

## **AUTOAVALIAÇÃO DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS: A INSTANCIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO**

*Self-Assessment of Transformational Leadership in the Context of Project Management: The Instantiation of an Instrument*

**MICHELE CAMILA MILE ALVES**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

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

**MAURICIO BAGUEIRA DE VASCONCELLOS AZEREDO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ROQUE RABECHINI JUNIOR**  
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:**

Os autores agradecem ao Fundo de Apoio à Pesquisa, da Universidade Nove de Julho - FAP/UNINOVE.

## **AUTOAVALIAÇÃO DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS: A INSTANCIACÃO DE UM INSTRUMENTO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo foi instanciar e validar a Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos, artefato de Cavaletti (2023), investigando sua eficácia em aprimorar as habilidades de liderança transformacional no contexto de gerenciamento de projetos.

### **Relevância/originalidade**

O artefato de Cavaletti (2023) não havia passado por um processo de instanciação, anteriormente Além de explorar como as práticas de liderança transformacional podem aprimorar o desempenho das equipes em projetos, o artigo também colabora com o conhecimento existente sobre Design Science

### **Metodologia/abordagem**

O método adotado neste trabalho é a Design Science Research (DSR), que enfatiza a criação e avaliação de artefatos para resolver problemas práticos, ao mesmo tempo que contribui para o conhecimento teórico.

### **Principais resultados**

Embora o artefato tenha sucesso em fornecer uma visão geral da necessidade de desenvolvimento, há potencial para aprimorá-lo, oferecendo feedback mais detalhado e direcionado de quais seriam as áreas de melhorias e caminhos possíveis.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A utilização do método DSR é relativamente nova, e esta pesquisa contribui para a teoria ao demonstrar resultados de sua aplicação em situações reais e casos de uso.

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

Constatou-se que, embora a ferramenta promova autoconhecimento e desenvolvimento de liderança, há potencial para aprimorá-la com feedbacks mais detalhados e direcionados, consolidando sua aplicabilidade prática no aprimoramento das habilidades de liderança em projetos.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional, Gerenciamento de Projetos, Sucesso em Projetos, DSR (Design Science Research), Instanciação

## *Self-Assessment of Transformational Leadership in the Context of Project Management: The Instantiation of an Instrument*

### **Study purpose**

The objective of this study was to instantiate and validate the Transformational Leadership Self-Diagnosis Tool for Project Professionals, an artifact by Cavaletti (2023), in order to investigate its effectiveness in enhancing transformational leadership skills in the context of project management.

### **Relevance / originality**

Cavaletti's artifact (2023) had not undergone an instantiation process previously. In addition to exploring how transformational leadership practices can enhance team performance in projects, the paper also contributes to the existing knowledge of Design Science Research (DSR) by detailing the steps involved.

### **Methodology / approach**

The method adopted in this work is Design Science Research (DSR), which emphasizes the creation and evaluation of artifacts to solve practical problems while also contributing to theoretical knowledge.

### **Main results**

Although the artifact succeeds in providing an overview of the need for development, there is potential to enhance it by offering more detailed and targeted feedback on areas for improvement and possible pathways.

### **Theoretical / methodological contributions**

The use of the DSR method is relatively new, and this research contributes to the theory by demonstrating the results of its application in real situations and use cases.

### **Social / management contributions**

It was found that, although the tool promotes self-awareness and leadership development, there is potential to enhance it with more detailed and targeted feedback, thereby consolidating its practical applicability in improving leadership skills in projects.

**Keywords:** Transformational Leadership, Project Management, Project Success, DSR (Design Science Research), Instantiation

## **AUTOAVALIAÇÃO DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS: A INSTANCIACÃO DE UM INSTRUMENTO**

### **1 Introdução**

O campo da gestão de projetos demonstra receptividade em relação à aplicação do método *Design Science Research* (DSR), promovendo a inovação e o desenvolvimento de novas formas de pensamento (Gregor & Zwikael, 2024). Isso ocorre por meio da criatividade e da prática colaborativa, ao invés de se limitar às teorias comportamentais tradicionais (Aier & Fischer, 2011). Essa perspectiva amplia os horizontes teóricos e fortalece a conexão entre pesquisa e prática, incentivando soluções aplicáveis para os desafios na gestão de projetos.

O estudo realizado por Cavaletti (2023) sugere que um líder pode ser mais eficaz quando procura engajar e motivar suas equipes em apoio a seus projetos, para isso é aconselhável interagir emocionalmente com os subordinados, permitindo essa troca. Nesse contexto, o autor concluiu que o estilo de liderança transformacional é recomendável para potencializar os resultados de uma equipe de projetos. Como contribuição prática, Cavaletti (2023) desenvolveu um artefato que permite o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto.

O objetivo deste estudo foi instanciar e validar a Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos, artefato de Cavaletti (2023), investigando sua eficácia em aprimorar as habilidades de liderança transformacional no contexto de gerenciamento de projetos. O artigo também pretende contribuir com o conhecimento existente sobre o método de *Design Science Research* (DSR), ao detalhar as etapas envolvidas na instanciação de um artefato. Com a avaliação da ferramenta proposta, espera-se propor melhorias práticas para fortalecer as capacidades de liderança dos profissionais envolvidos.

O artigo está organizado em cinco sessões. Após a introdução é apresentado o referencial teórico com os fundamentos que embasam os artigos, buscando compreender a temática abordada. Em seguida, descreve-se a metodologia aplicada, seguida pela análise e discussão dos resultados obtidos. Na conclusão, são apresentadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

### **2 Referencial teórico**

A teoria transformacional da liderança aparece em 1978, proposta por Burns (2012) e surgiu como uma alternativa à abordagem transacional fundamentada em trocas e recompensas. O autor destaca os líderes transformacionais por sua capacidade de inspirar e motivar seguidores para alcançar metas que transcendem interesses pessoais, elevando a consciência e o engajamento dos mesmos, buscando objetivos mais elevados e que resultam em mudanças positivas e significativas nas organizações.

De acordo com Bass (1990), a liderança transformacional é caracterizada por quatro elementos-chave: idealização da influência (ou carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. A idealização da influência (ou carisma) que oferece confiança e visão, a motivação inspiradora comunica expectativas elevadas de forma simples e eficaz, o estímulo intelectual que promove a resolução racional de problemas e a consideração individualizada, que oferece atendimento pessoal e aconselhamento. Desta forma, Bass (1990) enfatiza a importância de os líderes compartilharem uma visão clara e inspiradora, comunicando-a de forma persuasiva para engajar e mobilizar seus seguidores na realização de objetivos coletivos.

A liderança é uma função esperada tanto nas organizações, como também nos times de projeto. Existe uma crença comum de que a liderança é uma das características que determina se uma equipe, um projeto ou mesmo uma nação terá sucesso, ou não (Amin, Kamal & Sohail, 2016). Segundo Alvarenga (2019), as competências de liderança são necessárias para gerentes de projetos como líderes de equipe e incluem liderança, tomada de decisões, iniciativa, comprometimento, gerenciamento e orientação para realizações.

Dentro do gerenciamento de projetos, a liderança transformacional é um catalisador para alto desempenho, que fomenta o engajamento e o aumento da eficiência do projeto (Aga & Vallejo, 2016). Para Fokina et al. (2023), a liderança transformacional desempenha um papel no gerenciamento de projetos, destacando-se por sua habilidade de inspirar e motivar as equipes a atingirem objetivos, criando uma visão motivadora e direcionando os esforços coletivos para metas comuns, para alcançar o sucesso do projeto.

Harrison e Lock (2017) afirmam que líderes transformacionais definem a cultura de gerenciamento de projetos nas organizações ao introduzir práticas que estimulam a inovação, o aprendizado constante e a eficiência operacional. Os autores afirmam, ainda, que o impacto de sua liderança vai além de projetos isolados, elevando a eficácia da organização como um todo e pavimentando o caminho para o sucesso sustentado em futuros projetos. Com isso, os líderes transformacionais usam suas habilidades para influenciar positivamente a equipe em ambientes dinâmicos, assegurando que o projeto atinja seus objetivos estratégicos (Clarke, 2010).

O fomento à inovação, aprendizado constante e eficiência operacional também são compartilhados por outros autores. Segundo Fareed (2023a), a liderança transformacional, dá ao indivíduo o impulso para o sucesso e estimula intelectualmente os membros do time. Além disso, promove um senso de responsabilidade e autonomia, fazendo com que os colaboradores acreditem que sua contribuição é importante para o sucesso da empreitada, provocando, assim, um aumento no nível de desempenho organizacional (Fareed, 2023b). Barber e Warn (2005) contribuem afirmando que, no gerenciamento de projetos, a liderança transformacional também prioriza o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da equipe, desenvolvendo habilidades e criando um ambiente de suporte que estimula o crescimento individual, o que eleva a motivação e fortalece a união da equipe, elementos essenciais para o sucesso do projeto.

### 3 Metodologia

O método adotado neste trabalho é a *Design Science Research* (DSR), que enfatiza a criação e avaliação de artefatos para resolver problemas práticos, ao mesmo tempo que contribui para o conhecimento teórico. Segundo March e Smith (1995), os artefatos podem ser de quatro tipos: construtos, modelos, métodos e instanciações. O presente estudo aborda a instanciação da ferramenta desenvolvida por Cavaletti (2023) e se baseia nos seis passos propostos por Peffers et al. (2007): (1) identificação do problema; (2) definição de objetivos; (3) *design* e desenvolvimento; (4) demonstração; (5) avaliação; e (6) comunicação. O artigo se preocupa com todos os passos, porém está focado na etapa (5) da avaliação. Essa avaliação visa confirmar ou direcionar a pesquisa para a novos problemas que devem ser tratados, iniciando-se, assim, um novo ciclo.

Ao identificar deficiências ou oportunidades de melhoria, os pesquisadores podem focar em novas questões emergentes, iniciando um ciclo de pesquisa que aborda problemas recém-identificados e leva à formulação de novas hipóteses e estratégias. Esse ciclo contínuo de avaliação e realinhamento mantém a pesquisa relevante e adaptável ao contexto. A DSR, portanto, não apenas fornece uma estrutura para desenvolver soluções eficazes, mas também

promove inovação contínua e adaptabilidade, essenciais para o avanço do conhecimento e o enfrentamento de novos desafios na gestão de projetos e além.

### 3.1 Identificação do problema

Para a conscientização do problema, além da revisão da literatura, foram conduzidas entrevistas com quatro líderes de projetos para identificar lacunas na prática de liderança em projetos e as oportunidades para melhoria por meio da aplicação da ferramenta. Para a realização das entrevistas, seis perguntas foram formuladas inicialmente, com objetivos específicos, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1  
**Perguntas feitas nas entrevistas e seus respectivos objetivos**

Perguntas	Objetivo
1-Como você avalia a importância do perfil da liderança para a gestão de projetos?	Obter entendimento se o entrevistado, de alguma forma, estabelece uma relação entre liderança e sucesso no projeto.
2-Você atualmente avalia e monitora o seu desempenho como líder? Se sim, como? Se não, por quê?	Identificar se o entrevistado costuma fazer auto avaliação de seu desempenho como líder. Identificar se utiliza ou conhece algum tipo de artefato ou mecanismo para auxiliá-lo nesta atividade.
3-Você acredita que uma ferramenta que permita acompanhar a evolução do seu perfil de liderança ao longo do tempo seria útil para você? Por quê?	Avaliar se o entrevistado vê valor na utilização do artefato desenvolvido Cavaletti (2023).
4-Como você acha que uma ferramenta como essa poderia impactar o resultado do projeto?	Avaliar se o entrevistado identifica se o uso da ferramenta poderá impactar positivamente a equipe e, consequentemente, no resultado do projeto.
5-Você acredita que uma ferramenta como essa poderia contribuir para o desenvolvimento da sua carreira como líder de projeto?	Identificar se o entrevistado crê que a ferramenta poderá auxiliar em seu desenvolvimento como líder transformacional.
6-Você estaria disposto a testar e fornecer <i>feedback</i> sobre uma ferramenta como essa em seu ambiente de trabalho? Por quê?	Mapear se o entrevistado de fato se interessou pelo artefato explorado na entrevista.

### 3.2 Definição dos objetivos



De acordo com Peffers et al. (2007), essa fase tem como finalidade inferir os objetivos de uma solução a partir da definição do problema. Assim, objetivos específicos foram inferidos conforme mostrado na Tabela 2. Cada objetivo foi traduzido em uma questão de pesquisa a ser respondida na fase de demonstração/avaliação.

Tabela 2		
Critérios de avaliação do artefato		
Critérios	Meta	Questões da pesquisa
Objetivo geral	Permitir uma avaliação regular da liderança dos líderes de projeto e a conscientização do seu impacto no desempenho dos projetos.	Q1: A utilização da ferramenta permite uma avaliação regular da liderança de gerentes de projetos?
		Q2: A utilização da ferramenta ajuda a conscientizar os líderes de projetos sobre o impacto de seu estilo de liderança no desempenho dos projetos?
Objetivos específicos	Aumentar de eficiência dos projetos	Q3: A utilização da ferramenta pode contribuir para aumentar a eficiência dos projetos em que você lidera?
	Apoiar organizações a se tornarem mais eficientes em seus projetos, direcionando de forma mais efetiva o capital humano aplicado.	Q4: A utilização da ferramenta ajudaria você a direcionar de forma mais eficaz o capital humano aplicado nos projetos?
	Simplicidade de aplicação	Q5: A ferramenta foi de fácil compreensão?
		Q6: A ferramenta foi de fácil uso?
	Robustez	Q7: A ferramenta forneceu uma avaliação precisa do seu perfil de liderança como gerente de projeto?
Q8: A ferramenta forneceu uma avaliação confiável do seu perfil de liderança como gerente de projeto?		
Critérios segundo March and Smith (1995)	Efetividade	Q9: A ferramenta fornece <i>insights</i> relevantes para o aprimoramento do desempenho do gerente de projetos?
	Eficiência	Q10: A ferramenta oferece <i>insights</i> relevantes para você aprimorar o seu desempenho como líder de projetos?
	Impacto no ambiente do usuário	Q11: A utilização da ferramenta, te ajudará a impactar positivamente o clima organizacional?

	<p>Q12: A utilização da ferramenta te ajudará a impactar positivamente a colaboração da equipe?</p>
	<p>Q13: A utilização da ferramenta te ajudará a impactar positivamente o engajamento da equipe?</p>

### 3.3 Design e Desenvolvimento

Com base em Cavaletti (2023), foi criado um artefato utilizando a ferramenta Google Forms. Neste formulário, os usuários puderam responder às questões definidas por Cavaletti (2023), calcular os indicadores de Liderança Transformacional e selecionar, em um gráfico, o quadrante correspondente ao seu nível de maturidade.

### 3.4 Demonstração / Avaliação

A ferramenta adaptada foi dividida em quatro módulos: o primeiro, apresenta os objetivos da pesquisa e a origem da ferramenta, conforme descrito por Cavaletti (2023). O segundo, coleta dados demográficos e apresenta 15 questões de autoavaliação. Já o terceiro, permite que os respondentes determinem seu nível de Liderança Transformacional em um gráfico de quatro quadrantes, com base nos cálculos anteriores. O módulo final avalia a aplicabilidade da ferramenta usando uma escala Likert de 5 pontos para 13 questões. Os resultados desta etapa forneceram insumos para a melhoria da ferramenta.

### 3.5 Comunicação

A publicação deste estudo tem o objetivo de disseminar os resultados, ao colaborar com uma perspectiva sobre a eficácia da ferramenta instanciada e sobre o processo de instanciação em si. Conforme Gregor e Zwikael (2024), o campo da gestão de projetos parece ser receptivo ao uso de métodos de DSR e à inovação, incentivando a concepção e o desenvolvimento de novas abordagens que integram a criatividade e a prática real, ao invés de depender exclusivamente de teorias comportamentais tradicionais.

## 4 Análise dos resultados e discussões

Esta seção descreve as etapas que foram seguidas para instanciação da ferramenta de diagnóstico de Liderança Transformacional (Cavaletti, 2023) bem como a discussão sobre os resultados e oportunidades de melhoria tanto da ferramenta como no processo de instanciação.

### 4.1 Conscientização do problema

A análise da revisão da literatura e das entrevistas com quatro líderes de projetos mostrou a necessidade de ferramentas para desenvolver competências de liderança transformacional em projetos. A literatura destaca a importância dessa liderança para o sucesso dos projetos e para a cultura organizacional (Aga & Vallejo, 2016; Clarke, 2010; Fokina et al., 2023; Harrison & Lock, 2017). A partir da análise dos autores, a liderança



transformacional não só impulsiona os resultados dos projetos, mas também contribui para a cultura organizacional como um todo, estabelecendo um ambiente de aprendizado e crescimento.

Já as entrevistas realizadas com líderes de projetos indicaram uma falta de aplicação prática dessa abordagem. Apesar de um dos entrevistados afirmar que a liderança transformacional é a "melhor forma de liderar", citou desconhecer uma ferramenta formal ou uma estrutura clara para apoiar esse tipo de liderança nos projetos. A falta de uma ferramenta estruturada, combinada com uma implementação cuidadosa e reconhecimento institucional adequado, foi apontada como um obstáculo para a prática eficaz da liderança transformacional nos projetos. Um resumo das respostas obtidas nas entrevistas é apresentado a seguir.

Para a pergunta “Como você avalia a importância do perfil da liderança para a gestão de projetos?”, os quatro entrevistados comentaram que a liderança tem papel importante na condução dos projetos. As palavras “fundamental” e “importância absoluta” foram mencionadas por dois dos entrevistados, caracterizando uma percepção com relação à importância da liderança nos projetos. Houve semelhanças nas falas com a visão de Burns (2012), que a liderança transformacional é importante para o sucesso do projeto e para o melhor desempenho das equipes. Foi citada ainda como a melhor forma de liderar, pois se preocupa com o indivíduo.

Já na pergunta “Você atualmente avalia e monitora o seu desempenho como líder? Se sim, como? Se não, por quê?”, o que se observou a partir das respostas dos quatro entrevistados que há um desconhecimento da existência de artefatos que possam utilizar no seu processo de autoavaliação como líderes, e que não fazem este tipo de autoavaliação de forma estruturada e consistente. Esperam que a organização disponibilize algum tipo de ferramenta o que tornaria o processo de autoavaliação mais fácil e alinhado com os objetivos da organização.

Quando questionados se “Você acredita que uma ferramenta que permita acompanhar a evolução do seu perfil de liderança ao longo do tempo seria útil para você? Por quê?”, os entrevistados indicaram que a ferramenta poderia ser valiosa se oferecesse uma avaliação detalhada das competências relacionadas à liderança transformacional, identificasse áreas de melhoria e caminhos para o desenvolvimento profissional. Além disso, citaram que a ferramenta seria útil se apresentasse com clareza os critérios de avaliação e um alinhamento entre as expectativas pessoais e da empresa.

Na quarta pergunta “Como você acha que uma ferramenta como essa poderia impactar o resultado do projeto?”, segundo os entrevistados, a melhoria na liderança poderia levar ao sucesso do projeto, mas existe a necessidade de repensar o que constitui um "projeto bem-sucedido". A perspectiva de evolução proporcionada pela ferramenta poderia ajudar os líderes a aprimorarem suas habilidades e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso dos projetos. Estas respostas sugerem que, para a ferramenta ter impacto nos resultados dos projetos, ela deve ser estruturada para fornecer uma visão do desempenho do líder, incluindo feedback de diferentes fontes, critérios claros de avaliação, e uma definição mais ampla de sucesso em projetos, que vá além dos tradicionais indicadores de desempenho.

Já sobre o aspecto de desenvolvimento de carreira, a pergunta realizada foi “Você acredita que uma ferramenta como essa poderia contribuir para o desenvolvimento da sua carreira como líder de projeto?”. O primeiro entrevistado percebeu a “importância da ferramenta para diagnosticar a situação atual e direcionar futuras ações”, o segundo entrevistado levantou questões sobre a eficácia da ferramenta para direcionamento de carreira, ressaltando a “possibilidade de visões errôneas por parte dos avaliados”. Já o terceiro entrevistado e o quarto entrevistado ressaltaram que as diferenças culturais entre empresas poderiam influenciar na avaliação de projetos e líderes. Se a ferramenta for bem reconhecida e

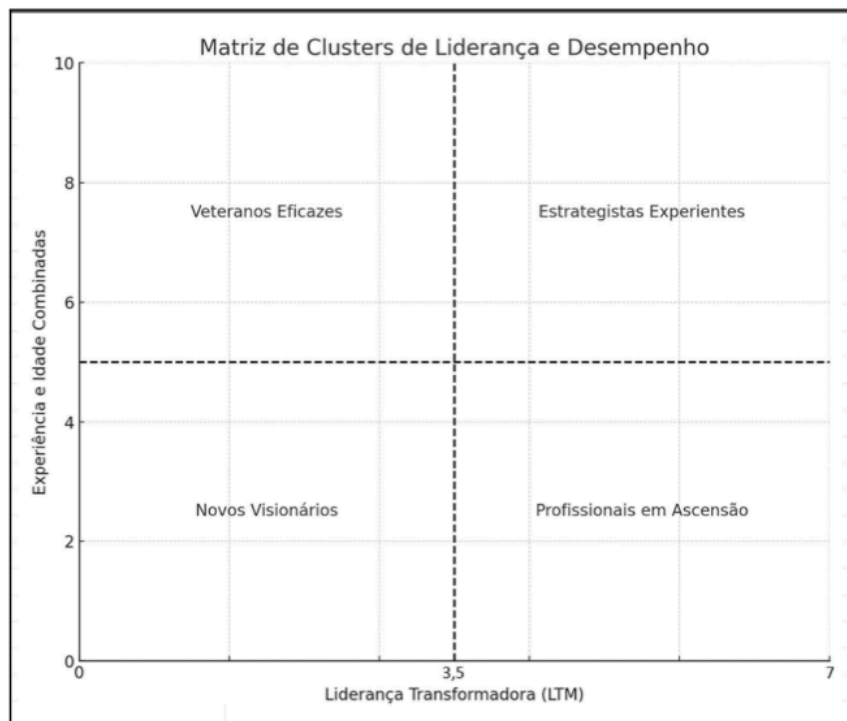
utilizada de forma consciente, ela pode ser uma aliada para o desenvolvimento de líderes. Com isso, o artefato pode ter como consequência o impacto positivo das equipes destes líderes, logo, dos resultados dos projetos.

Por fim, quando questionados “Você estaria disposto a testar e fornecer *feedback* sobre uma ferramenta como essa em seu ambiente de trabalho? Por quê?”, todos entrevistados demonstraram interesse positivo em testar e fornecer *feedback* sobre o artefato apresentado. Essas respostas sugerem interesse dos mesmos em experimentar a ferramenta em seus ambientes de trabalho.

Em resumo, o problema identificado foi a falta de uma ferramenta para apoiar a liderança transformacional em projetos. Com isso, a implementação de uma solução prática e bem-estruturada poderia ser uma aliada para o desenvolvimento de líderes, resultando em equipes mais engajadas e projetos mais bem-sucedidos. Portanto, a etapa de conscientização do problema validou a oportunidade para o desenvolvimento do artefato.

## 4.2 Descrição do artefato

Na primeira etapa do artefato, são identificadas a faixa de idade e o tempo de atuação em projetos do respondente, que juntos determinam a localização no eixo y, segundo a escala de Cavaletti (2023). Na segunda etapa, o respondente atribui uma pontuação de 1 (nunca) a 7 (sempre) a 15 afirmações. O resultado no eixo x, "Liderança Transformadora (LTM)," é a média dessas pontuações. Com essas variáveis, o respondente se posiciona em um dos quatro quadrantes da matriz apresentada na Figura 1: Novos Visionários, Profissionais em Ascensão, Veteranos Eficazes e Estrategistas Experientes.



**Figura 1.** Matriz de Clusters de Liderança e Desempenho

Fonte: De “Inteligência emocional em projetos: uma conexão entre o líder e a equipe” de S. Cavaletti, 2023, Tese de Doutorado - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, SP.

Segundo Cavaletti (2023), os **Novos Visionários** são líderes jovens ou menos experientes com pontuação variável em Liderança Transformacional (LTM) e potencial de crescimento. **Profissionais em Ascensão** têm alta LTM, são jovens ou menos experientes, e estão em uma trajetória de destaque em suas carreiras. **Veteranos Eficazes** são líderes experientes que trazem estabilidade e sabedoria. **Estrategistas Experientes** são líderes altamente experientes e de alto escalão, com elevada LTM e impacto positivo no desempenho dos projetos.

O artefato criado por Cavaletti (2023), é um instrumento de autoavaliação sobre a prática da liderança transformacional (LTM). Com ele, espera-se que o gerente de projetos seja capaz de avaliar suas práticas na condução de suas equipes, identificar seu perfil de liderança transformacional, definir pontos de melhoria e, com isso, tenha insumos para elaboração de um plano de desenvolvimento.

O público alvo desta pesquisa foram gerentes de projeto com liderados diretos, isto é, além de gerenciar projetos também tenham influência hierárquica formal sobre indivíduos participantes do projeto. Este público, em princípio, não só estaria exposto às necessidades da equipe como também teria instrumentos para agir neste sentido. O objetivo foi avaliar se o artefato seria útil para este público e se o resultado de sua aplicação poderia colaborar com o sucesso dos projetos.

#### 4.2.1 Adaptações realizadas no artefato

Para instanciação da ferramenta de Cavaletti (2023), adaptações foram feitas para corrigir superposições de valores nas opções disponíveis da escala de idade e da escala de experiência. Da forma que foram concebidas, duas opções seriam passíveis de escolha, por exemplo, opção b) de 20 à 30 anos e opção c) de 30 à 40 anos. Isso porque, se não corrigidas, as duas alternativas seriam válidas quando a idade do respondente fosse 30 anos. Portanto, a correção considerou, neste exemplo dado, opção b) de 20 à 30 anos e opção c) de 31 à 40 anos.

Além de adaptada a nomenclatura da Escala Likert, também foi ajustada a explicação de como o respondente deveria realizar os cálculos do formulário e determinar seu LTM. O objetivo da adaptação nesta etapa, foi tornar mais explícitas e detalhadas as instruções, conforme Tabela 3.

Tabela 3

**Ajuste das instruções para determinação da LTM no artefato de Cavaletti (2023)**

De:	Para:
<p>Responda ao Questionário de Liderança Transformadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Atribua uma pontuação para cada afirmação com base na frequência de suas ações, usando a escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).</li> </ul> <p>Calcule sua Média de LTM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<p>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).</p> <p>Calcule e informe a sua Liderança Transformacional Média (LTM). Para isto basta você somar cada resposta e o total dividir por 15.</p> <p>A pontuação de cada resposta é: Nunca: 1 ponto   Raramente: 2 pontos   Às vezes: 3 pontos   Ocasionalmente: 4 pontos   Frequentemente: 5 pontos   Muitas vezes: 6 pontos   Sempre: 7 pontos</p>

Por fim, caixas de seleção foram adicionadas para descrever cada quadrante do gráfico: Novos visionários (Experiência e idade: 0 a 5, Liderança transformadora: 0 a 5), Profissionais em ascensão (Experiência e idade: 0 a 5, Liderança transformadora: 5 a 10), Veteranos eficazes (Experiência e idade: 5 a 10, Liderança transformadora: 0 a 5) e Estrategistas experientes (Experiência e idade: 5 a 10, Liderança transformadora: 5 a 10).

#### 4.2.2 Critérios de avaliação do artefato

A avaliação de artefatos em *Design Science Research* (DSR) exige critérios que garantam sua funcionalidade, relevância e aplicabilidade. O artefato desenvolvido por Cavaletti (2023) busca avaliar regularmente a liderança dos líderes de projeto e aumentar a conscientização sobre seu impacto. Os critérios de efetividade, eficiência e impacto no ambiente do usuário, propostos por March e Smith (1995), são adequados, pois garantem que o artefato funcione como esperado e gere resultados positivos nas organizações.

Já os critérios de simplicidade na aplicação e robustez, foram escolhidos para validar o objetivo geral declarado por Cavaletti (2023), de que o artefato desenvolvido permitisse uma avaliação regular da liderança e a conscientização do seu impacto no desempenho dos projetos. Desta forma, um artefato simples de implementar e utilizar, permite que as organizações o integrem em seus processos com mais facilidade. Já um artefato robusto oferece confiabilidade e consistência em diferentes contextos organizacionais, permitindo que organizações diversas o utilizem.

#### 4.3 Instanciação do artefato

Esta etapa buscou compreender como os líderes de projetos poderiam identificar os seus níveis de liderança transformacional, pois segundo o autor, líderes transformacionais colaboram no aumento da eficiência dos projetos que estejam envolvidos. A instanciação testou a eficácia da ferramenta e analisou suas implicações para a prática de liderança em projetos, demonstrando como se dá a sua aplicabilidade e potencial contribuição para o campo da gestão de projetos.

A importância dos critérios de progresso e validação na pesquisa em teorias de design é destacada por Aier e Fischer (2011). Segundo os autores, esses critérios ajudam a criar artefatos eficazes e impactantes no ambiente do usuário, colaborando para o avanço do conhecimento na área. Neste estudo, os critérios selecionados para avaliar o artefato foram: efetividade, eficiência, impacto no ambiente do usuário, simplicidade de aplicação e robustez

#### **4.3.1 Perfil da amostra**

O estudo coletou dados demográficos por meio de um formulário online, o mesmo utilizado para a aplicação e avaliação do artefato. Foi enviado em maio de 2024, por e-mail e por mensagem de telefone pelos pesquisadores, a indivíduos envolvidos no gerenciamento de projetos, obtendo 30 respostas entre os dias 26 e 31. Destas, 22 afirmaram serem gestores diretos de pessoas, que foram o público-alvo da aplicação do artefato instanciado e considerados na análise a seguir.

Em relação à formação, 21 informaram ter cursado alguma especialização em gerenciamento de projetos. Quanto à faixa etária, 10 respondentes têm entre 41 e 50 anos, 5 têm entre 31 e 40 anos, 5 entre 51 e 60 anos, e 2 têm mais de 61 anos. Em termos de experiência, 7 possuem de 21 a 30 anos de experiência em gerenciamento de projetos, 6 têm entre 11 e 20 anos, 5 têm entre 6 e 10 anos, 2 têm menos de 5 anos, e 2 têm mais de 31 anos de experiência.

Os participantes atuavam em diversas indústrias: 5 em TI e Software, 2 em Construção Civil e Engenharia, 3 em Consultoria, 3 no Governo, 2 na Indústria de Transformação e 2 em outras indústrias. Em relação aos tipos de projetos, 10 trabalhavam principalmente com projetos externos e 12 com internos. Esta diversidade de setores e tipos de projetos demonstrou a amplitude da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos entre os respondentes e permitiu a instanciação do artefato em diferentes contextos.

Além disso, os dados indicaram que os profissionais aplicam diversas metodologias de gerenciamento de projetos. Entre os participantes, 3 utilizam a metodologia preditiva, 2 a adaptativa, e a maioria, 17, adotam uma abordagem híbrida que combina ambas. Este uso diversificado de metodologias reflete a complexidade e a dinâmica dos ambientes de projetos, potencializando ainda mais os resultados desta pesquisa.

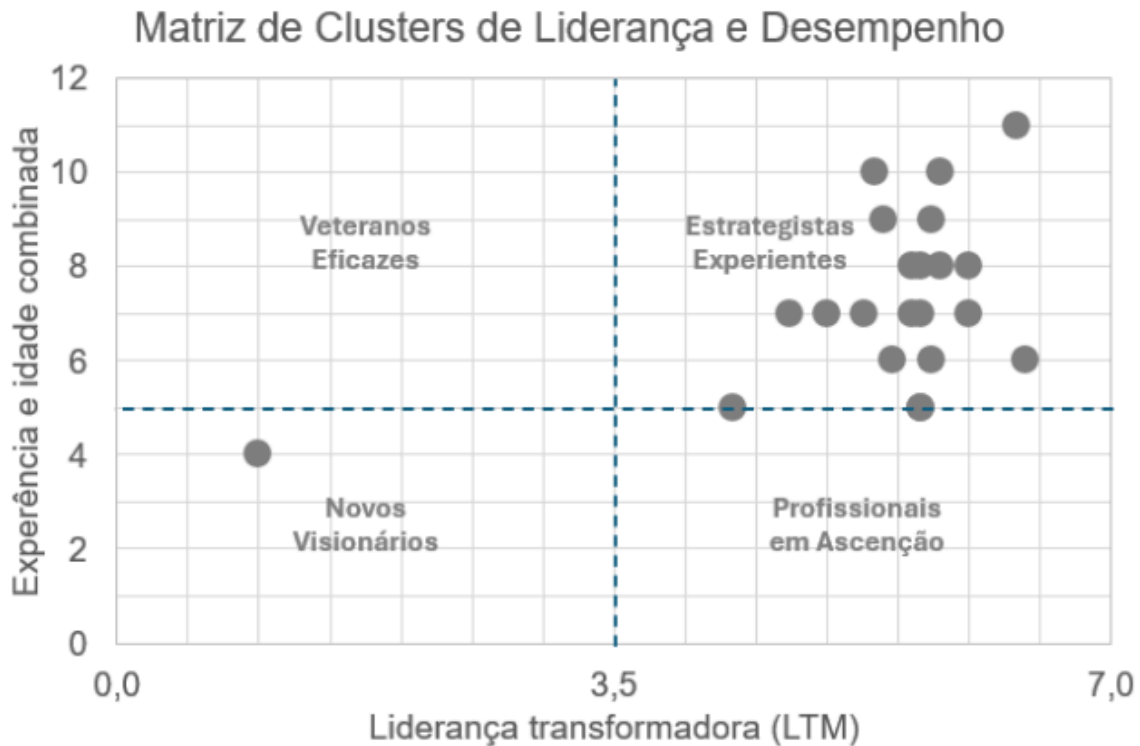
A pesquisa revelou um panorama diversificado do gerenciamento de projetos entre os participantes, com variabilidade nas indústrias, tipos de projetos e metodologias. Essa diversidade reduz vieses e atende ao objetivo de instanciar e validar a Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos, de Cavaletti (2023), investigando sua eficácia em aprimorar habilidades de liderança transformacional no contexto de gerenciamento de projetos.

#### **4.3.2 Critérios de validação**

Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos participantes foi classificada no quadrante "Estrategistas Experientes", caracterizado por uma combinação de experiência e



idade. Segundo a proposta do artefato, esses resultados destacam a qualidade da liderança presente no grupo pesquisado e indicam a importância de um plano de desenvolvimento contínuo para manter e aprimorar essas habilidades ao longo do tempo. A Figura 2 apresenta graficamente os resultados das autoavaliações dos participantes da pesquisa.



**Figura 2.** Representação gráfica dos resultados da autoavaliação dos participantes da pesquisa na Matriz de Clusters de Liderança e Desempenho.

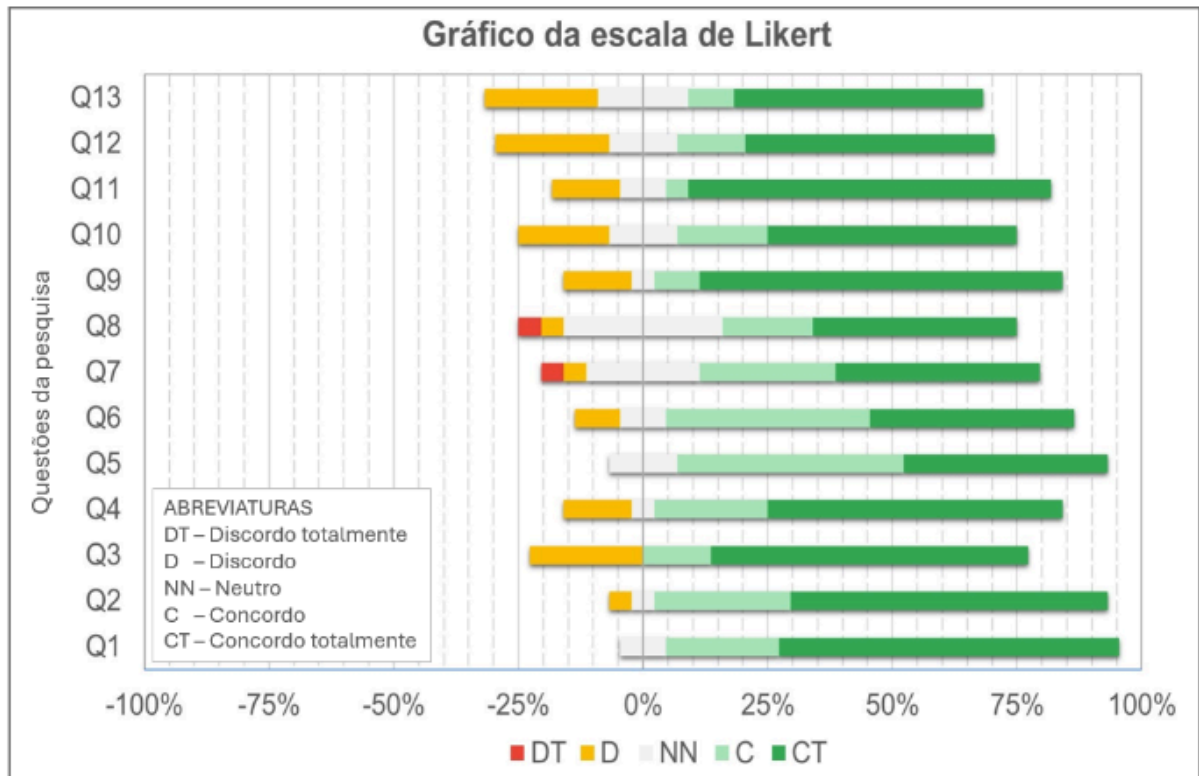
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Cavaletti (2023).

Os respondentes foram questionados: “Com base no resultado que você obteve no teste realizado, você se sentiria capaz de criar um plano para desenvolver suas habilidades de liderança?”. Aqueles que responderam negativamente justificaram que já estão em estágios avançados de suas carreiras ou não conseguiram identificar claramente os pontos de melhoria. Um participante destacou que “seria válido receber sugestão de aprimoramento com base nas respostas informadas,” enquanto outro afirmou que “embora o diagnóstico preliminar seja útil para identificar o perfil de liderança, seria mais eficaz com uma referência detalhada sobre as habilidades esperadas para cada perfil.” Esses comentários indicam a necessidade de aprimorar o artefato, oferecendo orientações mais claras e personalizadas para o desenvolvimento das habilidades de liderança.

Já os participantes com resposta positiva, destacaram a importância do *feedback* estruturado da equipe e reconheceram que muitas de suas ações como líderes são baseadas em percepções pessoais, o que pode se tornar uma vulnerabilidade a longo prazo. A maioria acredita na necessidade de melhorias contínuas. Além disso, as perguntas do teste estimularam a reflexão sobre estilos de liderança e promoveu aos líderes, um olhar mais voltado às necessidades das equipes.



Em relação aos critérios selecionados para avaliação do artefato instanciado neste estudo, efetividade, eficiência, impacto no ambiente do usuário, simplicidade de aplicação e robustez, das 286 respostas possíveis (22 participantes X 13 questões), percebeu-se que a maioria dos respondentes apresentou respostas de concordância, totalizando 217 respostas. As respostas neutras, com 34 de 286, equiparam-se com os participantes que discordaram ou discordaram totalmente, totalizando 35 de 286, como demonstrado na Figura 3.



**Figura 3.** Gráfico dos resultados das questões da pesquisa para avaliação do artefato conforme escala Likert.

Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

A análise dos dados coletados revelou que a maioria dos respondentes concorda que a ferramenta em questão oferece entendimentos para aprimorar o perfil de liderança, apesar de não identificar diretamente os pontos específicos de melhoria. Os participantes destacaram o potencial da ferramenta para fornecer uma visão geral sobre práticas de liderança transformacional, que podem servir como um ponto de partida para o desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, a percepção de que a ferramenta poderia ser aprimorada foi mencionada por alguns respondentes.

Um deles sugeriu que, para promover ações mais assertivas e melhorar o engajamento da equipe, é importante ir além da autoavaliação fornecida pela ferramenta. Em particular, esse respondente acredita que a integração dos resultados da autoavaliação com as percepções dos liderados e do gestor direto pode oferecer uma visão mais holística e precisa da eficácia da liderança transformacional praticada.

Além disso, outro respondente propôs que os resultados obtidos sejam comparados com as avaliações de desempenho individuais e organizacionais. Essa abordagem de triangulação de dados pode ampliar a compreensão sobre a eficácia da liderança,

proporcionando um cenário mais robusto para identificar áreas de melhoria e potencializar a liderança transformacional. Esses comentários sugerem que a ferramenta pode alcançar maior eficácia quando utilizada em conjunto com outras ferramentas e métodos de avaliação.

A aplicação integrada dessas ferramentas permitiria uma análise mais completa e detalhada, possibilitando intervenções mais direcionadas e eficazes no desenvolvimento da liderança. Assim, o uso combinado de diferentes instrumentos de avaliação pode ser uma estratégia valiosa para aprimorar o processo de desenvolvimento de lideranças transformacionais dentro das organizações.

## 5 Considerações finais

O objetivo da instanciação realizada neste artigo foi avaliar a utilidade do artefato para o público-alvo definido por Cavaletti (2023), portanto, verificou-se que a ferramenta proporciona entendimentos para a melhoria do perfil de liderança, apesar de não descrever diretamente quais seriam esses pontos de melhoria. Isso sugere que, embora o artefato tenha sucesso em fornecer uma visão geral da necessidade de desenvolvimento, há potencial para aprimorá-lo, oferecendo *feedback* mais detalhado e direcionado de quais seriam as áreas de melhorias e caminhos possíveis.

No geral, os resultados indicam que a ferramenta de Cavaletti (2023) é eficaz na promoção de reflexões e autoconhecimento entre os gestores de projetos, contribuindo assim para o desenvolvimento de competências essenciais para lideranças mais eficazes. A continuidade deste estudo, com ajustes e melhorias na ferramenta, poderá fornecer ainda mais benefícios ao público-alvo, consolidando sua aplicabilidade prática no aprimoramento de habilidades de liderança em ambientes de projetos.

Do ponto de vista de contribuição metodológica, o artigo se propôs a colaborar com o conhecimento existente sobre DSR e detalhar as etapas envolvidas na instanciação de um artefato. Foi entendido que o processo de instanciação permitiria iniciar um novo ciclo de pesquisa com as melhorias identificadas para o artefato instanciado. Assim, a DSR além de fornecer uma estrutura para o desenvolvimento de soluções, também fomenta uma cultura de inovação contínua e adaptabilidade.

Embora este estudo tenha atendido seu objetivo, ele apresenta algumas limitações. Uma das principais limitações é a dependência de dados que podem estar sujeitos a viés de resposta. Além disso, o estudo não considerou fatores contextuais, como a cultura organizacional e o ambiente externo, que podem influenciar a eficácia da liderança transformacional. Já para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que conduzam experimentos controlados para testar intervenções específicas na ferramenta.

## REFERÊNCIAS

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Aier, S., & Fischer, C. (2011). Criteria of progress for information systems design theories. *Information Systems and E-Business Management*, 9, 133-172. <https://doi.org/10.1007/s10257-010-0130-8>
- Alvarenga, J.C., Branco, R.R., Guedes, A.L.A., Soares, C.A.P. e Silva, W.d.S.e. (2020). “The project manager core competencies to project success”. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13 (2), 277-296. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>

- Amin, S., Kamal, Y., Sohail, A. (2016). The relationship between transformational leadership and project team performance: Assessing the mediating role of a project team management education. *Apeejay-Journal of Management Sciences and Technology*, 3(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Barber, E., Warn, J. (2005). Leadership in project management: from firefighter to firelighter. *Management Decision*, 43(7/8).
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (2012). Leadership. *Open Google Books*. <https://books.google.com.br/Leadership>
- Cavaletti, S. (2023). Inteligência emocional em projetos: uma conexão entre o líder e a equipe. Tese de Doutorado - *Universidade Nove de Julho - UNINOVE*, São Paulo, SP.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competencies. *Project management journal*, 41(2), 5-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Abbas Naqvi, N., Batool, R., & Aslam, M. U. (2023a). Transformational Leadership and Project Success: The Moderating Effect of Top Management Support. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231195685. <https://doi.org/10.1177/21582440231195685>
- Fareed, M. Z., SU, Q., & ASLAM, M. U. (2023b). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231154796. <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Fokina, O., Ivanovskaya, Z., Mottaeva, A., & Khubaev, A. (2023). The conceptual role of leadership in project management. *E3S Web of Conferences*, 458, 04020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345804020>
- Gregor, S., & Zwikael, O. (2024). Design science research and the co-creation of project management knowledge. *International Journal of Project Management*, 42(3), 102584. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102584>
- Acho que a referência correta é Harrison, F., & Lock, D. (2004). *Advanced Project Management: A Structured Approach (4th ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315263328>
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), 251-266.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>