

**FERRAMENTA DE AUTO DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL PARA PROFISSIONAIS DE PROJETO**

*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SELF-DIAGNOSIS TOOL FOR PROJECT
PROFESSIONALS*

SAMIR CAVALETTI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

FLÁVIO SANTINO BIZARRIAS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE.

FERRAMENTA DE AUTO DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA PROFISSIONAIS DE PROJETO

Objetivo do estudo

Este estudo tem o propósito de desenvolver um artefato para permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto, permitindo um monitoramento e plano de ação para melhora do desempenho.

Relevância/originalidade

É uma ferramenta no idioma português que permite ao gerente de projeto monitorar seu desenvolvimento de carreira, sendo acessível e simples de ser aplicada.

Metodologia/abordagem

O método de desenvolvimento foi o agrupamento pelo gráfico de violino das características mais influentes na relação liderança transformacional e resultado obtido pelo gerente de projeto.

Principais resultados

A pesquisa desenvolveu uma ferramenta que pode auxiliar gerentes de projetos a melhorar seu desempenho, pois permite a comparação de seus comportamentos transformacional ao longo do tempo e monitorar as evoluções de um plano e ação para sua carreira.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui para aperfeiçoamento dos gerentes de projeto, através de uma ferramenta simples que propõe a autorreflexão.

Contribuições sociais/para a gestão

A adoção desta ferramenta pode apoiar organizações a se tornarem mais eficientes em seus projetos, direcionando de forma mais efetiva o capital aplicado.

Palavras-chave: liderança transformacional, Sucesso em projeto, Gerente de projeto

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SELF-DIAGNOSIS TOOL FOR PROJECT PROFESSIONALS

Study purpose

This study aims to develop an artifact to allow leaders to self-diagnose their adherence to transformational practices in projects, allowing monitoring and action plans to improve performance.

Relevance / originality

It is a tool in Portuguese that allows the project manager to monitor their career development, being accessible and simple to apply.

Methodology / approach

The development method was the grouping by violin chart of the most influential characteristics in the relationship between transformational leadership and the result obtained by the project manager.

Main results

The research developed a tool that can help project managers improve their performance, as it allows the comparison of their transformational behaviors over time and monitor the evolution of a plan and action for their career.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes to the improvement of project managers, through a simple tool that proposes self-reflection.

Social / management contributions

The adoption of this tool can support organizations to become more efficient in their projects, directing the capital applied more effectively.

Keywords: transformational leadership, project success , Project manager

FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA PROFISSIONAIS DE PROJETO

1. INTRODUÇÃO

Os projetos são as ferramentas de execução dos planos estratégicos das organizações, sendo que considerando sua melhor implantação precisamos cada vez mais de líderes que mobilizem e motive pessoas na direção correta, alinhadas a um objetivo comum e mantendo o engajamento durante todo o processo (Burns, 2012). Este cenário se torna ainda mais desafiador quando observamos os projetos, onde o tempo de duração e o foco em um resultado comum, são uma ferramenta de pressão sobre o time de projeto.

Para enfrentar esse desafio dentro dos projetos, precisamos cada vez mais de líderes que sejam capazes de construir a confiança através de um vínculo emocional, seja com sua equipe, seja com *Stakeholders* do projeto, criando um cenário de troca e estímulo mútuo que garanta uma melhor comunicação com a equipe (Maqbool, Sudong, Manzoor, & Rashid, 2017; Rezvani et al., 2016).

Devemos considerar que só uma visão clara compartilhada e um apoio efetivo do líder das equipes é que podemos levar o projeto para além das entregas essenciais, atingindo cenários de inovação e se adaptando ao ambiente (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Assim vemos que boa liderança depende de boa comunicação, pois sua eficácia será resultado da clareza das ações do líder e de seus objetivos, buscando ainda o desenvolvimento de si mesmo e dos outros (Avolio & Gardner, 2005).

Um líder eficaz está sempre buscando novas maneiras de interagir com seus subordinados, e é claro que não há uma só maneira de conduzir esta interação, sendo que ainda devemos considerar que está sujeito às contingências das equipes e ao momento dentro do projeto (Turner & Müller, 2005). Porém, há base na literatura que sedimenta o estilo de liderança transformacional dentro do projeto como um dos estilos mais eficazes (Turner & Müller, 2005).

Quando tratamos de liderança transformacional, estamos falando de líderes que se orientam aos desejos, necessidades e outras motivações dos seguidores, bem como às suas próprias e, assim, provocam uma mudança nos liderados através da descoberta de um propósito (Burns, 2012). Aga (2016) demonstrou que a liderança transformacional influencia o sucesso nos projetos, principalmente quando ajuda a manter a clareza e estabilidade do objetivo.

Por fim, esperamos que um líder seja capaz de melhorar as relações interpessoais e criar uma sensação de realização (Northouse, 2019), com possibilidade de reconhecer e desenvolver suas habilidades transformacionais, podendo ser um diferencial para gerentes que buscam um melhor resultado em seus projetos. Assim, este estudo tem por objetivo desenvolver uma autoavaliação, para uso regular, capaz de conscientizar o líder da sua capacidade transformacional, podendo ser usado como uma ferramenta de aperfeiçoamento pessoal para atingir um maior nível de sucesso em seus projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Sucesso em projeto

Como os projetos são centrais nas estratégias organizacionais, medir e avaliar seu desempenho é essencial, porém, não é uma tarefa simples e está relacionado a muito mais que uma boa gestão. Quando avaliamos o sucesso de um projeto devemos ter em mente que as entregas de um projeto estão muito além do horizonte de tempo do projeto, pois seu sucesso também depende de outros elementos como sucesso comercial, satisfação das partes interessadas, sustentabilidade entre outros (Pinto, Davis, Ika, Jugdev, & Zwikael, 2022).

Ainda que seja considerado só o efeito da sua gestão, deve ser avaliado dentro de um plano contingencial que envolve as mudanças e riscos ambientais que impactam expectativas dos *stakeholders* pré-aprovadas (Aaltonen & Kujala, 2016). Pois, em um mundo dinâmico e com variações de preço de insumos, disponibilidade de material e transporte, ainda existem limitações devido a eventos climáticos e ambientais, e devem se tornar mais frequentes.

Assim, fica claro que falar em sucesso de um projeto é falar sobre muitas perspectivas e muitas incertezas (Pinto et al., 2022). Essas incertezas vão desde as métricas que foram acordadas para cada tipo de projeto, quando ao tempo que se passou desde as três métricas básicas considerada mais comum por Atkinson (1999). Temos uma série de escalas e ferramentas que buscam uma melhor descrição para esta variável de sucesso.

Apesar das dificuldades de medição dado ao efeito do tempo e devido a variação de expectativas dos diferentes pontos de vista e suas mudanças de cenários, medir o sucesso dos projetos é essencial para determinar ao menos a eficácia da sua implantação, aqui trataremos sucesso do projeto como a aceitação pelo patrocinador. Nesse momento, a eficácia final do projeto pode ser determinada, dado que o sucesso nas outras etapas do processo de implementação e a comunicação com o cliente/patrocinador já indica que o cliente aceitará o projeto resultante (Müller & Turner, 2010).

Neste estudo o sucesso do projeto que consideramos foi o que pode ser imediatamente medido e avaliado ao final do projeto, pois a influência do time de projeto e do gerente de projeto no resultado estratégico da organização é limitada. Desta maneira, por mais que a participação do gerente de projeto e sua equipe seja valiosa, a responsabilidade do sucesso do negócio deve ser endereçada ao cliente e usuário do resultado do projeto (Zwikael & Meredith, 2021). Assim, os critérios de desempenho que são identificados de forma clara pela equipe de gestão ao final do projeto são normalmente associados ao desempenho da gestão do projeto. Enquanto critérios de desempenho estratégico do negócio ao qual o projeto está associado, muitas vezes só podem ser claramente avaliados meses ou anos depois (Zwikael & Meredith, 2021).

Assim, entendemos que os gerentes de projeto não são capazes de atuar de forma efetiva no resultado do negócio e não devem ser responsabilizados por métricas gerais de desempenho do projeto que estão além do seu controle e campo de visão projeto. Desta maneira, o gerente do projeto e sua equipe deve ser capaz de avaliar os critérios de desempenho do projeto como gestão, e a satisfação imediata do cliente e principais *stakeholders* (Müller & Turner, 2010).

Nessa visão, a aceitação do cliente refere-se ao estágio final do processo de implementação. Nesse momento, a eficácia final do projeto pode ser determinada, dado que o sucesso nas outras etapas do processo de implementação e a comunicação com o cliente / patrocinado já indica que o cliente aceitará o projeto resultante (Müller & Turner, 2010).

Liderança transformacional em projeto

Entendendo a diferença entre recompensas e a valorização, Burns (2012) descreveu um estilo de liderança onde os líderes são capazes de inspirar seus seguidores para alterar as suas expectativas, percepções e motivações. Nesse sentido, definiu a liderança transformacional como o comportamento do líder ideal, sendo um gestor que estimula o alto desempenho de seu time, baseando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. Para tanto, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

A liderança transformacional é geralmente caracterizada com quatro fatores principais que são: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Bass & Avolio, 1994). Com isso, a liderança transformacional aumenta o desempenho contextual no nível da equipe e no nível individual (Tabassi, Roufchaei, Bakar, & Yusof, 2017). Além do mais, os líderes transformacionais promovem valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto para inspirar e motivar seus liderados (Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017).

Quando avaliamos os estilos de liderança dentro dos projetos, vemos que para Muller e Turner (2010), o perfil de liderança fornece a combinação única de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e cognitivos de um líder, a fim de derivar o estilo de liderança particular de uma pessoa. Sendo assim, todos os líderes enfrentam o desafio de superar a resistência à mudança. Porém, líderes eficazes aprendem que existem melhores maneiras de superar a resistência à mudança das pessoas (Bennis & Nanus, 2012).

Logo, entendemos que um líder pode ser mais eficaz buscando novas maneiras de interagir com os subordinados, por isso podemos considerar que o estilo de liderança pode ser encarado como uma opção do gestor (Turner & Müller, 2005). Apesar de uma literatura ampla sobre estilos de liderança dentro dos estudos organizacionais, os autores Turner e Müller (2005) entenderam que há na literatura de projetos uma base sólida sobre os estilos de liderança transformacional, apesar de alguma discussão, esta tese também se posiciona nesta direção, valorizando a inspiração e acolhimento emocional do líder transformacional.

Assim, quando este trabalho busca entender a liderança transformacional dentro do projeto, descreve a ideia relacionada com líder que inspira seguidores, motiva, tem carisma, considera as necessidades do indivíduo e seu desenvolvimento (Müller & Turner, 2010). Desta maneira, a liderança transformacional é estabelecida gerando confiança, respeito e motivação. Para isso, utiliza a comunicação de forma competente para inspirar, desafiar e proporcionar estímulo intelectual (Aga, 2016).

3. MÉTODOS E RESULTADOS

Dados dos questionários e coletas

Considerando os construtos descritos na fundamentação teórica, foram identificados a variável dependente e independente do estudo, sendo: liderança transformacional como variável independente e o sucesso do projeto como variável dependente. No quadro 1, descreve-se suas origens e os construtos de medição.

Quadro 1 - Variáveis e suas origens

Variável/Origem	Tipo	Descrição	Trabalhos identificados
Liderança transformacional (Rafferty & Griffin's, 2004)	Independente	Escala reduzida de 15 itens, que descreve 5 dimensões: inspiração, comunicação, estimulação intelectual e reconhecimento pessoal de um líder sob a visão de seus liderados.	(Minaiet al., 2020; Monje-Amoret al., 2020; Vashdi et al., 2019)
Resultado em projeto (Müller & Turner, 2010)	Dependente	Escala 9 itens, que mede o resultado de projeto em uma dimensão, bastante associada à percepção imediata dos participantes.	(Cavaletti, Bizarrias, Penha, & Silva, 2021; Maqbool et al., 2017; Müller & Turner, 2010)

Fonte: Elaborado pelos autores

Os questionários foram traduzidos seguindo a recomendação do ITC (*International Test Commission*, 2017), sendo aplicado via internet para gerentes de projeto auto declarados. Os questionários foram distribuídos em um grupo de gerentes de projeto GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO (Torres, 2009), foi usado um convite estruturado dentro da ferramenta LinkedIn para facilitar a distribuição e aumentar a segurança do respondente, o questionário ficou aberto para respostas entre 03 de julho de 2023 até 10 de outubro de 2023, chegando a 85 respondente validos.

Considerando o tamanho da amostra sugerida por Andy Field (2020). Portanto, quando testamos o modelo em um tamanho mínimo de amostra para os casos de regressão pode ser determinado por $50 + 8K$, onde K representa o número de previsores, aqui temos previsores igual a 1, mínimo de 58 amostras, assim o número de amostra supera o mínimo.

De forma a possibilitar a análise de regressão entre a liderança transformacional e o sucesso em projeto, obtido neste caso já pelo grupo de gerentes de projeto, foi calculada liderança transformacional média (LTM) para cada dado da amostra, da mesma maneira calculamos para cada dado da amostra a média do sucesso de projeto encontrada. Entretanto, aqui como se trata de individualização sob a visão do gerente de projeto, optamos por denominar o resultado transformacional medido médio (RTM_M).

Regressão linear

Desta maneira, a nova análise de regressão entre a variável independente LTM (a média das variáveis independentes anteriores) e a variável dependente RTM_M resultou nos seguintes parâmetros estatísticos:

- Intercept: Coeficiente = 3.0536, p-valor < 0.001
- LTM: Coeficiente = 0.4579, p-valor < 0.001

Os resultados indicam que a nova variável LTM tem uma relação estatisticamente significativa com RTM_M. O coeficiente para LTM sugere que um aumento de uma unidade em LTM está associado a um aumento de aproximadamente 0.4579 unidades em RTM_M.

O modelo tem um valor de R^2 de aproximadamente 0.176, o que significa que cerca de 17.6% da variância de RTM_M é explicada por LTM. Este é um modelo mais simples do que o anterior, usando apenas uma variável independente média em vez de várias, e ainda assim fornece uma quantidade significativa de informação sobre RTM_M.

Fórmula da regressão linear: $RTMM=3.0536+0.4579 \times LTM$

Gráfico violino e categorização:

A partir da significância da regressão linear e da determinação que 17,6% da variância de RTM_M pode ser explicado pela variação de LTM , podemos agrupar e categorizar os dados a partir dos gráficos violino a fim de identificar os padrões de distribuição dos dados em cluster de da determinação da sua frequência.

A *clusterização* inicial das características da amostra que se destacaram LTM e RTM_M com maiores impactos foram tempo de experiência e faixa etária, sendo que as duas estão descritas em seus *clusters* no quadro 02, descrevendo seus grupos.

Quadro 02: Cluster originais

Cluster	Experiência	Faixa etária
0	concentração mais alta de indivíduos com 20-30 anos de experiência profissional.	maior proporção de indivíduos nas faixas de 40-50 e 50-60 anos.
1	mais jovem em termos de experiência profissional, com muitos membros tendo até 5 anos de experiência.	predominantemente por indivíduos mais jovens, na faixa de 20-30 anos.
2	inclui uma mistura de indivíduos com 5-10 e 10-20 anos de experiência.	distribuição mais variada, abrangendo várias faixas etárias, mas com uma presença notável na faixa de 30-40 anos.
3	se destaca com uma quantidade significativa de indivíduos com 10-20 anos de experiência.	distribuição mais variada, abrangendo várias faixas etárias, mas com uma presença notável na faixa de 30-40 anos.

Elaborado pelos autores

Para uma melhor representação das categorias, optamos por trabalhar com a soma da categoria Experiência e faixa etária ao invés de suas categorias individuais, assim o novo cluster das somas pode ser representado na Quadro 03.

Quadro 03: Clusters reunidos

Cluster	Experiência + faixa etária	Médias LTM e RTM
0	Predominantemente pessoas entre 40 e 50 anos Com experiência profissional principalmente entre 20 e 30 anos	Com LTM e RTM_M acima da média do grupo.
1	Majoritariamente pessoas entre 20 e 30 anos Com experiência profissional até 5 anos	Com LTM e RTM_M também acima da média do grupo.
2	Principalmente pessoas entre 30 e 40 anos Com experiência profissional entre 5 e 10 anos	Com as métricas financeiras LTM e RTM_M ligeiramente abaixo da média do grupo.
3	Maioritariamente pessoas entre 30 e 40 anos Com experiência profissional entre 10 e 20 anos	Com LTM e RTM_M mais elevadas entre os clusters.

Elaborado pelos autores

Para estes clusters plotamos na Figura 01, onde podemos ilustrar as diferenças entre os clusters em termos de idade e experiência profissional. A correlação destes com as métricas

LTM e RTM_M pode fornecer informações sobre como a idade e a experiência se relacionam com o sucesso dos projetos:

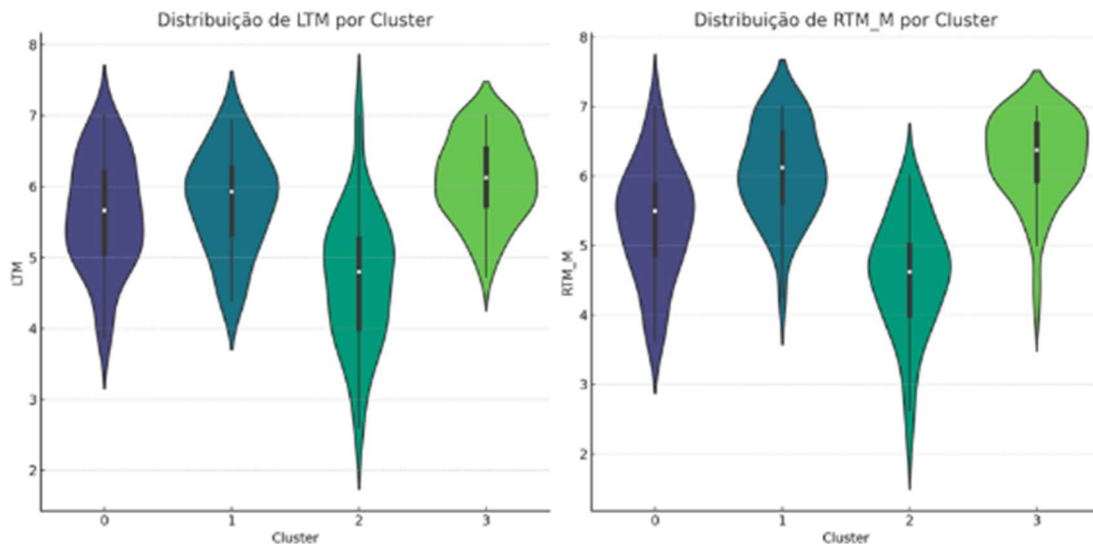


Figura 01: Gráficos violinos
Fonte: Rstudio

Os gráficos de violino demonstram a distribuição dessas métricas em cada grupo, o que nos dará uma noção da variação e da densidade de dados para os valores de LTM e RTM_M dentro de cada cluster, sendo que por essa observação nos permite concluir informação sobre LTM e RTM_M em relação aos cluster.

Assim, para o valor de LTM, cada "violino" representa a densidade de pontos em vários níveis de LTM dentro de um cluster. Podemos ver que os clusters têm formas diferentes, indicando variações na distribuição de LTM entre eles. Por exemplo, o Cluster 3 parece ter uma maior densidade em torno de valores mais altos de LTM, o que sugere uma tendência para métricas financeiras mais fortes ou de maior valor em comparação com os outros clusters.

Ainda, similar ao LTM, a distribuição de RTM_M mostra que o Cluster 3 também tem uma distribuição mais ampla com uma densidade significativa em torno de valores mais altos, reiterando sua posição como o cluster com desempenho financeiro potencialmente mais elevado. Por fim, os clusters 0, 1 e 2 têm distribuições mais estreitas, com variações significativas entre eles, sugerindo perfis de risco / retorno distintos.

Um resumo da interpretação pode ser visto na Quadro 04.

Quadro 04: Observações nos gráficos

Cluster	Observações a partir dos gráficos
0	Apresenta líderes em estágios intermediários de experiência, com uma gama mais ampla de desempenho dos projetos, talvez refletindo uma diversidade de estilos de liderança ou áreas de atuação.
1	Contém membros mais jovens e com menos experiência, mas com indicadores de desempenho dos projetos comparativamente altos, o que pode sugerir um grupo de lideranças emergentes que estão obtendo bons resultados.

2	Tende a ter lideranças com bastante experiência e uma distribuição média de desempenho dos projetos, possivelmente indicando líderes estabelecidos com resultados variáveis.
3	Destaca-se pelo desempenho dos projetos com LTM de nível médio a alto, sugerindo uma combinação efetiva de experiência e capacidade de gerar resultados de alto desempenho.

Elaborado pelos autores

A partir das observações destacadas acima podemos entender que há uma estrutura de distribuição que explica os resultados obtidos pelos gerentes de projeto, que não só é suportada pela regressão linear com cerca de 17.6% da variância de RTM_M e explicada por LTM, mas há um perfil agrupado que pode explicar melhor os resultados superiores em projeto.

Para melhor clareza, podemos representar os clusters em um gráfico 2 x 2 onde podemos mostrar no **Eixo Horizontal (LTM)**: Baixa Liderança Transformadora (esquerda) até Alta Liderança Transformadora (direita), sendo que no **Eixo Vertical (Experiência e Idade)**: Menos Experiente e Jovem (baixo) até Mais Experiente e Mais Velho (alto). Esses quadrantes que representam os perfis dos profissionais de projeto que de forma mais frequente dentro da amostra se mostrou eficiente ou não na gestão dos seus projetos.

Assim, temos **Quadrante Inferior Esquerdo** que foi denominado "Novos Visionários", os agrupamentos reúnem jovens menos experientes e jovens, com níveis variáveis de LTM, e resultado de desempenho em projetos também oscilantes, este quadrante também se alinha ao proposto por Benson, Fearon, McLaughlin, & Garratt, (2014), que identificaram a mesma inconstância na liderança transformacional refletindo em uma inconstância de resultados em líderes mais jovens.

Na sequência, temos o Quadrante Inferior Direito que foi denominada "Profissionais em Ascensão", aqui temos os profissionais menos experientes e jovens, mas com alta LTM que refletiu em uma melhor estabilidade dos resultados, aqui os dados exemplificam que os profissionais visionários, mesmo jovens se aplicam a clareza e cuidado com a equipes, conseguem o engajamento necessários para uma consistência nos resultados dos projetos (Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

Ainda, podemos salientar o **Quadrante Superior Esquerdo** que foi denominado como "Veteranos Eficazes", são de forma geral mais experientes e mais velhos, com LTM variável e com resultados variáveis, reforçando que apesar da idade e experiência serem reconhecidos por Burns, (2012) como um bom previsor de resultados na liderança, a LTM também se mostrou um previsor relevante dos RTM_M .

Por fim, temos o **Quadrante Superior Direito** que foi denominado "Estrategistas Experientes", apresenta o agrupamento mais experientes e mais velhos, com alta LTM e resultados de projeto mais consistentes, aqui temos que a liderança transformacional associada a maturidade profissional e demonstra um agrupamento consistente de resultados de projetos acima da média. As conclusões podem ser resumida nos quadrantes na quadro 05 e pode ser plotada como a descrita na Figura 01: Matriz 2 x 2.

Quadro 05: Síntese dos resultados

Novos Clusters	Síntese dos resultados
----------------	------------------------

Novos Visionários	Líderes que podem ser mais jovens ou menos experientes e têm uma pontuação variável de LTM. Eles têm potencial para crescimento e podem se beneficiar de desenvolvimento e orientação para maximizar seu impacto.
Profissionais em Ascensão	Líderes com alta LTM, mas ainda jovens ou menos experientes. Podem se destacar em suas áreas e estão em uma trajetória ascendente em suas carreiras.
Veteranos Eficazes	Líderes mais experientes e possivelmente mais velhos, cuja LTM pode variar. Eles têm um histórico comprovado e podem contribuir com a estabilidade e a sabedoria acumulada.
Estrategistas Experientes	Líderes no alto escalão de experiência e idade, com altos níveis de LTM. São líderes que provavelmente lideram com sucesso e têm um impacto significativo no desempenho dos projetos.

Elaborado pelos autores

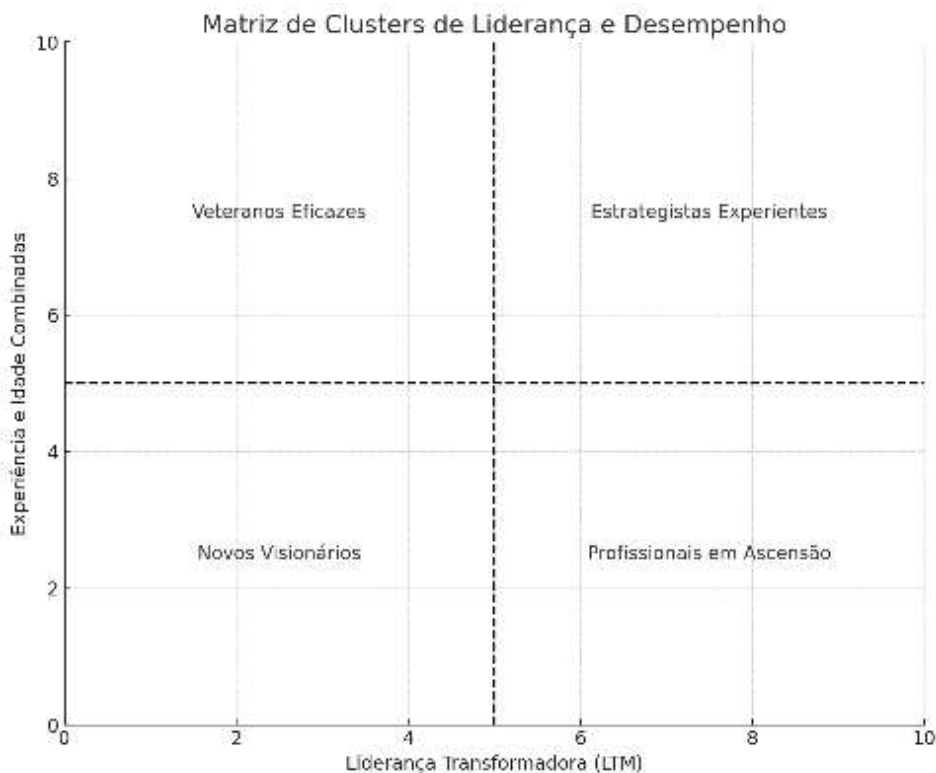


Figura 01: Matriz 2 x 2
 Fonte: Elaborado pelos autores

INSTRUÇÕES DO PREENCHIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DA FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO

Objetivo: Esta autoavaliação é projetada para líderes de projeto com o objetivo de refletir sobre sua prática de liderança transformadora e entender a influência que essa liderança exerce no desempenho do projeto (figuras 03 e 04).

Parte 1: Avaliação de Liderança Transformadora (LTM)

Responda ao Questionário de Liderança Transformadora:

- Avalie como você pratica a liderança no contexto de projetos, com especial atenção aos comportamentos que promovem uma visão inspiradora, inovação e o desenvolvimento da sua equipe.
- Atribua uma pontuação para cada afirmação com base na frequência de suas ações, usando a escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).

Calcule sua Média de LTM:

- Some as pontuações atribuídas e divida pelo número de afirmações para encontrar sua média de LTM, refletindo seu estilo geral de liderança no contexto de projetos.

Parte 2: Coleta de Dados Demográficos e Profissionais

Registre sua Faixa Etária e Experiência em Gestão de Projetos:

- Use as faixas etárias e de experiência fornecidas para identificar onde você se encontra, reconhecendo que essas variáveis podem influenciar seu estilo e abordagem de liderança.

Parte 3: Posicionamento nos Clusters de Desempenho e Liderança

Determine seu Cluster Usando a Matriz de Clusters:

- Aplique sua média de LTM e a combinação de suas faixas de idade e experiência profissional para localizar seu cluster na matriz visual 2 x 2.
- Identifique qual dos quatro perfis de liderança de projeto você representa: Novos Visionários, Profissionais em Ascensão, Veteranos Eficazes, Estrategistas Experientes.

Parte 4: Diagnóstico e Ação

Desenvolva um Plano de Ação Baseado no Cluster:

- Com base nas características do seu cluster, crie um plano para fortalecer seu impacto no desempenho dos projetos.
- Considere ações específicas para aprimorar sua liderança, tais como treinamentos, busca por *feedback*, e práticas reflexivas.

Parte 5: Monitoramento e Suporte

Estabeleça um Processo de Revisão:

- Determine marcos para revisar e ajustar seu plano de ação.

Procure suporte e orientação conforme necessário para assegurar que suas ações estejam alinhadas com as melhores práticas em gestão de projetos.

Diagnostico de liderança transformacional para resultados em projeto (FRENTE):

Avaliação de Liderança Transformadora (LTM)	
Visão	Eu tenho uma compreensão clara de onde estamos indo Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu tenho uma noção clara de onde quer que nossa unidade estará em 5 anos Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu não tenho ideia de onde a organização está indo Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Comun. Inspi	Eu digo coisas que deixam os funcionários orgulhosos de pertencer a essa organização. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu digo coisas positivas sobre o grupo de trabalho Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu incentivo as pessoas a ver os ambientes em mudança como situações cheias de oportunidades Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Estímulo intelectual	Eu desafio os membros da minha equipe a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu tenho ideias que forçam os membros da equipe a repensarem algumas coisas que nunca questionei antes Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu desafio os membros da minha equipe a repensarem algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Apoio do líder	Eu considero os sentimentos pessoais dos membros da minha equipe antes de agir Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu me comporto de uma maneira que considera as necessidades pessoais dos membros da minha equipe Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu estou a tento a que os interesses dos funcionários recebem a devida consideração Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
Reconhecimento da equipe	Eu elogio os membros da equipe quando fazem um trabalho acima da média. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu reconheço a melhora na qualidade do trabalho dos membros da minha equipe Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente
	Eu elogio pessoalmente os membros da minha equipe quando fazem um trabalho excelente Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Figura 02: Frente da Ferramenta
Elaborado pelo próprio autor

Diagnostico de liderança transformacional para resultados em projeto (VERSO):

Calcule sua LTM somando os valores respondidos anteriormente e dividindo por 15:

$$\sum \text{afirmativas} / 15 = \boxed{}$$

A=Identifique Sua Faixa Etária:	1: até 20 anos
	2: 20-30 anos
	3: 30-40 anos
	4: 40-50 anos
	5: 50-60 anos
	6: acima de 60 anos

B=Identifique Sua Faixa de Experiência:	1: até 5 anos
	2: 5-10 anos
	3: 10-20 anos
	4: 20-30 anos
	5: acima de 30 anos

Calcule o fator idade+experiencia

$$A + B = \boxed{}$$

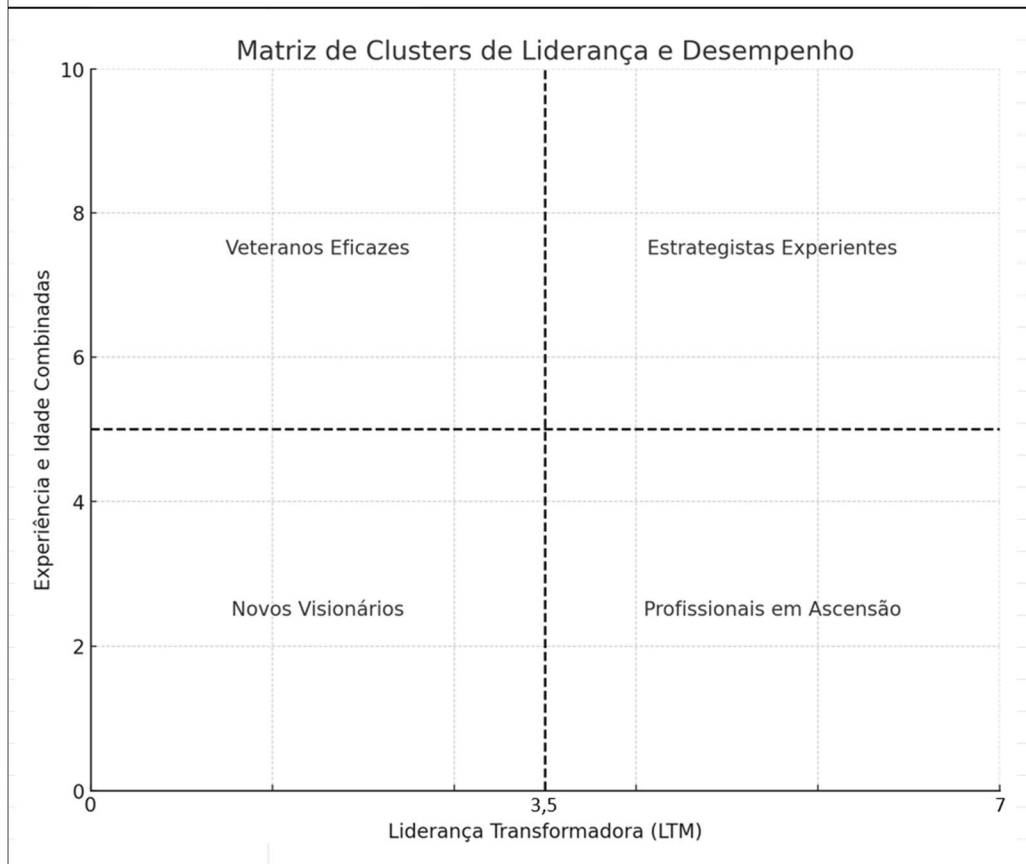


Figura 03: Verso da Ferramenta
Elaborado pelos autores

4. CONCLUSÕES

A ferramenta aqui descrita atende ao objetivo de permitir uma avaliação regular da sua liderança e a conscientização do seu impacto no desempenho dos projetos, que é fundamental para o seu desenvolvimento como líder de projetos. Desta maneira, considerando os dados e valores indicados no questionário, permite ao líder desenvolver um plano de ação, com uma visão dos comportamentos mais indicados para si próprio que possibilitam um aumento de 17,6% de eficiência em seus projetos, as mudanças comportamentais podem requerer acompanhamento de outros profissionais no desenvolvimento da carreira bem como a realização de treinamentos específicos.

A plotagem dos dados em um gráfico permite um fácil acompanhamento da situação atual do líder, sendo que permite a reavaliação periódica e acompanhamento de evolução do profissional durante o desenvolvimento de sua carreira, reforçando o caráter não de avaliação pontual, mas acompanhamento e desenvolvimento de carreira e até dos times, com identificação de potenciais líderes dentro dos quadros das empresas.

Esse monitoramento contínuo e acompanhamento dos planos de ação ao longo do tempo pode permitir que “novo visionários” se tornem “profissionais em ascensão” e veteranos eficazes se tornem “estrategistas eficientes”, sem contar que profissionais mais jovens que destaquem em bons resultados ao longo do tempo se desenvolveram como “estrategistas experientes”, mas rapidamente.

Reforço que esta autoavaliação serve como uma ferramenta de reflexão e desenvolvimento e não deve ser usada como a única medida de eficácia da liderança ou desempenho do projeto. Aconselha-se a considerar feedbacks adicionais e outras métricas de desempenho para uma avaliação abrangente.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
- Aga. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100(1), 517–525.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2012). *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (2nd edição). Harper Business.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Cavaletti, S., Bizarrias, F. S., Penha, R., & Silva, L. F. da. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Project Success, Mediated by the Management of Conflict, Communication and Trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372–389. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.85.372.389>
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). *Transformational leadership and team performance*. 23.
- Field, A. (2020). *Descobrimos a Estatística Usando o SPSS* (5ª edição, Vol. 1). UK: Penso.
- International Test Commission. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Testes (Second edition)*, <https://www.intestcom.org/>. Translation authorized by Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP) (2nd edition, Vol. 1).
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Minai, M. H., Jauhari, H., Kumar, M., & Singh, S. (2020). Unpacking transformational leadership: Dimensional analysis with psychological empowerment. *Personnel Review*, 49(7), 1419–1434. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0580>
- Monje-Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>

- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Northouse, P. G. (2019). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice* (5^a edição). SAGE Publications, Inc.
- Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831–834. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22–38. <https://doi.org/10.1177/875697281704800203>
- Torres, S. (2009). (5) GERENCIAMENTO DE PROJETOS @ PROJETO DIÁRIO. Recuperado 30 de novembro de 2020, de GERENCIAMENTO DE PROJETOS @PROJETO DIÁRIO website: <https://www.linkedin.com/groups/2535989/>
- Turner, R., & Müller, R. (2005). The Project Manager’s Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes? *The Learning Organization*, 26(2), 176–189. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0065>
- Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the Success of a Project and the Performance of Its Leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745–1757. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>