



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NOS PROCESSOS DE TOMADA DE  
DECISÃO EM PORTFÓLIO DE PROJETOS – UM ESTUDO SOBRE O  
CONSTRUCTO DE KESTER ET AL. (2011)**

*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DECISION-MAKING PROCESSES IN PROJECT  
PORTFOLIO - A STUDY ON THE CONSTRUCT OF KESTER et al. (2011)*

**DANIEL CAMARGO MAGANHA**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**IVETE RODRIGUES**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

**MURILO FREITAS DE LIMA**

**ADRIANA APARECIDA FRANTZ**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Não houve fomento.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM PORTFÓLIO DE PROJETOS – UM ESTUDO SOBRE O CONSTRUCTO DE KESTER ET AL. (2011)**

### **Objetivo do estudo**

Em um cenário de recursos limitados, a tomada de decisão sobre projetos, produtos e ações pelas empresas passa a ser de interesse imediato na alocação de investimentos e conquista de vantagens competitivas pelas organizações. Para compreender a complexa relação entre diferentes componentes, modelos têm sido apresentados como estruturas racionais e baseados em evidências para apoiar as empresas na gestão de portfólio. Na maioria quantitativos, matemáticos e muito sofisticados, esses modelos comumente negligenciam dimensões humanas e sociais sobre a tomada de decisão na gestão de portfólio. Kester et al. (2011) apresentam um modelo de tomada de decisão para gerenciamento de portfólio que une fatores culturais, fatores de mapeamento e input de informações, processos e efetividade da tomada de decisão, propondo um sistema integrado de processos inter-relacionados, o que influenciou trabalhos teóricos posteriores. De acordo com os autores, os processos eficazes de tomada de decisões em portfólio produzem uma mentalidade de portfólio, concentram esforços e permitem a ágil tomada de decisão em todo o conjunto de projetos. No presente artigo, tem-se a compreensão de que existe um vácuo de entendimento sobre como os aspectos da cultura organizacional, especificamente a Liderança Transformacional, podem afetar os processos de tomada de decisão na gestão de portfólio. O seu objetivo é ampliar a análise da dimensão cultural trazida por Kester et al. (2011), especialmente quanto ao fator Liderança Transformacional, dando luz às contribuições geradas pelo modelo nas práticas empresariais de tomada de decisão em gestão de portfólio dada à sua relevância e ineditismo conceitual.

### **Relevância/originalidade**

A relevância e o crescimento dos temas Liderança Transformacional, gerenciamento de projetos e gestão de portfólio fazem com que, 8 anos após a publicação do artigo de Kester et al. (2011), esses temas tenham sido alvo de diferentes estudos, de naturezas distintas e que podem ter oportunizado a aplicação dos constructos trazidos pelo modelo apresentado pelos autores. Sendo um modelo original, que explica não quantitativamente os processos de gestão de portfólio, é de interesse aqui rediscutir e analisar comparativamente publicações mais recentes ao proposto pelos autores em 2011. De fato, 163 citações foram encontradas do artigo de Kester et al. (2011) desde sua publicação, sendo que é possível afirmar que o modelo ali apresentado possa ter influenciado trabalhos teóricos posteriores e que, como princípio, houve avanços na associação especificamente entre os constructos cultura, Liderança Transformacional e gestão de portfólio.

### **Metodologia/abordagem**

O presente artigo optou pelo método de revisão sistemática adaptada como meio para levantamento e análise de artigos que citaram Kester et al. (2011) desde a sua publicação. No próprio artigo, os autores sugerem pesquisas empíricas que investiguem a validade prática do modelo para outras organizações, compreendendo assim as vantagens dessa evolução do modelo por meio de novos estudos e incentivando a sua implantação e análise em ambientes organizacionais. O presente artigo ganha respaldo ao investigar quais movimentos na literatura já foram executados a partir das contribuições de Kester et al. (2011).

### **Principais resultados**

Os achados da presente pesquisa mostraram que houve pouco avanço nos estudos empíricos a partir do modelo de Kester et al. (2011), sendo que apenas dois artigos encontrados pela revisão sistemática relacionaram o constructo liderança transformacional e os processos de geração de dados para tomada de decisão. Desses, apenas um apresentou os princípios gerais de liderança transformacional de Kester et al. (2011) em seu referencial teórico, executou um estudo a partir dos constructos do modelo e chegou a assim a resultados. As descobertas mostram que existem ainda amplas oportunidades para a investigação da validade do modelo nas organizações.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O presente artigo vem somar esforços na identificação da aplicação e análise do modelo trazido por Kester et al. (2011) nas organizações. Sendo um modelo teórico e inovador em seu campo de estudo, entende-se que pesquisas que associassem constructos similares e/ou que partissem do modelo para explicar as tomadas de decisão em gestão de portfólio nas empresas pudessem dar continuidade às proposições trazidas pelos autores. Dessa forma, como contribuição teórica, o artigo se dedicou à identificação de pesquisas que fornecessem respaldo prático ao modelo, mesmo com resultados limitados. Por outro lado, as contribuições metodológicas se restringem à aplicação rigorosa de uma revisão sistemática da literatura a fim de identificar as eventuais evoluções dos temas e constructos envolvidos.

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

Os resultados da pesquisa mostram que houve discreta construção empírica na literatura a partir do modelo trazido por Kester et al. (2011) quanto aos relacionamentos entre o constructo liderança transformacional e os geradores de informações para

tomada de decisão em gerenciamento de portfólio. Poucos artigos selecionados ao final merecem real destaque por aplicarem os constructos originais dos autores em suas pesquisas ou, ao menos, trazerem elementos similares aos relacionamentos estabelecidos pelo modelo original. Pode-se supor, assim, que há grande oportunidade para continuidade da exploração do modelo de Kester et al. (2011) empiricamente, especialmente nas áreas de recursos humanos, com possibilidade de assimilação do constructo liderança transformacional em um tema que vai além do cenário usual dos estudos sobre liderança.

**Palavras-chave:** LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, GESTÃO DE PROJETOS, GESTÃO DE PORTFOLIO, MODELO DE GESTÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DECISION-MAKING PROCESSES IN PROJECT PORTFOLIO - A STUDY ON THE CONSTRUCT OF KESTER et al. (2011)*

### **Study purpose**

In a limited resources scenario, decision making on projects, products and strategic actions by companies becomes a fundamental issue to allocate investments and achieve competitive advantages. To understand the complex relationship between different components that are at this decision-making process, models have been presented as rational and evidence-based structures to support companies in portfolio management. Mostly quantitative, mathematical and very sophisticated, these models commonly neglect human and social dimensions about decision-making in portfolio management. Kester et al. (2011) present a decision-making model for portfolio management that unites cultural factors, mapping factors and information input, processes and effectiveness of decision making, proposing an integrated system of interrelated processes which potentially influenced theoretical work. According to the authors, effective portfolio decision-making processes produce a portfolio mentality, concentrate efforts and allow agile decision-making across the entire set of projects. In this article, there is an understanding that there is a vacuum of understanding about how aspects of organizational culture, specifically Transformational Leadership, can affect the decision-making processes in portfolio management. Its main objective is to expand the analysis of the cultural dimension brought by Kester et al. (2011), especially regarding the Transformational Leadership factor, shedding light on the contributions generated by the model in business decision-making practices in portfolio management given its relevance and conceptual novelty.

### **Relevance / originality**

The relevance and growth of Transformational Leadership, project management and portfolio management themes bring, 8 years after the publication of the article by Kester et al. (2011), the fact that these themes have been the subject of different studies. New publications may have given the opportunity to academy applies the constructs brought by the model presented by the authors. Being an original model, which does not quantitatively explain portfolio management processes, it is the main focus here to discuss and comparatively analyze more recent publications to the one proposed by the authors in 2011. In fact, 163 citations were found in the article by Kester et al. (2011) since its publication, and it is possible to affirm that the model presented there may have influenced later theoretical works. Consequently, there is an expectation that there were advances in the association specifically between the constructs culture, Transformational Leadership and portfolio management.

### **Methodology / approach**

The present article opted for the adapted systematic review method to survey and analyze articles that quoted Kester et al. (2011) since its publication. At the original article, the authors suggest empirical research to investigate the model's practical validity for other organizations, thus understands the advantages of this model's evolution through new studies and encourages its implementation and analysis in organizational environments. This article is focused on understanding which movements in the literature have already been carried out based on the contributions of Kester et al. (2011).

### **Main results**

The findings of the present research showed that there has been little progress in empirical studies based on the model by Kester et al. (2011), and only two articles found by the systematic review related the construct of Transformational Leadership and the data generation processes for decision making. Thus, only one of them presented the general principles of Transformational Leadership by Kester et al. (2011) in his theoretical framework, carried out a study based on the model's constructs and reached results. The findings show that there are still opportunities for investigating the model's validity at organizations.

### **Theoretical / methodological contributions**

This article joins efforts to identify applications and analysis of the model brought by Kester et al. (2011) in organizations. Being a theoretical and innovative model in its field of study, it is understood that research that associates similar constructs and / or that starts from the model to explain the decision-making in portfolio management in companies could continue the propositions brought by the authors. Thus, as a theoretical contribution, the article was dedicated to identifying research that would provide practical support for the model, even with limited results. On the other hand, methodological contributions are restricted to the rigorous application of a systematic review of the literature in order to identify possible developments in the themes and constructs involved.

### **Social / management contributions**

The research results show that there was a discreet empirical construction in the literature from the model brought by Kester et al. (2011) regarding the relationships between the Transformational Leadership construct and the information generators for decision making in portfolio management. Few articles selected applied the authors' original constructs in their research or, at least, brought similar elements to the relationships established by the original model. It can be assumed, therefore, that there is great opportunity for further exploration of the model by Kester et al. (2011) empirically, especially in the areas of human resources, with the possibility of assimilating the construct of Transformational Leadership in a theme that goes beyond the usual scenario of studies on leadership.

**Keywords:** TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PROJECT MANAGEMENT, PORTFOLIO MANAGEMENT, MANAGEMENT MODEL, ORGANIZATIONAL CULTURE

## A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM PORTFÓLIO DE PROJETOS – UM ESTUDO SOBRE O CONSTRUCTO DE KESTER *ET AL.* (2011)

### Introdução

A gestão de portfólio pode ter impacto significativo no sucesso da implantação das estratégias das empresas. Em um cenário de recursos limitados, a tomada de decisão sobre a escolha de projetos, produtos e ações das empresas passa a ser de interesse imediato dos administradores ao alocar seus investimentos na conquista de vantagens competitivas.

Diferentes modelos têm sido apresentados como estruturas racionais e baseados em evidências para apoiar as empresas na gestão de portfólio. Entretanto, mesmo que sigam rigores teóricos, modelos quantitativos sofisticados passam a ser de difícil utilização prática pelos administradores e dependem de ampla coleta de dados para compor suas análises financeiras (KESTER *et al.*, 2011). Ao se debruçarem sobre os espectros teóricos e matemáticos, esses modelos comumente negligenciam outras dimensões sobre a tomada de decisão na gestão de portfólio, como práticas já existentes nas empresas, aspectos culturais, aspectos políticos, liderança, fatores de influência para decisão e a efetividade que a própria gestão de portfólio deve trazer para a execução da estratégia.

No presente artigo, tem-se, dessa maneira, a compreensão de que existe um vácuo de entendimento sobre como os aspectos da cultura organizacional, especificamente a Liderança Transformacional, podem afetar os processos de tomada de decisão na gestão de portfólio.

Kester *et al.* (2011) apresentam um modelo de tomada de decisão para gerenciamento de portfólio que une fatores culturais, fatores de mapeamento e input de informações, processos e efetividade da tomada de decisão. Esse modelo reverbera a posição dos autores que a tomada de decisão sobre escolha de projetos para o portfólio pode ser melhor compreendida se todo um sistema integrado de processos inter-relacionado for considerado, inclusive com implicações sobre continuidade de investimentos. A partir de dados aprofundados de quatro estudos de caso analisados segundo método imersivo, emergiu um modelo geral de como as empresas tomam decisões de seus portfólios. De acordo com as conclusões dos autores, os processos eficazes de tomada de decisões em portfólio produzem uma mentalidade de portfólio, concentram esforços e permitem a ágil tomada de decisão em todo o conjunto de projetos.

Fato interessante desse modelo é relacionar a cultura como um aspecto determinante para todo o sistema, sendo ela influenciadora direta sobre como o mapeamento e input de informações na própria empresa é conduzido. Parte-se, portanto, de três aspectos culturais – confiança, ambição coletiva e liderança transformadora – como elementos fundamentais e orientadores sobre como uma determinada empresa gera informações para tomar as decisões sobre portfólio. Mais do que isso, os autores relacionam positiva e negativamente cada um desses constructos aos fatores promovidos pela dimensão de processos de geração de inputs (5 fatores no total), relacionando a eles uma indireta, porém efetiva, contribuição aos 3 processos de tomada de decisão defendido pelos autores (baseados em evidências, em poder e em opinião).

O presente artigo visa ampliar a análise da dimensão cultural trazida por Kester *et al.* (2011), especialmente quanto ao fator Liderança Transformacional. Com isso, pretende-se dar luz às contribuições geradas pelo modelo nas práticas empresariais de tomada de decisão em gestão de portfólio dada à sua relevância e ineditismo conceitual. Dessa forma, a questão de pesquisa que se apresenta é: como a Liderança Transformacional e a gestão de portfólio podem estar inter-relacionadas?

Desde a publicação do artigo, esse tema tem sido alvo de diferentes estudos e o próprio artigo gerou um total de 163 citações identificadas pelo Google Acadêmico. A relevância e o

crescimento do tema Liderança Transformacional fazem com que, 8 anos após a proposta do artigo, o assunto possa ser rediscutido e analisado comparativamente ao proposto pelos autores em 2011.

O presente artigo parte da crença de que o modelo de Kester *et al.* (2011) influenciou trabalhos teóricos posteriores e que houve avanços na associação entre os constructos cultura, Liderança Transformacional e gestão de portfólio. Assim, para execução da pesquisa, optou-se pelo método de revisão sistemática adaptada como meio para levantamento e análise de artigos que citaram Kester *et al.* (2011) desde a sua publicação. Interessante notar que os próprios autores sugerem pesquisas empíricas que investiguem a validade do modelo para outras organizações, compreendendo assim as vantagens dessa evolução do modelo por meio de novos estudos. Portanto, o presente trabalho ganha respaldo ao investigar quais movimentos na literatura já foram executados a partir das contribuições de Kester *et al.* (2011).

Os achados mostram que houve pouco avanço nos estudos empíricos a partir do modelo referenciado, sendo apenas dois artigos encontrados que relacionam o constructo liderança transformacional e os processos de geração de dados para tomada de decisão. Desses, apenas um deles apresenta os princípios gerais de liderança transformacional de Kester *et al.* (2011) em seu referencial teórico, executa um estudo a partir desses constructos e chega a resultados a partir do modelo dos autores. As descobertas mostram que existem ainda amplas oportunidades para a investigação da validade do modelo nas organizações.

### **O modelo de tomada de decisões em portfólio**

O gerenciamento de portfólio é a atividade de selecionar, desenvolver e comercializar um grupo de ações (projetos, serviços, produtos) alinhados à estratégia organizacional a fim de trazer lucro para a empresa no longo prazo. Para isso, depende de decisões sobre investimento por parte da organização, sua intensidade e o melhor momento para cada ação acontecer. Por não se tratar de uma simples decisão individual gerencial, deve ser melhor entendido se considerado como um sistema integrado de processos.

As decisões sobre portfólio são de fundamental interesse organizacional porque envolvem a busca da sua efetividade e o alinhamento desse portfólio com a estratégia organizacional, trazendo o máximo valor possível (máximo de retorno sobre o investimento) e mantendo balanceamento entre os próprios projetos (equilíbrio entre níveis de inovação incremental e radical).

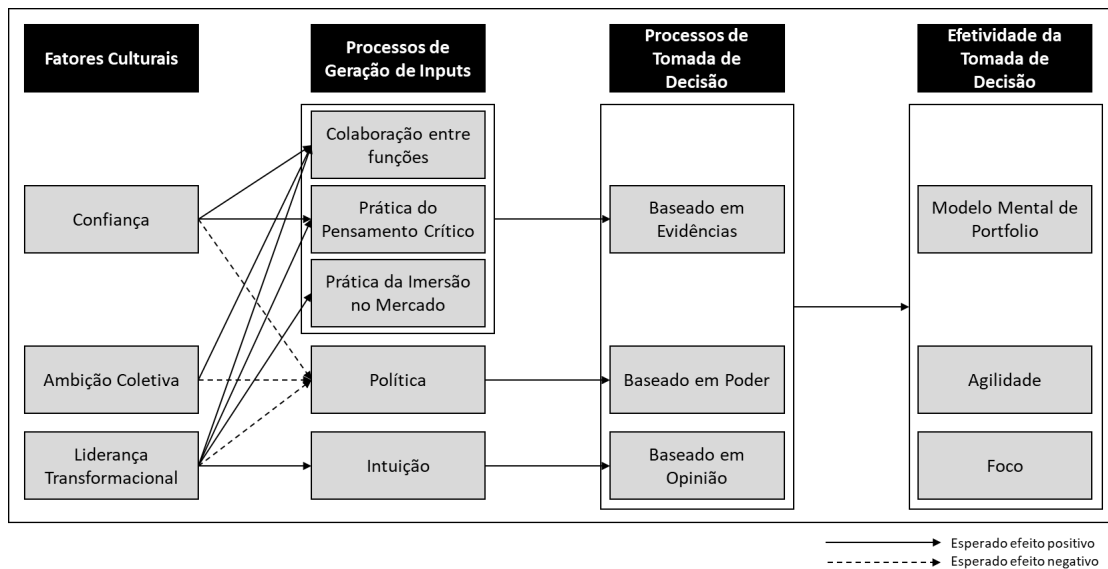
Segundo Kester *et al.* (2011), o gerenciamento de portfólio de projetos trata de diferentes naturezas de decisão, sendo de destaque as de seleção e interrupção de projetos. As decisões de seleção de projetos devem depender de métodos quantitativos para seleção de projetos que maximizem o valor do portfólio para a empresa. Por isso, modelos majoritariamente financeiros e teóricos foram inicialmente formulados para apoiar as decisões gerenciais sobre formação de portfólio, sendo muito complexos e sofisticados e, por fim, pouco aplicáveis para as empresas. Já as decisões de interrupção de projetos são fundamentais para encerrar projetos que não trazem o retorno suficiente e esperado e/ou estão desalinhados com a estratégia empresarial, liberando recursos para outros projetos. Entretanto, são de decisão difícil por envolver aspectos emocionais.

O modelo apresentado por Kester *et al.* (2011) sobre como as empresas tomam decisões sobre o portfólio de ações consiste em um sistema integrado de ações gerenciais de grande complexidade, com visão de longo prazo na empresa e que exigem dela investimentos. O modelo é resultado de uma pesquisa *grounded theory* e traz diferentes constructos inter-relacionados em quatro grandes dimensões.

Diante desse cenário, os autores se comprometeram com o entendimento sobre como as empresas tomam decisões de seleção e interrupção de ações, pontualmente e no longo prazo.

Para isso, mapearam os fatores preponderantes que influenciam critérios e estabelecem desafios importantes na tomada de decisão sobre portfólio de ações nas empresas e compreenderam os impactos dessas tomadas de decisão.

Dessa forma, Kester *et al.* (2011) propuseram um modelo de análise das decisões empresariais sobre portfólio de projetos com 14 construtos subdivididos em 4 grandes grupos: fatores culturais, processos de geração de inputs para a tomada de decisão, processos de tomada de decisão em si e efetividade da tomada de decisão.



**Figura 1. Modelo de Kester et al. (2011)**

FONTE: KESTER *et al.* (2011), adaptado pelos Autores.

Sobre a efetividade na tomada de decisões, os autores se preocupam em promover elementos do modelo que garantem qualidade à tomada de decisões e relacionam para essa dimensão três constructos: modelo mental de portfólio, agilidade e foco. Modelo mental de portfólio requer que todas as decisões da organização estejam baseadas no entendimento completo de todos os projetos do portfólio e como que cada uma está alinhada às estratégias. Já o foco relaciona-se com o esforço de conectar as ações do curto prazo com as ambições de longo prazo, mantendo o curso das ações. Por fim, a agilidade na tomada de decisão trata da velocidade da própria decisão, sendo mais que a capacidade de implantar mudanças nos processos e mudanças incrementais.

Com relação aos processos de tomada de decisão, os autores relacionam três constructos trazidos: decisões baseadas em evidências (decisores conhecem e debatem sobre aspectos técnicos, financeiros e de negócio), baseadas em poder (interesses de indivíduos ou grupos dominam demais interesses, inclusive os da organização eventualmente) e baseadas em opinião (experiências pessoais e sentimentos são mais relevantes que fatos). Os constructos dessa dimensão e da dimensão de efetividade se relacionam de forma complexa e a busca de decisões certas em portfólio deve se estabelecer nas relações mais apropriadas trazidas pelos constructos, sendo que cada uma delas pode trazer ao portfólio benefícios e restrições.

Já a dimensão de processos de geração de inputs para a tomada de decisão no gerenciamento de portfólio trazidos pelos autores no modelo é subdividida em 5 constructos. Os três primeiros deles (colaboração entre funções, prática de pensamento crítico e prática de imersão no mercado) estão relacionados à coleta e à análise de evidências empíricas, ou seja, podem ser agrupadas como ações mais pragmáticas que geram a tomada de decisão. Colaboração entre funções traz uma perspectiva integrada e colaborativa entre áreas, com reforço ao melhor entendimento de dados e informações. Prática de pensamentos críticos se



relaciona com o entendimento do risco e dos problemas de determinado portfólio, requisitando conhecimento analítico e discussões aprofundadas sobre as contribuições de diferentes áreas. Práticas de imersão no mercado revela a orientação dos envolvidos para o mercado ou o cliente, com entendimento de necessidades e de *trade offs* de investimentos. Já os dois constructos finais são política – como influência, persuasão e negociação entre indivíduos acontece para a obtenção de apoio às decisões tomadas – e intuição – geração de contribuições subjetivas às decisões a partir de experiências e sentimentos. Esses dois últimos elementos são apresentados pelos autores como não baseados em evidências. Todos os 5 constructos dessa dimensão são afetados pelos constructos culturais.

Os fatores culturais trazidos pelos autores que impactam as decisões organizacionais sobre portfólio são confiança, ambição coletiva e liderança transformacional. A confiança envolve a intensidade e a natureza do conforto que as pessoas têm para receber contribuições de outras pessoas e outras áreas, relacionando-se com aspectos como respeito, abertura e solução de problemas. Ambição coletiva trata de pessoas na organização, de diferentes áreas e níveis, que compartilham as mesmas metas e propósitos, relacionando-se com objetivos comuns e transparentes por todos os envolvidos nos projetos. Já a liderança transformadora ressalta o papel de líderes acessíveis, que encorajam pensamentos alinhados à estratégia e que são modelos comportamentais. Além disso, esses líderes estimulam a colaboração e compreendem as necessidades do cliente e do mercado.

### **Liderança transformacional**

Vale, no presente artigo, detalhar o que os autores afirmam sobre o constructo liderança transformacional, detalhada por eles com os elementos acessibilidade, incentivo ao pensamento estratégico, estímulo à argumentação, sensibilidade, determinação e transparência. A partir dos conceitos trazidos por Jung, Yammarino e Lee (2009), esse modelo de liderança traz comportamentos de líderes relacionados à ética e à autenticidade nos processos de liderança, sendo que seus valores transmitidos às suas equipes e envolvem seus membros nos mesmos significados e comportamentos. Dessa forma, segundo Kester *et al.* (2011), o líder transformacional é acessível às suas equipes, mantém comunicação do que é preciso ser feito e o porquê e estimula as pessoas a pensarem estrategicamente e a desenvolverem seu potencial profissional segundo os interesses organizacionais. Da mesma maneira, a partir dos conceitos trazidos por Bass e Steidlmeier (1999), liderança transformacional é compreendida a partir de fundamentos morais e da autenticidade (influência, motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração pelo indivíduo), em que o líder transformacional atua como agente de mudança dos valores pessoais dos membros das equipes indo além de seu interesse próprio em nome do benefício de coletivo e organizacional. Da mesma forma, essa liderança gera seguidores e os estimula a igualarem seus sucessos aos do líder transformacional, promovendo um efeito sustentável sobre a confiança da visão. Segundo os autores, o próprio aumento do desempenho organizacional está relacionado à atuação desses líderes por meio da geração de confiança pelos seguidores, realinhamento e consistência de valores de equipes e criação de um senso de reverência, lealdade e respeito.

Pode-se assumir que a própria liderança transformacional, portanto, tem impacto nos dois demais constructos de cultura trazidas por Kester *et al.* (2011) – confiança e ambição coletiva – por ela mesma ser um fator de promoção desses constructos no ambiente organizacional.

Kester *et al.* (2011) trazem, dessa forma, um modelo que integra diferentes constructos e revela a complexidade da tomada de decisões sobre portfólio nas organizações. As interações entre os constructos liderança transformacional e os estabelecidos pela dimensão de processos

de geração de inputs são diversas e diferentes entre si a depender da sua associação positiva ou negativa com a liderança transformacional.

Essas associações revelam a natureza da interação entre diferentes constructos e, segundo os autores, requerem de operacionalização para que os relacionamentos citados sejam empiricamente testados. No presente trabalho, essas proposições são consideradas evoluções empíricas do estudo do constructo liderança transformacional.

## **Método e execução da pesquisa**

Desde a sua publicação, o artigo de Kester *et al.* (2011) está relacionada a 163 citações no Google Acadêmico. Para a presente pesquisa, os autores propuseram uma revisão sistemática adaptada para analisar o contexto dessas citações, em especial aquelas sobre o tema liderança transformacional. Propõe-se que a revisão a ser realizada seja sistemática e adaptada porque, mesmo executando parte das recomendações desse método, alguns passos a ela relacionados não foram ainda executados.

As revisões sistemáticas são estudos que buscam responder a um questionamento de pesquisa claro e específico, encontrando, descrevendo e avaliando toda a literatura disponível sobre um tópico (AL-TABBAA, ANKRAH e ZAHOOR, 2019). Elas se distinguem de revisões tradicionais da literatura pelo seu distanciamento quanto à generalizações e busca de conhecimentos acumulados, sendo que pretende avaliar e interpretar, com um amplo rigor e exaustão, as discussões sobre determinado tópico segundo um método confiável, rigoroso e auditável (KITCHENHAM, 2004). Dessa forma, diante de uma questão de pesquisa específica, área temática ou fenômeno, esse estudo de fonte secundária, ou seja, com dados disponíveis em outras fontes e já analisados e tratados (NIELSEN *et al.*, 2018), pode proporcionar um resumo de temas já estudados ou identificados em pesquisas anteriores de forma justa, sistemática e de alto valor científico. Da mesma forma, tem-se o objetivo de encontrar o maior número possível de estudos primários relacionados à questão de pesquisa a partir de uma busca imparcial (KITCHENHAM, 2004).

A execução de uma revisão sistemática adequada deve partir de uma estratégia de busca predefinida. Essa estratégia deve permitir integridade e validade à pesquisa, afastando qualquer viés do pesquisador e possibilitando o levantamento de informações que suportem ou não as hipóteses de pesquisa (KITCHENHAM, 2004). Ademais, esse tipo de estudo retrospectivo atua usualmente sobre temas que já foram amplamente discutidos e publicados, e, portanto, tem grande dependência da qualidade da sua fonte primária (SAMPAIO e MANCINI, 2007). A pesquisa tem, portanto, a expectativa de que o modelo fornecido por Kester *et al.* (2011) tenha sido alvo de aprofundamentos por pesquisadores desde a sua publicação e, em específico, ambicionou-se analisar a evolução do tema liderança transformacional segundo essas revisões entre 2011 e 2019.

Diferentes autores relatam os passos para que uma revisão sistemática possa ser executada, sendo que há similaridades entre os métodos e particularidades relativas às áreas de estudos. Para a presente pesquisa, adotam-se os passos trazidos por Tranfield *et al.* (2003), sendo que os autores delineiam 3 etapas fundamentais e 9 fases a elas conectadas:

- Etapa I – Planejamento da revisão
  - Fase 0 – Identificação para a necessidade de uma revisão
  - Fase 1 – Preparação de uma proposta de revisão
  - Fase 2 – Desenvolvimento de um protocolo de revisão
- Etapa 2 – Realização da revisão
  - Fase 3 – Identificação de pesquisa
  - Fase 4 – Seleção de estudos
  - Fase 5 – Avaliação da qualidade do estudo

- Fase 6 – Extração de dados e monitoramento do progresso
- Fase 7 – Síntese de dados
- Etapa 3 – Relatório e divulgação
  - Fase 8 – Relatório e recomendações
  - Fase 9 – Como colocar as evidências em prática

Para o método da presente pesquisa, de caráter adaptado, as etapas e fases executadas estão abaixo descritas de forma mais detalhada.

A etapa 1 (Planejamento da revisão) envolve identificar a necessidade, a questão de pesquisa e os critérios de busca (AL-TABBAA, ANKRAH e ZAHOOR, 2019). Segundo Tranfield *et al.* (2003), é necessário inicialmente justificar a necessidade de uma revisão sistemática sobre o tema de estudo. A razão de uma revisão sistemática do tema aqui em questão pode ser resumida pela iniciativa de analisar na literatura, desde 2011, as citações que corroboram com a evolução dos estudos sobre portfólio de projetos e, nele, o tema liderança transformacional. Devido à direta intenção de pesquisa, não foi formulado um painel de revisão com especialistas de áreas de metodologia e teoria (TRANFIELD *et al.*, 2003) sendo que, para o presente estudo, esse painel foi composto pelos próprios pesquisadores. Essa etapa, além disso, também produziu um protocolo de revisão com discussões sobre o problema de pesquisa e com os critérios a serem utilizados nas buscas, o que são aspectos críticos no método. Uma pergunta de pesquisa deve ser significativa e relevante para os membros do painel de revisão, deve aumentar a confiança sobre o tema a ser estudado e se propor à imparcialidade quanto a crenças e práticas (KITCHENHAM, 2004). Já os critérios de seleção garantem que os estudos primários identificados possam fornecer evidências diretas sobre a pergunta de pesquisa, podendo esses critérios ser de inclusão e de exclusão (KITCHENHAM, 2004). Esse protocolo, portanto, garante que uma abordagem mais rigorosa e detalhada das ações a serem realizadas e reduz a possibilidade de viés do pesquisador (KITCHENHAM, 2004). Dessa forma, para a presente pesquisa, o protocolo contou com a pergunta de pesquisa (“Como o artigo promove a evolução do tema liderança transformacional?”) e a listagem de termos a serem buscados nos artigos pré-selecionados. Entretanto, mesmo o protocolo descrevendo como os critérios aplicados na inclusão ou na exclusão de estudos, também houve espaço para eventuais mudanças contanto que bem justificadas.

Já a etapa 2 (Realização da revisão), segundo Tranfield *et al.* (2003), trata da execução propriamente dita da revisão sistemática a fim de avaliar os 163 artigos (previamente trazidos no Google Acadêmico) com o método mais eficiente e de mais alta qualidade possível. Bancos de dados de literatura podem ser identificados para a execução da pesquisa segundo esse método (AL-TABBAA, ANKRAH e ZAHOOR, 2019) mas, para o presente estudo, apenas a literatura em português e inglês trazida pela plataforma de pesquisa foi considerada. Dos artigos que citam Kester *et al.* (2011), 5 foram excluídos por estarem em outras línguas (alemão [2], chinês [1], coreano [1] e francês [1]). Também foram excluídos os artigos que não apresentavam link funcional (corrompidos), em um total de 3 artigos. Da mesma forma, foram excluídos artigos repetidos (2 artigos). Esse processo de exclusão resultou em 150 artigos válidos. Uma nova etapa então começou com a identificação de palavras-chave e termos que são trazidos pela revisão bibliográfica e pelos pesquisadores a partir da literatura de Kester *et al.* (2011). Nesse momento, termos mais genéricos e palavras-chave foram identificados para condução das buscas: ‘Kester’; ‘cultura’; ‘liderança’ e ‘líder’ (e variantes, como: ‘gestor’; ‘gerenciamento’); ‘transformacional’. Kitchenham (2004) sugere que a barreira do idioma não seja um impeditivo para as buscas e, portanto, todos os termos anteriores (exceto ‘Kester’) foram também buscados em inglês. Nessa fase, ainda foram lidos os títulos e os resumos de cada artigo de todos os artigos para identificar seus principais objetivos e contribuições (AL-TABBAA, ANKRAH e ZAHOOR, 2019). A busca se deu pela sequência mais apropriada para o estudo e todas as ações foram relatadas para garantir que a pesquisa possa ser replicada. O resultado dessa ação foi uma

lista de 35 artigos e publicações selecionados segundo os critérios de inclusão especificados no protocolo. Seguiu-se daí o processo de seleção dos estudos, momento em que sistematicamente foram selecionadas citações relevantes para a pergunta de pesquisa e, eventualmente, algumas fontes são alvo de exclusão, sendo todas as exclusões justificadas. Um dos cuidados fundamentais dessa revisão sistemática é a garantia da qualidade da avaliação, sendo que a relevância de um determinado estudo depende das suas questões de pesquisa e da qualidade de sua metodologia. Segundo Popay, Rogers e Williams (1998), a qualidade da seleção depende de aspectos como estratégia de amostragem, contexto de pesquisa, subjetividade das informações, qualidade dos dados e uso de múltiplas fontes, adequação teórica e generalizações. Entretanto, não é requisitada pela pesquisa sistemática a reanálise de dados primários dos estudos selecionados, sendo o seu foco os resultados desses estudos (CLARK e OXMAN, 2001). Nota-se, entretanto, o desafio na pesquisa em gestão de conduzir avaliações de qualidade de estudos, viés que pode ser controlado pela utilização de questionamentos dirigidos a partir da pergunta de pesquisa e de formulários de extração de dados. Os questionamentos podem trazer clareza na justificativa de exclusão de artigos que não respondem à pergunta de pesquisa devido às motivações, ao método, ao foco ou ao objetivo de algum artigo (AL-TABBAA, ANKRAH e ZAHOOR, 2019). Já os formulários devem ser construídos pelo pesquisador com informações gerais de cada fonte (título, autor, detalhes da publicação), aspectos relacionados a cada estudo e observações sobre temas e métodos. Da mesma forma, esses formulários devem ser acompanhados da documentação de todas as etapas executadas, de forma detalhada, segundo a natureza do estudo. Esse registro é fundamental para que o processo seja transparente e replicável, garantindo a avaliação da eficácia da pesquisa, o entendimento dos critérios e das exclusões realizadas ao longo das análises e a replicação da pesquisa (KITCHENHAM, 2004). Após essa fase, 9 artigos foram selecionados, sendo 26 excluídos. Das exclusões realizadas, as justificativas variam segundo foco das pesquisas, sendo elas: processos e ferramental em portfólio (23%), o papel do gestor como comunicador de informações (19%) ou como um tomador de decisões (19%), foco em inovação (12%), foco único no papel estratégico da liderança sênior (12%), foco em sustentabilidade (8%), foco nos stakeholders (4%) e foco em cultura nacional (e não na cultura organizacional) (4%). Por fim, a pesquisa executou uma síntese, resumindo e integrando os diferentes estudos. Para essa fase, a presente pesquisa realizou uma revisão narrativa que pretendeu identificar a evolução do tema liderança transformacional nos estudos que citaram o modelo de Kester *et al.* (2011). É importante notar que, na pesquisa em gestão, as abordagens interpretativas e indutivas trazem para essa síntese a probabilidade de construção de *insights* e conexões com as expectativas da pesquisa sistemática.

Importante citar que o Google Acadêmico, criado em 2004, hoje consiste em relevante ferramenta de pesquisa para literatura acadêmica. Segundo Martín-Martín (2019), em pesquisa comparativa de 252 categorias temáticas entre Google Acadêmico, Web of Science e Scopus, trouxe evidências de que o Google Acadêmico encontra significativamente mais citações do que os outros dois em todas as áreas da ciência. O estudo mostrou que 95% das citações encontradas na Web of Science e 92% das encontradas na Scopus também foram encontradas pelo Google Acadêmico, o qual encontrou uma quantidade substancial de citações únicas (não encontradas pelos outros bancos de dados). O estudo afirma ainda que, entre outras áreas, na área de ciências sociais e negócios as citações únicas trazidas pelo Google Acadêmico superam 50% de todas as citações na área. Dessa forma, pode-se considerar aqui o Google Acadêmico como banco de dados para busca relevante e eficiente para a presente pesquisa porque seus dados alcançaram um alto nível de abrangência ao longo dos anos, ultrapassa o Web of Science e o Scopus numericamente em todas as áreas da ciência e é superior nas áreas em que os dois outros bancos de dados têm uma cobertura deficiente (ciências sociais e humanas) (MARTÍN-

MARTÍN, 2019). De qualquer forma, pode-se sugerir a proposta de pesquisa em um único banco de dados (Google Acadêmico) como uma limitação da pesquisa realizada.

Sobre a terceira e última etapa (Relatório e divulgação), Tranfield *et al.* (2003) propõem a construção de uma análise descritiva e detalhada e sugerem uma análise temática entre os artigos, sendo uma etapa ainda não realizada pelos pesquisadores.

### **Análise dos artigos e publicações selecionados**

Os 9 artigos selecionados foram lidos e analisados segundo a questão de pesquisa e uma revisão narrativa foi escrita a partir do foco de contribuições para o presente estudo.

1. “*Project portfólio management in practice and in context*”, de M. Martinsuo e publicado no *International journal of project management*, em 2013 (Elsevier).

Revisão narrativa: O artigo cita comportamentos genéricos da liderança no gerenciamento de portfólio parcialmente relacionados à liderança transformacional e não relaciona esses comportamentos especificamente às contribuições de Kester *et al.* (2011).

2. “*Product-portfólio management: a framework based on methods, organization, and strategy*”, de D Jugend e SL da Silva, publicado em *Concurrent engineering*, em 2014 (journals.sagepub.com).

Revisão narrativa: O artigo cita o comportamento da liderança de motivar indivíduos e compartilhar conhecimentos e informações, mas não relaciona esses comportamentos especificamente às contribuições sobre liderança transformacional de Kester *et al.* (2011).

3. “*Value for whom, by whom: investigating value constructs in non-profit project portfólios*”, de K Ang, S Sankaran e C Killen, publicado em *Project Management Research...*, em 2016 (opus.lib.uts.edu.au).

Revisão narrativa: O artigo traz o conceito de valor transformacional, que não é nitidamente relacionado ao comportamento humano em todos os momentos, mas que contém entre suas intenções a de envolver e motivar o capital humano envolvido no gerenciamento de portfólio. Entretanto, o artigo não se utiliza de Kester *et al.* (2011) para conceituar esse constructo.

4. “*Cues: how power influences behaviour in project portfólio management*”, de C Wynn, L Smith e C P Killen, publicado em *Australia and New Zealand...*, em 2016 (opus.lib.uts.edu.au).

Revisão narrativa: O artigo conecta o estilo de liderança ao poder e ao que denomina comportamentos democráticos. Dessa forma, o estilo democrático estaria relacionado ao poder que outros indivíduos recebem da liderança e às dimensões de decisão sobre portfólio trazidas: retorno financeiro, equilíbrio e adequação estratégica. Entretanto, o artigo não relaciona essa liderança especificamente às contribuições de Kester *et al.* (2011).

5. “*Implementing portfólio management: a step-by-step guide*”, de ELME Vergeer em 2014 (pure.tue.nl).

Revisão narrativa: O artigo parte dos conceitos trazidos por Kester *et al.* (2011) para entender o papel da liderança transformacional no processo de decisão sobre portfólio, explicitando os comportamentos esperados por uma liderança transformacional, notadamente transparência, desenvolvimento de competências, pensamento estratégico e acessibilidade. Inclusive, o artigo demonstra atenção e mantém foco de análise no relacionamento entre liderança transformacional e as decisões sobre portfólio baseadas em evidências e em política. Inicialmente, relaciona as proposições iniciais de influência desse constructo aos 5 fatores de geração de inputs para gestão de portfólio, sendo que

apresenta dados empíricos que analisam cenários organizacionais para entender se existem ou não práticas de liderança transformacional nessas empresas. Ademais, é construída uma análise de eficácia no gerenciamento de portfólio e uma avaliação qualitativa sobre o tema baseada na forma como é tratado pela organização. Dessa forma e entre outros focos de análise, o constructo liderança transformacional trazido por Kester *et al.* (2011) é amplamente explorado segundo a ótica do modelo trazido por esses autores. Percebe-se, portanto, a evolução do constructo a partir de uma pesquisa empírica qualitativa sobre o tema.

6. “*The strategic decision making perspective: how do high-tech firms reach decisions*”, de L M Kolbe, A P de Man e B Bossink, publicado em *35th DRUID Celebration...*, em 2013 (conference.druid.dk).

Revisão narrativa: O artigo cita o modelo trazido por Kester *et al.* (2011) como literatura para a execução do estudo, mas não relaciona explicitamente os elementos culturais do modelo às iniciativas ou descobertas de pesquisa. Mesmo trazendo à tona a preocupação de identificar aspectos comportamentais relacionados à tomada de decisão em portfólio, não relaciona esses comportamentos especificamente às contribuições de Kester *et al.* (2011).

7. “*Organizational decision-making and strategic product creation in the context of business sustainability outcomes: theoretical synthesis and empirical findings*”, de M Haropoulou, em 2013 (researcharchive.lincoln.ac.nz).

Revisão narrativa: O artigo se dedica, entre outros aspectos, ao entendimento de comportamentos de liderança que promovem valores e princípios sustentáveis nas empresas, não tendo gerenciamento de portfólio como seu principal tema. Em pesquisa empírica, ao líder são relacionados comportamentos que se aproximam dos conceitos de liderança transformacional (determinação, propósito, convicção, tenacidade etc.), por mais que o autor não relacione esses comportamentos diretamente às contribuições trazidas pelo modelo de Kester *et al.* (2011) ou mesmo não relacione esses comportamentos às proposições entre o constructo e os processos de geração de inputs para gerenciamento de portfólio.

8. “*CHROMA model for the information-driven decision-making process*”, de X Parra, em 2018 (upcommons.upc.edu).

Revisão narrativa: O artigo trata de uma pesquisa empírica sobre um modelo de tomada de decisões, em que um dos fatores preponderantes é a liderança, em especial o seu compromisso e o seu empoderamento de equipes. As conclusões da pesquisa revelam a necessidade de haver uma liderança mais focada no desenvolvimento, fortalecimento e aprimoramento de capacidades analíticas de indivíduos e equipes no gerenciamento de projetos, com especial atenção à influência dessa liderança na tomada de decisões baseada em informações e evidências, mesmo que o texto não parta do modelo de Kester *et al.* (2011) para fundamentar essa análise.

9. “*Optimizing portfolio decision-making in service innovation—a conceptual framework*”, de A den Ambtmana e A C R van Riela, publicado em *Service excellence in...*, em 2013 (diva-portal.org).

Revisão narrativa: O artigo parte de Kester *et al.* (2011) e seu modelo e desenvolve orientações prescritivas sobre elaboração e compartilhamento de imagens mentais, que afirma ser um facilitador do gerenciamento de portfólio. Desenvolve, assim, uma argumentação sobre um dos elementos da liderança transformacional (estímulo intelectual), mas sem relacionar esse constructo aos conceitos de liderança transformacional trazidos pelo modelo de Kester *et al.* (2011).

Diante das revisões narrativas, pode-se segmentar os 9 artigos em 5 grandes blocos:

- Bloco 1: Artigos sobre gerenciamento de portfólio que apresentam os princípios gerais de liderança transformacional de Kester *et al.* (2011) em seu referencial teórico, mas que não executam estudos a partir desses constructos. Nesse bloco, podemos destacar os artigos: (1) “*Project portfólio management in practice and in context*”, de M. Martinsuo, (2) “*Product-portfólio management: a framework based on methods, organization, and strategy*”, de D Jugend e SL da Silva, (3) “*Value for whom, by whom: investigating value constructs in non-profit project portfólios*”, de K Ang, S Sankaran e C Killen e (4) “*Cues: how power influences behaviour in project portfólio management*”, de C Wynn, L Smith e C P Killen.
- Bloco 2: Artigos que chegam a conclusões similares aos de Kester *et al.* (2011) em relação ao papel da liderança transformacional no gerenciamento de portfólio, mas que não partiram dos constructos desses autores para chegar aos seus resultados. Nesse bloco, podemos destacar os artigos: (6) “*The strategic decision making perspective: how do high-tech firms reach decisions*”, de L M Kolbe, A P de Man e B Bossink, (7) “*Organizational decision-making and strategic product creation in the context of business sustainability outcomes: theoretical synthesis and empirical findings*”, de M Haropoulou, (8) “*CHROMA model for the information-driven decision-making process*”, de X Parra e (9) “*Optimizing portfólio decision-making in service innovation—a conceptual framework*”, de A den Ambtmana e A C R van Riela.
- Bloco 3. Artigos sobre gerenciamento de portfólio que apresentam os princípios gerais de liderança transformacional, a partir de Kester *et al.* (2011) ou não, em seu referencial teórico, e que executam estudos a partir desses constructos. Nesse bloco, podemos destacar os artigos: (5) “*Implementing portfólio management: a step-by-step guide*”, de ELME Vergeer e (6) “*The strategic decision making perspective: how do high-tech firms reach decisions*”, de L M Kolbe, A P de Man e B Bossink.
- Bloco 4. Artigos sobre gerenciamento de portfólio que apresentam relacionamento entre o constructo liderança transformacional e os processos de geração de dados para tomada de decisão. Nesse bloco, podemos destacar os artigos: (5) “*Implementing portfólio management: a step-by-step guide*”, de ELME Vergeer e (8) “*CHROMA model for the information-driven decision-making process*”, de X Parra.
- Bloco 5. Artigos sobre gerenciamento de portfólio que apresentam os princípios gerais de liderança transformacional de Kester *et al.* (2011) em seu referencial teórico, executam estudos a partir desses constructos e chegam a resultados a partir do modelo dos autores. Nesse bloco, podemos destacar o artigo: (5) “*Implementing portfólio management: a step-by-step guide*”, de ELME Vergeer.

Diante da análise acima, é possível concluir que houve uma discreta construção empírica na literatura a partir do modelo trazido por Kester *et al.* (2011) quanto aos relacionamentos entre o constructo liderança transformacional e os geradores de informações para tomada de decisão em gerenciamento de portfólio. Apenas 3 dos artigos selecionados ao final merecem real destaque por aplicarem os constructos em suas pesquisas ou, ao menos, trazerem elementos similares aos relacionamentos estabelecidos pelo modelo original. Pode-se supor, assim, que há grande oportunidade para continuidade da exploração do modelo de Kester *et al.* (2011) empiricamente, especialmente nas áreas de recursos humanos, com possibilidade de assimilação do constructo liderança transformacional em um tema que vai além do cenário usual dos estudos sobre liderança.

## Referências bibliográficas

- AL-TABBAA Omar, ANKRAH Samuel e ZAHOOR Nadia. “Systematic literature review in management and business studies: a case study on University–Industry collaboration”. In: SAGE Publications Ltd, Londres: 2019.
- BASS, B. M. e STEIDLMEIER, P. “Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior”. In: *Leadership Quarterly*, 10:181–217, 1999.
- CLARKE, M. e OXMAN, A. D. (eds.). *Cochrane Reviewers’ Handbook* 4.1.4. The Cochrane Library, Oxford: 2001.
- JUNG, D., YAMMARINO F. J. e LEE, J. K. 2009. “Moderating role of subordinates’ attitudes on transformational leadership and effectiveness: a multi-cultural and multi-level perspective. In: *Leadership Quarterly*, 20:586–603, 2009.
- KESTER, L., GRIFFIN A., HULTING, E. J., LAUCHE, K. “Exploring portfólio decision-making processes”. In: *Journal of Product Innovation Management*, 28 (5), 641–661, 2011.
- KITCHENHAM, Barbara. “Procedures for performing”. In: *Systematic Reviews, Joint Technical Report*, julho de 2004.
- MARTÍN-MARTÍN, Alberto, ORDUNA-MALEA, Enrique, THELWALL, Mike e LÓPEZ-CÓZAR, Emilio Delgado. “Google Scholar, Web of Science, and Scopus: a systematic comparison of citations in 252 subject categories”. In: *Journal of Informetrics*, vol. 12, n. 4, pp. 1160-1177, 2018. Versão 1.6 de março de 2019.
- NIELSEN, Flavia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria; MORILHAS, Leandro José. Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- SAMPAIO R. F. e MANCINI M. C. “Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica”. In: *Rev. bras. fisioter.*, vol. 11, nº1, São Carlos janeiro-fevereiro de 2007.
- TRANFIELD, David, DENYER, David e SMART, Palminder. “Towards a Methodology for Developing Knowledge by Means of Systematic Review”. In: *Evidence-Informed Management British Journal of Management*, vol. 14, 207-222, 2003.

## Anexo 1. Protocolo de revisão sistemática

- Pergunta de pesquisa: “Como o artigo promove a evolução do tema liderança transformacional?”.
- Critérios para as buscas:
  - Apenas a literatura em português e inglês trazida pela plataforma de pesquisa Google Acadêmico.
  - Apenas a literatura trazida pelo Google Acadêmico com link funcional.
  - Apenas a literatura não repetida.
- Termos para as buscas – termos mais genéricos e palavras-chave:
  - ‘Kester’.
  - ‘Cultura’ e ‘culture’.
  - ‘Liderança’ e ‘leadership’, ‘gestor’ e ‘manager’, ‘gerenciamento’ e ‘management’.
  - ‘Transformacional’ e ‘transformational’.

## Anexo 2. Questionamentos e formulário de extração dos dados

### A. Questionamentos:



A partir da pergunta de pesquisa “Como o artigo promove a evolução do tema liderança transformacional?”, pôde-se também questionar:

- Qual é a área de **contribuição geral** do artigo?
- Fundamentação e/ou conclusão do artigo estão baseados no **modelo** de Kester *et al.* (2001)?
- A evolução proposta ao tema liderança transformacional está relacionada ao seu **relacionamento** com os processos de inputs para tomada de decisão em portfólio?
- O **foco** do artigo tem relacionamento com liderança transformacional?

B. Formulário (35 artigos):

Artigo: Nome, Autor, Ano	Contribuição geral	Modelo	Relacionamento	Foco
Gestão de portfólio de projetos tecnológicos: o caso das instituições brasileiras públicas de pesquisa, de R S Pinheiro, 2016 – Universidade Federal de São Carlos	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco são os processos, e não os comportamentos.
Decision making in the product portfolio: Methods adopted by Brazil's innovative companies, de D Jugend, S Luis da Silva, M Henrique Salgado... Dyna, 2015	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: traz apenas a importância do líder sênior nas decisões sobre portfólio e sua influência, não do líder transformacional.
Contribuições do escritório de projetos à gestão do portfólio de produtos, de D Jugend, S C Macedo Barbalho, SL da Silva - Production, 2016 - SciELO Brasil	Estudo sobre equipes de projetos	Não	Não	Não: traz o gestor apenas como um comunicador de informações sobre projetos. e não como líder transformacional.
Decision-Making in Portfolio Management, de L Hallinger, J Fager	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco é na tomada de decisão da empresa e não no comportamento do líder, mesmo possuindo elementos de comunicação e alinhamento de informações.
Estruturação do processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, de EM Yamamoto	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: não traz o foco no comportamento do gestor, mas sim nas decisões sobre portfólio (sem equipe).
Optimizing Portfolio Decision-Making In Service Innovation: A Conceptual Framework, de A den Ambtmana, ACR van Riela... - Service excellence in ..., 2013 -	Estudo sobre liderança	Não	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Portfolio Management, Dimensions of Success and Value generation, de JAAC Rosas	Estudo sobre inovação	Não	Não	Não: mesmo apresentando Kester <i>et al.</i> (2011) e discutindo liderança transformacional, o artigo não usa esse constructo na sua pesquisa.
Product Portfolio Management—Governance for Commercial and Technical Portfolios over Life Cycle, de A Tolonen, J Harkonen... - Technology and Investment, 2014 -	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: trabalho trata de gestão de portfólio e dos seus processos e não do papel do líder.

Project Employees' Voice Behavior and its Relevance for Project Portfolio Success, BETU Berlin, AKTU Darmstadt, HG Gemünden	Estudo sobre comportamento	Não	Não	Não: não trata do líder, mas da comunicação transparente aos membros da equipe pelo projeto (processos), mesmo tratando de forma muito relevante o elemento transparência.
Speeding up the Commercialization phase of New Product Development processes, de L Nijland, M Cloudt, F Langerak - Alexandria. Tue. NL, 2014	Estudo sobre comercialização de produtos	Não	Não	Não: não incorpora o conceito de liderança transformacional, mas apenas considera o estilo do líder como a forma de ele tomar decisões
The strategic decision making perspective: How do high-tech firms reach decisions, de LM Kolbe, AP de Man, B Bossink	Estudo sobre portfólio	Sim, parcialmente	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Unanticipated value creation: sensemaking and the value spectrum in partnership projects, de K Ang, C Killen, S Sankaran - International Research Network on ..., 2015	Estudo sobre valor	Não	Não	Não: o foco é nos <i>stakeholders</i> (percepção de valor).
Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management, de A Kock, H Georg Gemünden - Journal of Product Innovation ..., 2016	Estudo sobre ambientes de risco	Não	Não	Não: mesmo o foco sendo tomada de decisão pela liderança e havendo indicações sobre estilo de liderança, não há nenhum aprofundamento sobre o tema e o foco permanece na tomada de decisão e melhores práticas.
Challenging Big Food Sustainability: Dietary Change and Corporate Legitimacy in the Agrifood Landscape, de CM Scott - 2019	Estudo sobre sustentabilidade	Não	Não	Não: trata-se de um estudo sobre sustentabilidade que não tem a ver com gestão de projetos e portfólio.
CHROMA model for the information-driven decision-making process, de X Parra - 2018	Estudo sobre portfólio	Não	Sim	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Cues: How power influences behavior in project portfolio management, de C Wynn, L Smith, CP Killen, Australia and New Zealand ..., 2016	Estudo sobre comportamento	Não	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Evaluation of project interdependency visualizations through decision scenario experimentation, de CP Killen - International Journal of Project Management, 2013	Estudo sobre tomada de decisão	Não	Não	Não: traz apenas o líder como distribuidor de informações.
Fatores de influência para o sucesso de projetos de inovação: um estudo de caso de inovação do SENAI, de WS Bastezini - 2016	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco é inovação e não o comportamento do líder ou o portfólio.
Fuzzy Front End of Innovation Process Management in High Technology Companies:	Estudo sobre aprendizagem	Não	Não	Não: o foco é inovação e não o comportamento do líder ou o portfólio.

Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice, de L RAPHAEL, C CHIJOKE - 2017				
How ideation portfolio management influences front-end success, de A Kock, W Heising... - Journal of Product ..., 2015	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco é inovação e não o comportamento da liderança.
Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios, de M Martinsuo, T Korhonen, T Laine - International Journal of Project ..., 2014	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco é portfólio (gerenciamento) e não comportamento.
Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos, de M Padovani - 2013	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco são os <i>stakeholders</i> e os processos, e não os comportamentos.
Innovation roadmapping: Building concepts from practitioners' insights, de LWL Simonse, EJ Hultink... - Journal of Product ..., 2	Estudo sobre inovação	Não	Não	Não: o foco é no ferramental da gestão de projetos e não nos comportamentos de liderança.
Managing Pharmaceutical Research And Development Portfolios: An Empirical Inquiry Into Managerial Decision Making In The Context Of A Merger, de CM Jones - 2016	Estudo sobre tomada de decisão	Não	Não	Não: o foco é a liderança sênior e não o líder de times.
Managing portfolio interdependencies: The effects of visual data representations on project portfolio decision making, de CP Killen - International Journal of Managing Projects in ..., 2017	Estudo sobre representações visuais	Não	Não	Não: o foco é o processo de tomada de decisão e não há ênfase no comportamento do líder.
One master and many end users: Coordination practices in managing a portfolio of public service innovation projects, de A den Ambtman, ACR van Riel, K Lauche... - Procedia-Social and ..., 2015	Estudo sobre liderança	Não	Não	Não: fala apenas de comunicação do líder com liderados e não de aspectos relacionados à liderança transformacional.
Organizational agility through project portfolio management, de CP Killen - Portfolio Management: A Strategic Approach, 2014	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Não: trata apenas da gestão de informações, e não dos comportamentos do gestor transformacional.
Organizational decision-making and strategic product creation in the context of business sustainability outcomes: theoretical synthesis and empirical findings, de M Haropoulou - 2013	Estudo sobre tomada de decisão	Não	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
PDMA Comparative Performance Assessment Study (CPAS): Methods and Future	Estudo sobre inovação	Não	Não	Não: foco apenas na liderança sênior e na estratégia por ele

Research Directions, de H Lee, SK Markham - Journal of Product Innovation ..., 2016				estabelecida, não no líder com suas equipes.
Product-portfolio management: A framework based on Methods, Organization, and Strategy, de D Jugend, SL da Silva - Concurrent Engineering, 2014	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Proposta de gerenciamento do ciclo de vida do produto suportando o estado de competitividade das organizações, de AF Oliveira - 2017	Estudo sobre produtos	Não	Não	Não: o foco é a gestão integrada de portfólio e não o papel do líder.
The Effects of Decentralization in Strategy-Making and National Culture on NPD Portfolio Planning, de P Carbonell... - Journal of Product ..., 2016	Estudo sobre decisões sobre portfólio	Não	Não	Não: o foco é cultura nacional e não da organização, não havendo pontos relevantes com relação ao comportamento do líder.
Value for Whom, by Whom: investigating value constructs in non-profit project portfolios, de K Ang, S Sankaran, C Killen - Project Management Research ..., 2016	Estudo sobre valor	Não	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Project portfolio management in practice and in context, de M Martinsuo - International journal of project management, 2013	Estudo sobre portfólio	Não	Não	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.
Implementing portfolio management: a step-by-step guide, de ELME Vergeer - 2014	Estudo sobre portfólio	Sim	Sim	Sim: o foco está no comportamento do líder que atua como liderança transformacional.

**Tabela 1. Formulário de extração dos dados**

Fonte: Elaborada pelos Autores.