



## LIDERANÇA TRANSACIONAL E SUCESSO DO PROJETO: EVIDÊNCIAS SOBRE AS INFLUÊNCIAS DO AUTOGERENCIAMENTO E DA ABORDAGEM DE GESTÃO DO PROJETO

### TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND PROJECT SUCCESS: EVIDENCE ON THE INFLUENCES OF SELF-MANAGEMENT AND THE PROJECT MANAGEMENT APPROACH

 **Thales da Costa Lago Alves**  
Doutor em Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN   
Natal, RN - Brasil.  
[thalesclago@gmail.com](mailto:thalesclago@gmail.com)

 **Carlos Alberto Freire Medeiros**  
Doutor em Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN   
Natal, RN - Brasil.  
[carlosalbertofreiremedeiros@gmail.com](mailto:carlosalbertofreiremedeiros@gmail.com)

 **André Morais Gurgel**  
Doutor em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN   
Natal, RN - Brasil.  
[andregurgel@reitoria.ufrn.br](mailto:andregurgel@reitoria.ufrn.br)

#### Resumo:

A liderança transacional figura como um dos estilos abordados na relação com o sucesso do projeto. Este artigo propõe-se a analisar o impacto do líder transacional sobre o sucesso do projeto, tanto de forma direta como por meio da mediação do autogerenciamento dos membros da equipe do projeto. Para isso, foi aplicada uma *survey* que coletou dados de 406 respondentes acerca do modelo teórico desenvolvido envolvendo indicadores de sucesso do projeto, liderança transacional e autogerenciamento. Adicionalmente, foi levantado o tipo de abordagem aplicada ao projeto: tradicional, ágil e híbrida, para testes de moderação. As análises feitas por meio da aplicação das técnicas de modelagem de equações estruturais (MEE) trouxeram novos achados, já que observou-se o papel positivo do autogerenciamento como mediador parcial na relação liderança transacional e sucesso do projeto. Além de implicações teóricas, remete a reflexões práticas quanto à importância do estímulo desse comportamento autorregulador por parte dos membros da equipe. Os resultados também revelaram um efeito moderador do tipo de abordagem de projetos, onde as equipes com aplicação da metodologia híbrida influenciaram menos o sucesso do projeto nos níveis mais altos de liderança transacional, em detrimento das equipes centradas nas abordagens tradicional ou híbrida.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Sucesso de projetos. Liderança transacional. Autogerenciamento. Abordagens da gestão do projeto.

#### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Alves, T. da C. L., Medeiros, C. A. F., & Gurgel, A. M. (2024, set./dez.). Liderança transacional e sucesso do projeto: Evidências sobre as influências do autogerenciamento e da abordagem de gestão do projeto. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 15(3), 566-596. <https://doi.org/10.5585/gep.v15i3.27037>

### Abstract:

Transactional leadership is one of the styles examined concerning project success. This article aims to analyze the impact of transactional leadership on project success, both directly and through the mediation of project team self-management. To achieve this, a survey was conducted collecting data from 406 respondents regarding the developed theoretical model involving project success indicators, transactional leadership, and self-management. Additionally, the type of project approach applied - traditional, agile, and hybrid - was identified for moderation tests. Analyses conducted using Structural Equation Modeling (SEM) techniques yielded new findings, highlighting the positive role of self-management as a partial mediator in the relationship between transactional leadership and project success. Beyond theoretical implications, these findings underscore practical reflections on the importance of fostering self-regulatory behavior among team members. Results also revealed a moderating effect of project approach, where teams employing hybrid methodologies show less influence on project success at higher levels of transactional leadership compared to teams focused on traditional or purely agile approaches.

**Keywords:** Project management. Project success. Transactional leadership. Self-management. Project management approaches.

## 1 Introdução

A liderança é uma das competências que contribuem para o êxito de um gestor à frente de um projeto, já que, aliada ao gerenciamento, torna-se um importante atributo para o alcance do sucesso de uma iniciativa. Enquanto o gerenciamento volta-se ao planejamento, construção e direcionamento de sistemas organizacionais no cumprimento de objetivos, a liderança foca em uma mudança potencial, estabelecendo direção, alinhando, motivando e inspirando pessoas (Wajdi, 2017). Os gerentes de projeto devem priorizar o aperfeiçoamento das habilidades de liderança visando aprimorar os resultados da equipe (Nixon *et al.*, 2012), já que a liderança vem sendo apontada pela literatura como um dos fatores que contribuem para o sucesso do projeto (Alvarenga *et al.*, 2020; Majeed *et al.*, 2021).

É válido pontuar que esse alcance do êxito do projeto, mensurado por um bom período de forma limitada a três medidas: tempo, custo e qualidade (Jugdev & Müller, 2005), atualmente, leva em consideração, além dos fatores do triângulo de ferro, aspectos como objetivos estratégicos, sucesso nos negócios, satisfação do usuário final e benefícios aos *stakeholders* (Ika, 2009), o que torna a tarefa do líder ainda mais abrangente e relevante na busca pelo sucesso do projeto.

Dentre os estilos investigados nessa área temática, temos as lideranças transformacional e transacional, que advêm da teoria de liderança *full-range* (Bass, 1999). Apesar da origem em comum, os dois estilos se diferenciam pelo fato de a liderança transformacional focar no

carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1990), enquanto o líder transacional enfatiza recompensas contingentes, ou seja, os subordinados são reconhecidos por atingirem os objetivos de desempenho (Yang *et al.*, 2011). A liderança transacional, inclusive, é um dos estilos recomendados por Kabore *et al.* (2021) para trabalhos futuros ampliarem a investigação sobre a influência do líder no sucesso do projeto.

Pesquisas apontam que outros fatores podem influenciar o impacto desse estilo de liderança sobre o sucesso do projeto, a exemplo da coesão (Wu *et al.*, 2012) e potência dos membros da equipe (Sané & Abo, 2021). Como forma de trazer novas contribuições para a literatura, este artigo propõe que o autogerenciamento dos membros de equipes de projeto seja utilizado como fator mediador entre a liderança transacional e o sucesso do projeto. O comportamento de autogestão é baseado na teoria social cognitiva (Bandura, 1991), divide-se nas dimensões de automonitoramento, autoavaliação e autorreforço e, até então, não foi explorado como um potencial fator mediador na relação abordada neste manuscrito.

Levando em conta, também, a necessidade de diferenciar as abordagens de gerenciamento de projetos na relação liderança-sucesso do projeto (Mubarak *et al.*, 2023), esta pesquisa integra, adicionalmente ao framework teórico, uma variável categórica que trata da abordagem com a qual o projeto foi desenvolvido: tradicional, ágil ou híbrida. Essa variável é testada a partir de sua intervenção nas interações entre a liderança transacional e o sucesso do projeto, como também, nos efeitos do autogerenciamento sobre essa variável dependente.

Diante desta explanação inicial, este estudo objetivou analisar o impacto direto liderança transacional sobre o sucesso do projeto e de forma indireta, sob a mediação do autogerenciamento dos membros da equipe, e, ainda, os efeitos de moderação do tipo de abordagem de gerenciamento do projeto na influência tanto da liderança como do autogerenciamento no sucesso do projeto. Para isso, foram utilizadas técnicas de modelagem de equações estruturais (MEE), que confirmaram, dentre os achados, efeitos positivos da liderança transacional sobre o sucesso do projeto, tanto de forma direta como mediada pelo autogerenciamento dos membros da equipe do projeto.

Além desta introdução como tópico inicial, este artigo estrutura-se pelas seções a seguir visando ao alcance do objetivo proposto: 2) Fundamentação teórica; 3) Procedimentos metodológicos; 4) Resultados; 5) Discussão; e 6) Conclusões.

## 2 Fundamentação teórica

A visão do Triângulo de Ferro de Barnes, limitada a tempo, custo e desempenho para avaliação do sucesso do projeto, vem sendo expandida ao longo do tempo por meio da incorporação de critérios que levam em consideração a satisfação de grupos de *stakeholders* (Albert *et al.*, 2017), incluindo clientes, membros da equipe e usuários finais (Podgórska & Pichlak, 2019). Aspectos como o impacto sobre o negócio e a preparação para o futuro também devem ser considerados (Shenhar & Dvir, 2007). O sucesso do projeto está relacionado às práticas e técnicas utilizadas no gerenciamento de projetos para responder às questões do mercado, levando em conta estratégias organizacionais, desempenho, controle financeiro e satisfação do cliente (Bizarrias *et al.*, 2020).

Acerca do papel da liderança transacional no sucesso do projeto, Müller e Turner (2010b) enfatizaram que esse estilo é mais adequado a líderes de projetos menos complexos. A liderança transacional deriva da *Full-Range Leadership Theory* (Modelo de Extensão Total da Liderança) (Bass, 1999), que é composta por três dimensões: *Recompensa Contingente* – troca de recompensas por esforço; *Gestão Ativa por Exceção* – foco em desvios de regras e padrões para tomada de ações corretivas; *Gestão Passiva por Exceção* – ação quando normas não forem cumpridas e/ou problemas se tornem sérios. A liderança transacional pode ter relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho dos membros da equipe (Garcia & Russo, 2020; Nurlina, 2022; Shah & Hamid, 2015), apresentar um efeito positivo sobre os indivíduos em relação à identificação com a organização (Epitropaki & Martin, 2005) e estimular a satisfação dos colaboradores no trabalho (Nurlina, 2022).

Na área de gestão de projetos, Asree *et al.* (2019) apontaram que a liderança transacional estaria mais fortemente relacionada à etapa de iniciação dos projetos, apresentando ainda médio envolvimento nas fases de planejamento, execução e encerramento e tendo baixa relação com a etapa de controle. Strang (2011) colocou que o emprego do estilo transacional é um dos fatores relevantes para incremento do desempenho em relação a tempo e da qualidade do escopo de projetos para desenvolvimento de produtos. Barber e Warn (2005) explicaram que comportamentos transacionais ativos seriam mais adequados para uma liderança reativa de gerentes de projeto que se deparam com situações inusitadas.

Estudos como os de Liphadzi *et al.* (2015) e Sané e Abo (2021) destacaram que a liderança transacional, especialmente através da gestão ativa por exceção e da recompensa contingente, demonstra uma influência direta positiva no sucesso de projetos em diversos

contextos. No entanto, variações na eficácia desse estilo de liderança são observadas dependendo das dimensões específicas estudadas, como a gestão ativa por exceção e a recompensa contingente, evidenciando a necessidade de análises detalhadas para compreender seu impacto completo no contexto de gestão de projetos (Aga, 2016; Ahmad *et al.*, 2022b; Raziq *et al.*, 2018). Diante do exposto, é apresentada a primeira hipótese de pesquisa:

*H1: A liderança transacional influencia positivamente o sucesso do projeto.*

A origem do conceito *autogerenciamento* está centrada, inicialmente, no estudo sobre autorregulação de Kanfer (1970), sendo desenvolvido por Bandura (1991) através da teoria social cognitiva, que parte da premissa de que o comportamento resulta da interação contínua entre variáveis cognitivas, comportamentais e ambientais (Frayne & Geringer, 2000). As dimensões de automonitoramento, autoavaliação e autorreforço compõem o autogerenciamento (Mezo & Short, 2012). O automonitoramento inclui atenção a comportamentos, como ações, pensamentos ou emoções, direcionados para uma postura de mudança ou de manutenção; a autoavaliação compara o comportamento-alvo a um padrão internalizado desse comportamento, avaliando se há ou não progresso rumo a objetivos pré-definidos; e o autorreforço leva o indivíduo à autocompensação ou à autopunição, considerando se os objetivos anteriormente estabelecidos foram alcançados (Mezo, 2009).

Essa autogestão é um processo psicológico que influencia a gestão das ações individuais e pode ter contribuições relevantes na performance profissional (Bendassolli *et al.*, 2017) e, conseqüentemente, repercutir positivamente no desempenho organizacional (Wood & Bandura, 1989). Outros estudos, como Ghali *et al.* (2018) sugeriram que o autogerenciamento torna os colaboradores mais dedicados e engajados com o trabalho, contribuindo para o sucesso organizacional. Yang e Guy (2011) sustentaram que a autogestão e o trabalho em equipe estão associados indiretamente à satisfação no trabalho dos membros da equipe.

Estratégias de autorregulação focadas na prevenção, que buscam objetivos mais conservadores e de baixo risco, podem ser encorajadas pela liderança transacional (Hamstra *et al.*, 2014; Kark *et al.*, 2018). Em contrapartida, o líder transacional influencia negativamente o comportamento intraempreendedor, que se refere à habilidade de o seguidor empreender dentro da própria organização por meio da inovação (Moriano *et al.*, 2014) e também não tem influência significativa no estilo cooperativo do seguidor para resolução de conflitos (Sané & Abo, 2021).

Ahmad *et al.* (2022b) concluem que a liderança exercida por meio das recompensas contingentes não motiva outro comportamento autorregulador, a autoliderança dos seguidores, podendo até desencorajá-la, e, assim, não favorece o efeito indireto dessa dimensão transacional no sucesso do projeto. Isso posto, expõe-se a segunda hipótese:

*H2: A liderança transacional influencia positivamente o autogerenciamento.*

O autogerenciamento é reconhecido por aumentar a dedicação e o engajamento dos colaboradores, resultando em contribuições positivas para a excelência organizacional e satisfação dos clientes (Ghali *et al.*, 2018; Naser & Al Shobaki, 2017). Especialmente em contextos organizacionais com menor centralização e formalização, a autogestão pode ter um impacto ainda mais pronunciado nas equipes de trabalho (Tata & Prasad, 2004). Em relação à autoliderança, que difere do autogerenciamento pela maior autonomia e menor influência externa, estudos como os de Ahmad *et al.* (2022a) e Ahmad *et al.* (2022b) destacam sua relação positiva e significativa com o sucesso do projeto, evidenciando diferentes intensidades de impacto. Por outro lado, pesquisas como a de Maqsoom *et al.* (2020) indicam associações positivas entre o autocontrole e o desempenho de projetos na construção civil, moderadas por fatores como a complexidade do projeto. Com isso, é apresentada a terceira hipótese:

*H3: O autogerenciamento influencia positivamente o sucesso do projeto.*

Estudos têm investigado a mediação de fatores como autoliderança, potência da equipe, estilo cooperativo para resolução de conflitos e coesão entre membros da equipe na relação entre liderança transacional e sucesso do projeto (Ahmad *et al.*, 2022b; Ali *et al.*, 2021; Bhatti *et al.*, 2021; Khan *et al.*, 2020; Mariam *et al.*, 2022; Sané & Abo, 2021; Wu *et al.*, 2012). No entanto, há uma lacuna de pesquisa em relação ao papel mediador do autogerenciamento nessa dinâmica, embora estudos anteriores tenham explorado a eficácia do autogerenciamento como mediador entre o controle do método de trabalho e a motivação para a realização de tarefas (Burr & Cordery, 2001) e seu efeito de mediação parcial em relações entre personalidade do colaborador, autoeficácia e desempenho (Gerhardt *et al.*, 2007). Estudos como o de Chen e Chung (2014) também destacaram o papel significativo do autogerenciamento como mediador parcial na relação entre liderança carismática e comprometimento organizacional. Dada a necessidade de expandir o papel mediador do autogerenciamento às pesquisas que tratam da liderança e do sucesso em projetos, propõe-se a quarta hipótese:

*H4: O autogerenciamento medeia positivamente a relação entre liderança transacional e sucesso do projeto.*

Fatores contextuais podem trazer novas contribuições à literatura que trata das relações entre liderança e sucesso do projeto, a exemplo da abordagem com a qual são conduzidos os projetos. A abordagem tradicional de gestão de projetos, desenvolvida a partir da década de 1980, dominou o cenário até o início do século XXI, focando no cumprimento rigoroso de prazos, escopo e custos pré-determinados. No entanto, sua rigidez frente a mudanças nos requisitos do projeto e a falta de adaptação contínua às necessidades do cliente revelaram limitações significativas ao longo dos anos (Fernandez & Fernandez, 2008; Špundak, 2014).

Já a abordagem ágil, introduzida com o *Manifesto for Agile Software Development*, em 2001, oferece uma alternativa dinâmica e adaptativa, priorizando a entrega de valor ao cliente através de iterações frequentes e colaboração contínua (Bergmann & Karwowski, 2019). A transição para abordagens ágeis não é apenas uma mudança de método, mas uma transformação cultural que prioriza a aprendizagem organizacional e a colaboração eficaz entre equipes multidisciplinares (Neto *et al.*, 2022).

Além das abordagens tradicional e ágil, a literatura tem explorado a abordagem híbrida como uma terceira via, combinando elementos das duas metodologias para maximizar a flexibilidade e a previsibilidade na gestão de projetos (Azenha *et al.*, 2021; Gemino *et al.*, 2021). A abordagem híbrida é reconhecida por sua capacidade de adaptar-se às necessidades específicas dos projetos, incorporando tanto as práticas estruturadas da gestão tradicional quanto a agilidade das metodologias ágeis, resultando em melhores resultados para os *stakeholders* e equilíbrio entre custo, tempo, escopo e qualidade (Reiff & Schlegel, 2022).

No contexto da gestão de projetos ágeis, o autogerenciamento representa um desafio crucial, especialmente em empresas de TI, onde há uma tensão entre a autogestão individual e os objetivos coletivos da equipe (Moe *et al.*, 2009). Organizações que adotam métodos ágeis enfrentam o desafio de equilibrar a necessidade de autonomia dos colaboradores com as demandas do projeto, o que pode influenciar positivamente o sucesso do projeto (Annosi *et al.*, 2020; Bergmann & Karwowski, 2019). Em contraste, na abordagem tradicional, a liderança tende a ser mais orientada para o comando e controle, enquanto no contexto ágil, adota-se um estilo mais adaptativo e colaborativo, alinhado com os princípios de entrega incremental e interativa (Bergmann & Karwowski, 2019; Salameh, 2014). Estudos mostram que certos estilos de liderança, como o transacional, podem não ter um impacto significativo na relação entre

liderança e desempenho da equipe, independentemente da abordagem de gestão de projetos utilizada (Garcia & Russo, 2020; Neto *et al.*, 2022;).

Diante do exposto e considerando a importância da inserção das abordagens de gestão de projetos como fator moderador nas relações da liderança e do autogerenciamento com o êxito do projeto, são apresentadas a quinta e a sexta hipóteses:

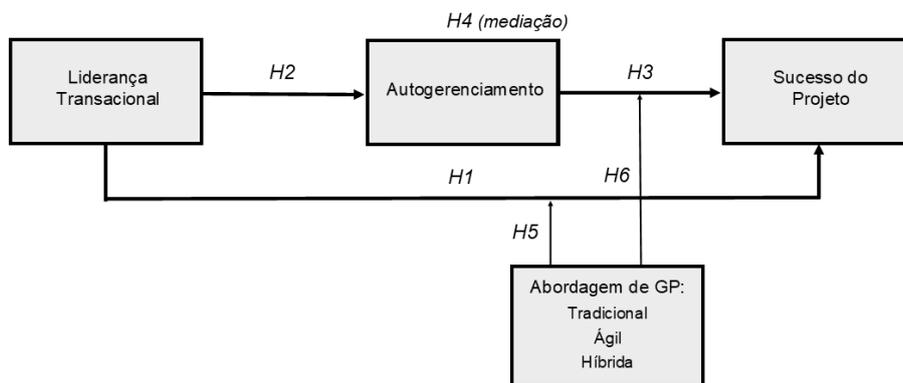
*H5: A abordagem da gestão do projeto modera a relação entre a liderança transacional e o sucesso do projeto.*

*H6: A abordagem da gestão do projeto modera a relação entre o autogerenciamento e o sucesso do projeto.*

A partir da fundamentação teórica que origina as hipóteses desta pesquisa, a Figura 1 traz o modelo teórico que sintetiza as relações que são objeto de análise do estudo.

**Figura 1.**

*Modelo Teórico*



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

### 3 Procedimentos metodológicos

A amostra dos participantes deste estudo compreende membros de equipes envolvidas em projetos de organizações estabelecidas no Brasil. Os dados foram coletados por meio de *survey* viabilizada em formulário eletrônico disponibilizado no *Google Forms*. Além da validade de face realizada por especialistas em pesquisas dessa natureza, o instrumento foi submetido a um pré-teste, o que gerou sugestões e adequações derivadas dos respondentes e incorporadas ao questionário.

Para difundir o texto de divulgação da pesquisa junto ao link para o formulário eletrônico, foram utilizados canais virtuais como WhatsApp, e-mail e, principalmente, a

plataforma LinkedIn, pela qual foram feitos cerca de 4 mil contatos individuais para envio da *survey*, com uma taxa de resposta de 8%, o que representou parte expressiva dos integrantes da amostra utilizada no estudo. Ao todo, 439 formulários foram recebidos, sendo 406 válidos para o estudo. A Tabela 1 apresenta o levantamento dos dados sociodemográficas e funcionais dos participantes que compõem a amostra levantada.

**Tabela 1.**

*Dados Sociodemográficos e Funcionais da Amostra*

CATEGORIAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIAS	(%)
<b>FAIXA ETÁRIA (ANOS)</b>	18-29	88	21,67
	30-39	157	38,67
	40-49	111	27,34
	50-59	39	9,61
	≥ 60	7	1,72
	Respostas inválidas	4	0,99
<b>GÊNERO</b>	Feminino	163	40,15
	Masculino	241	59,35
	Outro	1	0,25
	Prefiro não responder	1	0,25
<b>TAMANHO DA EQUIPE DO ÚLTIMO PROJETO (QUANTIDADE DE MEMBROS)</b>	02-10	225	55,42
	11-20	96	23,65
	21-30	36	8,87
	31-40	9	2,22
	41-50	9	2,22
	≥ 51	27	6,65
	Respostas inválidas	4	0,99
<b>ABORDAGEM APLICADA AO PROJETO</b>	Ágil	104	25,62
	Tradicional	135	33,25
	Híbrida	161	39,66
	Outra	4	0,99
	Não tenho conhecimento	2	0,49
<b>EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS (ANOS)</b>	01-10	290	71,43
	11-20	90	22,17
	21-30	23	5,67
	≥ 31	3	0,74
<b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</b>	Educação	10	2,46
	Indústria	104	25,62
	Pública	42	10,34
	Serviços	120	29,56
	TI (tecnologia da informação)	112	27,59
	ONG (organização não governamental)	12	2,96
	Outras	6	1,48
<b>REGIÃO (BRASIL)</b>	Centro-Oeste	33	8,13
	Nordeste	71	17,49
	Norte	6	1,48
	Sudeste	221	54,43
	Sul	75	18,47

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

Todas as escalas de medida utilizadas foram testadas e validadas. O instrumento destinado a medir o construto *sucesso do projeto* foi adaptado dos estudos de Müller e Turner (2007; 2010a; 2010b), sendo composto por 12 itens. A *liderança transacional* foi mensurada por meio de 12 indicadores do *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ* (Questionário Multifatorial de Liderança), desenvolvido por Bass e Avolio (2000). Já o autogerenciamento foi medido por 16 itens do *Self-Control and Self-Management Scale - SCMS* desenvolvido por Mezo (2009), através da versão traduzida e adaptada para a língua portuguesa por Bendassolli *et al.* (2016). Optou-se por utilizar escalas do tipo *likert* de 6 pontos para os três construtos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 6, “concordo totalmente” com a afirmativa. As três abordagens de gestão de projetos - tradicional, ágil e híbrida, foram captadas por meio de uma questão de múltipla escolha.

A modelagem de equações estruturais (MEE) foi a técnica utilizada para análise dos dados, com o intuito de especificar o modelo de mensuração e o modelo estrutural (Tomarken & Waller, 2005). Integrante da MEE, a análise fatorial confirmatória (AFC) foi aplicada para medir a qualidade do ajuste do modelo fatorial e testar estatisticamente a qualidade desse ajuste (Lattin *et al.*, 2011). Devido aos dados serem de natureza categórica ordinal, coletados através de escala *likert*, optou-se por utilizar como método de estimação do modelo o WLSMV (*Weighted Least Squares Mean and Variance Adjusted* - média ponderada de mínimos quadrados e ajuste de variância), técnica robusta a não normalidade dos dados e indicada para evitar qualquer viés nas análises (Bandalos, 2014; Finney *et al.*, 2016).

A escolha dos índices de ajuste para o modelo seguiu recomendação de Schreiber *et al.* (2006): CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), NFI (*Normed Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). A partir de orientação de Savalei (2021) para análises que utilizam o estimador WLSMV, foram adotados índices robustos do CFI, TLI e RMSEA, nomeados rCFI, rTLI e rRMSEA, respectivamente. O GFI (*Goodness-of-Fit Index*) e o AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*) também foram incluídos como índices de ajuste, conforme recomendação de Lattin *et al.* (2011). O software livre R Studio v. 2023.06.0, juntamente com o pacote lavaan v. 0.6-16, foi utilizado para gerar os dados que compuseram as análises do modelo.

Acerca das considerações éticas, o projeto de pesquisa que originou este manuscrito foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Onofre

Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP/HUOL/UFRN), sob o protocolo CAAE: 68188923.8.0000.5292, visando ao cumprimento das normas éticas aplicadas às pesquisas científicas que envolvem seres humanos.

#### 4 Resultados

Inicialmente, foi verificado o pressuposto de ausência de multicolinearidade, onde foram aferidas as correlações das 40 variáveis observáveis do modelo. Duas delas apresentaram índice acima de 0,8 (SUC6 ↔ SUC8; LTS9 ↔ LTS12), porém, ambas abaixo do limite de 0,9, índice que Hair *et al.* (2009) indicam para se considerar uma colinearidade significativa. Adicionalmente, também foi observado o Fator de Inflação de Variância (*Variation Inflation Factor* - VIF), já que a multicolinearidade deve ser verificada não só apenas pelos índices de correlação (Hair *et al.*, 2009). A alta correlação pode ser atestada quando uma variável apresenta  $VIF > 5$  (Daoud, 2017). Todos os indicadores de VIF ficaram entre 1,32 e 4,93, com exceção da variável SUC6, da escala *sucesso do projeto*, que obteve um valor de 6,54, sendo, então, retirada do modelo.

Já a consistência interna das escalas foi verificada por meio do Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald, onde os instrumentos obtiveram índices acima de 0,7 (Hair *et al.*, 2009): *Sucesso do projeto* ( $\alpha = 0,93$ ;  $\Omega = 0,95$ ), *Liderança transacional* ( $\alpha = 0,93$ ;  $\Omega = 0,94$ ) e *Autogerenciamento* ( $\alpha = 0,87$ ;  $\Omega = 0,90$ ).

Com apenas uma variável excluída por apresentar multicolinearidade, o modelo inicial reunindo os fatores *sucesso do projeto*, *liderança transacional* e *autogerenciamento* foi composto por 39 variáveis observáveis. Dessas, um indicador apresentou carga fatorial abaixo de 0,5 (Hair *et al.*, 2009). A variável ATG15, da escala de autogerenciamento - dimensão *autorreforço*, obteve carga de 0,49 e, por isso, foi retirada do modelo. Mesmo assim, a variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) desse construto (0,40) ficou abaixo do recomendado por Fornell e Larcker (1981),  $AVE \geq 0,5$ . Para alcançar o índice aceitável, foram excluídos indicadores com as menores cargas fatoriais: ATG1 (0,50), ATG10 (0,52), ATG16 (0,52), ATG12 (0,53), ATG2 (0,58), ATG5 (0,59) e ATG9 (0,60). Quanto à CR (*Composite Reliability* - confiabilidade composta), todas as escalas obtiveram índice superior a 0,7, o que atesta a confiabilidade composta dos construtos (Fornell & Larcker, 1981). Com isso, um novo modelo reespecificado foi composto por 31 variáveis observáveis.

Para analisar esse segundo modelo de mensuração, foram aferidos os índices de ajuste a partir dos parâmetros definidos pela literatura: rCFI, rTLI e NFI, com ajuste aceitável  $\geq 0,90$  e bom ajuste  $\geq 0,95$  (Brown, 2015); rRMSEA, aceitável  $\leq 0,08$  e bom ajuste  $\leq 0,06$ , e SRMR, aceitável  $\leq 0,08$  e bom ajuste  $\leq 0,06$  (Hooper *et al.*, 2008); GFI, aceitável  $\geq 0,90$  e bom ajuste  $\geq 0,95$ , e AGFI, aceitável  $\geq 0,80$  e bom ajuste  $\geq 0,90$  (Lattin *et al.*, 2011). O segundo modelo obteve bons índices de ajuste, considerando os parâmetros: NFI = 0,99; GFI = 0,99; AGFI = 0,99; SRMR = 0,05. Já o rRMSEA (90% IC – intervalo de confiança) = 0,07 (0,068 - 0,080) pôde ser considerado como aceitável (Hooper *et al.*, 2008). Mesmo assim, o rCFI = 0,90 ficou no limite para ser validado e o rTLI = 0,89 abaixo desse parâmetro e distante do bom ajuste  $\geq 0,95$  (Brown, 2015). Dessa forma, o segundo modelo foi rejeitado.

O modelo seguinte reespecificado foi analisado, dessa vez, considerando os índices de modificação (*Modification Index - MI*) visando à melhoria dos três índices robustos de ajuste. Foram verificadas duas correlações residuais elevadas entre os itens LTS5 ↔ LTS8 (MI = 138,15), ambos da dimensão *gestão ativa por exceção* da liderança transacional, e SUC1 ↔ SUC2 (MI = 82,33), que estão relacionados ao desempenho do projeto, por tratarem do cronograma e orçamento, respectivamente. Outros índices de modificação foram igualmente significativos, todos relacionados à covariância residual entre indicadores da liderança transacional: LTS9 ↔ LTS12 (MI = 25,27) e LTS9 ↔ LTS10 (MI = 10,64), ambos da dimensão *gestão passiva por exceção*; e ainda LTS8 ↔ LTS9 (MI = 12,40) e LTS8 ↔ LTS12 (MI = 11,91). Devido à constatação de que as variáveis LTS8 e LTS9 estavam com indicação de correlação de erros entre si e que cada uma delas também apresentou correlação residual com outras duas variáveis, optou-se por removê-las do modelo devido à sobreposição de significado desses itens com os demais. Com isso, apenas a correlação dos erros entre SUC1 ↔ SUC2 foi adicionada.

A segunda reespecificação gerou o terceiro modelo, este com 29 variáveis observáveis. Os índices robustos de ajuste melhoraram a partir das modificações: rCFI = 0,94 e rTLI = 0,93, chegando próximos ao bom ajuste e o rRMSEA (90% IC) = 0,06 (0,068 - 0,080) ficou dentro dos parâmetros de uma boa medida, de acordo com Hooper *et al.* (2008). O SRMR também obteve melhora, decrescendo para 0,04. Os demais índices apresentaram os mesmos valores anteriores: NFI = 0,99; GFI = 0,99; AGFI = 0,99. Devido à constatação de que quase todos os índices refletiram um bom ajuste do modelo, que o rCFI e o rTLI ultrapassaram os valores de ajuste aceitável e se aproximaram do bom ajuste (0,95) e, ainda, que os índices de modificação

não indicaram covariâncias residuais adicionais expressivas, optou-se pelo aceite do modelo 3 para mensuração das variáveis latentes.

Adicionalmente aos índices de ajuste, foram analisadas a validade discriminante (VD), a AVE e a CR do terceiro modelo, conforme consta na Tabela 2. Esses dois últimos índices atenderam aos dos parâmetros aceitáveis indicados por Hair *et al.* (2009):  $AVE \geq 0,5$  e  $CR \geq 0,7$ . Para a VD, observou-se que a raiz quadrada da AVE das variáveis latentes apresentou valores maiores que as correlações entre os construtos (Byrne, 2016), atendendo ao critério de de Fornell-Larcker para esse parâmetro.

**Tabela 2.**

*Validade do Modelo de Mensuração*

VL	VD			AVE	CR
	SUC	LTS	ATG		
SUC	0,79			0,62	0,91
LTS	0,55	0,77		0,59	0,93
ATG	0,54	0,48	0,70	0,50	0,85

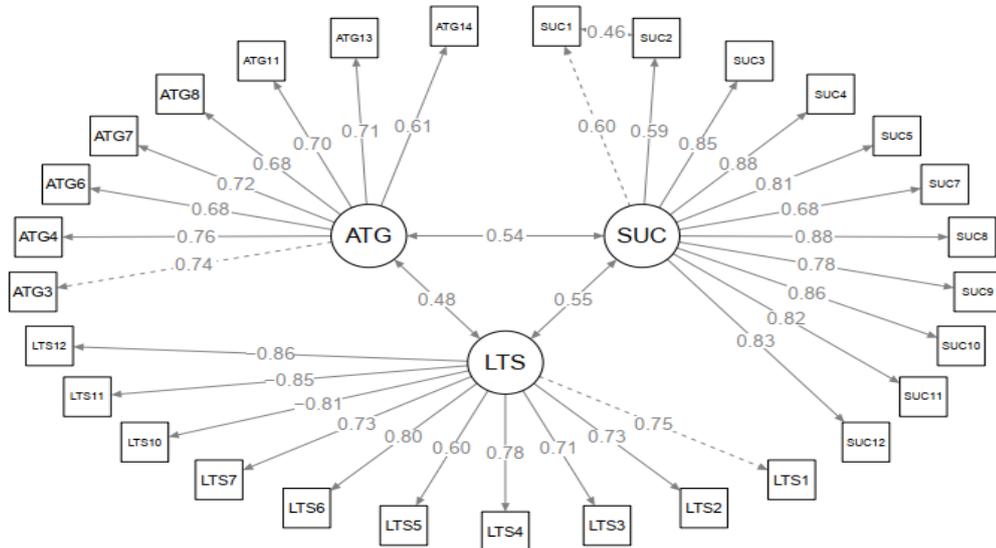
*Nota:* VL (Variável Latente); VD (Validade Discriminante); AVE (*Average Variance Extracted* - variância média extraída); CR (*Composite Reliability* - confiabilidade composta).

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

O modelo final de mensuração, com as respectivas cargas fatoriais padronizadas dos indicadores de cada variável latente, a correlação residual entre SUC1 ↔ SUC2 e as covariâncias entre os construtos, é representado pela Figura 2.

Figura 2.

Modelo de Mensuração



Nota: Cargas fatoriais padronizadas ( $p < 0,001$ ); covariâncias ( $p < 0,001$ ), correlação residual ( $p < 0,001$ ).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Concluída a construção do modelo de mensuração por meio da AFC, as hipóteses da pesquisa foram testadas a partir dos resultados obtidos via modelagem de equações estruturais.

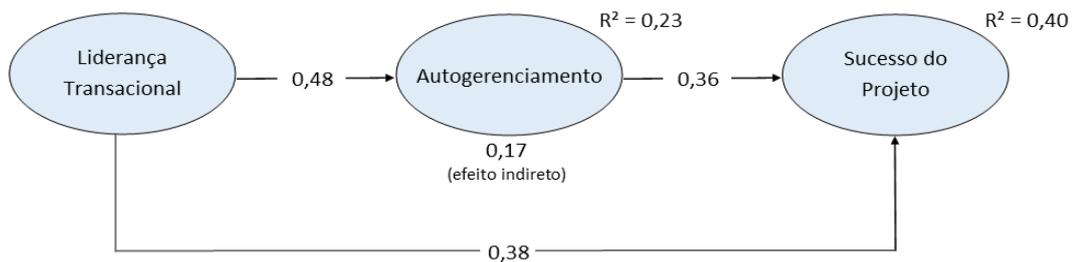
A análise revelou que a liderança transacional exerceu uma influência positiva e substancial no sucesso do projeto, com um coeficiente significativo ( $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando assim a validade da Hipótese 1 (H1). Além disso, a LTS teve um impacto ainda mais pronunciado no autogerenciamento dos membros da equipe do projeto, com um coeficiente de  $\beta = 0,48$  e  $p < 0,001$ , o que também apoia a H2. No que diz respeito à terceira relação direta entre as variáveis, observou-se uma influência positiva do autogerenciamento no sucesso do projeto, com um efeito significativo ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,001$ ), aproximando-se do impacto observado entre a liderança transacional e a variável dependente. Consequentemente, a H3 foi corroborada. A análise dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ), conforme ilustrado na Figura 3, indica que a predição do autogerenciamento é explicada em 23% pela influência do líder transacional. O modelo também explica 40% da variação no sucesso do projeto por meio da influência conjunta da liderança transacional e do autogerenciamento dos membros da equipe.

No que diz respeito à mediação do autogerenciamento na relação entre a liderança transacional e o sucesso do projeto, observou-se um efeito indireto significante. Ficou evidente

que essa liderança também influencia positivamente o sucesso do projeto por meio do autogerenciamento. A Figura 3 ilustra essa relação, demonstrando que o autogerenciamento age como um mediador parcial ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,001$ ), explicando cerca de 31% do efeito total ( $\beta = 0,55$ ,  $p < 0,001$ ) da liderança transacional sobre o sucesso do projeto. Portanto, a Hipótese 4 (H4) é validada.

**Figura 3.**

*Modelo Estrutural*



*Nota:* Coeficientes padronizados ( $p < 0,001$ ).

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

No contexto do modelo estrutural, foram exploradas hipóteses relacionadas à possível influência moderadora da variável categórica “abordagem de gestão de projetos” nos efeitos da liderança transacional sobre o sucesso do projeto (H5) e, subsequentemente, nos efeitos do autogerenciamento sobre a variável de desfecho (H6). Seguindo as diretrizes de Kline (2015) para a análise de modelos de moderação de múltiplos grupos e com o objetivo de evitar qualquer viés na interpretação dos resultados, avaliou-se a invariância das medidas entre os diferentes segmentos representados pelas categorias que refletem as abordagens de gestão de projetos: tradicional, ágil e híbrida. Importante ressaltar que, para esta análise, foram desconsiderados seis participantes da amostra por terem selecionado na questão referente à abordagem de gestão de projetos as opções *Outra* (4 respostas) ou *Não tenho conhecimento* (2), conforme observado na Tabela 1. Com isso, a análise de moderação foi realizada com  $n = 400$ .

Para avaliar a invariância entre os grupos, o modelo estrutural inicial sem restrições foi comparado com modelos subsequentes que impunham progressivamente restrições de igualdade entre os grupos em relação às cargas fatoriais, limiares, variâncias e covariâncias. Os resultados apontaram para a falta de relevância das diferenças entre esses modelos, tanto em termos de não significância estatística das variâncias ( $\text{Pr}(>\text{Chisq}) > 0,05$ ) quanto na variação

mínima dos índices de ajuste, todos com diferenças de coeficiente inferiores a 0,01. Consequentemente, pôde-se confirmar a invariância dos parâmetros entre os três grupos da variável categórica.

Para conduzir o teste de moderação, conforme orientações de Kline (2015), foi incorporado ao modelo restrito as regressões entre os construtos, conforme apresentado na Figura 3, juntamente com os demais parâmetros previamente mencionados. Isso permitiu comparar o modelo restrito, que representava igualdade nos parâmetros entre os grupos, com os dois modelos estruturais não restritos adicionais: o Modelo LTS→SUC, que abordou os efeitos da liderança transacional sobre o sucesso do projeto (H5), e o Modelo ATG→SUC, que investigou os efeitos do autogerenciamento sobre a variável dependente (H6). Os resultados dos testes de moderação estão detalhados na Tabela 3.

**Tabela 3.**

*Testes de Moderação da Variável “Abordagem de Gestão de Projetos”*

<i>LTS→SUC</i>					
	<b>Df</b>	$\chi^2$	$\chi^2$ diff	<b>Df diff</b>	<b>Pr(&gt;Chisq)</b>
<b>Modelo LTS→SUC</b>	1407	1540,2			
<b>Modelo restrito</b>	1409	1673,3	6,03	2	0,049**

<i>ATG→SUC</i>					
	<b>Df</b>	$\chi^2$	$\chi^2$ diff	<b>Df diff</b>	<b>Pr(&gt;Chisq)</b>
<b>Modelo ATG→SUC</b>	1407	1649,5			
<b>Modelo restrito</b>	1409	1673,3	1,49	2	0,475

*Nota:* Df (graus de liberdade);  $\chi^2$  (Qui-quadrado); diff (diferença); \*\* p < 0,05.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 3, a análise da moderação relacionada ao tipo de abordagem utilizada na gestão de projetos sobre o impacto da liderança transacional no sucesso do projeto revelou significância estatística ( $\text{Pr}(>\text{Chisq}) < 0,05$ ). Isso indica que houve diferenças consideráveis na relação LTS→SUC entre os grupos definidos pela variável categórica. Portanto, essas descobertas confirmam a Hipótese 5. Por outro lado, ao examinar o efeito moderador da abordagem de gestão de projetos na relação entre o autogerenciamento e o sucesso do projeto, não encontrou-se significância estatística ( $\text{Pr}(>\text{Chisq}) = 0,48$ ) para a diferença entre os modelos restrito e irrestrito. Assim, a Hipótese 6 deste estudo não foi aceita.

Na Tabela 4, são apresentados os dados que validam a hipótese de moderação aceita, destacando o efeito da liderança transacional sobre o sucesso do projeto em cada tipo de abordagem de gerenciamento de projeto. Os resultados indicam um efeito inferior no grupo *Híbrida* ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,001$ ) em comparação com os grupos *Ágil* ( $\beta = 0,47$ ,  $p < 0,001$ ) e *Tradicional* ( $\beta = 0,40$ ,  $p < 0,001$ ).

**Tabela 4.**

*Moderação da “Abordagem de Gestão de Projetos” Sobre LTS→SUC*

*LTS→SUC*

Grupo	$\beta$	SE	CI	p-value
<i>Tradicional</i>	0,40	0,07	0,26 - 0,53	0,00
<i>Ágil</i>	0,47	0,06	0,34 - 0,59	0,00
<i>Híbrida</i>	0,26	0,06	0,13 - 0,38	0,00

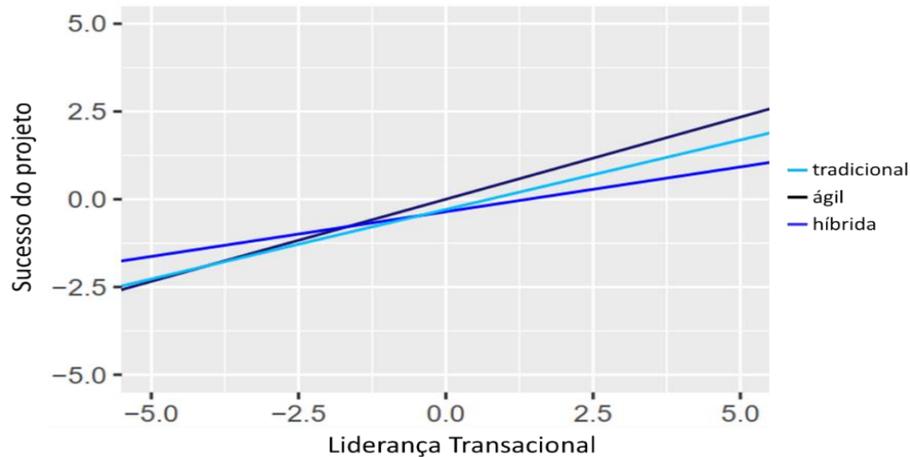
*Nota:*  $\beta$  (coeficiente padronizado); SE (erro-padrão); CI (intervalo de confiança).

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

A Figura 4 reforça a confirmação da validade do efeito de moderação relacionado aos três grupos da abordagem da gestão do projeto na relação LTS→SUC. Nota-se que em níveis mais elevados de liderança transacional, o alcance do sucesso do projeto é mais pronunciado entre equipes de projeto que fazem uso de abordagens de perfil ágil e tradicional, enquanto no grupo *híbrida*, que utiliza as duas práticas, o impacto no êxito do projeto se dá de forma menos expressiva.

**Figura 4.**

*Efeito de Moderação do Tipo de Abordagem de Gestão do Projeto na Relação Entre Liderança Transacional e Sucesso do Projeto*



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

## 5 Discussão

O presente estudo apresenta evidências da influência positiva que a liderança transacional pode exercer sobre o sucesso do projeto. Os achados corroboram com pesquisas anteriores que, da mesma forma, relataram a associação positiva de dimensões desse estilo de liderança com o êxito do projeto, como Yang *et al.* (2011), Wu *et al.* (2012), Aga (2016), Raziq *et al.* (2018) e Sané e Abo (2021). Esses resultados também endossam, de maneira mais abrangente, a influência positiva do líder transacional no meio organizacional, assim como observaram estudos que relataram impactos dessa liderança no estímulo a aspectos como o desempenho de colaboradores (Garcia & Russo, 2020; Nurlina, 2022; Shah & Hamid, 2015) e satisfação no trabalho (Nurlina, 2022).

De acordo com os dados revelados, a liderança transacional também exerceu influência positiva sobre o autogerenciamento. Essa constatação alinha-se aos estudos de Hamstra *et al.* (2014) e Kark *et al.* (2018), que observaram um papel encorajador do estilo transacional sobre estratégias de autorregulação dos seguidores. Porém, o achado vai em direção contrária à falta de influência desse tipo de liderança sobre a capacidade de resolução do seguidor frente a conflitos na equipe de projetos, relatadas por Sané e Abo (2021), e a desmotivação, percebida por Ahmad *et al.* (2022b), que a liderança exercida por meio de recompensas contingentes gera à autoliderança dos seguidores.

Dentro do modelo proposto, também observa-se que, além da liderança transacional, o sucesso do projeto é igualmente impactado de forma positiva pelo autogerenciamento dos membros da equipe. Mesmo que esse achado não possa ser comparado com pesquisas anteriores, por não haver análises na literatura a respeito dessa relação, é válido equiparar essa evidência a estudos que analisaram o papel de comportamentos autônomos sobre o êxito do projeto, como Ahmad *et al.* (2022a; 2022b), onde a autoliderança obteve, de mesmo modo, influência positiva sobre o sucesso do projeto, e Maqsoom *et al.* (2020), em que o autocontrole apresentou influência positiva sobre o desempenho de projetos da construção civil.

O autogerenciamento também apresentou-se como mediador parcial da relação *liderança transacional – sucesso do projeto*, carregando consigo 31% do efeito total positivo da liderança sobre o projeto bem-sucedido. O achado alinha-se a estudos que evidenciaram a importância para a organização da autogestão como mediadora entre construtos como o controle do método de trabalho e a motivação para a realização de tarefas (Burr & Cordery, 2001), a personalidade do colaborador e o desempenho (Gerhardt *et al.*, 2007) e a liderança carismática e o comprometimento organizacional (Chen & Chung, 2014). Mesmo assim, essa evidência destoa do que constataram Ahmad (2022b) acerca do papel mediador sem significância do comportamento de autoliderança, na relação entre a liderança por recompensas contingentes e o sucesso do projeto.

Já nas análises de efeitos moderadores, não foram encontradas evidências para sustentar a hipótese de que haveria diferenças significantes entre os grupos divididos de acordo com a abordagem de gestão do projeto no impacto do autogerenciamento sobre o sucesso do projeto. Com isso, pode-se inferir que o papel desse tipo de comportamento autorregulatório nessa relação é positivo e equivalente entre os membros de equipes que atuam sob as metodologias tradicional, ágil e híbrida para alcançar o êxito de seus respectivos projetos. Essa constatação não corrobora com o que observaram Moe *et al.* (2009) e Annosi *et al.* (2020) quanto ao comportamento autogerido gerar conflitos que podem repercutir no desempenho do projeto desenvolvido em equipes ágeis, já que o grupo relacionado a essa abordagem, frente aos demais, apresentou o coeficiente mais alto ( $\beta = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ) no impacto do autogerenciamento sobre o sucesso do projeto. Em contrapartida, a moderação foi validada na influência da liderança transacional sobre o sucesso do projeto, onde evidenciou-se que esse perfil de liderança apresenta menor impacto nas equipes que lançam mão da abordagem híbrida, em detrimento daquelas que seguem as abordagens tradicional e ágil para que o projeto seja bem-sucedido.

Partindo dessa constatação de que na abordagem híbrida a liderança transacional exerce impacto reduzido sobre os níveis mais elevados de êxito do projeto, é lícito concluir que a menor influência do líder pode estar ligada à exigência de, nesse tipo de metodologia, haver necessidade de altos níveis de transparência e comunicação (Reiff & Schlegel, 2022). Dessa forma, havendo carência nesses aspectos, o papel do líder tenderia a perder relevância frente ao seu impacto na condução da equipe para alcance do sucesso do projeto.

Quanto às *implicações teóricas*, a proposição de um modelo envolvendo a liderança transacional, o autogerenciamento e o sucesso do projeto trouxe novas revelações que contribuem para o avanço teórico ao conjunto de conhecimentos até aqui construído pelos estudos voltados à análise do papel da liderança na gestão de projetos. A pesquisa é pioneira em relacionar um estilo oriundo da teoria da liderança *full-range* a aspectos da teoria social cognitiva da autorregulação e, assim, se soma a outros trabalhos que já se debruçaram sobre a compreensão do papel das características do líder transacional para o alcance do sucesso do projeto com a adição de aspectos mediadores (Aga, 2016; Ahmad *et al.*, 2022b; Müller & Turner, 2010b; Raziq *et al.*, 2018; Sané & Abo, 2021; Wu *et al.*, 2012; Yang *et al.*, 2011).

É necessário pontuar que o efeito positivo direto sobre sucesso, se dá com vieses distintos nas dimensões que compõem a liderança transacional, de acordo com a teoria *full-range*. Enquanto os indicadores ligados à *recompensa contingente* e à *gestão ativa por exceção* são previstos de forma positiva pela liderança, conforme modelo de mensuração apresentado na Figura 2, são observadas cargas fatoriais negativas na dimensão *gestão passiva por exceção* - indicadores LTS10, LTS11 e LTS12. Ou seja, o comportamento do líder baseado no modo de agir apenas a partir do surgimento dos problemas (Bass, 1990), influencia negativamente o estilo transacional, com isso, reforça-se a ideia de que quanto menos passivo for o líder, maior será sua influência sobre o sucesso do projeto. Essa constatação endossa a importância de se manter as três dimensões da liderança transacional em modelos de AFC que envolvam esse construto e supre uma limitação percebida em Aga (2016) e Raziq *et al.* (2018), que desconsideraram a dimensão *gestão passiva por exceção*, pelo fato de a literatura sugerir uma correlação negativa dessa dimensão com a *gestão ativa por exceção*, o que, de certa forma, configura-se como uma constatação intuitiva. Portanto, esta pesquisa demonstrou que as três dimensões podem ser previstas como um conjunto de características do líder transacional, reforçando que líderes passivos, conseqüentemente menos proativos, não favorecem a liderança que busca influenciar seus seguidores rumo a um melhor desempenho organizacional.

Conforme discutido, a liderança transacional também impacta indiretamente o sucesso do projeto através da mediação do autogerenciamento, o que representa uma contribuição teórica à área temática, adicionando mais um construto que exerce influência na relação *liderança transacional – sucesso do projeto*, a exemplo da clareza dos objetivos (Aga, 2016; Raziq *et al.*, 2018) e da autoliderança (Ahmad *et al.*, 2022b). O comportamento baseado na autorregulação, adicionalmente, revelou impacto positivo na relação direta com o êxito do projeto, o que leva a considerar sua inclusão em análises futuras de mesma natureza.

Outro avanço, é a adição das abordagens de gestão de projetos como elementos moderadores em um modelo que analisa os efeitos diretos e indiretos do impacto da liderança sobre o êxito do projeto. Dessa forma, acrescenta-se o entendimento de que a influência do líder transacional no sucesso do projeto pode variar de acordo com a metodologia adotada pela equipe de projetos, seja ela tradicional, ágil ou híbrida.

Os achados desta pesquisa apontam para algumas reflexões ao *campo prático* do gerenciamento de projetos. A primeira delas diz respeito à necessidade de gerentes de projeto considerarem características de liderança baseadas na relação de “troca” entre líderes e seguidores (Bass, 1999; Northouse, 2019), ou seja, estarem atentos aos interesses dos liderados expondo o que o seguidor deve fazer para que seja recompensado. Endossando o que destacaram Barber e Warn (2005) sobre o estilo transacional, é válido propor que a liderança deva ser exercida priorizando comportamentos proativos que atuem, principalmente, de forma a focar mais na antecipação e prevenção de problemas que na resolução desses após se tornarem uma realidade para o projeto.

Os líderes também devem dar atenção ao estímulo de comportamentos autônomos dos membros da equipe, já que, de acordo com os achados deste estudo, seguidores com características de autorregulação podem atuar de modo a favorecer o sucesso do projeto. Considerando que práticas de automonitoramento, autorreforço e autocompensão (Mezo, 2009), segundo a literatura, podem repercutir de forma positiva no desempenho profissional dos colaboradores (Bendassolli *et al.*, 2017) e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (Wood & Bandura, 1989), e que o autogerenciamento pode ter implicações diretas no sucesso do projeto e mediar positivamente a relação desse construto com a liderança transacional, é recomendado que o autogerenciamento seja estimulado entre aqueles que atuam em organizações que direcionam suas demandas por meio de projetos.

Uma terceira implicação prática, trata do foco que deve ser dispensado pelos líderes quanto à influência das abordagens empregadas na gestão dos projetos no que diz respeito ao papel da liderança transacional para alcance do sucesso do projeto. Equipes aderentes à metodologia híbrida, ou seja, que conduzem seus projetos unindo agilidade e flexibilidade ao planejamento tradicional (Reis & Fleury, 2021), necessitam de uma liderança mais atuante junto aos seguidores, já que nessa abordagem, segundo os dados deste estudo, a figura do líder transacional obteve menor influência sobre o êxito do projeto, diante das abordagens ágil e tradicional.

## 6 Conclusões

O objetivo deste estudo consistiu em analisar o impacto da liderança transacional no sucesso de projetos, considerando possíveis efeitos mediadores do autogerenciamento e fatores moderadores relacionados às abordagens de gestão de projetos. A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário composto por instrumentos já validados pela literatura, sendo aplicado a membros de equipes de projetos atuantes no Brasil. Essa coleta possibilitou o levantamento de dados que subsidiaram a mensuração dos indicadores dos construtos que compõem o modelo teórico da pesquisa. Modelos de mensuração e estrutural foram desenvolvidos por meio das técnicas de AFC e MEE, respectivamente. Além disso, os resultados relativos aos efeitos mediadores e moderadores também foram destacados e discutidos.

Diferentemente de outros estudos, a estrutura fatorial da liderança transacional, teorizada por Bernard Bass, foi preservada considerando suas três dimensões, inclusive a gestão passiva por exceção, retirada de modelos teóricos desenvolvidos anteriormente, por configurar-se como uma liderança baseada na ausência de proatividade do líder. De uma forma geral, os resultados discutidos alinham-se às demais pesquisas que aferiram o impacto positivo de aspectos da liderança transacional sobre o sucesso do projeto. Esse efeito também revelou-se de forma indireta por meio da mediação do autogerenciamento, construto adicionado ao *framework* deste trabalho e que trouxe novas reflexões sobre o papel de comportamentos autorreguladores dos membros da equipe como favorecedores do sucesso do projeto quando alinhados à liderança transacional. A pesquisa também trouxe constatações acerca da moderação da abordagem de gestão de projetos, onde as equipes de metodologia híbrida apresentaram uma menor influência da liderança em sua relação com o projeto bem-sucedido.

Dentre as principais limitações percebidas neste trabalho, destacam-se a coleta de dados restrita a um único país, o que dificulta a generalização dos resultados e, além disso, a pesquisa autorreferida e aplicada no mesmo formato para aferir todos os construtos, que pode ter favorecido o viés de resposta dos participantes. Outra preocupação diz respeito à variabilidade dos tipos de projetos analisados, não levando em conta particularidades quanto à natureza e dimensão dessas iniciativas, tornando os resultados generalistas em relação aos fenômenos analisados. Apesar de o formulário aplicado ser explícito quanto à pesquisa ser destinada a membros e ex-membros de equipes de projeto e as perguntas sobre liderança se referirem à avaliação do líder do projeto, isso pode não ter evitado a participação de respondentes na posição de liderança, causando viés nas respostas provenientes de uma autoavaliação sobre a performance do líder à frente da equipe. Por fim, os dados transversais também representam uma limitação, dado ao fato de a coleta ter sido efetivada em apenas dois meses, impossibilitando a comparação temporal das informações levantadas.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de trabalhos baseados em metodologias mistas, unindo as abordagens quantitativa e qualitativa, de modo a investigar com maior profundidade as relações entre liderança, autogerenciamento e sucesso em projetos. Devido à complexidade em se determinar os aspectos que compõem o sucesso do projeto, amplamente discutidos pela literatura nas últimas décadas, sugere-se que novas pesquisas considerem a utilização de escalas mais amplas e atualizadas para aferir esse construto, a exemplo do instrumento desenvolvido por Castro *et al.* (2021). Outras recomendações podem ser direcionadas ao desenvolvimento de estudos longitudinais, visando à comparação dos dados em diferentes etapas do projeto, e, ainda, aplicar o modelo teórico proposto por este estudo em projetos que resguardem características em comum, como dimensão e área na qual são desenvolvidos. Como última proposição, incentiva-se a replicação do modelo teórico deste estudo em outros contextos culturais para fins de comparação com os achados aqui apresentados.

## Referências

- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190>
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., & Nazir, M. U. (2022a). Impact of the project manager's transformational leadership, influenced by mediation of self-leadership and moderation of empowerment, on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 842-864. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0066>
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., Pervaiz, A. N., & Imtiaz, M. (2022b). Direct and indirect influence of project managers' contingent reward leadership and empowering leadership on project success. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211073443>
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0032>
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & e Silva, W. D. S. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554-566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011>
- Asree, S., Cherikh, M., & Baucum, C. (2019). A review of leadership styles that affect project success. *International Journal of the Academic Business World*, 13(1), 36-46. <https://jwpress.com/Journals/IJABW/BackIssues/IJABW-Spring-2019.pdf#page=44>
- Azenha, F. C., Reis, D. A., & Fleury, A. L. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110. <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>
- Bandalos, D. L. (2014). Relative performance of categorical diagonally weighted least squares and robust maximum likelihood estimation. *Structural Equation Modeling: a*

*multidisciplinary journal*, 21(1), 102-116.  
<https://doi.org/10.1080/10705511.2014.859510>

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Barber, E., & Warn, J. (2005). Leadership in project management: from firefighter to firelighter. *Management Decision*, 43(7/8), 1032-1039. <https://doi.org/10.1108/00251740510610026>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 2. ed. Mind Garden, Inc.
- Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., & Gondim, S. M. G. (2016). Self-control, self-management and entrepreneurship in Brazilian creative industries. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26, 25-33. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201604>
- Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., Gondim, S. M., & Makhamed, Y. M. (2017). Performance, self-regulation, and competencies of entrepreneurs in Brazilian creative industries. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 32. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne221>
- Bergmann, T., & Karwowski, W. (2019). Agile project management and project success: A literature review. In *Advances in Human Factors, Business Management and Society: Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, July 21-25, 2018, Loews Sapphire Falls Resort at Universal Studios, Orlando, Florida, USA 9* (pp. 405-414). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_39)
- Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B., & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982-998. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0159>
- Bizarrias, F. S., Silva, L. F., Penha, R., & Russo, R. D. F. S. M. (2020). Relationship between marketing and project management success through cognitive process lens. *IEEE Access*, 8, 169810-169821. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3023897>
- Brown, T. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. 2. ed. Guilford Press.

- Burr, R., & Cordery, J. L. (2001). Self-management efficacy as a mediator of the relation between job design and employee motivation. *Human Performance*, 14(1), 27-44. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_03)
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. 3. ed. Taylor & Francis.
- Castro, M. S., Bahli, B., Barcaui, A., & Figueiredo, R. (2021). Does one project success measure fit all? An empirical investigation of Brazilian projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 788-805. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0028>
- Chen, I. H., & Chung, A. (2014). Self-managers: Social contexts, personal traits, and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 621-642. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9337-1>
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/949/1/012009>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile project management - agilism versus traditional approaches. *Journal of computer information systems*, 49(2), 10-17. <https://doi.org/10.1080/08874417.2009.11646044>
- Finney, S. J., DiStefano, C., & Kopp, J. P. (2016). Overview of estimation methods and preconditions for their application with structural equation modeling. Principles and methods of test construction: Standards and recent advances. In Schweizer, K., & DiStefano, C. (Eds.). *Principles and methods of test construction: Standards and recent advances* (pp. 135-165). Hogrefe.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of applied psychology*, 85(3), 361. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.361>
- Garcia, F. A. Z., & Russo, R. D. F. S. M. (2020). Leadership and performance of the software development team: Influence of the type of project management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 970-1005. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4028>

- Gerhardt, M. W., Rode, J. C., & Peterson, S. J. (2007). Exploring mechanisms in the personality–performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints. *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1344-1355. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.04.001>
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Ghali, B. A. A., Habeeb, L. M., & Hamzah, K. D. (2018). Self-management and its relation to organizational excellence. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4), 47-50. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.7.20378>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). On the perceived effectiveness of transformational–transactional leadership: The role of encouraged strategies and followers' regulatory focus. *European Journal of Social Psychology*, 44(6), 643-656. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2027>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (Vol. 2008, pp. 195-200). Academic Publishing Limited.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Kabore, S. E., Sané, S., & Abo, P. (2021). Transformational leadership and success of international development projects (ID projects): moderating role of the project team size. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 517-530. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0236>
- Kanfer, F. H. (1970). Self-regulation: Research, issues, and speculations. *Behavior modification in clinical psychology*, 74, 178-220. <https://doi.org/10.4236/psych.2013.412141>
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*, 67(1), 186-224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological

empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0267>

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4. ed. New York: Guilford Publications.

Lattin, J., Carroll, J. D., & Green, P. E. (2011). *Análise de dados multivariados*. São Paulo: Cengage Learning.

Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia Engineering*, 123, 284-290. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.091>

Majeed, H., Kayani, U. N., & Haider, S. A. (2021). The project communication and trust nexus as an antecedents of project success: moderating role of authentic leadership. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211019098>

Manifesto, A. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>

Maqsoom, A., Hamad, M., Ashraf, H., Thaheem, M. J., & Umer, M. (2020). Managerial control mechanisms and their influence on project performance: an investigation of the moderating role of complexity risk. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2451-2475. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0244>

Mariam, S., Khawaja, K. F., Qaisar, M. N., & Ahmad, F. (2022). Knowledge-oriented leadership, team cohesion, and project success: a conditional mechanism. *Project Management Journal*, 1(18). <https://doi.org/10.1177/87569728211063128>

Mezo, P. G. (2009). The self-control and self-management scale (SCMS): Development of an adaptive self-regulatory coping skills instrument. *Journal of psychopathology and behavioral assessment*, 31, 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10862-008-9104-2>

Mezo, P. G., & Short, M. M. (2012). Construct validity and confirmatory factor analysis of the Self-Control and Self-Management Scale. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(1), 1. <https://doi.org/10.1037/a0024414>

Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2009). Overcoming barriers to self-management in software teams. *IEEE software*, 26(6), 20-26. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.182>

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International entrepreneurship and management journal*, 10, 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>

- Mubarak, N., Khan, J., & Pesämaa, O. (2023). Lord of the Flies in Project-Based Organizations: The Role of Passive Leadership on Creativity and Project Success. *Project Management Journal*, 1-15. <https://doi.org/10.1177/87569728231157088>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010a). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- Müller, R., & Turner, R. (2010b). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59. <https://hal.science/hal-01522415/>
- Neto, J. D. S. A., Penha, R., Silva, L. F., & Scafuto, I. C. (2022). The importance of leadership in agile projects: systematic literature review. *Research, Society and Development*, 11(5), e44511528117. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.28117>
- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of productivity and performance management*, 61(2), 204-216. <https://doi.org/10.1108/17410401211194699>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. 8. ed. Sage publications.
- Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309-323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>

- Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management—a systematic literature review. *International journal of information systems and project management*, 10(2), 45-63. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>
- Salameh, H. (2014). What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), 52-74. <https://ejournals.org/ijbmr/vol-2issue5october-2014/comparison-agile-project-management-traditional-project-management-methods/>
- Sané, S., & Abo, P. (2021). Transactional leadership and success of international development projects (IDP): mediating effects of cooperative style to conflict resolution and team potency. *Management Research Review*, 44(12), 1623-1638. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0575>
- Savalei, V. (2021). Improving fit indices in structural equation modeling with categorical data. *Multivariate behavioral research*, 56(3), 390-407. <https://doi.org/10.1080/00273171.2020.1717922>
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>
- Shah, S. M. M., & Hamid, K. B. A. (2015). Transactional leadership and job performance: An empirical investigation. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 74-85. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v2i2.94>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology—reality or illusion?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 939-948. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>
- Strang, K. D. (2011). Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73-90. <https://doi.org/10.1002/pmj.20208>
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 248-265. <https://www.jstor.org/stable/40604457>
- Tomarken, A. J., & Waller, N. G. (2005). Structural equation modeling: Strengths, limitations, and misconceptions. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 31-65. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144239>
- Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1). <https://doi.org/10.25139/sng.v7i1.31>

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(3), 407. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- Wu, K. S., Yang, L. R., & Chiang, I. C. (2012). Leadership and Six Sigma project success: the role of member cohesiveness and resource management. *Production Planning & Control*, 23(9), 707-717. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.586650>
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Yang, S. B., & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of business and psychology*, 26, 531-541. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9205-2>