

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL. DO
FOCO, DA ABORDAGEM E DAS BARREIRAS NOS PROJETOS
TRANSFORMACIONAIS

JOÃO BONIFÁCIO DE OLIVEIRA JÚNIOR

São Paulo

2023

João Bonifácio de Oliveira Júnior

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL. DO
FOCO, DA ABORDAGEM E DAS BARREIRAS NOS PROJETOS
TRANSFORMACIONAIS**

**ANALYSIS OF THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION.
FOCUS, APPROACH AND BARRIERS IN TRANSFORMATIONAL PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Walter Cardoso Sátyro
Co-orientador: Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias

São Paulo

2023

Oliveira Júnior, João Bonifácio de.

Análise dos impactos da transformação organizacional, do foco, da abordagem e das barreiras nos projetos transformacionais.
/ João Bonifácio de Oliveira Júnior. 2023.

97 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho -
UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. Walter Cardoso Sátyro.

1. Projetos transformacionais. 2. Gerenciamento de projetos.
3. Transformação organizacional. 4. Transformação.
- I. Sátyro, Walter Cardoso. II. Título.

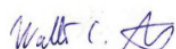
CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

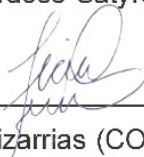
JOÃO BONIFÁCIO DE OLIVEIRA JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

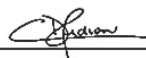
São Paulo, 08 de dezembro de 2023.



Prof. Dr. Walter Cardoso Sátyro (ORIENTADOR)



Prof. Dr. Flávio Santino Bizarrias (COORDENADOR - ESPM)



Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron (UNINOVE)



Prof. Dr. Mauro Luiz Martens (UNIP)

DEDICATÓRIA

Dedico o trabalho à minha esposa Ana Paula e aos meus filhos Mariana, Rodrigo, Thais e Sophia.

AGRADECIMENTO

Agradecimento especial aos Professores Walter Cardoso Sátyro e Flávio Santino Bizarrias que me orientaram na condução deste estudo e à Ana Paula, minha esposa que, além de sempre me incentivar, também colaborou com a leitura e correção do texto final.

RESUMO

A transformação organizacional está se tornando cada vez mais complexa, envolvendo mudanças disruptivas, estratégicas e culturais. Mudanças tecnológicas são introduzidas em um ritmo acelerado, exigindo uma capacidade de rápida adaptação e requerendo colaboração dentro e fora dos limites organizacionais, na busca de conhecimento e soluções. Projetos transformacionais são utilizados na condução da renovação organizacional. A literatura sobre transformação organizacional aponta para uma contínua e alta taxa de fracasso nos esforços de transformação nas organizações com projetos transformacionais. A reduzida fundamentação teórica, contrasta com estes relatos de fracasso nos esforços de transformação organizacional. Neste estudo conduziu-se uma busca sistemática na literatura de modo a identificar padrões e subsidiar a definição de um modelo conceitual sobre projetos transformacionais. O modelo teórico construído a partir da revisão da literatura foi submetido a uma validação empírica, através de *survey* realizada com 187 especialistas. A análise do modelo de equações estruturais mostrou que o foco transformacional, que representa a visão clara e compartilhada, tem uma participação significativa, na relação entre Transformação Organizacional e Projeto Transformacional. O modelo contribui para a prática com indícios que explicam aproximadamente 70% do projeto transformacional e condições necessárias para sua existência, caracterização e mensuração, contribuindo para o gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Projetos Transformacionais; Gerenciamento de Projetos; Transformação Organizacional; Transformação.

ABSTRACT

Organizational transformation is becoming increasingly complex, involving disruptive, strategic and cultural changes. Technological changes are introduced at an accelerated pace, requiring a capacity for rapid adaptation and requiring collaboration within and outside organizational boundaries, in the search for knowledge and solutions. Transformational projects are used to drive organizational renewal. The literature on organizational transformation points to a continuous and high rate of failure in transformation efforts in organizations with transformational projects. The reduced theoretical foundation contrasts with these reports of failure in organizational transformation efforts. In this study, a systematic search was conducted in the literature in order to identify patterns and support the definition of a conceptual model on transformational projects. The theoretical model constructed from the literature review was subjected to empirical validation, through a survey carried out with 187 experts. The analysis of the structural equation model showed that the transformational focus, which represents the clear and shared vision, has a significant participation in the relationship between Organizational Transformation and Transformational Project. The model contributes to practice with evidence that explains approximately 70% of the transformational project and necessary conditions for its existence, characterization and measurement, contributing to project management.

Keywords: Transformational Projects; Project Management; Organizational Transformation; Transformation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACN - Análise de Condições Necessárias

AVE – *Average Variance Extracted* (Variância Média Extraída)

BoK - *Body of Knowledge*

CCA - Confirmatory Composite Analysis

CE-FDH - *Ceiling envelopment, free Disposal Hull*

CR-FDH - *Ceiling regression, free Disposal Hull*

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

PMBok - *Project Management body of Knowledge*

PMO - *Project Management office*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Método e Técnicas de Pesquisa – Matriz Metodológica	27
Tabela 2: Variáveis e Itens Transformacionais	37
Tabela 3: Variável e Itens da Transformação Organizacional	39
Tabela 4: Síntese das escalas utilizadas no estudo	40
Tabela 5: Variável latente Transformação Organizacionais e seus itens	44
Tabela 6: Variável Emergente Abordagem Transformacional e seus itens	45
Tabela 7: Variável Emergente Barreira Transformacional e seus itens	47
Tabela 8: Variável Emergente Foco Transformacional e seus itens	48
Tabela 9: Variável Emergente Projeto Transformacional e seus itens	50
Tabela 10: Ciclos de ajustes no construto Transformação Organizacional	54
Tabela 11: Confiabilidade e Validade do construto Transformação Organizacional	54
Tabela 12: <i>Crossloading</i> dos construtos	55
Tabela 13: Ciclos de ajustes no construto Foco Transformacional	56
Tabela 14: Ciclos de ajustes no construto Barreira Transformacional	56
Tabela 15: Ciclos de ajustes no construto Projeto Transformacional	58
Tabela 16: Ciclos de ajustes no construto Abordagem Transformacional	59
Tabela 17: Teste de hipóteses - Efeitos diretos	61
Tabela 18: Teste de hipóteses - Efeito das mediações	62
Tabela 19: R^2 (<i>R-Square</i>) - Variância explicada do construto	63
Tabela 20: f^2 (<i>f-square</i>) do modelo	63
Tabela 21: Efeitos na análise de condições necessárias	64
Tabela 22: Indicadores de ajuste do modelo de análise de condições necessárias	64
Tabela 23: Condições Necessária em percentual	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Modelo Estrutural e Hipóteses	23
Figura 2: Revisão da Literatura	26
Figura 3: Consolidação Artigos - BibTEX (R-Studio 4.2.1)	28
Figura 4: Antecedentes de projetos transformacionais	31
Figura 5: Framework Proposto (Modelo Conceitual)	33
Figura 6: Dimensionamento da Amostra	38
Figura 7: Modelo Ajustado	57
Figura 8: Poder de teste da Amostra - revisado	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Qualificação da Amostra	50
Gráfico 2: Condições Necessária em percentual	64

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2. OBJETIVOS	20
1.2.1 Geral	20
1.2.2 Específicos	20
1.3. JUSTIFICATIVA	21
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO	23
2.2. MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO	24
2.3. MUDANÇA TRANSFORMACIONAL	24
2.4. TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	25
2.5. PROJETOS TRANSFORMACIONAIS	26
2.6. FOCO, BARREIRA E ABORDAGEM TRANSFORMACIONAIS	27
2.6.1 Foco Transformacional	27
2.6.2 Barreira Transformacional	28
2.6.3 Abordagem Transformacional	29
2.7. FRAMEWORKS DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO	3Error! No bookmark name given.
2.8. MODELO ESTRUTURAL E HIPÓTESES	31
2.9. MODELO CONCEITUAL	32
3. BUSCA SISTEMÁTICA DE REFERÊNCIAS – CONSTRUÇÃO DO MODELO CONCEITUAL	34
3.1. SCRIPT DE BUSCA	35
3.2. CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS DE ANÁLISE	35
3.3 OS RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA	36
3.4 APROXIMAÇÕES PARA CARACTERIZAÇÃO DE UM PROJETO TRANSFORMACIONAL	38
3.5 FRAMEWORK PROPOSTO COM BASE NO MODELO CONCEITUAL	40
4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	45
4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
4.2. PESQUISA EMPÍRICA	46
4.3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	47
4.3.2 Procedimentos de Coleta dos Dados	47
4.3.3 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA	48
4.6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	49
4.7. ESCALAS	50

4.7.1	Transformação Organizacional	51
4.7.2	Abordagem Transformacional	52
4.7.3	Barreira Transformacional	54
4.7.4	Foco Transformacional	55
4.7.5	Projetos Transformacionais	57
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
5.1.	AMOSTRA	60
5.2.	EXPLORAÇÃO DOS DADOS	61
5.3.	AJUSTES DO MODELO	62
5.4.	MODELO ESTRUTURAL FINAL	68
5.5.	TESTE DE HIPÓTESES, MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS E MEDIAÇÕES	69
5.6.	ANÁLISE DE CONDIÇÕES NECESSÁRIAS	71
6.	DISCUSSÃO	75
7.	CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA	77
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	Error! No bookmark name given.
8.1.	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	78
8.2.	LIMITAÇÕES	79
8.3.	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	79
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	84
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	88
	APÊNDICE C - VARIÁVEIS E ITENS RESULTANTES DO AJUSTE NO MODELO	92
	APÊNDICE D – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA - ARTIGOS	94

1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre transformação organizacional aponta para uma contínua e alta taxa de fracasso nos esforços de mudança transformacional nas organizações. Por outro lado, existe uma reduzida fundamentação teórica para projetos transformacionais para uma abordagem eficaz para implementar e gerenciar a transformação das organizações. A mudança organizacional tem se tornado cada vez mais complexa (Errida *et al.*, 2021). Hoje em dia as mudanças são diferentes, pois as mudanças e ajustes estratégicos afetam a cultura das organizações, assim como mudanças tecnológicas são introduzidas em um ritmo acelerado, exigindo uma capacidade de rápida adaptação dos membros da organização (Anderson e Anderson, 2017; Kozak-Holland, 2019; Smith, 2021).

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

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

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

Os projetos vêm adquirindo características transformacionais na sua forma de condução e execução também. De acordo com Gordiienko *et al.* (2019), projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional responsáveis pelo direcionamento de atividades

transformacionais e assim, devem seguir os conceitos de gestão de transformações organizacionais. Badewi (2022) e Zwikael et al. (2019), enfatizam a importância e os efeitos de diferentes papéis, de liderança, por exemplo, que, em projetos transformacionais influenciam o sucesso do projeto.

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

Também para Söderlund (2010), apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos transformacionais envolvendo especialistas, desenvolvimento e bases de conhecimento, existe pouca fundamentação teórica na literatura que justifique esta abordagem. Observa-se que a transformação está sendo organizada como projetos (projetos estratégicos, projetos de mudança, projetos de transformação, etc.) envolvendo cada vez mais elementos de mudança.

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

Apesar do crescente interesse pelo termo “transformacional”, em diversos contextos, incluindo liderança estratégica e a organização, há pouca clareza ou consenso de como aplicá-lo no âmbito da gestão de projetos. De qualquer forma, Errida (2021) descreve a importância do foco, da barreira e da abordagem transformacionais na implementação da transformação organizacional. A transformação organizacional precisa de uma visão clara e compartilhada para ser bem sucedida (foco transformacional). Precisa de uma perspectiva clara das

resistências à mudança do *status quo* (barreiras) para definir respostas adequadas. E, por fim, a abordagem transformacional, na adoção de melhores práticas, processos, metodologias e etc., para implementação da transformação organizacional. Estes aspectos ajudam no melhor entendimento deste das características e nuances deste tipo de projeto. Entendimento das abordagens passíveis de adoção na condução e participação de um projeto transformacional, sugerindo atitudes, comportamentos que possam vir a facilitar ou potencializar o atingimento dos resultados esperados por meio de interações, iterações, métodos ou aplicação de técnicas diferentes do comumente adotadas. Na busca do entendimento de como as barreiras podem influenciar, sugerindo a predisposição a identificar e considerar os desafios, as dificuldades ou obstáculos a serem superados no processo de viabilização da transformação organizacional através de projetos transformacionais. E, por fim, entendendo como a clareza e o tipo de foco da transformação, isto é, que tipo de transformação se pretende realizar na organização, nos processos, nos seus produtos, no relacionamento com seus clientes e assim por diante, poderia influenciar na condução, na abrangência e no sucesso da transformação.

Neste contexto, este estudo identifica a necessidade de analisar a relação teórica entre a gestão de projeto e os projetos transformacionais, avançando o conhecimento teórico e prático para uma melhor compreensão do fenômeno.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Mudanças e ajustes estratégicos afetam a cultura das organizações, assim como mudanças tecnológicas introduzidas em um ritmo acelerado, exigem uma capacidade de rápida adaptação dos membros da organização (Gordiienko, 2019; Henderson, 2002). A transformação organizacional relacionada à reinvenção, mudança de cultura, comportamentos e uma nova forma de agir baseada em uma nova visão de futuro (Henderson, 2002), tornando-se cada vez mais complexa. Nota-se um número crescente de processos e iniciativas de mudança organizados e implementados como projetos transformacionais (Söderlund, 2010) e, por outro lado, a literatura repleta de relatos de fracassos nos esforços desta mudança (Henderson, 2002).

A Transformação Organizacional envolve mudanças radicais e a reformulação da cultura e dos elementos de *design* da organização (Henderson, 2002). Projetos transformacionais exigem agilidade para encontrar a melhor solução, abordagem experimental, improvisação ou inovação de tecnologias e processos emergentes, bem como colaboração na busca de novas fontes de conhecimento e novas soluções (Söderlund, 2010).

Cada vez mais os projetos transformacionais executam as atividades de Transformação Organizacional (Gordiienko, 2019), demandando uma fundamentação teórica que justifique esta abordagem transformacional e forneça orientação na definição de estratégia, planejamento e condução deste tipo de projeto (Söderlund, 2010; Kozak-Holland, 2019).

Discussões sobre como conduzir o processo de transformação nas organizações parecem estar relacionados a temas tais como, a adoção de uma melhor ou mais adequada abordagem para conduzir a transformação. Questões como métodos, liderança transformacional, engajamento das pessoas, novas formas de trabalhar, entre outras, parecem ter significado para a condução destes tipos de desafios, isto é, os projetos transformacionais. A rapidez com que os cenários de negócio têm mudado exigem uma abordagem e ações mais consistentes e, de certa forma, a imprevisibilidade torna inviável a aplicação de modelos e abordagens de gestão até então consagrados. Assim, uma questão relevante a ser considerada seria este tipo de abordagem, ou seja, o que a transformação organizacional exige das equipes de projeto em termos comportamentais, metodológicos, de relacionamento e resultados.

É possível capturar da literatura algumas percepções sugerindo que as abordagens mais colaborativas, de cunho mais exploratório, posturas mais adaptativas e ágeis na busca e identificação de soluções para os problemas, tem sinergia com os projetos transformacionais. De certa forma, para o atingimento dos objetivos da transformação via projetos transformacionais (Gordiienko et al. 2019), parece que estes tipos de abordagens estão presentes com uma certa frequência, o que pode ser um indício que tenham alguma relevância neste processo.

As barreiras para a transformação, assim como a abordagem transformacional, surgem na literatura quando se fala de instabilidade no ambiente, tanto externo quanto interno na organização. No caso interno, muitas vezes gerado pela percepção do impacto da transformação do *status quo*. Abruptamente, nada será mais como foi até agora. Adicionalmente, estes projetos transformacionais tendem a ser complexos, críticos para o modelo de negócio e a própria sobrevivência do negócio, além de, na maioria dos casos, de longa duração (Gordiienko et al. 2019).

Assim, aparentemente, as dificuldades para fazer acontecer a transformação podem se constituir em barreiras a serem superadas ou administradas. De alguma forma, a barreira transformacional aparece como uma outra variável advinda da necessidade da transformação organizacional que pode influenciar na caracterização de um projeto como transformacional (Gordiienko et al. 2019).

Um pouco mais além, é possível observar uma recorrência com relação ao objeto da mudança, quando se trata de projeto transformacional. Observa-se na literatura a referência a mudanças tecnológicas, mudança comportamental, reinvenção da organização, mudanças de papéis de responsabilidades, e outros temas correlatos. Henderson(2002), Söderlund (2010) e Kozak-Holland (2019) parecem sugerir que haja um certo foco que vem ajudar a caracterizar um projeto como transformacional. Aparentemente, o foco da transformação tem algum tipo de influência na caracterização de um projeto como transformacional.

Neste sentido, a questão de pesquisa que orientou este trabalho se estabelece como: De que maneira a transformação organizacional, o foco, a abordagem, e as barreiras transformacionais influenciam um projeto transformacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Este estudo tem por objetivo analisar de que maneira a transformação organizacional, o foco, a abordagem e as barreiras transformacionais influenciam um projeto transformacional.

1.2.2 ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, esse estudo pretende:

- (a) Entender o contexto dos projetos transformacionais e de transformação organizacional;
- (b) Identificar elementos antecedentes que permitam caracterizar um projeto como transformacional;
- (c) Identificar a conexão entre projetos transformacionais e transformação organizacional;
- (d) Analisar as condições necessárias para a ocorrência de um projeto transformacional.

1.3. JUSTIFICATIVA

Em um mundo em constante transformação, é essencial que as organizações e sociedades se adaptem às novas realidades, como sempre fizeram, mas agora no âmbito da gestão de projetos. Os projetos transformacionais auxiliam as empresas nos ajustes às novas demandas, necessidades do mercado e de desafios internos, de modo a mantê-las relevantes e sustentáveis em termos de operacionalização das novas ideias (Cairns, 2012; Henderson, 2002). Estes projetos transformacionais buscam capacitar as organizações a superar desafios complexos e a se reinventarem, tornando-as mais ágeis e resilientes. De acordo com Gordiienko et al. (2019, p. 6), os projetos transformacionais são componentes que têm um papel significativo na transformação organizacional, pois são responsáveis pela condução e direcionamento de atividades transformacionais.

Os projetos transformacionais são relevantes para promover a inovação e alcançar novos patamares de desempenho, com as organizações melhor posicionadas frente seus desafios (Kozak-Holland, 2019; Jemin, 2020). Eles desafiam as normas estabelecidas, rompendo com os padrões tradicionais, impulsionando a busca por soluções criativas (Henderson, 2002). De acordo com Outer (2018), o Banco Mundial considera que os projetos transformacionais têm um papel significativo nas intervenções que apoiam mudanças profundas, sistêmicas e sustentáveis com potencial para impacto em grande escala numa área de grande desafio de desenvolvimento. Ao introduzir novas ideias, tecnologias e processos, esses projetos transformacionais encorajam o pensamento inovador e abrem espaço para o surgimento de abordagens revolucionárias, promovendo uma mudança cultural significativa dentro das organizações. Os projetos transformacionais desafiam a mentalidade convencional, incentivando uma cultura de abertura à inovação, colaboração e aprendizado contínuo, encorajando os indivíduos a saírem da zona de conforto, a questionarem o status quo e a abraçarem novas formas de pensar e agir. Forçam mudanças culturais, estruturais e estratégicas complexas em um ritmo acelerado e pouco tempo para readaptação para seus protagonistas (Henderson, 2002; Bourne, 2019).

Apesar desta importância atribuída aos projetos transformacionais, existe pouca fundamentação teórica na literatura nas quais as organizações possam se balizar ou frameworks em que referenciar. Segundo McKinsey & Company (2019), cerca de 70% das empresas que lançam projetos de transformação fracassam porque não têm uma estratégia comprovada para vencer as adversidades. A reduzida fundamentação teórica potencializa a multiplicação de fracassos, uma vez que não existem referências consistentes para subsidiar uma melhor escolha,

planejamento e condução de projetos transformacionais (Söderlund, 2010; Kozak-Holland, 2019).

Assim, este estudo se justifica por contribuir para a prática de gestão de projetos transformacionais na transformação organizacional, bem como a contribuição para o corpo de conhecimento sobre este tema, pois uma reduzida fundamentação teórica faz multiplicar a quantidade de fracassos neste tipo de projeto.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo, além desta introdução, apresenta na seção 2, o referencial teórico, discutindo os conceitos e pesquisas realizadas no âmbito dos construtos. Na seção 3, os métodos e técnicas apresentam a caracterização da pesquisa e os procedimentos realizados na coleta e análise dos dados. Na seção 4, a apresentação e análise dos resultados, bem como os ajustes no modelo. Na seção 5, é feita a discussão sobre o resultado do estudo. Na seção 6, são discutidas as contribuições do estudo para a prática de gestão de projetos. Na seção 7, são feitas as considerações finais, seguidas dos tópicos sobre contribuições para a academia, limitações e referências. O trabalho apresenta quatro (4) apêndices: Apêndice A - Protocolo de Pesquisa e coleta de dados; Apêndice B – Questionário; Apêndice C – Variáveis e itens resultantes do ajuste do modelo e Apêndice D - Revisão Sistemática de Literatura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo discorre sobre a base teórica que suporta esta pesquisa para definição do modelo conceitual do estudo. São apresentados seis argumentos teóricos e conceituais: o contexto da transformação; a diferença entre mudança e transformação, a conceituação de mudança transformacional; o entendimento do que se considera transformação organizacional; projetos transformacionais; o *gap* nos *Body of Knowledge* de gestão de projetos sobre a gestão de benefícios da transformação e a estrutura de hipóteses do modelo conceitual.

2.1. O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO

A literatura está repleta de relatos de fracassos nos esforços de mudança transformacional (Anderson e Anderson, 2017; Henderson, 2002). Por outro lado, a reduzida fundamentação teórica potencializa o crescimento de situações de fracassos, uma vez que não existem referências consistentes para subsidiar uma melhor escolha, planejamento e condução de projetos transformacionais.

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

Práticas que, por diversas que sejam e sem conexão entre elas, dificultam o processo de construção do aprendizado e o estabelecimento de uma base teórica referencial para projetos futuros (Bourne, 2019). Na transformação organizacional, a própria palavra transformação já traz um quê de ruptura, de quebra de paradigmas. Rompe-se com o *status quo* em prol da criação de um cenário novo, com perspectivas e desafios diferentes dos atuais e o processo de aprendizado se desenvolve durante a transformação (Bourne, 2019; Henderson, 2002).

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

2.2. MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO

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

2.3. MUDANÇA TRANSFORMACIONAL

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

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

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

Mudanças fundamentais na percepção levam a mudanças no comportamento dentro da organização. Esta distinção entre os dois tipos/níveis de mudança é relevante na medida em que ambos os tipos envolvem abordagens diferentes, sendo a mudança transformacional muito mais complexa e desafiadora (Errida, 2021). A mudança transformacional requer a alteração dos elementos básicos da cultura de uma organização. A transformação organizacional envolve mudanças radicais na forma como as pessoas percebem, pensam e se comportam no trabalho Kozak-Holland (2019).

A transformação organizacional envolve a reformulação da cultura e dos elementos de *design* da organização; vai muito além de apenas tornar a organização melhor ou ajustar o status quo. Em vez disso, envolve a mudança fundamental na forma de atuar e da cultura da organização (Anderson, 2017; Bourne, 2019; Henderson, 2002).

2.4. TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

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

Existe a necessidade de uma abordagem sistemática para gestão de projetos de transformação. O conceito de projeto transformacional deve ser considerado como uma forma de gerenciamento de atividades transformacionais. Neste caso, o projeto transformacional é um componente do sistema de gestão da transformação organizacional. A transformação organizacional envolve mudanças radicais na forma como as pessoas percebem, pensam e se comportam no trabalho. A transformação organizacional envolve a reformulação da cultura e dos elementos de *design* da organização; vai muito além de apenas tornar a organização melhor

ou ajustar o *status quo*. Envolve a mudança fundamental do caráter e da cultura da organização (Henderson, 2002). Esse tipo de transformação é muito mais imprevisível, iterativo e experimental do que o gerenciamento tradicional de projetos ou programas e, conseqüentemente, envolve um risco muito maior. Os principais elementos necessários para construir o sucesso são uma visão clara do resultado final, bom envolvimento das partes interessadas e flexibilidade para adaptar o programa de trabalho com base no *feedback* de iniciativas anteriores (Bourne, 2015).

2.5. PROJETOS TRANSFORMACIONAIS

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

Kozak-Holland (2019) descreve o atual cenário que as organizações enfrentam, com os desafios da revolução digital, como oportunidades e ameaças, na transição para novos modelos de negócios. O gerenciamento de projetos por meio de projetos transformacionais desempenha um papel significativo nessa revolução. Projetos transformacionais são diferentes dos projetos voltados para, apenas, otimização ou melhoria.

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

Neste cenário complexo, a falta de pesquisas ou antecedentes históricos é indicativo de uma lacuna substancial entre a pesquisa e a prática em gerenciamento de projetos. Badewi (2022) e Zwikael (2019) acrescentam que os efeitos de diferentes papéis em projetos transformacionais influenciam o sucesso do projeto, e reforçam a falta de uma definição clara

da fronteira entre projetos convencionais e projetos transformacionais, que ainda carece de mais pesquisas em busca de uma definição mais precisa, com fronteiras mais bem definidas.

2.6. FOCO, BARREIRA E ABORDAGEM TRANSFORMACIONAIS

Num ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico, as organizações esforçam-se continuamente para mudar e adaptar as suas operações às circunstâncias à medida que evoluem. As organizações são, portanto, obrigadas a fazer investimentos significativos para implementar várias mudanças para se adaptarem ao contexto em mudança. No entanto, gerir a mudança é um processo complexo e um empreendimento arriscado. Conseqüentemente, muitas empresas lutam com projetos de mudança organizacional e não conseguem alcançar os resultados esperados

2.6.1 FOCO TRANSFORMACIONAL

Vários dos modelos de transformação enfatizam a importância de definir claramente a mudança e de estabelecer uma visão e estratégia para tal. A visão deve estar alinhada com a estratégia organizacional e descrever as características do estado futuro, as razões pelas quais a mudança é necessária e os resultados esperados da mudança. A criação de uma visão clara e partilhada é considerada um passo inicial crítico de um processo de transformação da organização e definição do foco da transformação. Além disso, a aceitação da visão por todos os colaboradores e partes interessadas é um pré-requisito para o sucesso da transformação. O foco da transformação ajuda os líderes no desenvolvimento de uma estratégia apropriada, com objetivos mensuráveis e orientação para a realização dos benefícios esperados. A falta de uma visão clara, podem ser causas do fracasso da gestão da transformação (Errida *et al.*, 2021).

Os projetos transformacionais implementam a inovação em produtos e processos nas organizações. Projetos transformacionais promovem mudanças culturais e comportamentais e requerem que os times adotem novas formas de trabalho (Kozak-Holland, 2019; Jemine. 2020). Projetos transformacionais requerem maior capacidade de adaptação dos indivíduos do que os projetos menos disruptivos, que mudam o *status quo*. A autonomia e visão compartilhada influenciam o engajamento dos times na execução das atividades (Henderson, 2002; Badewi, 2022). Segundo Gordiienko (2019) e Bourne (2019), o objetivo de um projeto

transformacional é executar a reinvenção da organização, mudar a cultura e comportamentos, introduzindo uma nova forma de trabalhar. Bourne (2019) e Söderlund (2010) acrescentam que projetos transformacionais estão relacionados a criação de novos serviços e produtos, e assim, seu impacto transcende a própria organização, pois envolve, também, a reinvenção da organização para atender às necessidades do mercado. Neste sentido o foco, necessita de uma clara e compartilhada para que se tenha sucesso neste tipo de empreendimento transformação (Errida *et al.*, 2021).

2.6.2 BARREIRA TRANSFORMACIONAL

A resistência das pessoas pode ser uma das maiores barreiras na transformação organizacional e podem tornar a mudança difícil, senão impossível (Errida *et al.*, 2021). A gestão da mudança é tradicionalmente usada para identificar as fontes e causas da resistência e fornecer ferramentas e formas de superá-las. Portanto, não conseguir superar a resistência pode ser a razão do grande fracasso para as equipes de gestão da transformação organizacional (Errida *et al.*, 2021). A gestão da resistência, com sucesso, pode ser um fator chave para uma gestão de mudanças eficaz. Assim como a resistência a mudanças, outros fatores podem colocar a transformação organizacional em risco e criar barreiras para sua execução. O mapeamento e a resposta adequada podem ser fatores decisivos para não colocar o objetivo transformacional em risco.

Projetos transformacionais criam momentos de instabilidade na organização, pois lidam com momentos de incertezas e necessidades de reinvenção na forma de se trabalhar e os indivíduos precisam desenvolver novas competências mais rapidamente (Henderson, 2002). Os projetos transformacionais, pela natureza disruptiva e de busca da mudança do *status quo* são complexos e de alto risco (Kozak-Holland, 2019; Söderlund, 2010; Henderson, 2002; Gordiienko, 2019) e também envolvem aspectos financeiros e estratégicos da organização. Por este tipo de criticidade, podem criar barreiras relacionadas à continuidade do negócio se não forem executados da maneira mais adequada e, por outro lado, também podem gerar um mesmo tipo de risco se não forem feitas as transformações necessárias. A organização pode deixar de ser competitiva e ser obrigada a deixar o mercado. Segundo Jemine (2020), projetos transformacionais, que viabilizam a transformação organizacional, envolvem alto investimento e risco financeiro e, além disso, podem exigir um tempo longo para sua execução e obtenção do retorno sobre o investimento. Seguindo esta mesma linha, Smith (2021) e Kozak-Holland

(2019) reafirmam que os projetos transformacionais são essenciais para o desenvolvimento estratégico da organização.

2.6.3 ABORDAGEM TRANSFORMACIONAL

A abordagem para a implementação da Transformação Organizacional requer um cuidadoso processo de escolha metodológica, alinhamento e liderança estratégica. O planejamento da transformação pode ensejar escolha de uma metodologia mais adequada para o contexto, para o foco ou as barreiras que se possam enfrentar no processo de implementação, além da gestão do projeto (Errida *et al.*, 2021). De qualquer forma, três elementos devem ser cuidadosamente considerados, na definição da abordagem: processos e procedimentos, planejamento e integração da gestão de projetos e gestão da transformação (Errida *et al.*, 2021).

Para Gordiienko (2019), a dinâmica de trabalho influencia na gestão do projeto transformacional. A forma da liderança atuar ou, de outra forma, como ela tem que se reinventar para fazer a gestão de projetos transformacionais influencia significativamente a condução deste tipo de projeto. O padrão de comportamento da liderança, bem como o dos times de projeto, influencia na execução dos projetos transformacionais. A dinâmica de trabalho dos times, a capacidade de trabalhar em equipe, de delegar responsabilidades, de colaborar e co-criar influencia a condução de um projeto transformacional. A capacidade do indivíduo se adaptar é necessária para a superação de obstáculos, num projeto transformacional (Anderson, 2017; Bourne, 2019). A capacidade de promover alteração na forma de trabalhar é necessária para ajudar a superar os obstáculos, num projeto transformacional e, para o atingimento dos objetivos é necessário que o time de projeto esteja aberto a este tipo de mudança.

Atuar em um projeto transformacional envolve lidar com incertezas na construção do cenário futuro, adotar, continuamente, uma postura exploratória e aberta a novas oportunidades de solução dos problemas (Söderlund, 2010; Kozak-Holland, 2019). O projeto transformacional envolve novas descobertas, oportunidades e desafios ao longo de sua execução e, tropeço e falhas fazem parte do processo exploratório. Projetos transformacionais rompem com os padrões pré estabelecidos, quebram paradigmas e promovem algo totalmente diferente do atual.

Assim, a abordagem transformacional se caracteriza pela forma disruptiva de perceber e responder na solução dos problemas da transformação organizacional, com a adoção de novas formas de trabalhar, adaptação contínua, uma abordagem exploratória e aberta para

novas opções de solução, e novas formas de se manifestar da liderança transformacional (Gordiienko, 2019).

2.7. FRAMEWORKS DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO

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

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

Cha (2018) verificou que entre as metodologias e *frameworks* mais utilizados, nenhuma trata do tema de maneira específica e incisiva. Ao comparar os modelos tradicionais de gestão de projetos, foi identificada uma abordagem limitada, baseada na execução para abordar o contexto de transformação. O modelo teórico de Cha (2018) contempla uma abordagem e a estrutura teórica sugere domínios de conhecimento específicos e necessários para a realização da transformação organizacional eficaz. O modelo avançado enfatiza a importância de conhecimentos para alcançar a transformação organizacional e revela as limitações da abordagem existente para a pesquisa de gerenciamento de projetos e transformações.

2.8. MODELO ESTRUTURAL E HIPÓTESES

Segundo Gordiienko et al. (2019), os projetos transformacionais são componentes que viabilizam a transformação organizacional. O foco transformacional, barreira transformacional e abordagem transformacional surgem, também, como variáveis significativas para os projetos transformacionais (Kozak-Holland, 2019; Henderson, 2002; Söderland, 2010; Bourne, 2015; Anderson, 2017; Jemine, 2020; Smith, 2021; Gordiienko, 2019). O foco transformacional, como natureza da transformação (Tecnológica, comportamental, cultural,

etc.). A abordagem transformacional como a forma ou adaptação ou método utilizado para executar as tarefas (adaptação, liderança transformacional, exploração, agilidade, etc.). A barreira transformacional, relacionada a dificuldades e riscos a serem enfrentados na transformação (longo tempo, complexidade, instabilidade, altos custos, etc.).

Desta forma sugere que a transformação organizacional, o foco transformacional, a barreira transformacional e a abordagem transformacional tenham influência no projeto transformacional. Diante disso, temos as seguintes hipóteses:

- +H1:** Transformação organizacional influencia positivamente o projeto transformacional.
- +H2:** Transformação organizacional influencia positivamente o foco transformacional.
- +H3:** Transformação organizacional influencia positivamente a abordagem transformacional.
- H4:** Transformação organizacional influencia negativamente a barreira transformacional.
- +H5:** Foco transformacional influencia positivamente o projeto transformacional.
- +H6:** Abordagem transformacional influencia positivamente o projeto transformacional.
- H7:** Barreira transformacional influencia negativamente o projeto transformacional.

De acordo com (Errida *et al.*, 2021), a transformação organizacional, para ser bem sucedida, precisa começar a partir de uma visão clara e compartilhada (foco transformacional), identificar resistências às transformações, mudanças de *status quo* e riscos (barreiras transformacionais) e, estrategicamente, definir a abordagem de implementação (abordagem transformacional). Com base nesses elementos e na afirmação de Gordiienko (2018) que projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional, sugere-se que o foco, a barreira e a abordagem transformacionais medeiam a relação entre a transformação organizacional e projeto transformacional, isto é, que eles propiciam a existência de um projeto transformacional para realização da transformação organizacional. Assim, temos as seguintes hipóteses:

- +H1a:** Transformação organizacional e projeto transformacionais são mediados pelo foco transformacional.
- +H1b:** Transformação organizacional e projeto transformacionais são mediados pela abordagem transformacional.
- +H1c:** Transformação organizacional e projeto transformacionais são mediados pela barreira transformacional.

As condições necessárias para a ocorrência de um projeto transformacional, identificam determinantes que devem estar presentes para que ocorra um projeto transformacional. Sem a condição necessária, o projeto transformacional não existe.

A variável preditora X deve implicar na variável dependente Y ($X \square Y$), isto é, se existe X então existe Y. Por outro lado, se a não existência da preditora (X) implicar na não existência da dependente (Y), significa que X é condição necessária para existência de Y. O que não quer dizer, necessariamente, que outras variáveis possam ou devam se somar a elas para explicar o fenômeno como um todo. Por outro lado, se a variável X puder ser substituída para garantir a existência de Y, então não pode ser considerada necessária para Y (Dul, 2016). Assim, temos as seguintes hipóteses:

+H1nc: A transformação organizacional é condição necessária para a existência do projeto transformacional.

+H5nc: O foco transformacional é condição necessária para a existência do projeto transformacional.

+H6nc: A abordagem transformacional é condição necessária para a existência do projeto transformacional.

-H7nc: A inexistência da barreira transformacional é condição necessária para a existência do projeto transformacional.

2.9. MODELO CONCEITUAL

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual desta pesquisa, representando as hipóteses do estudo. Este modelo busca representar esquematicamente a forma pela qual o objetivo deste estudo será alcançado.

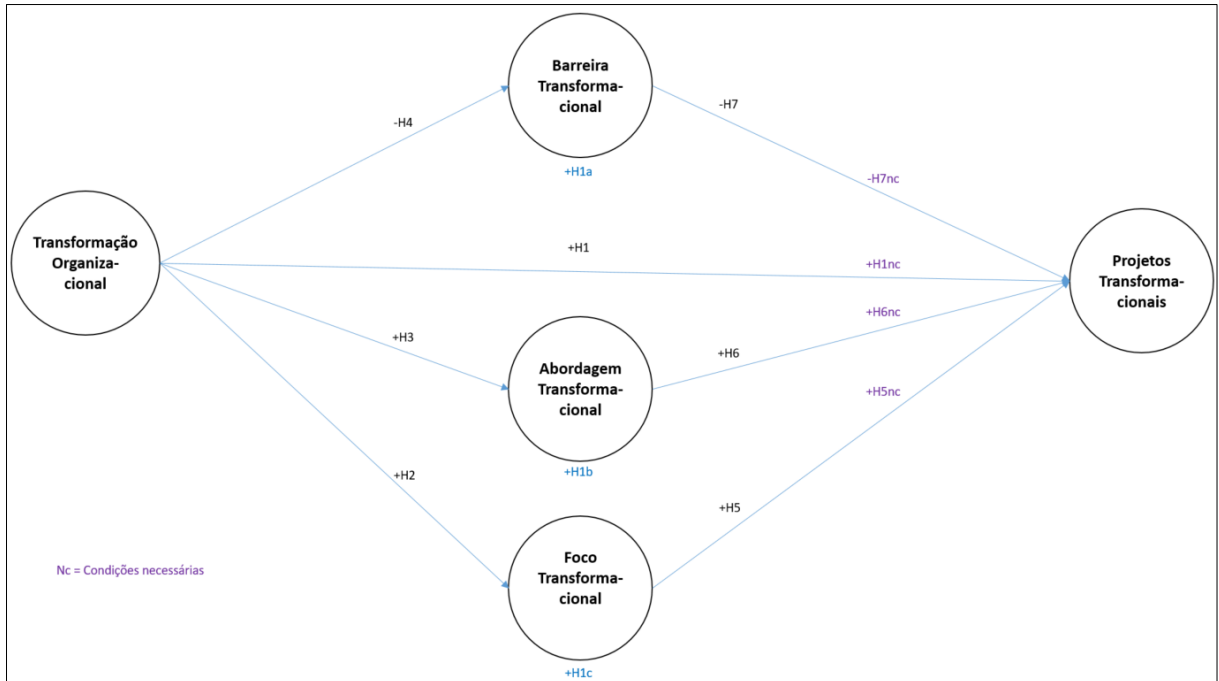


Figura 1:Modelo Estrutural e Hipóteses
Fonte: Autor

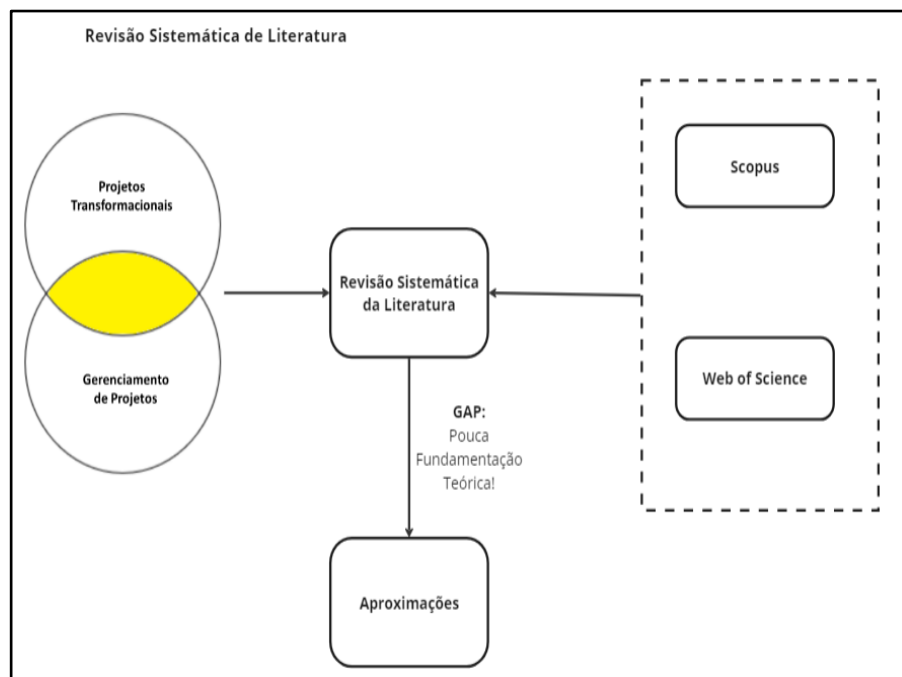
O modelo representa três grupos de hipóteses: (1) Relação de influência entre as variáveis; (2) A mediação de Abordagem, Foco e Barreira Transformacional na relação de Transformação Organizacional e Projeto Transformacional; (3) Condições Necessárias (Nc) para a existência de um projeto transformacional.

3. BUSCA SISTEMÁTICA DE REFERÊNCIAS – CONSTRUÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

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

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa teórica com o objetivo de articular conceitos e melhorar o conhecimento sobre Projetos Transformacionais pois, a própria literatura existente sobre o tema enfatiza a existência de pouca fundamentação teórica que justifique esta abordagem. Trata-se ainda de um estudo qualitativo, baseado em pesquisa bibliográfica em bases de dados respeitadas. A consolidação dos dados foi executada utilizando-se o *software* R-Studio, com uso do pacote Biblioshiny como ferramenta para análise inicial dos dados (Dervis, 2019). A Figura 2 apresenta de maneira geral, a relação buscada neste estudo.

Figura 2: Revisão da Literatura



Fonte: Autor

3.1. SCRIPT DE BUSCA

Para este estudo, foram realizadas buscas de artigos utilizando como palavras chave (“Transformati* Project*”) e (“Project* Management”), limitado a artigos em inglês e ciências sociais aplicadas. O objetivo foi cobrir termos como “Transformation project”, “Transformational Project” e “Transformative project”, associado a “Project Management”. A Query de pesquisa utilizada na base Web of Science foi:

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

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

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

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

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS DE ANÁLISE

Foram identificados 78 estudos inicialmente. Os 78 artigos foram extraídos do Web of Science (21) e Scopus (57) e submetidos a um script do RStudio versão 4.2.1, para consolidação em único arquivo e remoção das duplicidades. O arquivo final, gerado no formato BibTEX, ficou com 73 artigos (Figura 3). Dos artigos selecionados foi feita uma leitura em busca de conceitos e definições. A primeira leitura teve como foco os resumos e conclusões. Cinco artigos foram selecionados (Apêndice D), ao final do processo de leitura, pois continham aproximações e sinalizavam gaps a serem tratados, em relação a projetos transformacionais. A este rol foram ainda acrescentados outros artigos identificados em leituras anteriores à revisão sistemática e outros a partir das referências destes cinco artigos. Os cinco artigos selecionados foram os de Gordiienko (2019), Badewi (2022), Jemine (2021), Errida (2021), Cha (2018) e Söderlund (2010). A estes, foram acrescentados artigos de Anderson (2017), Cairnes (2012),

Bourne (2015), Henderson (2002), Kozak-Holland (2019), Smith (2021) e Zwikael (2019), totalizando referenciais que tratam de alguma forma do tema projetos transformacionais e suas nuances.



Figura 3: Consolidação Artigos - BibTEX (R-Studio 4.2.1)

Fonte: Autor

3.3 OS RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA

Através da revisão da literatura foram identificados termos comuns e que caracterizam, segundo os próprios autores, projetos transformacionais. Não há uma lista comum, mas vários termos se repetem. A literatura ainda é esparsa em termos de fundamentação teórica, assim, busca-se identificar características comuns, que possam ser utilizadas como balizamento inicial para identificação de projetos transformacionais, permitindo que se faça uma pré-seleção que auxilie os gestores organizacionais no direcionamento de estratégias adequadas a cada tipo de necessidade. Não é objetivo, neste estudo, tratar destas estratégias mas sim a primeira etapa, que é a identificação. A etapa seguinte deve ser objeto de estudos futuros, uma vez se tenha sucesso nesta etapa.

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

Assim, a transformação organizacional é diferente da gestão de mudanças, que implementa iniciativas finitas. O objetivo da transformação é reinventar a organização, mudar

a cultura e os comportamentos e descobrir (ao invés de criar) uma nova forma de trabalhar baseada em uma visão de futuro. Cairnes (2012) vai além, em seu artigo intitulado *Art of Transformation*, quando reforça a visão de Berger (2015) que considera a diferença entre mudança e transformação sendo a mudança o aprendizado de informações que se encaixam em sua visão de mundo atual. Transformar é aprender a mudar a forma do que se conhece para abrir uma nova visão de mundo, o que implica em um foco na mudança de paradigmas e quebra com a situação estabelecida.

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

Conforme Gordiienko et al. (2019), projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional e, como responsáveis pelo direcionamento de atividades transformacionais, devem seguir os conceitos de gestão de transformações organizacionais. Söderlund (2010) e Kozak-Holland (2019) consideram que apesar de um número crescente de processos e iniciativas de mudança serem organizados e implementados como projetos de transformação, envolvendo um grande número de especialistas, trabalho de desenvolvimento e bases de conhecimento, existe pouca fundamentação teórica, na literatura, que justifique esta abordagem. Nesta mesma linha, Badewi (2022) e Zwikael et al. (2019) salientam que os efeitos de diferentes papéis em projetos transformacionais podem influenciar o sucesso do projeto e que a fronteira entre projetos ditos “convencionais” e projetos transformacionais ainda carece de mais pesquisas em busca de uma definição mais clara, com fronteiras mais bem definidas.

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

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

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

3.4 APROXIMAÇÕES PARA CARACTERIZAÇÃO DE UM PROJETO TRANSFORMACIONAL

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

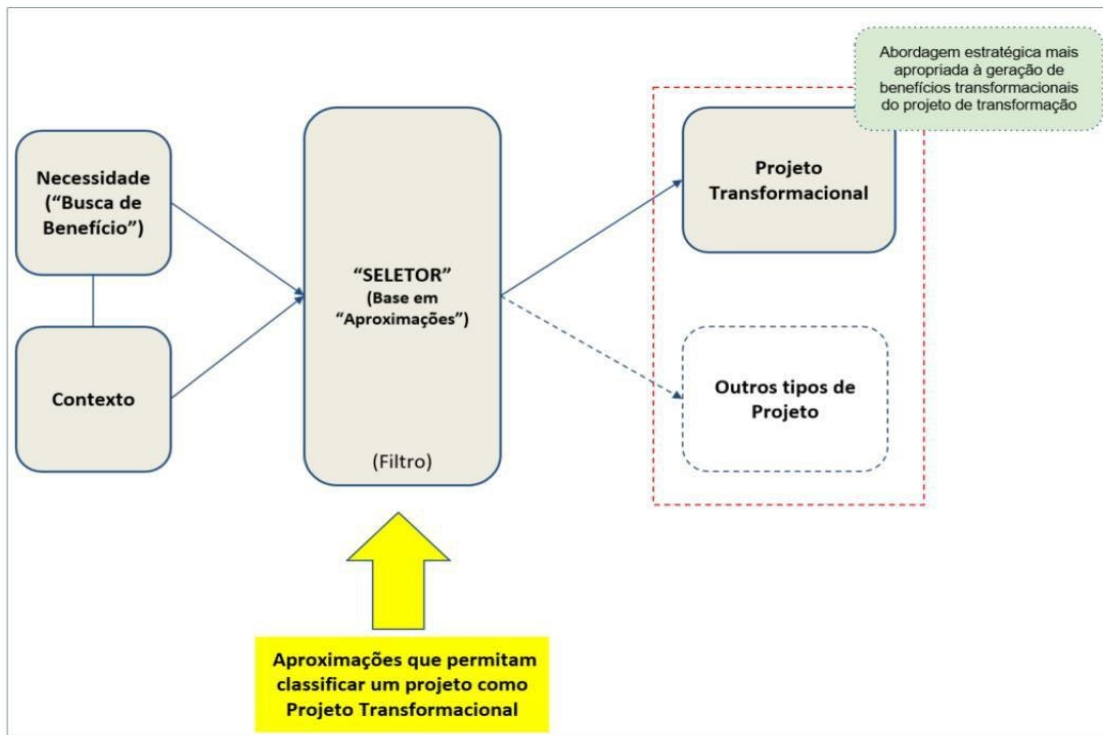


Figura 4: Antecedentes de projetos transformacionais

Fonte: Autor

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

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

3.5 FRAMEWORK PROPOSTO COM BASE NO MODELO CONCEITUAL

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

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

O fluxo principal deste framework se baseia na ideia central de que a transformação do *status-quo* na organização leva a alterações estruturais na organização, desde sua cultura, até a maneira de operar. E isto enseja que a transformação organizacional possa ocorrer de maneira mais profunda. A experimentação, imprevisibilidade e transformação da cultura começam a se manifestar de maneira mais premente na organização. Por se tratar de um aspecto mais geral, a transformação da organização não se dá de maneira material operacionalizada, em um primeiro momento. A transformação mais sensível é abstrata, no modo de pensar e refletir e na cultura organizacional. Somente após isto estabelecido é que se espera que projetos transformacionais estejam sendo organizados, com equipe multidisciplinar, temporalidade, objetivos e prazo.

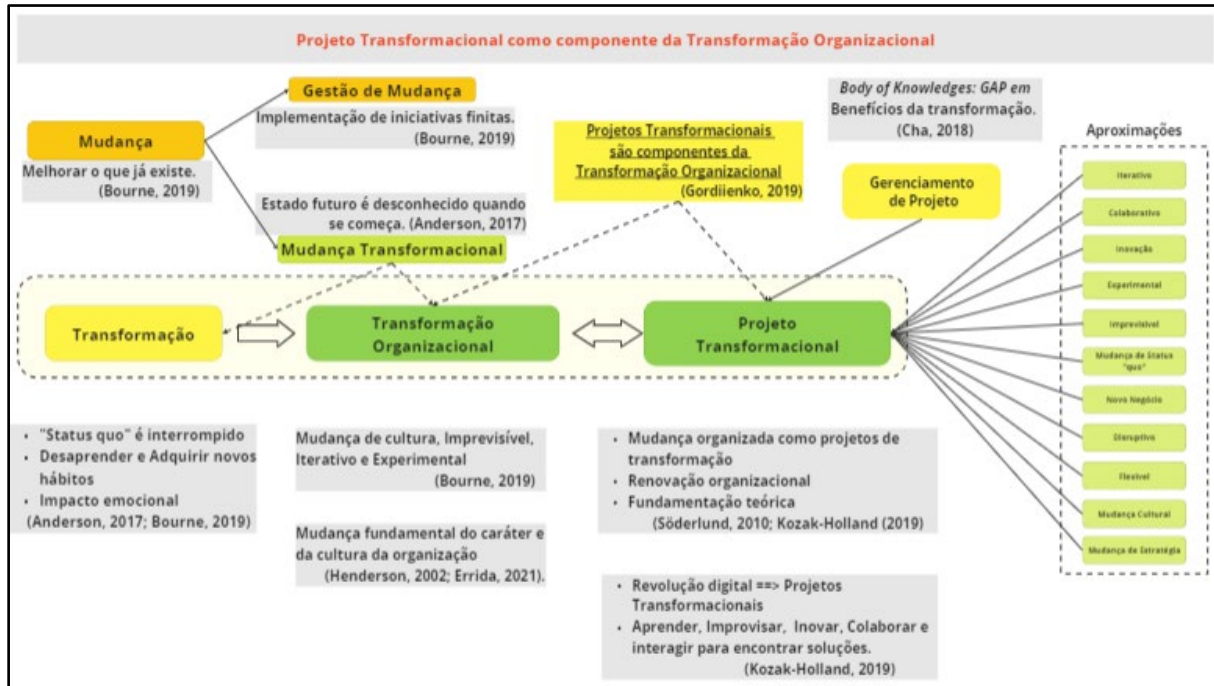


Figura 5: Framework Proposto a partir da literatura
Fonte: Autor

Neste momento pode-se caracterizar melhor aspectos de um projeto transformacional: iterativo, colaborativo, inovação, experimental, imprevisível, mudança de *status-quo*, novo negócio, disruptivo, flexível, mudança cultural e mudança de estratégia. Tomados em conjunto, estes aspectos formam o projeto como transformacional, de acordo com os autores dos artigos avaliados (Tabela 2), conferindo a ele mais ou menos grau de transformação como impacto.

Das mesmas fontes, pode-se inferir sobre mais variáveis sobre projetos transformacionais. Além dos grupos de aproximações que podem sugerir uma caracterização dos projetos transformacionais, a literatura parece sugerir mais três (3) perspectivas, aqui denominadas abordagem transformacional, foco transformacional e barreira transformacional, também apresentados na Tabela 2.

A abordagem transformacional, assim denominada por sugerir comportamentos, formas ou maneiras ou pelas quais ou através das quais as atividades de transformação acontecem nos projetos transformacionais, seriam abordagens que facilitam o atingimento de alguns objetivos, seja através de uma liderança transformacional eficiente ou mudança na forma de trabalhar da equipe ou uma predisposição para adaptação contínua ou uma abordagem exploratória na busca de soluções para os problemas apresentados ou mesmo na agilidade para identificar um melhor caminho ou solução (Tabela 2). Sugere-se assim, que estas abordagens possam colaborar na potencialização da transformação através de projetos transformacionais.

Desta forma, se apresentam como ações ou comportamentos que contribuem positivamente para a viabilização de um projeto transformacional.

A barreira transformacional, por sua vez, reflete dificuldades que podem ser enfrentadas na viabilização de um projeto transformacional. Assim, sua ocorrência precisa ser mitigada, pois tem um potencial de trazer aspectos negativos, ou uma criar impedância para um projeto transformacional. Tópicos tais como instabilidade, complexidade, criticidade, projetos muito longos (longevidade) (Tabela 2) tendem a constituir barreiras a serem superadas no projeto transformacional e como tal, produzir uma situação reversa no relacionamento.

Tabela 2: Variáveis e Itens Transformacionais

Variáveis Emergentes	Itens	Estudos / Artigos
Abordagem transformacional	Liderança transformacional	Gordiienko (2019); Errida (2021).
	Nova forma de trabalhar	Anderson (2017); Bourne (2019); Söderlund (2010)
	Adaptação contínua	Bourne (2019); Anderson (2017)
	Exploratório	Kozak-Holland (2019); Söderlund (2010)
	Agilidade para identificar melhor caminho	Kozak-Holland (2019)
Barreira transformacional	Instabilidade	Henderson (2002)
	Complexidade	Gordiienko (2019); kozak-Holland (2019); Söderlund (2010); Errida (2021).
	Criticidade	Sörderlund (2010); Kozak-Holland (2019); Smith (2021)
	Longevidade	Jemine (2020)
Foco transformacional	Mudança de Papéis e Responsabilidades	Henderson (2002); Badewi (2022); Errida (2021).
	Mudança tecnológica	Cha (2018); Kozak-Holland (2019); Jemine (2020)
	Mudança Comportamental	Gordiienko (2019); Bourne (2019)
	Reinventar a organização	Bourne (2019); Söderlund (2010)
Projeto Transformacional	Iterativo	Gordiienko (2019); (Bourne, 2019)
	Colaborativo	Henderson (2002); Sörderlund (2010)

	Disruptivo	Gordiienko (2019); Cha (2018)
	Mudança Cultural	Henderson (2002); Kozak-Holland (2019); Bourne (2019); Jemine (2020)
	Experimental	Bourne (2019); Henderson (2002)
	Imprevisível	Kozak-Holland (2019)
	Mudança no "Status Quo"	Anderson (2017); Henderson (2002)
	Flexibilidade	Bourne (2019)
	Inovação	Kozak-Holland (2019)
	Novo Negócio	Kozak-Holland (2019)
	Mudança de Estratégia	Sörderlund (2010); Kozak-Holland (2019)

Fonte: Autor

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

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

Quanto à transformação organizacional, a literatura sugere que ela potencializa a existência dos projetos transformacionais, pois sua viabilização depende deles (Gordiienko et al, 2019). A variável transformação Organizacional e os itens que a define (Tabela 3) foram extraídos de um estudo de Setiono (2022), assim como as métricas utilizadas.

O modelo sugere que a transformação organizacional, o foco, a abordagem e as barreiras transformacionais influenciam um projeto transformacional. O objetivo do estudo é

validar este modelo, as influências entre as variáveis, a mediação e, por fim, as condições necessárias para que um projeto seja considerado transformacional, isto é, aquele ou aqueles itens que, se não existirem, descaracterizam este tipo de projeto.

Tabela 3: Variável e Itens da Transformação Organizacional

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

Fonte: Autor

4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método adotado e o detalhamento dos procedimentos para chegar ao objetivo de estudo proposto para esta dissertação. As etapas necessárias para alcançar o objetivo serão detalhadas nas seções seguintes, suportadas por teoria para apoiarem as técnicas de pesquisa. Na Tabela 1 é apresentada uma síntese da pesquisa em uma matriz metodológica.

Tabela 1: Método e Técnicas de Pesquisa – Matriz Metodológica

Natureza da Pesquisa	Aplicada	
Delimitação da Pesquisa	Caracterização de Projetos Transformacionais	
Abordagem Metodológica	Quantitativa	
Caracterização do Estudo	Objetivo	Pesquisa Exploratória
	Procedimento	Pesquisa Bibliográfica (RSL)
		Estudo Empírico
Unidade de Análise	Projetos Transformacionais	
Procedimento de coleta de dados	<i>Survey</i>	
Análise de Dados	Modelagem de Equações Estruturais	
	Análise de Condições Necessárias	

Fonte: Adaptado de Gil (2002).

Esta pesquisa é de natureza aplicada (Gil, 2002) , devido ao objetivo de apresentar práticas para soluções de problemas e está delimitada à caracterização de projetos transformacionais. Como abordagem metodológica foi realizada uma pesquisa quantitativa, pois envolvia a análise dos fenômenos em grandezas numéricas e testes estatísticos (Gerhardt & Silveira, 2009) com objetivo de analisar as aproximações para projetos transformacionais e as relações existentes entre as variáveis de um projeto transformacional.

O estudo quanto aos objetivos é caracterizado como uma pesquisa exploratória sobre o tema Projetos Transformacionais uma vez que existe pouco conhecimento estruturado sobre

o assunto. Foi necessário obter maior familiaridade com o tema para a construção de hipóteses (Gil, 2002) a serem validadas empiricamente. O objetivo foi o de buscar, na literatura, aproximações que caracterizassem um Projeto Transformacional e estabelecer as possíveis relações existentes, seguido de uma pesquisa em campo, no sentido de validar estas perspectivas. A literatura existente é escassa em termos de fundamentação teórica e tampouco fornece informações sobre caracterização e práticas que orientem ou justifiquem a adoção de projetos transformacionais.

4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo foi realizado em duas etapas distintas: Na primeira etapa foi realizado uma pesquisa bibliográfica de artigos científicos no campo das ciências sociais aplicadas, relacionados a Projetos Transformacionais e Gerenciamento de Projetos. O objetivo era compreender a relação entre projetos transformacionais e gerenciamento de projetos, bem como definições ou aproximações para caracterização de um projeto transformacional e a partir daí construir um modelo para ser validado empiricamente, na etapa seguinte. Os protocolos de busca dos artigos sobre gestão descritos na próxima seção.

Com base no modelo conceitual e hipóteses obtidos a partir da literatura, a segunda etapa constituiu-se de um estudo empírico de modo a buscar confirmação em relação às aproximações obtidas na pesquisa bibliográfica e estabelecer as possíveis relações existentes, descrito no protocolo de pesquisa e coleta de dados (Apêndice A).

4.2. PESQUISA EMPÍRICA

Nesta etapa, o estudo foi delineado com o intuito de validar o modelo conceitual projetado a partir da revisão da literatura. O objetivo é analisar como a unidade de análise percebe o modelo, criado a partir da literatura, que propõe aproximações para projetos transformacionais e a relação deste com a transformação organizacional, barreira transformacional, foco transformacional e abordagem transformacional. A segunda etapa será detalhada nas seções seguintes.

4.3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é o fenômeno Projetos Transformacionais e o objetivo é identificar a percepção dos profissionais de gerenciamento de projetos, isto é, profissionais que atuam tanto com o gerente de projetos, quanto como gerentes de portfólio de projetos e PMO. Outros profissionais que atuam em projetos, mas em atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos como analistas de planejamento e controle de projetos, gerentes de qualidade de projetos também podem ser considerados elegíveis para responder à pesquisa. Também são elegíveis, *stakeholders* cuja atuação é decisiva na identificação, especificação e aceitação dos benefícios dos projetos.

4.3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados foram obtidos entre agosto e setembro de 2023, por meio de um survey, enviado por meio eletrônico, o que permitiu abrangência e especificação da amostra para o objetivo descritivo e abordagem quantitativa deste estudo. A amostra foi composta de pessoas envolvidas em projetos, abordados diretamente em grupos de gestão de projetos na plataforma LinkedIn.

Foram adicionadas além das escalas, itens de interesse na área de projetos, tais como: idade, formação, indústria em que atua, certificações na área e experiência com metodologia tradicional, híbrido ou ágil. Após alguns ajustes semânticos, uma versão foi submetida para ao orientador, co-orientador e uma gerente de projetos doutoranda em administração para pré-teste do instrumento de coleta. Esta ação teve por objetivo novos ajustes finais para a coleta de campo. A Tabela 4 sintetiza as escalas utilizadas no estudo.

Tabela 4: Síntese das escalas utilizadas no estudo

Construto	Qtde de Itens	Escalas adaptadas
Transformação Organizacional	06	Setiono (2022)
Barreira Transformacional	07	Henderson (2002), Gordiienko (2019), kozak-Holland (2019), Söderlund (2010), Smith (2021), Jemine (2020), Errida (2021).
Foco Transformacional	14	Henderson (2002), Badewi (2022), Cha (2018), Kozak-Holland (2019), Jemine (2020), Gordiienko (2019), Bourne (2019), Söderlund (2010), Errida (2021).

Abordagem Transformacional	17	Gordiienko (2019), Anderson (2017), Bourne (2019), Söderlund (2010), Kozak-Holland (2019), Errida (2021).
Projeto Transformacional	20	Gordiienko (2019), (Bourne, 2019), Henderson (2002), Sörderlund (2010), Cha (2018), Kozak-Holland (2019), Jemine (2020), (Anderson, 2017)

Fonte: autor

4.3.3 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo foi composta por indivíduos com atuação em gestão de projetos como representantes de um amplo universo de profissionais da área, sem restrição de região, idade ou qualquer outro aspecto. Para o dimensionamento da amostra, diversos aspectos foram considerados para a garantia do rigor científico, dentre estes aspectos está o tamanho da amostra. A maior preocupação neste sentido é que a amostra tenha perfil adequado ao universo de pesquisa, e ainda tamanho suficiente para corroborar estatisticamente os testes realizados. Neste estudo, se buscou estipular o tamanho da amostra com base na estimação do efeito Fucesperado, poder do teste e erro admitido *Power (1- β err prob)* de 0,95. Para isto se utilizou o *software G*Power*. A Figura 6 apresenta esta estimativa de uma amostra mínima de 89 respostas válidas.

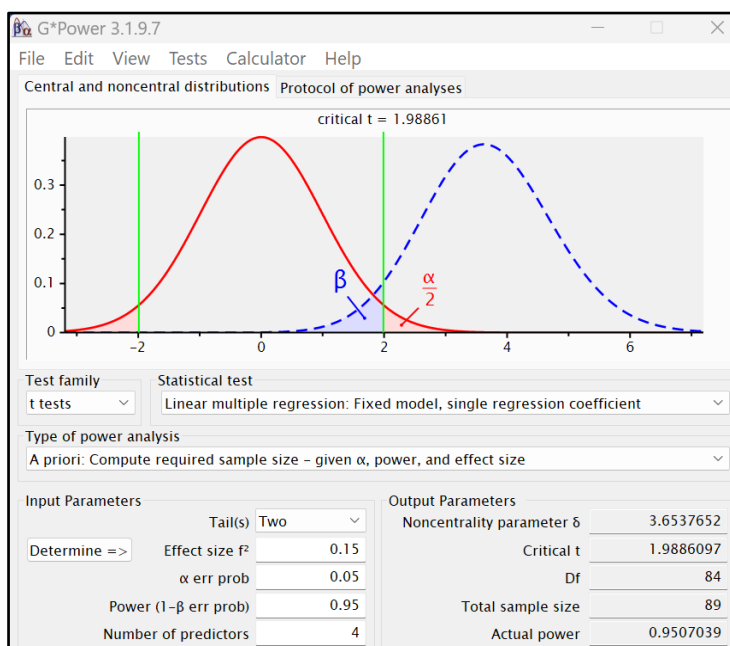


Figura 6: Dimensionamento da Amostra

Fonte: Fonte: Gpower 3.1.9.7

4.6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados optou-se por um conjunto de técnicas para melhor compreender, explicar e prever o fenômeno de estudo. Os dados foram inicialmente explorados com uma revisão da literatura com objetivo de se estabelecer um modelo a ser analisado empiricamente. A fase de exploração inicial permitiu ao pesquisador uma visão abrangente e exploratória do contexto do estudo a ponto de elaborar um conjunto de questões que permitam avaliar o modelo teórico de forma empírica.

Para análise do teste de hipóteses diretas, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (MEE), baseada em matriz de variância, por mínimos quadrados parciais (Partial Least Square, PLS), devido ao objetivo preditivo do estudo, provável ausência de normalidade dos dados, e reduzido número de observações coletadas (Hair et al., 2009). A modelagem de equações estruturais foi escolhida devido ao objetivo preditivo do estudo, e por permitir a observância das relações propostas simultaneamente, minimizando o erro de mensuração.

A modelagem de equações estruturais (MEE) foi utilizada para testar o modelo teórico proposto, considerando a variável latente Transformação Organizacional e quatro variáveis emergentes (Abordagem Transformacional, Foco Transformacional, Barreira Transformacional e Projeto Transformacional). Para mensuração da variável latente transformação organizacional foi utilizada uma escala que mede a Transformação Organizacional (Setiono, 2022). A transformação organizacional é uma variável não observável, mas para a qual existe uma escala validada. Para as variáveis emergentes (Abordagem Transformacional, Barreira Transformacional e Foco Transformacional) não existem escalas definidas, assim, com base numa proposta de escala extraída da pesquisa na literatura existente, buscou-se o entendimento do comportamento destas variáveis. O passo seguinte foi executar a "*Confirmatory Composite Analysis*" (CCA).

Segundo Henseler et al. (2020), a "*Confirmatory Composite Analysis*" (CCA) é uma técnica estatística usada em pesquisa e análise de dados para confirmar a validade e a estrutura fatorial de medidas compostas, que são construídas a partir de múltiplos itens (perguntas) em um questionário.

A CCA é frequentemente utilizada em pesquisas que empregam medidas compostas, nas quais vários itens são combinados para criar uma única variável latente ou construto. Essa técnica ajuda a confirmar se os itens se relacionam conforme o modelo teórico proposto. Os resultados da análise indicam o grau em que o modelo se ajusta aos dados e se as relações entre os itens são consistentes com a teoria. Neste momento, o modelo pode ser ajustado com base

nos resultados da análise, envolvendo a remoção de itens inadequados, a modificação do modelo ou a adição de novas variáveis. Após a análise e, se necessário, o ajuste do modelo, os pesquisadores interpretam os resultados e tiram conclusões sobre a validade da medida composta.

A *Confirmatory Composite Analysis* é uma abordagem importante para validar medidas compostas e garantir que elas realmente representam os construtos teóricos que se pretende medir. Neste estudo, a *Confirmatory Composite Analysis* (CCA) foi feita utilizando o software Smart PLS 4.

Segundo Dul (2016), devemos identificar o fator ou fatores determinantes que, necessariamente, devem estar presentes para que um projeto seja considerado transformacional. Sem esta ou estas condições necessárias, podemos dizer, que projeto não é transformacional.

De qualquer forma, o fato deste determinante existir, também pode não ser suficiente para dizer o que é um projeto transformacional. A inexistência dele só nos ajuda a afirmar que não é. A recíproca não é verdadeira.

Assim, nosso objetivo neste ponto é identificar o que é determinante, que nos dará indício de características mínimas para um projeto transformacional, mesmo que não sejam determinantes. Neste estudo, a Análise de Condições Necessárias (ACN) foi feita utilizando o *software R-Studio 2023.03.0+386 for Windows*.

4.7. ESCALAS

Foram utilizadas 5 escalas aproximadas para medir a influência da transformação organizacional (variável latente) no projeto transformacional (variável emergente) e, também o efeito da mediação do foco transformacional, da abordagem transformacional e da barreira transformacional na relação entre eles, assim como a condição necessária para a existência deste tipo de projeto.

4.7.1 TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para medição da variável latente Transformação Organizacional será utilizada uma escala validada por Setiono (2022), na pesquisa sobre o efeito da Transformação Organizacional e Mudança Cultural na Performance do Funcionário, utilizando uma escala Likert de 5 pontos.

A variável emergente é composta por 6 (seis) itens, que avaliam Flexibilidade da estrutura, Autonomia, Participação na tomada de decisões, Controle, Comunicação e Sistema de incentivos (Tabela 5). O item Flexibilidade da estrutura indica o quanto os funcionários têm oportunidade de fazer escolhas para atingir as metas de desempenho de acordo com a flexibilidade da estrutura; Autonomia, se os funcionários têm autoridade para concluir as tarefas a ele atribuídas; Participação na tomada de decisões, indica o quanto isso ocorre na organização; Controle, se na organização, as políticas, autoridades, responsabilidades e descrições de cargos de cada seção foram regulamentadas na estrutura organizacional. Comunicação, se na organização a comunicação que ocorre neste momento é capaz de criar boas relações entre colegas de trabalho; e Sistema de incentivos, indica se a organização tem um plano de incentivo implementado.

Tabela 5: Variável latente Transformação Organizacionais e seus itens

Variável Latente	Itens	Artigos	Afirmações
Transformação Organizacional	Flexibilidade da estrutura	Setiono (2022)	Acredito que os funcionários têm oportunidade de fazer escolhas sobre a melhor forma de executar as atividades de maneira a atingir as metas de desempenho.
	Autonomia	Setiono (2022)	Acredito que os funcionários têm autonomia na escolha da melhor forma para conduzir as tarefas atribuídas.
	Participação na tomada de decisões	Setiono (2022)	Acredito que os funcionários têm oportunidade e são incentivados a participar e colaborar no processo de tomada de decisões.
	Controle	Setiono (2022)	Acredito que as políticas, níveis de autoridade, responsabilidades e descrições de cargos de cada seção são regulamentadas e alinhadas com a estrutura organizacional.
	Comunicação	Setiono (2022)	Acredito que o modelo de comunicação implementado potencializa boas relações e colaboração entre colegas de trabalho.
	Sistema de incentivos	Setiono (2022)	Acredito que no projeto transformacional exista um sistema de incentivo definido, sendo ele comunicado, conhecido por todos.

Fonte: Autor

4.7.2 ABORDAGEM TRANSFORMACIONAL

A variável emergente Abordagem Transformacional foi criada a partir da literatura e interpretada pelos pesquisadores como métodos utilizados para viabilizar as atividades de um projeto transformacional. Extraíndo da literatura, mais especificamente, dos autores selecionados a partir da Revisão da Literatura, termos e referências mais comumente utilizadas quando se refere a projetos transformacionais e modo de viabilização das atividades de transformação.

Nesta linha, foram identificados 5 (cinco) itens mais utilizados (Tabela 6), como Liderança Transformacional, Nova forma de trabalhar, Adaptação contínua, Agilidade para identificar o melhor caminho (na busca para solução de um problema) e Exploratório, referindo-se ao processo de investigação de um problema e busca de alternativas viáveis. Todos estes temas ou terminologia foram agrupados na variável emergente abordagem transformacional, levando em consideração, de acordo a interpretação do pesquisador, como formas de conduzir, gerenciar ou forma do grupo ou grupos atuarem na execução de um projeto transformacional. Assim, de uma forma mais direta, “como fazer”.

Palavras chave e frases dos autores foram consideradas para definição das questões a serem utilizadas para pesquisa de campo.

Tabela 6: Variável Emergente Abordagem Transformacional e seus itens

Variáveis Emergentes	Itens	Artigos	Perguntas
Abordagem transformacional	Liderança transformacional	Gordiienko (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a forma de atuar da liderança influencia na gestão de um projeto transformacional. ● Acredito que a dinâmica de trabalho das equipes influencia na gestão de um projeto transformacional. ● Acredito que a delegação de responsabilidade para a equipe, influencia na condução de um projeto transformacional. ● Acredito que o padrão de comportamento da liderança influencia na execução dos projetos transformacionais ● Acredito que o padrão de comportamento dos times de projetos, influencia na execução dos projetos transformacionais
	Nova forma de trabalhar	Anderson (2017);	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que o escopo de um projeto transformacional pode sofrer ajustes à

		Bourne (2019); Söderlund (2010)	<p>medida que, durante a execução, conheço e aprendo mais sobre os temas relacionados à transformação proposta..</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que um projeto transformacional promove uma mudança na cultura organizacional.
	Adaptação contínua	Bourne (2019); Anderson (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a capacidade do indivíduo se adaptar é necessária para a superação de obstáculos, num projeto transformacional. ● Acredito que a alteração na forma de trabalhar é necessária para ajudar a superar os obstáculos, num projeto transformacional. ● Acredito que, para superar obstáculos em projetos transformacionais, é necessária alteração na forma dos indivíduos interagirem e se comunicarem. ● Acredito que a exploração contínua em busca de novas oportunidades potencializa o atingimento dos objetivos de um projeto transformacional. ● Acredito que para o atingimento dos objetivos de um projeto transformacional, é necessário que o time de projeto esteja aberto a uma mudança contínua na forma de trabalhar.
	Exploratório	Kozak-Holland (2019); Söderlund (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que num projeto transformacional a equipe de projeto deve adotar, continuamente, uma postura exploratória e aberta a novas oportunidades de solução para os problemas. ● Acredito que atuar em um projeto organizacional envolve lidar com incertezas na construção do cenário futuro da transformação. ● Acredito que atuar num projeto transformacional envolve novas descobertas, oportunidades e desafios ao longo da execução do projeto. ● Acredito que tropeços e falhas fazem parte do processo de exploração de soluções em um projeto transformacional.
	Agilidade para identificar melhor caminho	Kozak-Holland (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais são disruptivos pela sua natureza. São projetos que rompem com os padrões estabelecidos, quebram paradigmas e promovem algo totalmente diferente do estado atual.

Fonte: Autor

4.7.3 BARREIRA TRANSFORMACIONAL

A variável emergente Barreira Transformacional, da mesma forma que a variável, também emergente Abordagem Transformacional, foi criada a partir da literatura extraída da RSL que faz referência a projetos transformacionais e terminologia, palavras chave e frases dos autores foram levadas em consideração para identificação dos itens que compõem a variável emergente Barreira Transformacional.

Esta variável é composta por itens considerados impeditivos ou dificultadores para o projeto transformacional e para as quais devem ser discutidas ações de mitigação específicas pois geralmente criam dificuldades para ou durante a execução do projeto transformacional.

Nesta categoria, a partir da literatura identificada na Busca sistemática de referências, foram identificados 4 (quatro) itens mais citados (Tabela 7). São eles a instabilidade, seja no ambiente interno ou externo da organização, seja político, social ou econômico ou cultura, etc. São itens que podem, entre outras coisas, afetar o indivíduo na execução de sua atividade durante a transformação organizacional. Outro item identificado e bem citado é a complexidade, que pode advir de, por exemplo, muitos grupos envolvidos, transformações em muitas áreas ao mesmo tempo, envolvendo grande quantidade de indivíduos e mudanças ao mesmo tempo, fatores culturais complexos. Estes fatores devem ser conhecidos de modo a se definir uma estratégia adequada.

Criticidade e longevidade são os demais itens identificados como possíveis barreiras ou dificuldades a serem enfrentadas. Processos críticos podem dificultar ou tornar a transformação mais complexa e, eventualmente, refletir na própria longevidade do projeto. Projetos longos podem trazer complexidades relacionadas a outros fatores, como por exemplo, custos altos, exaustão dos indivíduos envolvidos e assim por diante.

Como na variável emergente Abordagem transformacional, aqui as palavras chave e frases dos autores foram consideradas para definição das questões a serem utilizadas para pesquisa de campo.

Tabela 7: Variável Emergente Barreira Transformacional e seus itens

Variáveis Emergentes	Itens	Artigos	Afirmações
Barreira transformacional	Instabilidade	Henderson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Acredito que projetos transformacionais podem causar

			<p>momentos de instabilidade no indivíduos e da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a capacidade de lidar com momentos de instabilidade e incerteza são competências necessárias aos indivíduos que atuam em projetos transformacionais.
	Complexidade	Henderson (2002); Gordiienko (2019); kozak-Holland (2019); Söderlund (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais são projetos com alto grau de complexidade.
	Criticidade	Söderlund (2010); Kozak-Holland (2019); Smith (2021)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais são críticos e essenciais para a melhoria do desempenho da organização. ● Acredito que os projetos transformacionais são essenciais para o desenvolvimento estratégico da organização.
	Longevidade	Jemine (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais envolvem alto investimento financeiro. ● Acredito que os projetos transformacionais se estendem por mais tempo em comparação aos demais projetos.

Fonte: Autor

4.7.4 FOCO TRANSFORMACIONAL

A variável emergente Foco Transformacional, da mesma forma que as variáveis emergentes citadas anteriormente, congrega informações extraídas da revisão da literatura que tratam do aspecto foco, isto é, de forma geral, do que se trata a transformação. É uma transformação com foco em Tecnologia, Cultural, Humano, etc. Com base nesta visão seria possível vislumbrar a magnitude e o impacto da transformação e assim, definir melhor a estratégia para o projeto transformacional.

A partir da busca sistemática na literatura, observou-se como os autores pensam e consideram este aspecto, denominado aqui, Foco Transformacional. Autores citam com certa frequência, 4 (quatro) principais temas: Mudança de Papéis e Responsabilidades, Mudança Tecnológica, Mudança Comportamental e Reinvenção da Organização (Tabela 8). São estes aspectos que, de certa forma, darão forma ao projeto transformacional. Mudança Tecnológica,

como exemplo, pode gerar impactos em outras áreas que não envolvam tecnologia. Aspectos culturais podem, eventualmente, terem que se transformar.

Assim como para as variáveis emergentes anteriores, aqui as palavras chave e frases dos autores foram consideradas para definição das questões a serem utilizadas para pesquisa de campo.

Tabela 8: Variável Emergente Foco Transformacional e seus itens

Variáveis Emergentes	Itens	Artigos	Afirmações
Foco transformacional	Mudança de Papéis e Responsabilidades	Henderson (2002); Badewi (2022)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que, em projetos transformacionais, a autonomia para execução das atividades influencia no engajamento dos times.
	Mudança tecnológica	Cha (2018); Kozak-Holland (2019); Jemine (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que inovação em produtos e processos são implementados por projetos transformacionais. ● Acredito que os projetos transformacionais implementam mudanças culturais e comportamentais na organização. ● Acredito que os projetos transformacionais requerem que os times adotem novas formas de trabalho. ● Acredito que os projetos transformacionais requerem uma maior capacidade de adaptação dos indivíduos do que em outros tipos de projeto. ● Acredito que os projetos transformacionais implementam a transformação dos projetos de inovação.
	Mudança Comportamental	Gordiienko (2019); Bourne (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que o objetivo de um projeto transformacional é executar a reinvenção da organização. ● Acredito que um projeto transformacional muda a cultura organizacional. ● Acredito que um projeto transformacional muda comportamentos. ● Acredito que um projeto transformacional introduz novas formas de trabalhar..
	Reinventar a organização	Bourne (2019); Söderlund (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que um projeto transformacional envolve reinvenção da organização para atender às necessidades do mercado. ● Acredito que um projeto transformacional envolve atividades

			<p>que transformam a forma de realizar as tarefas na organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que um projeto transformacional está relacionado a executar a criação de novos serviços e produtos.
--	--	--	--

Fonte: Autor

4.7.5 PROJETOS TRANSFORMACIONAIS

A variável emergente Projeto Transformacional, da mesma forma que as variáveis emergentes citadas anteriormente, traz informações extraídas da revisão da literatura e sugere aproximações. A literatura sobre projetos transformacionais, como já discutido anteriormente, carece de referencial teórico que justifique uma série de situações relatadas pelos autores. Assim, buscou-se na literatura existente, aproximações que permitissem um mapeamento de projetos transformacionais. Esta variável emergente Projetos transformacionais congrega algumas das principais palavras ou termos chaves que os autores usam quando se referem a este tipo de projeto. Isto sugere aproximações que agora se convertem em instrumento de coleta, uma vez que, a partir destas informações ser feitos levantamentos e confirmações em campo.

Esta variável emergente contempla 11 (onze) itens que foram considerados aproximações para Projeto Transformacional. São elas: Iterativo; Colaborativo; Disruptivo; Mudança Cultural; Experimental; Imprevisível; Mudança de *Status quo*; Flexível; Inovação; Novo Negócio e Mudança de Estratégia (Tabela 9). Isto quer dizer que os autores, na maioria dos casos, se utilizam de mais de um destes termos quando se referem a um projeto transformacional.

Assim como para as variáveis emergentes anteriores, aqui as palavras chave e frases dos autores foram consideradas para definição das questões a serem utilizadas para pesquisa de campo.

Tabela 9: Variável Emergente Projeto Transformacional e seus itens

Variáveis Emergentes	Itens	Artigos	Afirmações
Projeto Transformacional	Iterativo	Gordiienko (2019); (Bourne, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a iteração é parte importante da dinâmica dos projetos transformacionais. Cada descoberta traz novos conhecimentos e mais segurança para definição do passo seguinte, no projeto.
	Colaborativo	Henderson (2002); Sörderlund (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais se diferenciam dos demais pela abordagem colaborativa na forma de solucionar problemas.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a colaboração para além dos limites de áreas ou da empresa, na busca de soluções para os problemas, é um diferencial dos projetos transformacionais. ● Acredito que para a obtenção de melhores soluções para problemas nos projetos transformacionais é essencial a colaboração com outras entidades externas da organização.
Disruptivo	Gordiienko (2019); Cha (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a estratégia de implementação dos projetos transformacionais sofre grande influência dos processos de mudança no sistema sócio-econômico. ● Acredito que projetos transformacionais são responsáveis pela implementação de alterações na forma como as organizações se estruturam e operam no mercado.
Mudança Cultural	Henderson (2002); Kozak-Holland (2019); Bourne (2019); Jemine (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que projetos transformacionais são responsáveis por implementar mudanças culturais. ● Acredito que projetos transformacionais promovem a quebra de paradigmas. ● Acredito que projetos transformacionais promovem mudanças de comportamento. ● Acredito que projetos transformacionais requerem uma capacidade de rápida adaptação à transformação, por parte do indivíduo e da organização
Experimental	(Bourne, 2019); Henderson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais se utilizam de abordagens experimentais para promover a transformação.
Imprevisível	Kozak-Holland (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que projetos transformacionais começam com um determinado objetivo mas o final pode ser imprevisível ou diferente.
Mudança no <i>Status Quo</i>	(Anderson, 2017); Henderson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais promovem mudanças radicais, alterando o <i>status quo</i>.
Flexibilidade	(Bourne, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que os projetos transformacionais não seguem, necessariamente, métodos padrão ou pré determinados, assim como os demais tipos de projeto. ● Acredito que os projetos transformacionais são mais imprevisíveis em relação ao cenário final do que outros tipos de projeto. ● Acredito que os projetos transformacionais podem exigir novas formas de organização e condução.
Inovação	Kozak-Holland (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a implementação de inovação é realizada por projetos transformacionais. ● Acredito que a inovação no alto grau (que envolve transformacionais radicais) são executadas por projetos transformacionais.
Novo Negócio	Kozak-Holland (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que a criação de novos negócios, quando envolve transformações radicais na forma de executar nossas atividades, deve ser implementada via projetos transformacionais.
Mudança de Estratégia	Sörderlund (2010); Kozak-Holland (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que mudanças estratégicas são implementadas via projetos transformacionais.

Fonte: Autor

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo traz considerações sobre a características da amostragem bem como o poder do teste considerando a quantidade final de participantes da *survey*. Trata também, da visão geral dos dados e ajustes realizados no modelo para estabelecimento do modelo estrutural final e, por fim, a análise do resultado verificado com base nas hipóteses.

5.1. AMOSTRA

Os dados foram obtidos entre agosto e setembro de 2023, por meio de um *survey*, enviado por meio eletrônico, o que permitiu abrangência e especificação da amostra para o objetivo descritivo e abordagem quantitativa deste estudo. A amostra foi composta de 187 respondentes de um grupo de 724 usuários abordados, diretamente, em grupos de gestão de projetos na plataforma *LinkedIn*. Foi realizada uma abordagem não probabilística por conveniência, isto é, busca direta por indivíduos alinhados com os requisitos da unidade de análise.

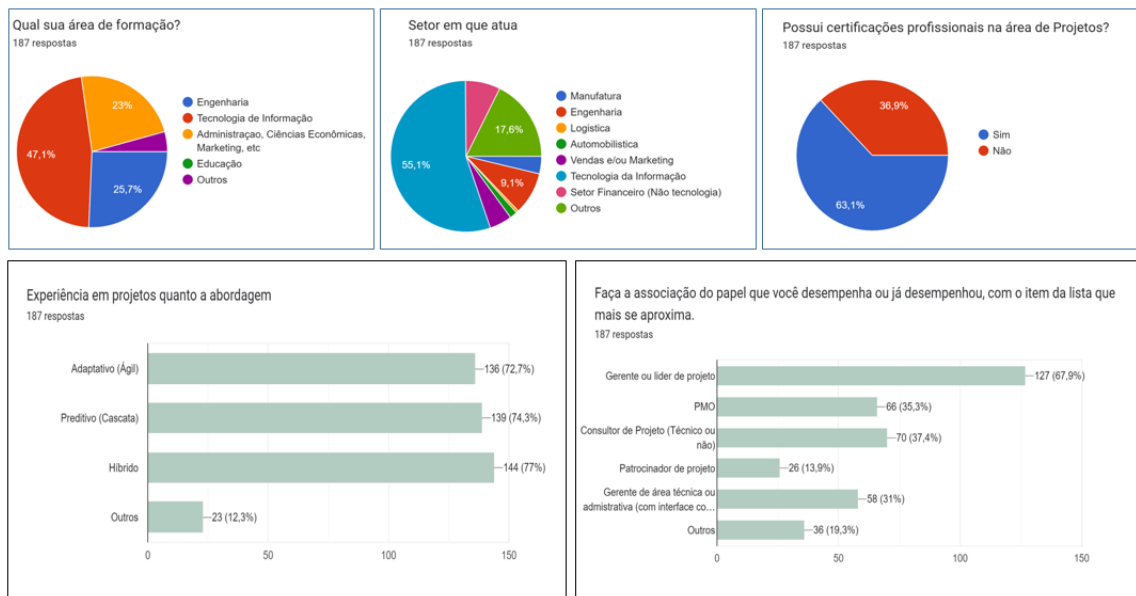


Figura 7: Qualificação da Amostra

Fonte: Autor

Da amostra foi possível constatar que, 117 (63,1%) tem alguma certificação na área de gestão de projetos, 172 (67,9%) atuam ou já tiveram experiência prévia como gerentes de projetos e outros tantos como PMO ou consultores atuantes em projetos (Figura 7). Além disso,

pelos menos 77% dos respondentes já tiveram experiência com uma ou mais tipos de abordagem ou metodologias de gerenciamento de projetos (Preditivas, Adaptativas ou Híbridas). No que se refere à formação, prevalecem as áreas de tecnologia da informação e engenharia com mais de 70% dos respondentes, o que acaba refletindo em sua maior parte (64,2%) nas indústrias em que atuam.

A amostra mínima planejada era de 89 para um poder do teste de 0,95. Com base na amostra obtida de 187 este poder do teste e erro admitido ($1-\beta$ *err prob*) para a amostra, passou a ser de 0,99 (arredondamento de 0,9995304), conforme figura 8.

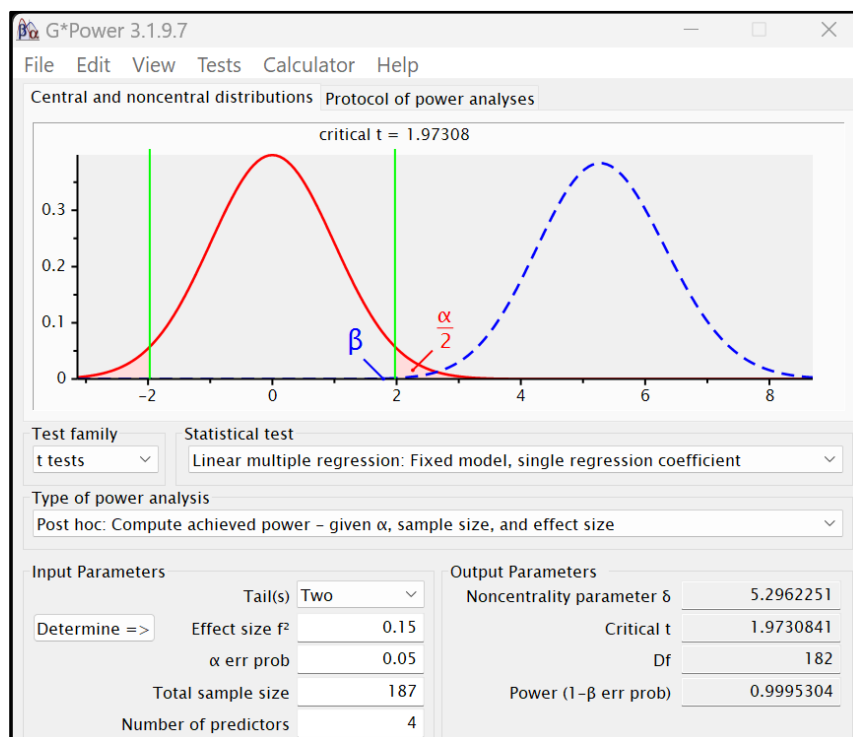


Figura 8: Poder de teste da Amostra - revisado
Fonte: Gpower 3.1.9.7

5.2. EXPLORAÇÃO DOS DADOS

A *CCA* (*Confirmatory Composite Analysis*) é frequentemente utilizada em pesquisas que empregam medidas compostas (Henseler, 2020), nas quais vários itens são combinados para criar um componente único (Fuchs, 2009), representando fenômenos não naturais ou construtos. Essa técnica ajuda a confirmar se a estrutura subjacente dos itens, ou seja, como eles se relacionam uns com os outros, o que reflete a teoria proposta. A *CCA* é especialmente útil quando se deseja avaliar a validade de construtos complexos que não podem ser medidos diretamente. Os principais passos na *CCA* geralmente incluem: a especificação do modelo, a

coleta de dados, a análise estatística, a avaliação da adequação do modelo, o ajuste do modelo e aí sim, interpretação dos resultados: A (CCA) é uma abordagem importante para validar medidas compostas e garantir que elas realmente representam os construtos teóricos que se pretende medir.

Para cada um dos construtos utilizados no modelo foram definidos itens no questionário submetido às unidades de análise, a saber: para Transformação Organizacional foram 6 itens, Barreira Transformacional foram 7 itens, Foco Transformacional foram 14 itens, Abordagem Transformacional foram 17 itens e para Projeto Transformacional foram 20 itens. Os construtos Foco Transformacional, Barreira Transformacional, Abordagem Transformacional e Projeto Transformacional, que são formativos, foram analisados pelo p-valor. Itens cujo p-valor fosse $< 0,50$ teriam que ser removidos, de modo que o modelo representasse o modelo teórica. Para o caso da Transformação Organizacional, que é reflexiva a validade convergente foi avaliada por meio da AVE (Variância Média Extraída), acima de 50% (0,50), por meio das cargas fatoriais dos itens acima de 0,708 e neste caso ajustes também precisaram ser realizados.

5.3. AJUSTES DO MODELO

Os ajustes nos construtos consistiram na remoção dos itens que não se enquadram aos critérios do modelo teórico e avaliação do resultado, sucessivamente até atingir um objetivo. No caso da Transformação Organizacional, construto reflexivo, composto por 6 itens, o ajuste foi realizado, por meio da AVE, acima de 50% (0,50) e cargas fatoriais dos itens acima de 0,708. Desta forma, o construto convergiu para as medidas que representassem o modelo teórico. A quantidade de itens foi reduzida de 6 para 3, como pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10: Ciclos de ajustes no construto Transformação Organizacional

Código	Ciclo 1		Ciclo 2		Ciclo 3		Ciclo 4	
	Carga	AVE	Carga	AVE	Carga	AVE	Carga	AVE
TO01	0,628	0,462	0,714	0,529	0,764	0,6	0,844	0,71
TO02	0,692		0,745		0,812		0,87	
TO03	0,751		0,775		0,812		0,813	
TO04	7,719		0,725		0,706			
TO05	0,67		0,673					
TO06	0,607							

Fonte: Autor

O ajuste, inicialmente com a remoção do item de menor carga fatorial (TO06 = 0,607) elevou o AVE para 0,529 mas o objetivo de uma carga fatorial acima de 0,708 só foi atingido com as remoções de outros 2 itens (T005 e TO06). O resultado final foi atingido com um AVE de 0,71 ($> 0,5$) e os itens TO01, TO02 e TO03, com cargas fatoriais de 0,844, 0,87 e 0,813, respectivamente. O alfa de *Cronbach* de 0,796, a confiabilidade da consistência da escala é considerada aceitável, no limite para ser considerada boa (Tabela 11)

Tabela 11: Confiabilidade e Validade do construto Transformação Organizacional

Construto	Alfa de Cronbach	Variância média extraída (AVE)
Transformação Organizacional	0,796	0,71

Fonte: Autor

Uma vez que a maioria dos construtos (4 de 5 variáveis) são formativos, os indicadores de validade discriminantes Heterotrait-monotrait e Fornell não são capazes de fornecer subsídios consistentes para análise. Estes indicadores se aplicam para construtos reflexivos. Neste modelo somente a Transformação Organizacional é reflexiva. A validação de qualidade de amostra somente por este fator prejudica a validação.

Da mesma forma, o *Crossloading*, que demonstra a carga dos itens por construto (Tabela 12) não é suficiente para avaliar a qualidade da amostra devido à maioria dos construtos serem formativos. Então, os indicadores Heterotrait-monotrait, Fornell e de *Crossloading* não foram considerados.

Tabela 12: *Crossloading* dos construtos

Código	Abordagem Transformacional	Barreira Transformacional	Foco Transformacional	Projeto Transformacional	Transformação Organizacional
AB03	0,535	0,302	0,404	0,347	0,205
AB07	0,607	0,361	0,479	0,439	0,147
AB10	0,686	0,496	0,516	0,472	0,213
AB11	0,656	0,335	0,447	0,406	0,29
AB15	0,709	0,42	0,495	0,463	0,266
AB16	0,395	0,282	0,293	0,273	0,121
BT03	0,5	0,725	0,474	0,447	0,205
BT05	0,527	0,921	0,594	0,549	0,298
BT07	0,417	0,655	0,496	0,401	0,19

FT07	0,199	0,017	0,198	0,015	0,199	0,015	0,197	0,016	0,213	0,005	0,222	0,004	0,242	0,002	0,306	0,000
FT08	0,085	0,399	0,086	0,379	0,08	0,405	0,071	0,453								
FT09	0,106	0,214	0,106	0,212	0,101	0,224	0,102	0,216	0,121	0,118	0,122	0,121				
FT10	0,148	0,139	0,147	0,139	0,139	0,151	0,135	0,16	0,15	0,114	0,189	0,039	0,23	0,011	0,284	0,003
FT11	0,117	0,092	0,116	0,098	0,112	0,11	0,103	0,143	0,112	0,1	0,112	0,102	0,097	0,222		
FT12	-0,032	0,71	-0,032	0,704												
FT13	0,149	0,07	0,148	0,062	0,146	0,066	0,149	0,06	0,146	0,064	0,167	0,029	0,178	0,021	0,197	0,023
FT14	0,25	0,001	0,25	0,001	0,249	0,001	0,248	0	0,248	0,001	0,242	0,001	0,232	0,001	0,259	0,028

Fonte: Autor

Já o construto Barreira Transformacional teve uma redução de 7 para 3 itens em 5 ciclos (Tabela 14). Após os cinco ciclo de refinamento, restaram dos itens BT03 (carga fatorial =0,329 e p-valor=0,003), BT05 (carga fatorial =0,648 e p-valor=0,000) e BT07 (carga fatorial =0,250 e p-valor=0,039).

Tabela 14: Ciclos de ajustes no construto Barreira Transformacional

Código	Ciclo 1		Ciclo 2		Ciclo 3		Ciclo 4		Ciclo 5	
	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor
BT01	-0,101	0,353	-0,105	0,34						
BT02	0,153	0,16	0,154	0,166	0,114	0,289				
BT03	0,214	0,113	0,264	0,028	0,255	0,035	0,28	0,016	0,329	0,003
BT04	0,124	0,385								
BT05	0,516	0	0,532	0	0,526	0	0,528	0	0,648	0,000
BT06	0,169	0,222	0,18	0,192	0,188	0,171	0,202	0,149		
BT07	0,209	0,087	0,248	0,038	0,24	0,045	0,252	0,035	0,250	0,039

Fonte: Autor

Foram necessários 12 ciclos de ajuste no construto Projetos Transformacionais, reduzindo o número de itens de 20 para 9 (Tabela 15). Ao final do ciclo de ajustes restaram os itens PT01 (carga fatorial =0,154 e p-valor=0,043), PT02 (carga fatorial =0,209 e p-valor=0,008), PT03 (carga fatorial =0,182 e p-valor=0,013), PT04 (carga fatorial =0,163 e p-valor=0,030), PT05 (carga fatorial =0,220 e p-valor=0,001), PT07 (carga fatorial =0,248 e p-valor=0,002), PT08 (carga fatorial =0,124 e p-valor=0,081), PT10 (carga fatorial =0,179 e p-valor=0,028), PT18 (carga fatorial =0,158 e p-valor=0,040),

Para o constructo Abordagem Transformacional foram necessários, também, 12 ciclos, reduzindo o número de itens de 17 para 6 (Tabela 16). Ao final do ciclo de ajustes restaram os itens AB03 (carga fatorial =0,268 e p-valor=0,005), AB07 (carga fatorial =0,251 e p-valor=0,011), AB10 (carga fatorial =0,316 e p-valor=0,002), AB11 (carga fatorial =0,275 e p-valor=0,011), AB15 (carga fatorial =0,341 e p-valor=0,001), AB16 (carga fatorial =0,167 e p-valor=0,053),

Tabela 15: Ciclos de ajustes no construto Projeto Transformacional

Código	Ciclo 1		Ciclo 2		Ciclo 3		Ciclo 4		Ciclo 5		Ciclo 6		Ciclo 7		Ciclo 8		Ciclo 9		Ciclo 10		Ciclo 11		Ciclo 12	
	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor
PT01	0,144	0,061	0,145	0,058	0,14	0,066	0,143	0,057	0,144	0,056	0,141	0,056	0,147	0,049	0,141	0,062	0,152	0,04	0,153	0,041	0,146	0,057	0,154	0,043
PT02	0,229	0,003	0,228	0,003	0,228	0,003	0,227	0,003	0,227	0,003	0,229	0,002	0,221	0,003	0,224	0,003	0,231	0,002	0,247	0,001	0,244	0,002	0,209	0,008
PT03	0,136	0,09	0,137	0,087	0,139	0,081	0,137	0,084	0,148	0,055	0,151	0,049	0,156	0,039	0,164	0,028	0,162	0,028	0,16	0,032	0,153	0,04	0,182	0,013
PT04	0,176	0,027	0,175	0,026	0,172	0,027	0,174	0,023	0,171	0,023	0,174	0,021	0,158	0,031	0,165	0,026	0,167	0,026	0,166	0,03	0,185	0,018	0,163	0,03
PT05	0,132	0,096	0,132	0,093	0,133	0,087	0,149	0,03	0,148	0,029	0,157	0,018	0,162	0,015	0,166	0,013	0,179	0,006	0,188	0,004	0,192	0,003	0,22	0,001
PT06	0,039	0,666	0,037	0,677	0,036	0,685																		
PT07	0,176	0,054	0,176	0,054	0,174	0,053	0,182	0,036	0,186	0,029	0,186	0,028	0,185	0,028	0,196	0,021	0,207	0,015	0,246	0,003	0,266	0,001	0,248	0,002
PT08	0,089	0,29	0,087	0,288	0,086	0,288	0,091	0,264	0,096	0,239	0,095	0,237	0,103	0,205	0,106	0,19	0,12	0,134	0,15	0,038	0,141	0,051	0,124	0,081
PT09	0,118	0,253	0,115	0,266	0,121	0,237	0,123	0,22	0,129	0,194	0,129	0,189	0,126	0,204	0,121	0,218	0,108	0,282						
PT10	0,137	0,09	0,136	0,09	0,137	0,087	0,141	0,071	0,143	0,068	0,148	0,056	0,152	0,049	0,152	0,048	0,162	0,036	0,169	0,034	0,177	0,026	0,179	0,028
PT11	0,068	0,297	0,066	0,304	0,069	0,279	0,066	0,29	0,067	0,281	0,076	0,203	0,068	0,258	0,071	0,239								
PT12	0,112	0,124	0,107	0,118	0,098	0,123	0,098	0,121	0,106	0,086	0,103	0,098	0,106	0,089	0,103	0,096	0,112	0,068	0,114	0,066				
PT13	-0,016	0,839																						
PT14	-0,098	0,149	-0,1	0,139	-0,112	0,068	-0,111	0,068	-0,112	0,066	-0,111	0,067	-0,124	0,036	-0,116	0,048	-0,108	0,07	-0,115	0,057	-0,066	0,25		
PT15	-0,03	0,709	-0,031	0,688																				
PT16	0,037	0,647	0,038	0,634	0,034	0,667	0,036	0,643																
PT17	0,087	0,329	0,085	0,337	0,083	0,344	0,084	0,338	0,091	0,276	0,089	0,286	0,08	0,339										
PT18	0,151	0,111	0,15	0,11	0,147	0,114	0,15	0,11	0,151	0,107	0,157	0,087	0,123	0,133	0,15	0,052	0,147	0,057	0,162	0,034	0,164	0,033	0,158	0,04
PT19	-0,084	0,301	-0,083	0,303	-0,086	0,287	-0,09	0,259	-0,093	0,239	-0,077	0,322												
PT20	0,047	0,559	0,047	0,554	0,048	0,542	0,051	0,52	0,051	0,512														

Fonte: Autor

Tabela 16: Ciclos de ajustes no construto Abordagem Transformacional

Código	Ciclo 1		Ciclo 2		Ciclo 3		Ciclo 4		Ciclo 5		Ciclo 6		Ciclo 7		Ciclo 8		Ciclo 9		Ciclo 10		Ciclo 11		Ciclo 12	
	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor	Carga	p-Valor
AB01	0,004	0,965																						
AB02	0,205	0,087	0,206	0,068	0,204	0,07	0,202	0,07	0,199	0,074	0,203	0,069	0,198	0,074	0,201	0,072	0,191	0,083	0,189	0,088	0,18	0,106		
AB03	0,191	0,09	0,191	0,09	0,19	0,09	0,195	0,077	0,184	0,083	0,187	0,077	0,191	0,071	0,202	0,051	0,2	0,054	0,216	0,036	0,178	0,076	0,268	0,005
AB04	-0,156	0,188	-0,154	0,148	-0,155	0,146	-0,152	0,147	-0,159	0,113	-0,159	0,113	-0,159	0,113	-0,161	0,109	-0,144	0,148	-0,138	0,173				
AB05	-0,03	0,787	-0,03	0,786	-0,03	0,785	-0,031	0,776																
AB06	-0,091	0,329	-0,09	0,328	-0,089	0,336	-0,086	0,344	-0,087	0,335	-0,087	0,338	-0,11	0,2	-0,108	0,217								
AB07	0,179	0,098	0,179	0,096	0,076	0,1	0,174	0,105	0,173	0,105	0,175	0,098	0,171	0,103	0,194	0,05	0,195	0,051	0,243	0,012	0,266	0,006	0,251	0,011
AB08	0,076	0,485	0,076	0,482	0,076	0,478	0,076	0,482	0,077	0,473	0,083	0,435	0,081	0,445										
AB09	0,144	0,21	0,143	0,214	0,14	0,221	0,141	0,221	0,14	0,221	0,143	0,207	0,142	0,212	0,149	0,195	0,143	0,219						
AB10	0,276	0,007	0,275	0,007	0,273	0,006	0,274	0,005	0,273	0,006	0,277	0,005	0,282	0,005	0,294	0,002	0,289	0,003	0,328	0	0,31	0,001	0,316	0,002
AB11	0,248	0,026	0,248	0,025	0,246	0,024	0,246	0,024	0,248	0,024	0,257	0,014	0,252	0,015	0,257	0,014	0,253	0,016	0,265	0,011	0,257	0,015	0,275	0,011
AB12	-0,018	0,845	-0,018	0,848																				
AB13	0,043	0,677	0,043	0,676	0,042	0,682	0,041	0,688	0,04	0,694														
AB14	-0,065	0,54	-0,065	0,54	-0,065	0,54	-0,062	0,556	-0,065	0,535	-0,071	0,495												
AB15	0,271	0,017	0,271	0,016	0,27	0,016	0,274	0,013	0,271	0,013	0,284	0,01	0,259	0,016	0,275	0,01	0,24	0,027	0,275	0,008	0,252	0,017	0,341	0,001
AB16	0,25	0,001	0,251	0,001	0,248	0,001	0,251	0,001	0,25	0,001	0,251	0,001	0,252	0,001	0,244	0,001	0,239	0,002	0,227	0,004	0,219	0,006	0,167	0,053
AB17	0,018	0,855	0,018	0,852	0,018	0,849																		

Fonte: Autor

5.4 MODELO ESTRUTURAL FINAL

A Figura 8 mostra como o modelo estrutural final do modelo ajustado, sinérgico com o modelo teórico e representando as hipóteses do estudo. Este diagrama representa, esquematicamente, o modelo teórico e seu nível de alinhamento com os resultados da pesquisa empírica. As Influências e mediações são representadas em termos de carga e o p -valor $< 0,05$.

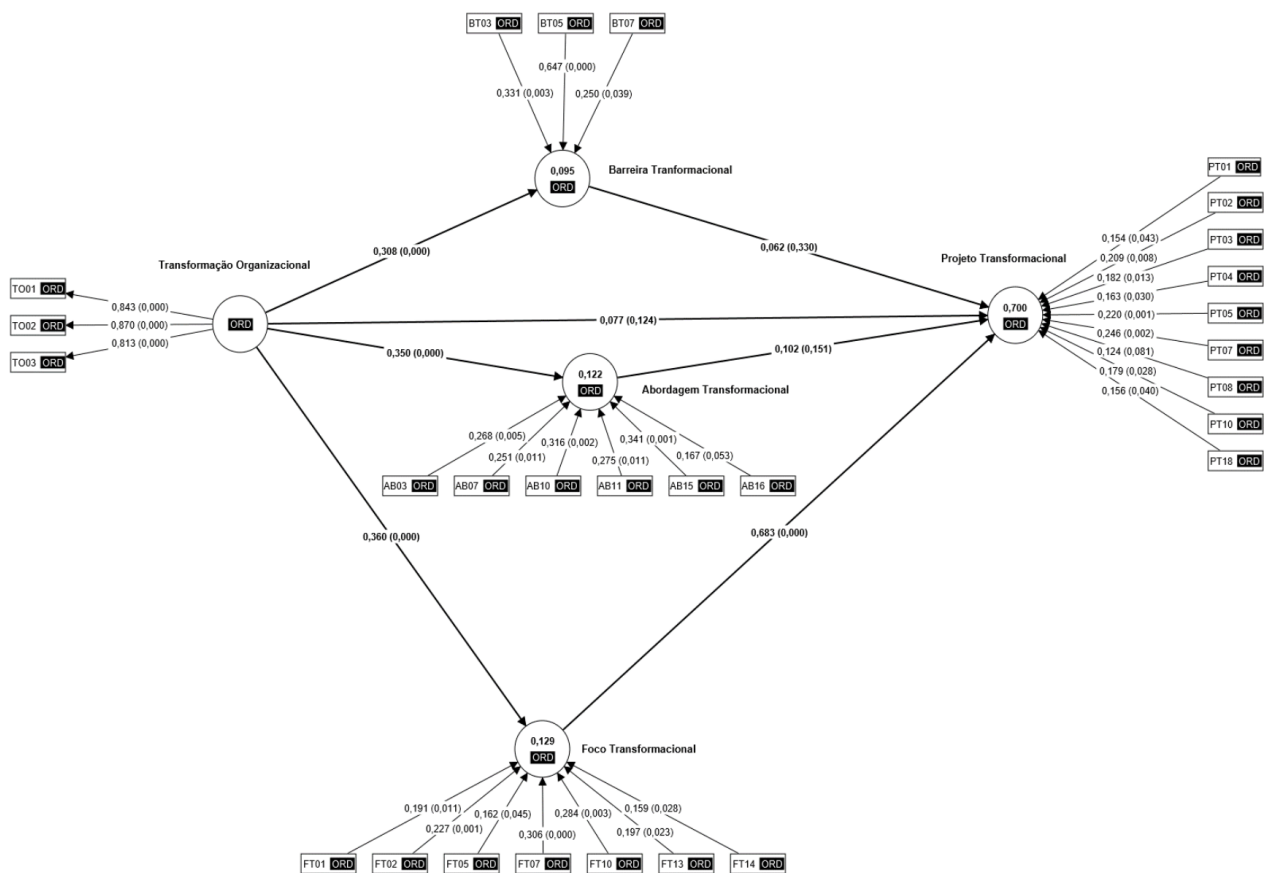


Figura 8: Modelo Estrutural Final
Fonte: Autor

As variáveis e itens resultantes dos ajustes podem ser observados no Apêndice D.

5.5. TESTE DE HIPÓTESES, MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS E MEDIAÇÕES

A análise das hipóteses diretas do modelo conceitual proposto e ajustado foi realizada por meio de uma modelagem de equações estruturais, baseada em matriz de variância, de mínimos quadrados parciais (PLS), com uso do software Smart PLS-04. A Tabela 17 apresenta os resultados iniciais do teste de hipóteses.

Tabela 17: Teste de hipóteses - Efeitos diretos

Hipóteses		Γ	Γ médio	S	Test t	p-valor	2.5%	97.5%
H1	Transformação Organizacional -> Projeto Transformacional	0,077	0,06	0,05	1,538	0,124	-0,038	0,158
H2	Transformação Organizacional -> Foco Transformacional	0,36	0,377	0,074	4,836	0	0,222	0,514
H3	Transformação Organizacional -> Abordagem Transformacional	0,35	0,367	0,069	5,048	0	0,229	0,5
H4	Transformação Organizacional -> Barreira Transformacional	0,308	0,318	0,076	4,032	0	0,165	0,462
H5	Foco Transformacional -> Projeto Transformacional	0,683	0,68	0,071	9,592	0	0,537	0,812
H6	Abordagem Transformacional -> Projeto Transformacional	0,102	0,122	0,071	1,435	0,151	-0,019	0,264
H7	Barreira Transformacional -> Projeto Transformacional	0,062	0,072	0,064	0,974	0,33	-0,054	0,198

Fonte: Autor

Nota: Γ = coeficiente original; S = desvio-padrão amostral.

Estes resultados confirmam as hipóteses H2, H3, H4 e H5, isto é, há indícios de que a Transformação Organizacional influencia o Foco Transformacional (H2), a Abordagem Transformacional (H3) e a Barreira Transformacional (H4). Também há indícios que o Foco Transformacional influencia o Projeto Transformacional (H5). Ambas as hipóteses (H2, H3, H4 e H5) apresentaram um p-valor < 0,05. As demais hipóteses (H1, H6 e H7) não se confirmaram, pois apresentaram um p-valor > 0,05. A Transformação Organizacional não influencia diretamente o Projeto Transformacional (H1), isto é, o fato de haver transformação organizacional não implica, necessariamente, que esta irá implicar na existência de um projeto transformacional, por exemplo. O mesmo tipo de interpretação pode se estender para as hipóteses H6 e H7. A abordagem transformacional e a barreira transformacional não implica, necessariamente, na existência de um projeto transformacional.

O modelo não confirmou a influência direta entre Foco, Barreira e Abordagem Transformacional, mas isto é um tema para estudos futuros. Em seguida foi realizada a análise de mediação deste estudo, para as hipóteses indiretas, que avaliam a mediação da Abordagem Transformacional, o Foco Transformacional e a Barreira Transformacional para a relação Transformação Organizacional e Projeto Transformacional.

Tabela 18: Teste de hipóteses - Efeito das mediações

Hipóteses		Γ	Γ médio	S	Test t	p-valor	2.5%	97.5%
H1a	Transformação Organizacional -> Abordagem Transformacional -> Projeto Transformacional	0,036	0,045	0,028	1,277	0,202	-0,007	0,104
H1b	Transformação Organizacional -> Foco Transformacional -> Projeto Transformacional	0,246	0,255	0,053	4,651	0	0,151	0,359
H1c	Transformação Organizacional -> Barreira Transformacional -> Projeto Transformacional	0,019	0,023	0,022	0,882	0,378	-0,017	0,069

Fonte: Autor

Nota: Γ = coeficiente original; S = desvio-padrão amostral.

Os resultados mostraram que H1a e H1b, que analisam a possibilidade de efeito mediador da Abordagem Transformacional e da Barreira Transformacional na relação Transformação Organizacional e Projeto Transformacional não se confirmaram. Por outro lado, o Foco Transformacional apresenta indícios significativos de mediação, com um $\Gamma=0,246$, $t=4,651$ e $p\text{-valor} < 0,05$ (Tabela 18). Resumindo, o Foco Transformacional parece ter um efeito mediador entre a Transformação Organizacional e o Projeto Transformacional. Há indícios que o Foco Transformacional tende a potencializar que a Transformação Organizacional seja realizada por um Projeto Transformacional.

Realizado o teste de Variância Explicada do Construto (R^2), o resultado mostra que o modelo explica 70% do modelo (Tabela 19). O resultado apresenta um valor de R^2 ajustado de 0,694, isto é, o modelo explica aproximadamente 70% da variável dependente projeto transformacional. Complementarmente, pode-se observar que a carga fatorial do efeito mediador do Foco Transformacional na Projeto Transformacional é de 0.596 (59,6%) (Tabela 20). Esta carga é considerada significativa (Cohen, 1988), pois efeitos acima de 0.35 são considerados fortes.

Tabela 19: R^2 (*R-Square*) - Variância explicada do construto

Variável	R^2	R^2 Ajustado
Abordagem Transformacional	0,122	0,117
Barreira Transformacional	0,095	0,09
Foco Transformacional	0,129	0,125
Projeto Transformacional	0,7	0,694

Fonte: Autor

Tabela 20: f^2 (*f-square*) do modelo

f^2	Abordagem Transformacional	Barreira Transformacional	Foco Transformacional	Projeto Transformacional	Transformação Organizacional
Abordagem Transformacional				0,015	
Barreira Transformacional				0,007	
Foco Transformacional				0,596	
Projeto Transformacional					
Transformação Organizacional	0,139	0,105	0,149	0,017	

Fonte: Autor

f^2 é o efeito da variável no modelo. Quanto maior o efeito, maior a importância da variável e seu papel no modelo.

5.6. ANÁLISE DE CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

A análise de condições necessárias tem como objetivo estipular as condições suficientes e necessárias para cada variável preditora. Isto é útil em modelos com muitas variáveis independentes, para que se possa orientar quais variáveis desempenham um papel preponderante e em que nível. Esta informação auxilia o praticante na definição de foco diante de uma quantidade significativa de variáveis.

Neste estudo, o Projeto Transformacional é a variável dependente, e as demais variáveis, predictoras. Foi, então, realizada uma análise de condições necessárias e suficientes de cada variável preditora de Projeto Transformacional. O resultado apresenta o tamanho do efeito da variável preditora, a análise de variável necessária e seus patamares de suficiência em

termos percentuais, para cada degrau da variável dependente (de 0 a 100). Para realização deste teste, se utilizou os valores de correlação das variáveis de primeira e segunda ordem com a variável Projeto Transformacional, como antecedentes preditivos.

Segundo Dul (2016) para uso de *ceiling lines* para testes não paramétricos se sugere a CE-FDH (*ceiling envelopment, free disposal hull*), e para testes paramétricos se use a CR-FDH (*ceiling regression, free disposal hull*).

Tabela 21: Efeitos na análise de condições necessárias

Variável	ce_fdh	p-valor	cr_fdh	p-valor
Abordagem Transformacional	0.25	0.000	0.25	0.000
Barreira Transformacional	0.21	0.000	0.20	0.000
Foco Transformacional	0.37	0.000	0.33	0.000
Transformação Organizacional	0.18	0.036	0.16	0.033

Fonte: Auto

Os resultados desta análise foram observados inicialmente por meio da Tabela 21, que apresenta os indicadores de ajuste e de efeito de cada variável preditora. Por se tratar de um estudo com variáveis contínuas e não dicotômicas, se optou pela *ceiling line* CR_FDH (*ceiling regression, free disposal hull*). Estes resultados apontam que o Foco Transformacional e a Abordagem Transformacional possuem um maior efeito preditivo ($cr_fdh = 0,367$ e $cr_fdh = 0,253$) (Tabela 22).

Tabela 22: Indicadores de ajuste do modelo de análise de condições necessárias

Variável	Efeito	Slope	c-accuracy	p-valor	Fit
Abordagem Transformacional	0.253	0.747	97.9%	0.000	97.2%
Barreira Transformacional	0.206	1.218	98.4%	0.000	95.9%
Foco Transformacional	0.367	0.908	97.3%	0.000	89.3%
Transformação Organizacional	0.183	0.570	97.3%	0.033	84.9%

Fonte: Autor

A Análise de condições suficientes e necessárias das variáveis independentes, para a predição da variável dependente Projeto Transformacional é apresentada na Tabela 23, com base na *ceiling line* CR_FDH. Para um projeto transformacional 100% transformacional, o Foco Transformacional e a Abordagem Transformacionais são condições necessárias e suficientes. Há indícios que, a partir de certo patamar, ou seja, o quanto o projeto é transformacional (numa escala de 0 a 100) a abordagem começa a se alinhar com o Foco Transformacional, praticamente se igualando em termos de importância num projeto 100% Transformacional (Gráfico 2).

Tabela 23: Condições Necessária em percentual

Projeto Transformacional	Abordagem Transformacional	Barreira Transformacional	Foco Transformacional	Transformação Organizacional
0	NN	NN	NN	NN
10	NN	NN	NN	NN
20	NN	NN	1.1	NN
30	NN	NN	11.0	NN
40	1.9	7.9	21.0	NN
50	14.9	16.0	31.0	NN
60	28.0	24.2	40.9	6.3
70	41.0	32.3	50.9	22.4
80	54.0	40.5	60.8	38.5
90	67.0	48.6	70.8	54.6
100	80.0	56.7	80.8	70.7

Fonte: Autor

Nota: NN - Não Necessário

A tabela 23, demonstra o comportamento de todas as variáveis à medida que a variável dependente Projeto Transformacional evolui na escala de 0 a 100.

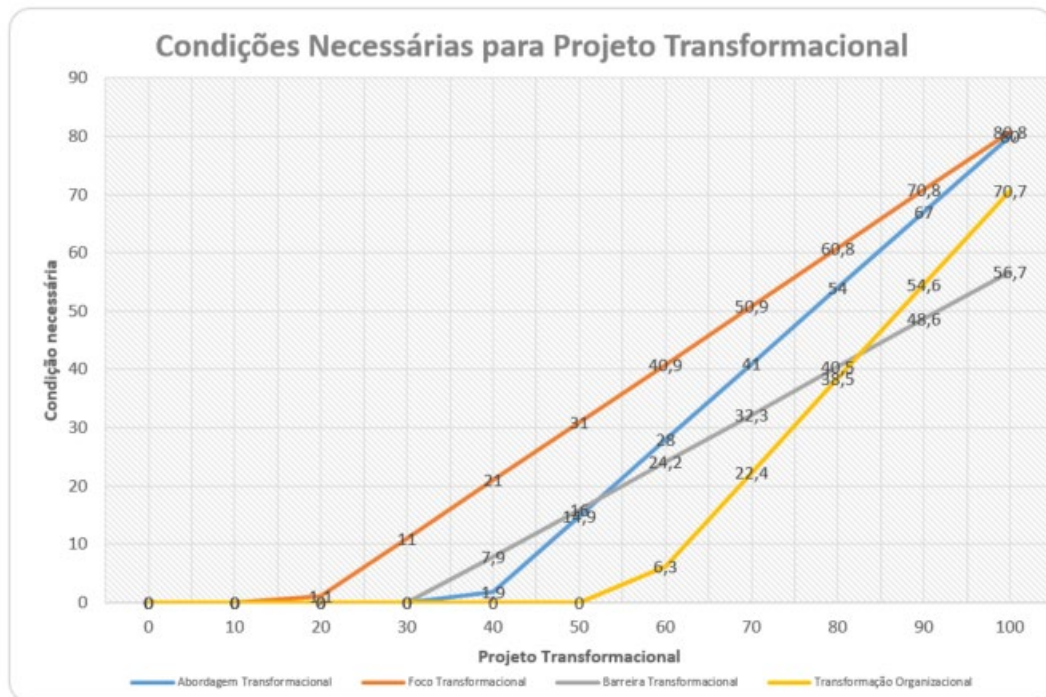


Gráfico 2: Condições Necessária em percentual
Fonte: Autor

Tomados em conjunto, os resultados da análise de condições necessárias sugerem que as variáveis Foco Transformacional e Abordagem Transformacional têm significância relevante para o Projeto Transformacional. Como tal, há indícios de que poderiam ser condições necessárias e suficientes para um Projeto Transformacional. A Transformação Organizacional e a Barreira Transformacional, em menor grau que o Foco e a Abordagem, também podem ser consideradas condições significativas a serem verificadas em estudos futuros.

6. DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo a exploração, para entender o cenário de projetos transformacionais. A literatura sobre o tema é escassa e a falta de um referencial teórico sólido, potencializa fracassos na implementação de transformações com este tipo de abordagem. O desenvolvimento do estudo se deu em duas etapas distintas: na primeira etapa realizou-se uma busca bibliográfica de referências sobre o tema Projetos Transformacionais e sua conexão de Gestão de Projetos. A partir da literatura encontrada e, com base nela, foi elaborado um modelo conceitual relacionando Transformação Organizacional, Foco Transformacional, Barreira Transformacional, Abordagem Transformacional e Projeto Transformacional. Algumas hipóteses foram elaboradas para serem validadas empiricamente, na etapa seguinte. Na segunda etapa foi elaborado e distribuído um questionário para obter a impressão sobre o tema Projetos Transformacionais, pela população de gerentes de projetos e outras partes interessadas no âmbito da gestão de projetos. O resultado da *Survey* permitiu realizar ajustes no modelo conceitual e, a partir deste cenário, analisar as hipóteses previamente elaboradas.

Gordiienko (2019) afirmou que Projetos Transformacionais são componentes da Transformação Organizacional e assim, viabilizam a transformação. A relação direta (+H1) entre estas variáveis não se confirmou mas, quando mediada pelo Foco Organizacional (+H1c), verificou-se que há indícios significativos que a Transformação Organizacional implica em um Projeto Transformacional.

As influências da Transformação Organizacional, na Barreira Organizacional, no Foco Transformacional e na Abordagem Transformacional se confirmaram (+H2, +H3 e =H4). Apesar da hipótese do Foco Transformacional influenciar o Projeto Transformacional ter se confirmado, a Barreira Transformacional e Abordagem Transformacional (+H5 e -H7) não se confirmaram. Também as hipóteses de Barreira Transformacional e Abordagem transformacional medirem a relação entre Transformação Organizacional e Projeto Transformacional (+H1a e +H1b) não se confirmaram. Somente a mediação do Foco Transformacional (+H1c) se confirmou, como visto anteriormente.

Na análise de condições necessárias para um Projeto Transformacional, das hipóteses +H1nc, +H5nc, +H6nc e -H7nc, verificou-se que, apesar de todas as variáveis terem seu nível de significância para este tipo de projeto, há indícios que o Foco Transformacional e a Abordagem Transformacional são as variáveis mais significativas. Ambas chegam a uma linha de relevância em torno de 80% e parecem crescer alinhadas em termos de condição necessária para um projeto Transformacional.

Com base na literatura, foi possível obter aproximações que permitissem identificar um projeto transformacional, uma vez que não existe uma definição formal e de conhecimento comum. Estas aproximações, quando submetidas à unidade de avaliação deste estudo, isto é, população de gerentes de projetos e partes interessadas nos projetos, parecem sugerir que há um conjunto de aproximações que convergem para aquelas identificadas inicialmente e levadas em consideração para modelagem teórica. Sobre relação de projetos transformacionais e gerenciamento de projetos, Cha (2018) trata como melhorias a serem implementadas nos *Body of Knowledge (BoK's)*, este aspecto da gestão dos benefícios da transformação. Segundo seu modelo teórico, Cha (2018) refere-se a projetos transformacionais como uma categoria de projeto e que a gestão de projetos ainda requer adaptações para sua tratativa e também sugere uma pesquisa empírica para validar seu modelo conceitual.

O modelo conceitual parece confirmar aproximadamente 70% do projeto transformacional ($R^2=0,694$), restando oportunidade de exploração de 30%, com a inclusão de outras variáveis no modelo ou verificação de outras relações entre os construtos atuais. A significância do foco transformacional ($f^2=0,596$) reforça a importância da visão clara e compartilhada (Errida, 2021). A análise de condições necessárias também atribui uma carga significativa para o foco transformacional que, nesta visão, parece se alinhar com a abordagem transformacional em certo ponto, isto é, quando os projetos aparentemente são considerados Transformacionais de fato (100 numa escala de 0 a 100). Aparentemente, um projeto transformacional tem foco e abordagem como requisitos significativos (Errida, 2021).

De qualquer forma, o estudo exploratório traz *insights* para pesquisas mais direcionadas e profundas sobre projetos transformacionais.

7. CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Os resultados desta análise devem ser cautelosos, levando em consideração o cenário e contexto da pesquisa, mas de qualquer forma, podem ser considerados como promissores e passíveis de futuros estudos. Dado isto, este estudo contribui para a prática com uma relação de aproximações que permitem melhor caracterizar se um projeto tem a configuração transformacional ou não. No resultado é possível observar as seguintes aproximações são identificadas como relacionadas a projetos transformacionais: iterativo (como parte da dinâmica do projeto), colaborativo (entre componentes da equipe, com outras áreas e com áreas ou grupos externos à empresa), disruptivo (que envolve mudanças no sistema sócio-econômico), mudança cultural (que promovem quebra de paradigmas, promovem mudança de comportamento, exigem rápida adaptação do indivíduo) e inovação (envolve transformações radicais). O praticante poderá se orientar por estas características para identificar se seus projetos têm estas características de projeto transformacional, que podem ajudá-lo, inicialmente, nas discussões relacionadas a foco, estratégia, abordagem, bem como perfis e competências requeridas, entre outros. É claro que isso é apenas uma perspectiva simples e inicial de uma demanda complexa, mas aqui é proposta como um passo inicial.

O estudo, também levando em consideração contexto da pesquisa, indicam que, condições suficientes e necessárias para se ter um projeto transformacional são as variáveis Foco Transformacional e Abordagem Transformacional. Além disso, estabelece um patamar inicial para mensuração de um projeto transformacional, o que sugere uma utilização prática na definição de estratégias, planejamento e gerenciamento de projetos transformacionais.

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

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de executar uma pesquisa exploratória sobre projetos transformacionais, dada a necessidade de se obter maior familiaridade sobre este tema, uma vez que a literatura provê pouco conhecimento estruturado sobre o assunto. A busca sistemática de referências permitiu uma modelagem teórica, que foi submetida a uma pesquisa empírica. Com base nestas abordagens, de forma complementar, foi possível confirmar algumas hipóteses criadas a partir do modelo teórico sobre Projeto Transformacional. Foi possível obter uma visão preliminar com indícios de aproximações que caracterizam projetos transformacionais. Dado o ambiente da pesquisa, a unidade de análise e as bases teóricas utilizadas, existem indícios significativos do papel mediador do Foco Transformacional na relação entre Transformação Organizacional e Projetos Transformacionais. Da afirmação de Gordienko (2018) sobre os projetos transformacionais são componentes da transformação organizacional, há indícios de que o foco tem um papel significativo na definição se o projeto será ou não transformacional. Também a análise de condições necessárias deu indícios de que o Foco Transformacional e a Abordagem Transformacional estão tão mais presentes quanto maior a caracterização de um projeto como transformacional, ou seja, há indícios significativos que num projeto transformacional a carga destes fatores serão significativos, necessários e suficientes para determinar um projeto transformacional.

Este estudo exploratório permitiu uma maior familiaridade sobre o tema Projetos Transformacionais e, por consequência, visibilidade de áreas de estudos adicionais que permitirão enriquecer o corpo de conhecimento teórico sobre o tema. Com base nos resultados alcançados é possível enriquecer o modelo teórico inicialmente desenvolvido para a exploração e estabelecer novas hipóteses a serem validadas em pesquisas complementares.

8.1. CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

O estudo apresentou um modelo conceitual forjado a partir da literatura obtida nas bases Scopus e Web of Science e submetido a uma pesquisa empírica. O modelo representa a relação entre Projetos Transformacionais e Transformação Organizacional bem como o papel desempenhado pelo Foco Transformacional, Barreira Transformacional e Abordagem Transformacional. As variáveis Projetos Transformacionais, Foco Transformacional, Barreira Transformacional e Abordagem Transformacional foram constituídas de segundo modelo

Formativo, com base nas afirmações obtidas a partir da literatura e a variável Transformação Organizacional, reflexiva, a partir do modelo de Setiono (2022).

A submissão a uma pesquisa empírica trouxe confiança ao modelo conceitual e permitiu, além de acrescentar informações relevantes ao corpo de conhecimento acadêmico, dar visibilidade de como ele pode ser aprimorado e outras áreas de pesquisa.

O estudo contribuiu para a academia com a proposição e testes de um modelo conceitual sobre projetos transformacionais e sua relação do gerenciamento de projetos, um melhor entendimento e mensuração do fenômeno que, apesar de ser importante para a prática, não encontra respaldo teórico na literatura.

8.2. LIMITAÇÕES

Apesar de apresentar resultados relevantes, o estudo possui limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a pesquisa bibliográfica ficou restrita às bases Scopus e *Web of Science*, acrescidos a artigos obtidos através de buscas não estruturadas. Principalmente, para este tema para o qual existem poucas referências, esta busca deve ser estendida a um universo maior de bases de dados.

A pesquisa empírica foi aplicada a profissionais que atuam no mercado brasileiro, predominantemente no estado de São Paulo e atuantes em projetos de tecnologia da Informação e Engenharia (aproximadamente 70%). Apesar da representatividade do estado de São Paulo e dos projetos de TI e Engenharia, a capacidade de generalização do resultado fica comprometida. Da mesma forma, a quantidade de respondentes (187), mesmo que estatisticamente válido, deveria ser ampliada de forma a facilitar a generalização.

8.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora o modelo conceitual proposto tenha explicado 69,4% (R^2) do Projeto Transformacional, os 31,6% da variação não explicados podem advir de variáveis não incluídas no modelo. Novos estudos podem ser realizados na busca de construtos para agregar capacidade na explicação do fenômeno.

A análise de condições necessárias demonstrou que, numa escala de 0 a 100 em que se considera se o projeto é ou não transformacional, as variáveis começam assumir certos graus de importância, individualmente ou em conjunto. Uma escala de projeto transformacional e o

grau de impacto cada uma das variáveis permitiriam às organizações direcionar suas estratégias de maneira mais assertiva.

REFERÊNCIAS

- Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R., Santos, C., Moraes, L., Oliveira, N., Oliveira, S., & Santos, T., T. N. L. D. (2012). Modelagem com equações estruturais: princípios básicos e aplicações. Relatório Técnico. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Matemática, 47 p.
- Anderson, D., Anderson, L. A. *What is Transformation, and Why Is It So Hard to Manage?* <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/what-is-transformation-and-why-is-it-so-hard-to-manage>. [2017-10 - 08]
- Badewi, A. (2022). When frameworks empower their agents: The effect of organizational project management frameworks on the performance of project managers and benefits managers in delivering transformation projects successfully. *International Journal of Project Management*, 40(2), 132-141.fee
- Berger, R. (2015). The digital transformation of industry. The study commissioned by the Federation of German Industries (BDI), Munich (www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf).
- Bourne, L. The Difference Between Change and Transformation (2015). [HTTPS://WWW.PROJECTMANAGEMENT.COM/BLOG-POST/13083/THE-DIFFERENCE-BETWEEN-CHANGE-and-Transformation](https://www.projectmanagement.com/blog-post/13083/the-difference-between-change-and-transformation)[2019- 02- 01].
- Cairnes, M. (2012). Art of transformation. *Engineers Australia*, 84(6), 77. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.870308839688796>
- Cha, J., Newman, M., & Winch, G. (2018). Revisiting the project management knowledge framework: Rebalancing the framework to include transformation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Derviş, H. (2019). Bibliometric analysis using bibliometrix an R package. *Journal of Scientometric Research*, 8(3), 156-160.
- Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of “necessary but not sufficient” causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52.

- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. In Atlas (Org.), São Paulo (4., Vol. 5, Número 61).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2009). Using single-item measures for construct measurement in management research: Conceptual issues and application guidelines. *Die Betriebswirtschaft*, 69(2), 195.
- Gordiienko, L., Gruzd, M., & Sobolev, V. (2019). Conceptual provisions of the management of transformational projects. *Public Policy and Administration*, 18(2), 327-345.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2009). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Henderson, G. M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Henseler, J., & Schubert, F. (2020). Using confirmatory composite analysis to assess emergent variables in business research. *Journal of Business Research*, 120, 147-156.
- Jemine, G., Pichault, F., & Dubois, C. (2021). The politics behind design projects: when space, organization, and technology collide. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 743-766.
- Kozak-Holland, M., & Procter, C. (2019). *Managing transformation projects: tracing lessons from the industrial to the digital revolution*. Springer Nature.
- Mckinsey & Company (2019). Why do most transformations fail?
<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation>

- Outer, I. A. S. F. G. (2018). Transformational Infrastructure Projects.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Setiono, B. A., & Hidayat, S. (2022). Effect of Organizational Transformation and Organizational Culture on Employee Performance of PT. Pelindo. *International Journal of Economics, Business, and Management*.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-synthesis. *Annual Review of Psychology*, 70, 747-770.
- Smith, N. (2021). Reducing transformation friction: the role of organizational leadership in transformational project outcomes.
- Söderlund, J. (2010). Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects. *International Journal of Project Management*, 28(2), 130-141.
- Zwikael, O., Meredith, J. R., & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations & Production Management*.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO DA PESQUISA

Determinar como a transformação organizacional influencia os projetos transformacionais, e como foco, a abordagem e a barreira transformacionais medeiam esta relação. Também se espera a identificação de condições suficientes e necessárias para a constituição de um projeto transformacional.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

De que maneira a transformação organizacional, o foco, a abordagem, e as barreiras transformacionais influenciam um projeto transformacional?

1.3. CONTEXTUALIZAÇÃO

A literatura está repleta de relatos de fracassos nos esforços de mudança transformacional. Por outro lado, a reduzida fundamentação teórica potencializa a multiplicação de fracassos, uma vez que não existem referências consistentes para subsidiar uma melhor escolha, planejamento e condução de projetos transformacionais.

1.4. DESENHO DA PESQUISA

1.4.1. NATUREZA DA PESQUISA

Aplicada

1.4.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Quantitativa

1.4.3. POPULAÇÃO-ALVO

Profissionais de gerenciamento de projetos

1.4.4. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Profissionais de gerenciamento de projetos que tenham experiência e atuem ou tenham atuado em PMO, implementação de projetos, não necessariamente como gerentes de projeto e independente do tipo de indústria ou metodologia que utilizem ou tenham utilizado. Certificações não são mandatórias, mas é um dado a ser coletado.

1.4.5. TAMANHO DA AMOSTRA

Calculado com base em um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, resultando em uma amostra mínima de 150, sendo o ideal 300 participantes.

1.4.6. TÉCNICA DE AMOSTRAGEM

Recrutamento de participantes de rede de ex-alunos do curso de pós-graduação em gerenciamento de projetos que efetivamente atuam na área, rede de contatos do PMI e empresas em que o pesquisador atuou, abordados diretamente e individualmente, através da plataforma LinkedIn, numa abordagem não probabilística por conveniência, isto é, busca direta por indivíduos alinhados com os requisitos da unidade de análise.

1.4.7. PERÍODO DE COLETA DE DADOS

Início em 1º de agosto de 2023 e término em 30 de setembro de 2023.

1.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os itens do questionário serão adaptados a partir de afirmações obtidas da literatura que trata de projetos transformacionais, que se pretende confirmar neste estudo.

1.5.1. QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO CONTENDO AS SEGUINTE SEÇÕES

1.5.1.1. Dados demográficos (idade, sexo, escolaridade, etc.).

1.5.1.2. Projeto Transformacional (Validação do modelo)

1.5.1.3. Abordagem Transformacional (Validação do modelo)

1.5.1.4. Barreira Transformacional (Validação do modelo)

1.5.1.5. Foco Transformacional (Validação do modelo)

1.5.1.6. Transformação Organizacional (Avaliação pela escala de Setiono et al., 2022).

1.6. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

1.6.1. Os participantes serão recrutados a partir de mailing direto.

1.6.2. Os participantes serão informados sobre o propósito do estudo e os procedimentos de coleta de dados.

1.6.3. Os participantes serão convidados a preencher o questionário online, que será disponibilizado por meio de um link seguro.

1.6.4. Os dados serão coletados anonimamente, sem identificação pessoal dos participantes.

1.7. ANÁLISE DE DADOS

1.7.1. Os dados coletados serão organizados e tabulados utilizando software estatístico Smart PLS 4 e RStudio 2023.03.0+386 for Windows.

1.7.2. Serão realizadas análises descritivas sobre o relacionamento das variáveis relacionadas à Transformação Organizacional, Abordagem Transformacional, Barreira Transformacional, Foco Transformacional e Projeto Transformacional.

1.7.3. A modelagem de equações estruturais será utilizada para testar o modelo teórico proposto. Como o modelo contempla variáveis emergenciais e uma variável latente, ao invés de se utilizar a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), se utiliza a *Confirmatory Composite Analysis (CCA)* (Henseler et al., 2020).

1.7.4. Será realizada uma Análise de Condições Necessárias (ACN) (Dul, 2016), com o objetivo de identificar o que é determinante, que nos dará indício de características mínimas para um projeto transformacional, mesmo que não sejam determinantes.

1.7.5. O nível de significância estatística será estabelecido em $p < 0,05$.

1.8. ÉTICA E CONSENTIMENTO

1.8.1. Os participantes serão informados sobre o propósito da pesquisa, a confidencialidade dos dados e seu direito de retirar o consentimento a qualquer momento.

1.8.2. Antes de iniciar o questionário, os participantes serão solicitados a fornecer consentimento informado.

1.9. MARCOS PRINCIPAIS

1.9.1. Recrutamento e coleta de dados: Agosto a setembro de 2023.

1.9.2. Análise de dados: Outubro de 2023.

1.9.3. Redação do relatório final: Novembro de 2023.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Questionário de Pesquisa: Projetos Transformacionais

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu te convido a participar, de forma voluntária, de uma pesquisa exploratória sobre projetos transformacionais.

Minha Dissertação de Mestrado trata deste tema e sua contribuição seria de grande valia.

O objetivo do estudo é compreender a dinâmica de projetos transformacionais. É importante conhecer o entendimento da população de pesquisa como um todo.

O tempo médio de resposta é de 15 minutos. Não há respostas certas nem erradas, o importante é sua opinião sincera.

Todas as informações coletadas neste estudo serão tratadas de forma estritamente confidencial, de acordo com as normas de ética e integridade em pesquisa.

Segue o link para a pesquisa:

<https://forms.gle/qRpfBaXQytFCfXWR8>

Agradeço, antecipadamente, pela sua ajuda.

Um abraço.

João Bonifácio de Oliveira Júnior

Email: joao.bonifacio@uni9.edu.br

Mestrando em Administração - Gerenciamento de Projetos

PPGP - Universidade Nove de Julho - UNINOVE

#	Grupo	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Abordagem Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais são disruptivos pela sua natureza. São projetos que rompem com os padrões estabelecidos, quebram paradigmas e promovem algo totalmente diferente do estado atual.					
2	Abordagem Transformacional	Acredito que a forma de atuar da liderança influencia na gestão de um projeto transformacional.					
3	Abordagem Transformacional	Acredito que a dinâmica de trabalho das equipes influencia na gestão de um projeto transformacional.					
4	Abordagem Transformacional	Acredito que a delegação de responsabilidade para a equipe, influencia na condução de um projeto transformacional.					
5	Abordagem Transformacional	Acredito que o padrão de comportamento da liderança influencia na execução dos projetos transformacionais					

6	Abordagem Transformacional	Acredito que o padrão de comportamento dos times de projetos, influencia na execução dos projetos transformacionais					
7	Abordagem Transformacional	Acredito que o escopo de um projeto transformacional pode sofrer ajustes à medida que, durante a execução, conheço e aprendo mais sobre os temas relacionados à transformação proposta..					
8	Abordagem Transformacional	Acredito que um projeto transformacional promove uma mudança na cultura organizacional.					
9	Abordagem Transformacional	Acredito que a capacidade do indivíduo se adaptar é necessária para a superação de obstáculos, num projeto transformacional.					
10	Abordagem Transformacional	Acredito que a alteração na forma de trabalhar é necessária para ajudar a superar os obstáculos, num projeto transformacional.					
11	Abordagem Transformacional	Acredito que, para superar obstáculos em projetos transformacionais, é necessária alteração na forma dos indivíduos interagirem e se comunicarem.					
12	Abordagem Transformacional	Acredito que a exploração contínua em busca de novas oportunidades potencializa o atingimento dos objetivos de um projeto transformacional.					
13	Abordagem Transformacional	Acredito que para o atingimento dos objetivos de um projeto transformacional, é necessário que o time de projeto esteja aberto a uma mudança contínua na forma de trabalhar.					
14	Abordagem Transformacional	Acredito que num projeto transformacional a equipe de projeto deve adotar, continuamente, uma postura exploratória e aberta a novas oportunidades de solução para os problemas.					
15	Abordagem Transformacional	Acredito que atuar em um projeto organizacional envolve lidar com incertezas na construção do cenário futuro da transformação.					
16	Abordagem Transformacional	Acredito que atuar num projeto transformacional envolve novas descobertas, oportunidades e desafios ao longo da execução do projeto.					
17	Abordagem Transformacional	Acredito que tropeços e falhas fazem parte do processo de exploração de soluções em um projeto transformacional.					
18	Barreira Transformacional	Acredito que projetos transformacionais podem causar momentos de instabilidade no indivíduos e da organização.					
19	Barreira Transformacional	Acredito que a capacidade de lidar com momentos de instabilidade e incerteza são competências necessárias aos indivíduos que atuam em projetos transformacionais.					
20	Barreira Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais são projetos com alto grau de complexidade.					
21	Barreira Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais são críticos e essenciais para a melhoria do desempenho da organização.					
22	Barreira Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais envolvem alto investimento financeiro.					
23	Barreira Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais se estendem por mais tempo em comparação aos demais projetos.					
24	Barreira Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais são essenciais para o desenvolvimento estratégico da organização.					
25	Foco	Acredito que, em projetos transformacionais, a autonomia para execução das					

	Transformacional	atividades influencia no engajamento dos times.					
26	Foco Transformacional	Acredito que inovação em produtos e processos são implementados por projetos transformacionais.					
27	Foco Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais implementam mudanças culturais e comportamentais na organização.					
28	Foco Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais requerem que os times adotem novas formas de trabalho.					
29	Foco Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais requerem uma maior capacidade de adaptação dos indivíduos do que em outros tipos de projeto.					
30	Foco Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais implementam a transformação dos projetos de inovação.					
31	Foco Transformacional	Acredito que o objetivo de um projeto transformacional é executar a reinvenção da organização.					
32	Foco Transformacional	Acredito que um projeto transformacional muda a cultura organizacional.					
33	Foco Transformacional	Acredito que um projeto transformacional muda comportamentos.					
34	Foco Transformacional	Acredito que um projeto transformacional introduz novas formas de trabalhar.					
35	Foco Transformacional	Acredito que um projeto transformacional envolve reinvenção da organização para atender às necessidades do mercado.					
36	Foco Transformacional	Acredito que um projeto transformacional envolve atividades que transformam a forma de realizar as tarefas na organização.					
37	Foco Transformacional	Acredito que um projeto transformacional está relacionado a executar a criação de novos serviços e produtos.					
38	Foco Transformacional	Acredito que, em projetos transformacionais, a clareza de papéis e responsabilidades influencia no engajamento dos times.					
39	Projeto Transformacional	Acredito que a iteração é parte importante da dinâmica dos projetos transformacionais. Cada descoberta traz novos conhecimentos e mais segurança para definição do passo seguinte, no projeto.					
40	Projeto Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais se diferenciam dos demais pela abordagem colaborativa na forma de solucionar problemas.					
41	Projeto Transformacional	Acredito que a colaboração para além dos limites de áreas ou da empresa, na busca de soluções para os problemas, é um diferencial dos projetos transformacionais.					
42	Projeto Transformacional	Acredito que para a obtenção de melhores soluções para problemas nos projetos transformacionais é essencial a colaboração com outras entidades externas da organização.					
43	Projeto Transformacional	Acredito que a estratégia de implementação dos projetos transformacionais sofre grande influência dos processos de mudança no sistema sócio-econômico.					
44	Projeto Transformacional	Acredito que projetos transformacionais são responsáveis pela implementação de alterações na forma como as organizações se estruturam e operam no mercado.					

45	Projeto Transformacional	Acredito que projetos transformacionais são responsáveis por implementar mudanças culturais.					
46	Projeto Transformacional	Acredito que projetos transformacionais promovem a quebra de paradigmas.					
47	Projeto Transformacional	Acredito que projetos transformacionais promovem mudanças de comportamento.					
48	Projeto Transformacional	Acredito que projetos transformacionais requerem uma capacidade de rápida adaptação à transformação, por parte do indivíduo e da organização.					
49	Projeto Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais se utilizam de abordagens experimentais para promover a transformação.					
50	Projeto Transformacional	Acredito que projetos transformacionais começam com um determinado objetivo mas o final pode ser imprevisível ou diferente.					
51	Projeto Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais promovem mudanças radicais, alterando o <i>status quo</i> .					
52	Projeto Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais não seguem, necessariamente, métodos padrão ou pré determinados, assim como os demais tipos de projeto.					
53	Projeto Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais são mais imprevisíveis em relação ao cenário final do que outros tipos de projeto.					
54	Projeto Transformacional	Acredito que os projetos transformacionais podem exigir novas formas de organização e condução.					
55	Projeto Transformacional	Acredito que a implementação de inovação é realizada por projetos transformacionais.					
56	Projeto Transformacional	Acredito que a inovação no alto grau (que envolve transformacionais radicais) são executadas por projetos transformacionais.					
57	Projeto Transformacional	Acredito que a criação de novos negócios, quando envolve transformações radicais na forma de executar nossas atividades, deve ser implementada via projetos transformacionais.					
58	Projeto Transformacional	Acredito que mudanças estratégicas são implementadas via projetos transformacionais.					
59	Transformação Organizacional	Acredito que os funcionários têm oportunidade de fazer escolhas sobre a melhor forma de executar as atividades de maneira a atingir as metas de desempenho.					
60	Transformação Organizacional	Acredito que os funcionários têm autonomia na escolha da melhor forma para conduzir as tarefas atribuídas.					
61	Transformação Organizacional	Acredito que os funcionários têm oportunidade e são incentivados a participar e colaborar no processo de tomada de decisões.					
62	Transformação Organizacional	Acredito que as políticas, níveis de autoridade, responsabilidades e descrições de cargos de cada seção são regulamentadas e alinhadas com a estrutura organizacional.					
63	Transformação Organizacional	Acredito que o modelo de comunicação implementado potencializa boas relações e colaboração entre colegas de trabalho.					
64	Transformação Organizacional	Acredito que no projeto transformacional exista um sistema de incentivo definido, sendo ele comunicado, conhecido por todos.					

65	Qualificação	Qual sua idade (Apenas números)?
66	Qualificação	Faça a associação do papel que você desempenha ou já desempenhou, com o item da lista que mais se aproxima.
67	Qualificação	Qual sua área de formação?
68	Qualificação	Setor em que atua
69	Qualificação	Tipos de projetos que tenha tido experiência
70	Qualificação	Possui certificações profissionais na área de Projetos?
71	Qualificação	Experiência em projetos quanto a abordagem

APÊNDICE C - VARIÁVEIS E ITENS RESULTANTES DO AJUSTE NO MODELO

Variável	Código	Afirmação
Abordagem Transformacional	AB03	Acredito que a delegação de responsabilidade para a equipe, influencia na condução de um projeto transformacional.
	AB07	Acredito que um projeto transformacional promove uma mudança na cultura organizacional.
	AB10	Acredito que, para superar obstáculos em projetos transformacionais, é necessária alteração na forma dos indivíduos interagirem e se comunicarem.
	AB11	Acredito que a exploração contínua em busca de novas oportunidades potencializa o atingimento dos objetivos de um projeto transformacional.
	AB15	Acredito que atuar num projeto transformacional envolve novas descobertas, oportunidades e desafios ao longo da execução do projeto.
	AB16	Acredito que os projetos transformacionais são disruptivos pela sua natureza. São projetos que rompem com os padrões estabelecidos, quebram paradigmas e promovem algo totalmente diferente do estado atual.
Projeto Transformacional	PT01	Acredito que a iteração é parte importante da dinâmica dos projetos transformacionais. Cada descoberta traz novos conhecimentos e mais segurança para definição do passo seguinte, no projeto.
	PT02	Acredito que os projetos transformacionais se diferenciam dos demais pela abordagem colaborativa na forma de solucionar problemas.
	PT03	Acredito que a colaboração para além dos limites de áreas ou da empresa, na busca de soluções para os problemas, é um diferencial dos projetos transformacionais.
	PT04	Acredito que para a obtenção de melhores soluções para problemas nos projetos transformacionais é essencial a colaboração com outras entidades externas da organização.
	PT05	Acredito que a estratégia de implementação dos projetos transformacionais sofre grande influência dos processos de mudança no sistema sócio-econômico.
	PT07	Acredito que projetos transformacionais são responsáveis por implementar mudanças culturais.
	PT08	Acredito que projetos transformacionais promovem a quebra de paradigmas.
	PT10	Acredito que projetos transformacionais requerem uma capacidade de rápida adaptação à transformação, por parte do indivíduo e da organização.
	PT18	Acredito que a inovação no alto grau (que envolve transformacionais radicais) são executadas por projetos transformacionais.
Foco Transformacional	FT01	Acredito que, em projetos transformacionais, a autonomia para execução das atividades influencia no engajamento dos times.
	FT02	Acredito que inovação em produtos e processos são implementados por projetos transformacionais.
	FT05	Acredito que os projetos transformacionais requerem uma maior capacidade de adaptação dos indivíduos do que em outros tipos de projeto.
	FT07	Acredito que o objetivo de um projeto transformacional é executar a

		reinvenção da organização.
	FT10	Acredito que um projeto transformacional introduz novas formas de trabalhar.
	FT13	Acredito que um projeto transformacional está relacionado a executar a criação de novos serviços e produtos.
	FT14	Acredito que, em projetos transformacionais, a clareza de papéis e responsabilidades influencia no engajamento dos times.
Barreira Transformacional	BT03	Acredito que os projetos transformacionais são projetos com alto grau de complexidade.
	BT05	Acredito que os projetos transformacionais envolvem alto investimento financeiro.
	BT07	Acredito que os projetos transformacionais são essenciais para o desenvolvimento estratégico da organização.
Transformação Organizacional	TO01	Acredito que os funcionários têm oportunidade de fazer escolhas sobre a melhor forma de executar as atividades de maneira a atingir as metas de desempenho.
	TO02	Acredito que os funcionários têm autonomia na escolha da melhor forma para conduzir as tarefas atribuídas.
	TO03	Acredito que os funcionários têm oportunidade e são incentivados a participar e colaborar no processo de tomada de decisões.

APÊNDICE D – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA - ARTIGOS

#	Título	Autor
1	A Garbage Can Model Of Government It Project Failures In Developing Countries The Effects Of Leadership Decision Structure And Team Competence	Zhu Y;Kindarto A
2	A Goal Driven Management Framework For Electronic Government Transformation Projects Implementation	Sarantis D;Charalabidis Y;Askounis D
3	A Sustainable University Digital Transformation And Beyond	Mohamed H M;Tlemsani I;Duncan M R
4	A Synthesised Framework Of Eco Industrial Park Transformation And Stakeholder Interaction	Dai Y ;Day S;Masi D; Golgeci I
5	A Training Model For E Readiness In E Governance	Aggarwal A
6	A Validated Business Process Modelling Success Factors Model	Bandara W;Gable G;Tate M;Rosemann M
7	Application Of Blended Learning For Formation Of Project Competence Of Future Engineers	Galstyan O;Sol Yankin A;Skripka A;Shchurov E;Semeshkina T;Ledeneva A
8	Are We Doing It Right We Need To Evaluate The Current Approaches For Implementation Of Digital Health Systems	Dendere R;Janda M;Sullivan C
9	Artificial Intelligence Adoption For E Government Analysis Of Enablers In An Emerging Economy	Fetais A;Faisal M;Sabir L;Al E B
10	Balanced And Integrated E Government Implementation Exploring The Crossroad Of Public Policy Making And Information Systems Project Management Processes	Melin U;Wihlborg E
11	Bibliometric Approach Of Business Intelligence As Technical Infrastructure To Enhance The Organizational Performance Competitiveness And Decision Making	Rahman A
12	Capturing Lived Experience Methodological Considerations For Interpretive Phenomenological Inquiry	Frechette J;Bitzas V;Aubry M;Kilpatrick K;Lavoie-Tremblay M
13	Conceptual Provisions Of The Management Of Transformational Projects	Gordiienko L; Gruzd M;Sobolev V
14	Conceptualizing Digital Leadership Characteristics For Successful Digital Transformation The Case Of Tanzania	Magesa M;Jonathan J
15	Consortium Of Municipalities Co-tailoring A Governmental Eservice Platform What Could Go Wrong	Pekkola S;Ylinen M;Mavengere N
16	Controlling Superprojects Information Management Requirements	Parnell B;Stone M; Aravopoulou E
17	Core Competencies A Key To Future Oriented And Sustainable E Governance Implementation A Mixed Method Research	Hooda A;Singla M

18	Cross Functional Collaboration And Change Management The Key Ingredients For Tax Technology Transformation	Dickler A;De R E;Moebus H;Baptista E;Bakker A;Kale S
19	Development Of Railway Ride Comfort Prediction Model Incorporating Track Geometry And Rolling Stock Conditions	Sadeghi J;Khajehdezfuly A;Heydari H;Askarnejad H
20	Digital Balanced Scorecard System As A Supporting Strategy For Digital Transformation	Fabac R
21	Digital Transformation In Business And Management Research An Overview Of The Current Status Quo	Kraus S;Durst S;Ferreira J;Veiga P;Kailer N;Weinmann A
22	Electronic Criminal Record In Greece Project Management Approach And Lessons Learned In Public Administration	Sarantis D;Askounis D
23	Empowering End Users Through Online Training	Huang A
24	Empowerment Power Culture And Leadership A Strategy Or Fad For The Millennium	Appelbaum S;Hébert D;Leroux S
25	Evaluating Knowledge Quality In Knowledge Management Systems	Chakrabarti D;Arora M;Sharma P
26	Evaluation Of The Effectiveness Of Developing Realworld Software Projects As A Motivational Device For Bridging Theory And Practice	Dong D;Butler R;Herbert J
27	Facility Management Perspective In Urban Transformation Projects The Opportunities And Challenges In Turkey	Keskin E; Yang E;Tanrıvermiş H;Erdogmus E
28	From Dynamic Capabilities To Erp Enabled Business Improvements The Mediating Effect Of The Implementation Project	Bernroider E;Wong C;Lai K
29	Governance Performance In Complex Environment The Case Of A Major Transformation In A University Hospital	Aubry M;Richer M;Lavoie-Tremblay M
30	How To Outsource Agile Projects Effectively Suppliers And Client Advisors Need To Work Closely With Client Organizations To Ensure Key Enablers Are In Place To Increase Success When Outsourcing Agile Projects	Aoufi A;Schoeman M;Turner N
31	Identity Formation And Maintenance In A Large Hospital Construction Project	Nyamekye E;Haapasalo H
32	Including Negative Externalities During Transport Infrastructure Construction In Assessment Of Investment Projects	Raicu S;Costescu D;Popa M;Rosca M
33	Incorporating Agile Practices In Public Sector It Management A Nudge Toward Adaptive Governance	Ylinen M
34	Interval Type2 Fuzzy Inference Based Failure Mode And Effect Analysis Model In A Group Decision Making Setting	Gölcük
35	Knowledge Entrainment And Project Management The Case Of Large Scale Transformation Projects	Soderlund J

36	Land Degradation Neutrality The Science Policy Interface From The Unccd To National Implementation	Chasek P;Akhtar-Schuster M;Orr B;Luise A;Rakoto R H;Safriel U
37	Linking Transformational Leadership And Work Outcomes In Temporary Organizations A Social Identity Approach	Ding X;Li Q;Zhang H;Sheng Z;Wang Z
38	Managing Complexity In Projects Extending The Cynefin Framework	Nachbagauer A
39	Managing The Development Of Eid In A Public Eservice Context Challenges And Path Dependencies From A Lifecycle Perspective	Melin U;Axelsson K;Söderström F
40	Measuring The Environmental Performance Of Urban Regeneration Projects Using Ahp Methodology	Ilicali E;Giritli F
41	Monitoring The Effects Of Land Sizes On Private Property Transformation In An Urban Regeneration Project By Regression Analysis Erenler Cedit Case Study Kocaeli	Ince C;Aslan B
42	Operationalization Of Critical Success Factors To Manage The Industry 40 Transformation Of Manufacturing Smes	Brodeur J;Pellerin R;Deschamps I
43	Planned Benefits Can Be Misleading In Digital Transformation Projects Insights From A Case Study Of Human Resource Information Systems Implementation In Healthcare	Tursunbayeva A;Bunduchi R;Pagliari C
44	Post Evaluation Of Economic Benefits Of Intelligent Transportation System Application Based On Vector Autoregressive Model Ekonominė Intelektinė Transporto Sistemų Taikymo Nauda Pagrįsta Vektorinių Autoregresinių Modelių Vertinimas Įgyvendinus	Lv Y;He Y;Yang X
45	Process Reengineering Through An Interoperable Web Platform Leads To Increased Transparency And Equality A Case Study From The Greek Public Administration	Raptis I;Kakkos V;Mavrotas G;Tsolakou E
46	Project Management In The Public Context Research Field Mapping Gestão De Projetos No Contexto Público Mapeamento Do Campo De Investigação Gestión De Proyectos En El Contexto Público Mapeo Del Campo De Investigación	Moutinho J;Rabechini J R
47	Project Based Maturity Assessment Model For Smart Transformation In Taiwanese Enterprises	Lin T;Wang K
48	Research On Substation Project Cost Prediction Based On Sparrow Search Algorithm Optimized Bp Neural Network	Xu X;Peng L;Ji Z;Zheng S;Tian Z;Geng S
49	Revisiting Organizational Design In The Light Of Isomorphism And Equifinality Insights From The Study Of Three Major Transformation Projects 1	Aubry M;Richer M;Lavoie-Tremblay C;Verreault J
50	Revisiting The Project Management Knowledge Framework Rebalancing The Framework To Include Transformation Projects	Cha J;Newman M;Winch G
51	Rising To The Top Ten Transformative Projects In Asia And The Pacific A Stakeholder Analysis Of The Community Based Carbon Sequestration Project In Eastern Iran	Amiraslani F

52	Security First Security By Design Or Security Pragmatism Strategic Roles Of It Security In Digitization Projects	Guggenmos F;Häckel B;Ollig P;Stahl B
53	Sensemaking And Social Processes In Digital Government Projects	Luna-Reyes L;Andersen D;Black L;Pardo T
54	Shore Power Deployment Problema Case Study Of A Chinese Container Shipping Network	Qi J;Wang H;Zheng J
55	Speedy Delivery Versus Long Term Objectives How Time Pressure Affects Coordination Between Temporary Projects And Permanent Organizations	Van B F;Ferguson J;Groenewegen P
56	Study On The Whole Process Risk Management System Of Power Grid Construction Projects	Xu Z;Liu J;Lu X
57	Success Factors Influencing Implementation Of E Government At Different Stages Of Maturity A Literature Review	Müller S;Skau S
58	Technology Renewal User Resistance User Adoption Status Quo Bias Theory Revisited	Shirish A;Batuekueno L
59	The Impact Of Information Technology And Communication Systems On The Agility Of Supply Chain Management Systems	Dehgani R;Jafari N N
60	The Politics Behind Design Projects When Space Organization And Technology Collide	Jemine G;Pichault F;Dubois C
61	The Research And Implementation On Postproject Evaluation Of Distribution Network Project	Wang Y;Hu M;Wu Z;Dou X
62	Toward An Encounter Team Model Of Clinical Project Management A Needs Analysis Of A Family Health Center	Opel D;Abbott C;Hart-Davidson W
63	Towards A Comprehensive Understanding Of Digital Government Success Integrating Implementation And Adoption Factors	Gil-Garcia J;Flores-Zúñiga M
64	Towards A Transformational Hydraulic Engineering Project For The Territory A Focus On The Working With People Wwp Model	De N V
65	Transformation Of Water Resource Management A Case Study Of The South To North Water Diversion Project	Zhao Z;Zuo J;Zillante G
66	Transforming Student Career Paths Into A Project To Increase Engagement In A Project Management Course	Calvert C
67	Trust Reflexivity And Knowledge Integration Toward A Conceptual Framework Concerning Mobile Engineers	Sankowska A;Söderlund J
68	Typical Challenges Faced In The Slum Transformation Construction Project	Solanki T;Salgude R
69	Understanding E Justice And Open Justice Through The Assessment Of Judicial Websites Toward A Conceptual Framework	Sandoval-Almazan R;Gil-Garcia J
70	Unpacking The Processes That Catalyzed The Adoption Of Best Management Practices For Lowland Irrigated Rice In The Mekong Delta	Flor R;Le A T L;Nguyen V H N;Nguyen T M;Phung N;Connor

		M;Stuart A;Sander B;Wehmeyer H;Binh T C B;Tchale G
71	When Frameworks Empower Their Agents The Effect Of Organizational Project Management Frameworks On The Performance Of Project Managers And Benefits Managers In Delivering Transformation Projects Successfully	Badewi A
72	Why E Government Projects Fail An Analysis Of The Healthcare Gov Website	Anthopoulos L;Reddick C;Giannakidou I;Mavridis N
73	Why Eparticipation Systems Fail The Case Of Estonia's Osaleee	Toots M