidade para identificar um melhor caminho ou solução (Tabela 1). Sugere-se assim, que estas abordagens possam colaborar na potencialização da transformação através de projetos transformacionais. Desta forma, se apresentam como ações ou comportamentos que contribuem positivamente para a viabilização de um projeto transformacional.

A barreira transformacional, por sua vez, reflete dificuldades que podem ser enfrentadas na viabilização de um projeto transformacional. Assim, sua ocorrência precisa ser mitigada, pois tem um potencial de trazer aspectos negativos, ou uma criar impedância para um projeto transformacional. Tópicos tais como instabilidade, complexidade, criticidade, projetos muito longos (longevidade) (Tabela 1) tendem a constituir barreiras a serem superadas no projeto transformacional e como tal, contribuir negativamente para o relacionamento.

Variáveis Emergentes	Itens	Estudos / Artigos
Abordagem transformacional	Liderança transformacional	Gordiienko (2019)
	Nova forma de trabalhar	Anderson (2017); Bourne (2019); Söderlund (2010)
	Adaptação contínua	Bourne (2019); Anderson (2017)
	Exploratório	Kozak-Holland (2019); Söderlund (2010)
	Agilidade para identificar melhor caminho	Kozak-Holland (2019)
Barreira transformacional	Instabilidade	Henderson (2002)
	Complexidade	Henderson (2002); Gordiienko (2019); kozak-Holland (2019); Söderlund (2010)
	Criticidade	Sörderlund (2010); Kozak-Holland (2019); Smith (2021)
	Longevidade	Jemine (2020)
Foco transformacional	Mudança de Papéis e Responsabilidades	Henderson (2002); Badewi (2022)
	Mudança tecnológica	Cha (2018); Kozak-Holland (2019); Jemine (2020)
	Mudança Comportamental	Gordiienko (2019); Bourne (2019)
	Reinventar a organização	Bourne (2019); Söderlund (2010)
Projeto Transformacional	Iterativo	Gordiienko (2019); (Bourne, 2019)
	Colaborativo	Henderson (2002); Sörderlund (2010)
	Disruptivo	Gordiienko (2019); Cha (2018)
	Mudança Cultural	Henderson (2002); Kozak-Holland (2019); Bourne (2019); Jemine (2020)
	Experimental	(Bourne, 2019); Henderson (2002)
	Imprevisível	Kozak-Holland (2019)
	Mudança no "Status Quo"	(Anderson, 2017); Henderson (2002)
	Flexibilidade	(Bourne, 2019)
	Inovação	Kozak-Holland (2019)
	Novo Negócio	Kozak-Holland (2019)
Mudança de Estratégia	Sörderlund (2010); Kozak-Holland (2019)	

**Tabela 1: Variáveis e Itens Transformacionais**

Fonte: Autor

Outro aspecto observado é o que se denomina como foco transformacional. Neste grupo se concentram alguns itens que parecem mais ligados ao tipo de transformação

organizacional, onde se espera que sejam viabilizados pelo projeto transformacional. Estes focos podem ser de natureza tecnológica, isto é, a organização tem como objetivo uma mudança tecnológica e pela sua natureza, impacto, abrangência ou outros aspectos sensíveis apresentam sinergia com projetos transformacionais. Mudanças de papéis e responsabilidades, mudança comportamental, reinvenção da organização são outros tópicos encontrados na literatura quando referindo-se a projetos transformacionais e igualmente sugerindo o foco ou a direção o tipo de mudança que poderá impactar a organização devido a sua perspectiva disruptiva e transformacional.

A abordagem transformacional, a barreira transformacional, o foco transformacional são variáveis que possibilitam o projeto ser transformacional. Elas e o próprio projeto transformacional são variáveis não observáveis e, no modelo proposto são formados por itens colhidos da literatura que sugere algumas aproximações.

Quanto à transformação organizacional, a literatura sugere que ela potencializa a existência dos projetos transformacionais, pois sua viabilização depende deles (Gordiienko et al, 2019). A variável transformação Organizacional e os itens que a define (Tabela 2) foram extraídos de um estudo de Setiono (2022), assim como as métricas utilizadas.

O modelo sugere que a transformação organizacional, o foco, a abordagem e a barreira transformacionais influenciam um projeto transformacional. O objetivo do estudo é validar este modelo, as influências entre as variáveis, a mediação e, por fim, as condições necessárias para que um projeto seja considerado transformacional, isto é, aquele ou aqueles itens que, se não existirem, descaracterizam este tipo de projeto.

Variável Latente	Itens	Estudos / Artigos
Transformação Organizacional	Flexibilidade da estrutura	Setiono (2022)
	Autonomia	
	Participação na tomada de decisões	
	Controle	
	Comunicação	
	Sistema de incentivos	

**Tabela 2: Variável e Itens da Transformação Organizacional**

Fonte: Autor

## 5 Conclusões/ Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre projetos transformacionais e gestão de projetos, e propor um framework para esta relação, como síntese de literatura, e como modelo para praticantes. Em um mundo em constante evolução, os projetos transformacionais têm se destacado como uma poderosa ferramenta impulsionadora do progresso e da inovação. Esses projetos representam abordagens audaciosas e disruptivas, capazes de criar mudanças profundas em organizações, setores e até mesmo na sociedade como um todo. Neste texto argumentativo, discutiremos a importância desses projetos e como eles desempenham um papel crucial na construção de um futuro promissor.

Os projetos transformacionais são fundamentais para promover a inovação e alcançar novos patamares de desempenho, com as organizações melhor posicionadas frente seus desafios. Eles desafiam as normas estabelecidas, rompendo com os padrões tradicionais,

impulsionando a busca por soluções criativas. Ao introduzir novas ideias, tecnologias e processos, esses projetos encorajam o pensamento inovador e abrem espaço para o surgimento de abordagens revolucionárias. A inovação resultante de projetos transformacionais pode levar a avanços significativos em diversos campos, impulsionando o crescimento econômico e a competitividade global.

Em um mundo também em constante transformação, é essencial que as organizações e sociedades se adaptem às novas realidades, como sempre fizeram, mas agora no âmbito da gestão de projetos. Os projetos transformacionais permitem que as empresas se ajustem a novas demandas e necessidades do mercado e de desafios internos, mantendo-se relevantes e sustentáveis em termos de operacionalização das novas ideias. Eles capacitam as organizações a superar desafios complexos e a se reinventarem, tornando-as mais ágeis e resilientes. Além disso, projetos transformacionais são capazes de impulsionar mudanças sociais importantes, que deixaram de ser uma exigência da sociedade, e passaram a incorporar formas de atuação aliando responsabilização social e ambiental com as de negócio, como a sustentabilidade ambiental e a igualdade, auxiliando na construção de um futuro mais justo e equitativo, onde as organizações tenham um papel atuante.

Projetos transformacionais têm como objetivo principal aprimorar a eficiência e a produtividade. Eles buscam identificar lacunas e gargalos nos processos existentes, introduzindo soluções que otimizam recursos, reduzem desperdícios e aumentam a qualidade do trabalho. Ao adotar abordagens inovadoras e tecnologias avançadas, esses projetos impulsionam a automação e a digitalização, resultando em ganhos significativos de produtividade. Dessa forma, as organizações podem alcançar resultados melhores em um curto espaço de tempo, impulsionando seu crescimento e competitividade.

A execução de projetos transformacionais requer equipes altamente capacitadas e qualificadas. Esses projetos oferecem uma oportunidade para o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos profissionais envolvidos, tanto em nível individual quanto organizacional. Ao enfrentar desafios complexos, os membros da equipe são incentivados a expandir seus conhecimentos, explorar novas abordagens e aprender com as experiências. Isso resulta em um capital humano mais qualificado e preparado para enfrentar os desafios futuros, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da organização e da sociedade como um todo.

Os projetos transformacionais têm o poder de promover uma mudança cultural significativa dentro das organizações. Eles desafiam a mentalidade convencional, incentivando uma cultura de abertura à inovação, colaboração e aprendizado contínuo. Esses projetos encorajam os indivíduos a saírem da zona de conforto, a questionarem o status quo e a abraçarem novas formas de pensar e agir. Ao fomentar uma cultura orientada para a transformação, as organizações se tornam mais adaptáveis, ágeis e preparadas para enfrentar os desafios futuros. Os projetos transformacionais não se limitam apenas ao âmbito organizacional, mas também têm um impacto positivo na sociedade como um todo. Ao abordarem questões relevantes, como a sustentabilidade ambiental, a saúde, a educação ou a redução da desigualdade social, esses projetos contribuem para a construção de um mundo melhor.

Projetos transformacionais podem impulsionar mudanças significativas nas organizações e para os beneficiários dos projetos, melhorando a qualidade de vida das pessoas, criando oportunidades e promovendo um ambiente mais justo e inclusivo. Projetos transformacionais desempenham um papel crucial na busca pelo progresso e pela inovação em um mundo em constante mudança. Ao estimular a inovação, promover a adaptação, melhorar a eficiência, desenvolver habilidades, estimular a mudança cultural e gerar impacto positivo na sociedade, esses projetos se tornam uma ferramenta indispensável para o



desenvolvimento sustentável. Portanto, é fundamental que as organizações e as sociedades reconheçam a importância desses projetos e invistam neles, para impulsionar o crescimento, a competitividade e a construção de um futuro promissor para todos.

Como sugestão de estudos futuros propõe-se que se avalie a influência de a Abordagem Transformacional, a Barreira Transformacional e o Foco Transformacional na mediação entre a Transformação Organizacional e o Projeto Transformacional. Além disso, que se faça uma análise de Condições Necessárias para a existência de um Projeto Transformacional. Este estudos teriam o sentido de corroborar as percepções obtidas a partir da revisão da Literatura que deu origem ao modelo conceitual aqui proposto.

## Referências

Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R., Santos, C., Moraes, L., Oliveira, N., Oliveira, S., & Santos, T. N. L. D. (2012). Modelagem com equações estruturais: princípios básicos e aplicações. Relatório Técnico. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Matemática, 47 p.

Anderson, D., Anderson, L. A. What is Transformation, and Why Is It So Hard to Manage? <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/what-is-transformation-and-why-is-it-so-hard-to-manage>. [2017-10 - 08]

Badewi, A. (2022). When frameworks empower their agents: The effect of organizational project management frameworks on the performance of project managers and benefits managers in delivering transformation projects successfully. *International Journal of Project Management*, 40(2), 132-141.fee

Berger, R. (2015). The digital transformation of industry. The study commissioned by the Federation of German Industries (BDI), Munich ([www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_digital\\_transformation\\_of\\_industry\\_20150315.pdf](http://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf)).

Bourne, L. The Difference Between Change and Transformation (2015). <https://www.projectmanagement.com/blog-post/13083/The-Difference-Between-Change-and-Transformation>[2019- 02- 01].

Cairnes, M. (2012). Art of transformation. *Engineers Australia*, 84(6), 77. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.870308839688796>

Cha, J., Newman, M., & Winch, G. (2018). Revisiting the project management knowledge framework: Rebalancing the framework to include transformation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Derviş, H. (2019). Bibliometric analysis using bibliometrix an R package. *Journal of Scientometric Research*, 8(3), 156-160.

Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of “necessary but not sufficient” causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52.

Gordiienko, L., Gruzd, M., & Sobolev, V. (2019). Conceptual provisions of the management of transformational projects. *Public Policy and Administration*, 18(2), 327-345.

Henderson, G. M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.

Jemine, G., Pichault, F., & Dubois, C. (2021). The politics behind design projects: when space, organization, and technology collide. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 743-766.

Kozak-Holland, M., & Procter, C. (2019). *Managing transformation projects: tracing lessons from the industrial to the digital revolution*. Springer Nature.



Setiono, B. A., & Hidayat, S. (2022). Effect of Organizational Transformation and Organizational Culture on Employee Performance of PT. Pelindo. *International Journal of Economics, Business, and Management*.

Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 747-770.

Smith, N. (2021). Reducing transformation friction: the role of organizational leadership in transformational project outcomes.

Söderlund, J. (2010). Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects. *International Journal of Project Management*, 28(2), 130-141.

Zwikael, O., Meredith, J. R., & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations & Production Management*.