



VIII SINGEP

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

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**A INFLUÊNCIA DO MODELO VISUAL LIFE CYCLE CANVAS® NO PAPEL DO
PATROCINADOR NA FUNÇÃO DE GOVERNANÇA NO CICLO DE VIDA DE
PROJETOS**

*THE INFLUENCE OF THE LIFE CYCLE CANVAS® VISUAL MODEL ON THE SPONSOR'S
ROLE IN THE GOVERNANCE FUNCTION OF THE PROJECT LIFE CYCLE*

JOÃO PAULO OLIVEIRA LUCENA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Nota de esclarecimento:

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



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A INFLUÊNCIA DO MODELO VISUAL LIFE CYCLE CANVAS® NO PAPEL DO PATROCINADOR NA FUNÇÃO DE GOVERNANÇA NO CICLO DE VIDA DE PROJETOS

Objetivo do estudo

O presente trabalho buscou examinar como o modelo visual Life Cycle Canvas® influencia na atuação da função de governança exercida pelo patrocinador do projeto no ciclo de vida de projetos de uma instituição pública de ensino.

Relevância/originalidade

É possível alegar que o modelo tem um papel preponderante na atuação do papel de governança do patrocinador, o fazendo refletir sobre fatores que sem o modelo não seria possível. Desta forma, o modelo visual Life Cycle Canvas® consegue auxiliar o patrocinador em todos os estágios do ciclo de vida do projeto, contribuindo para a atuação do sua função de governança.

Metodologia/abordagem

Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva, com procedimentos de estudo de caso, a abordagem seguiu parâmetros qualitativos, onde os sujeitos desta pesquisa compreenderam os próprios patrocinadores. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, para tanto se conseguiu entrevistar quatro patrocinadores envolvidos em algum dos projetos da amostra. A análise dos dados foi efetuada por meio da análise de conteúdo, onde como auxílio no tratamento foi utilizado o software ATLAS.ti, versão 7. As categorias previamente definidas representavam as seis dimensões de papéis do patrocinador no contexto da governança de projetos apontadas por Crawford et al. (2008).

Principais resultados

Neste trabalho, foi identificado que o modelo visual Life Cycle Canvas® pode contribuir para atuação deste papel nas seis dimensões sugeridas por Crawford et al. (2008). Levando em consideração a lista de códigos identificados pode-se alegar que auxilia, em principal, na dimensão revisar criticamente o progresso.

Contribuições teóricas/metodológicas

Cientificamente o trabalho fornece sua parcela de contribuição. Diversos estudos já haviam sido realizados acerca dos papéis do patrocinador (Bryde, 2008; Crawford et al., 2008; Helm & Remington, 2005; Kloppenborg, Tesch & Manolis, 2014; Kloppenborg, Tesch, Manolis & Heitkamp, 2006; Macdougall & Michaelides, 2014; Sense, 2013; Sewchurran & Barron, 2008), mas não havia registros de estudos que relacionasse patrocinador, governança de projetos e um modelo de gestão. Neste ponto, que este trabalho fornece sua maior contribuição para a ciência, pois ele demonstra como um modelo visual de gestão, o Life Cycle Canvas®, contribui para atuação da função de governança do patrocinador de projetos, abrindo espaços para outras discussões. Além disto, o trabalho fornece indícios que a literatura está correta quando alega que o patrocinador possui uma função de governança (Too & Weaver, 2014; Hazard & Crawford, 2004; Crawford et al. 2008).

Contribuições sociais/para a gestão

No que concerne à contribuição social, os resultados deste trabalho indicam que a utilização do modelo visual Life Cycle Canvas® é de crucial importância para o papel do patrocinador dentro da instituição pública de ensino estudada, proporcionando a este ator reflexões sobre fatores-chaves, dentre eles, custos. Como esta instituição de ensino é financiada por recursos públicos, o modelo contribui diretamente para uma melhor avaliação por parte destes patrocinadores, pois são eles que, geralmente, autorizam a execução das despesas. Desta forma, se o modelo consegue gerar uma melhor utilização dos recursos é admissível alegar que esta é uma contribuição socialmente importante, uma vez que uma melhor utilização de recursos públicos pode refletir em melhores produtos colocados a disposição dos cidadãos. Some-se a isto também o fato destas instituições estarem passando por contingenciamento de recursos, o que exige delas uma melhor gestão. Como principal implicação prática, este trabalho fornece que o modelo visual Life Cycle Canvas® pode ser uma poderosa ferramenta para melhorar a atuação de governança que o patrocinador deve ter, possibilitando que ele enxergue seu papel durante todo o ciclo de vida de um projeto. Este fato pode servir para um processo de benchmarking para outras instituições públicas de ensino.

Palavras-chave: Governança de projetos, Patrocinador, Life Cycle Canvas®



VIII SINGEP

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

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE INFLUENCE OF THE LIFE CYCLE CANVAS® VISUAL MODEL ON THE SPONSOR'S ROLE IN THE GOVERNANCE FUNCTION OF THE PROJECT LIFE CYCLE

Study purpose

The present work sought to examine how the Life Cycle Canvas® visual model influences the performance of the governance function exercised by the project sponsor in the project life cycle of a public educational institution.

Relevance / originality

It is possible to claim that the model has a preponderant role in the performance of the sponsor's governance role, making it reflect on factors that without the model would not be possible. In this way, the Life Cycle Canvas® visual model is able to assist the sponsor in all stages of the project life cycle, contributing to the performance of its governance function.

Methodology / approach

To achieve this objective, a descriptive research was carried out, with case study procedures, the approach followed qualitative parameters, where the subjects of this research understood the sponsors themselves. Data collection was carried out through semi-structured individual interviews, so it was possible to interview four sponsors involved in any of the sample projects. Data analysis was carried out through content analysis, where the ATLAS.ti software, version 7, was used to assist in the treatment. The previously defined categories represented the six dimensions of the sponsor's roles in the context of project governance pointed out by Crawford et al. (2008).

Main results

In this work, it was identified that the visual model Life Cycle Canvas® can contribute to the performance of this role in the six dimensions suggested by Crawford et al. (2008). Taking into account the list of identified codes, it can be claimed that it helps, mainly, in the dimension to critically review progress.

Theoretical / methodological contributions

Scientifically, the work provides its share of contribution. Several studies had already been carried out on the sponsor's roles (Bryde, 2008; Crawford et al., 2008; Helm & Remington, 2005; Kloppenborg, Tesch & Manolis, 2014; Kloppenborg, Tesch, Manolis & Heitkamp, 2006; Macdougall & Michaelides, 2014; Sense, 2013; Sewchurran & Barron, 2008), but there were no records of studies that listed sponsor, project governance and a management model. At this point, that this work provides its greatest contribution to science, as it demonstrates how a visual management model, the Life Cycle Canvas®, contributes to the performance of the project sponsor's governance function, opening spaces for other discussions. In addition, the paper provides evidence that the literature is correct when it claims that the sponsor has a governance function (Too & Weaver, 2014; Hazard & Crawford, 2004; Crawford et al. 2008).

Social / management contributions

With regard to social contribution, the results of this work indicate that the use of the Life Cycle Canvas® visual model is of crucial importance for the role of the sponsor within the public educational institution studied, providing this actor with reflections on key factors, among them, costs. As this educational institution is financed by public resources, the model directly contributes to a better evaluation by these sponsors, since they are the ones who usually authorize the execution of expenses. Thus, if the model manages to generate better use of resources, it is permissible to claim that this is a socially important contribution, since better use of public resources can reflect in better products made available to citizens. Added to this is also the fact that these institutions are experiencing resource constraints, which requires better management. As the main practical implication, this work provides that the Life Cycle Canvas® visual model can be a powerful tool to improve performance of governance that the sponsor must have, enabling him to see his role throughout the life cycle of a project. This fact can serve as a benchmarking process for other public educational institutions.

Keywords: Project governance, Sponsor, Life Cycle Canvas®



1 Introdução

A governança de projetos surge como um meio de acrescentar às organizações recursos e práticas orientadoras para a tomada de decisões eficientes e eficazes ao longo do gerenciamento dos projetos (Musawir *et al.*, 2017; Too *et al.*, 2017). Isso pode ser explicado porque a governança está relacionada a decisões que definem expectativas, responsabilidades, delegação de poder ou verificação de desempenho bem como a um gerenciamento consistente, políticas e processos coesivos e diretos de tomada de decisões para determinada área de responsabilidade (Kerzner, 2017). Assim, a governança do projeto pode ser reconhecida como um fator crítico para a entrega e resultados bem-sucedidos dos projetos (Chang, 2015; Biesenthal & Wilden, 2014).

Dentro desta perspectiva, a função de patrocínio fornece o elo crítico entre a governança corporativa e de projeto e é importante para garantir que os requisitos de governança sejam atendidos e que o suporte seja fornecido aos projetos e programas (Crawford *et al.*, 2008). Como um governador do projeto, o patrocinador executivo é a ponte entre a equipe executiva que definiu a estratégia para a corporação e a equipe do projeto que implementa a estratégia (Crawford & Cooke-Davies, 2009).

O debate acadêmico sobre governança na gestão de projetos é dominado por pesquisas que analisam a estrutura dos regimes de governança, mas há pouca pesquisa sobre as micropráticas de governança, como de fato acontece (van Marrewijk & Smits, 2016). E, embora a literatura reconheça a importância da governança de projetos para permitir a realização de benefícios, esta área de pesquisa carece de evidências empíricas (Musawir *et al.*, 2017).

Sob este mesmo espectro, sabe-se que o patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto, porém, o impacto da função do patrocínio no valor e na sustentabilidade do gerenciamento de projetos não é conhecido (Chandler & Thomas, 2015). Ainda que pouco abordado, pesquisas recentes identificaram comportamentos que constituem a função do patrocinador executivo do projeto e avaliam como esse comportamento afeta o sucesso do projeto durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto (Kloppenborg *et al.*, 2014). No que compreende ao patrocinador exercendo funções de governança, Crawford *et al.* (2008) mapeou isto em seis dimensões: governar o projeto; se responsabilizar pelo *business case*; orientar e tomar decisões; revisar criticamente o progresso; gerenciar interfaces internas e externas; e ter senioridade suficiente.

Diante destes fatos, se percebe que há uma lacuna na literatura que explore uma técnica ou modelo de gestão de projetos envolvendo a governança e a função do patrocinador durante o ciclo de vida do projeto.

Em muitas organizações na tentativa de transformar os objetivos definidos no plano estratégico em projetos, estão sendo implantados escritórios de projetos para apoiar o alcance destes objetivos. Estes escritórios estão presentes não só em organizações privadas, mas também em organizações públicas.

As instituições de ensino são exemplos de organizações públicas que é possível encontrar esses modelos de escritórios. Neste sentido, foi identificada uma instituição pública de ensino superior que possui um destes modelos de escritório apoiando a realização de projetos.

O escritório de projetos desta instituição utiliza um modelo visual denominado *Life Cycle Canvas*[®] que é utilizado durante todo o ciclo de vida dos projetos apoiados por ele, e para cada projeto apoiado, é possível que exista um ou mais patrocinador ou grupo de patrocinadores.

O *Life Cycle Canvas*[®] é um modelo visual recente proposto por Veras (2016), que engloba uma base conceitual construída a partir do guia *Project management body of*



knowledge (PMBOK) e que contempla aspectos associados às grandes áreas de conhecimento; da metodologia *Projects in Controlled Environments* (PRINCE2), com questões relacionadas ao controle de entregas e estruturas; e do *Project Model Canvas* (PMC), apresentando a lógica de gerenciamento de projetos em uma tela, e permitindo construir os projetos por meio de um fluxo de trabalho sequencial (Medeiros *et al.*, 2017).

Diante das lacunas percebidas na literatura e dos fatos expostos sobre a instituição, este trabalho tem como objetivo examinar como modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] influencia na atuação da função de governança exercida pelo patrocinador do projeto no ciclo de vida de projetos de uma instituição pública de ensino.

2 Patrocinador de projetos e seu papel na governança

O patrocinador é responsável por atividades que abrangem todo o ciclo de vida do projeto, tais como: definição de requisitos de negócios, estabelecimento de um projeto estratégico com prioridades, concordando com a definição do projeto incluindo objetivos, definindo critérios de sucesso do projeto, monitoramento contínuo do ambiente de negócios do projeto e da realização dos benefícios, recebendo entrega de um projeto na conclusão (*Association of Project Management –APM*, 2006; Briner *et al.*, 1999; Field & Keller, 1998; Hall *et al.*, 2003; Kliem & Ludin, 1992; Morris, 1994; Turner, 2009). Isso significa que o patrocinador é responsável perante a gerência de nível superior por direcionar o projeto com a responsabilidade do "berço ao túmulo" para garantir que os benefícios para a organização sejam cumpridos, garantindo que o projeto sempre faça sentido nos negócios, aprovando as principais entregas e tomando decisões ou recomendações em pontos críticos da vida do projeto, conforme exigido no plano de gerenciamento do projeto (Too & Weaver, 2014).

O patrocinador de projeto é o principal tomador de risco, em cujo nome o projeto é realizado (APM, 2000) e a pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo (PMI, 2013). Essas duas definições caracterizam um patrocinador do projeto como sendo principal tomador de risco ou o provedor de recursos.

Morris e Geraldi (2011) alegam que o papel do patrocinador é muitas vezes complexo e não bem definido. Assim, como Pinto e Patanakul (2015) ao afirmarem que os termos “campeão” e “patrocinador” às vezes são usados de forma intercambiável. Levando, por sua vez, a um termo inconsistente na literatura (Zwikael & Meredith, 2018).

Crawford *et al.* (2008) identificaram duas funções para o patrocinador do projeto: governança e apoio. Na função de governança, os patrocinadores executivos coordenam atividades entre os ambientes corporativos e de projeto estruturados em torno de responsabilidades distribuídas em seis dimensões: governar o projeto, se responsabilizar pelo *business case* e a realização dos benefícios, orientar e tomar decisões, revisar criticamente o progresso, gerenciar interfaces internas e externas e ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa (Crawford *et al.*, 2008, p. 43). No papel de apoio, as responsabilidades dos patrocinadores executivos incluem: ter credibilidade e utilizar a capacidade de rede, fornecer liderança, manter relacionamentos eficazes e estar disponível e fornecer suporte oportuno (Crawford *et al.*, 2008, p. 57).

Hjelmbrække *et al.* (2014) elenca que é responsabilidade do patrocinador do projeto traduzir as necessidades na produção do projeto, que deve estar alinhado com a estratégia geral. Em outras palavras, definir qual valor deve ser obtido com o projeto. Isso é feito traduzindo as diretrizes estratégicas em especificações do projeto (proposição de valor), enquanto se escuta a proposta do fornecedor para melhorar o projeto (proposição de valor do cliente). Nesta descrição, o papel do patrocinador difere um pouco de como Crawford *et al.* (2008) e outros descrevem, uma vez que para os autores o patrocinador não fornece essencialmente os recursos financeiros necessários para o projeto. No entanto, o patrocinador



ainda pode estar envolvido em questões importantes, como autorizar mudanças no escopo, revisões de fase final e decisões de seguir ou não quando os riscos são particularmente altos.

West (2010) define o papel do patrocinador do projeto nesta interseção como: identificar necessidades de negócios, problemas ou oportunidades; possuir o *business case*; contratação do gerente de projetos; e tradução (alinhar com a estratégia).

Recentemente, com foco no gerenciamento de projetos vinculado ao desempenho organizacional, o patrocínio executivo tem sido associado ao envolvimento da alta gerência na aplicação da adequação estratégica de projetos, programas e portfólios (Unger *et al.*, 2012). A partir da compreensão de como o gerenciamento de projetos pode gerar valor é que a alta gerência continuará a investir no gerenciamento de projetos (Aubry & Hobbs, 2011; Morris, 2013; Thomas, Delisle & Jugdev, 2002).

O patrocinador do projeto pode apoiar a governança do projeto em duas perspectivas amplas. O primeiro é um foco externo, concentrando-se no projeto do ponto de vista do cliente, na definição dos benefícios do negócio, monitorando o ambiente de negócios e beneficiando a realização (Bryde, 2008). Este é o ato de governar o projeto e requer que o projeto seja examinado a partir da perspectiva da organização matriz (Crawford *et al.*, 2008). O segundo papel é mais um foco interno, fornece ao gerente de projeto e à equipe do projeto apoio para cumprir seu papel efetivamente (Wright, 1997).

Kloppenborg *et al.* (2014) identificaram que em cada estágio do ciclo de vida de um projeto, existem dois ou três comportamentos críticos de patrocinador.

Com base no que foi apresentado, o papel do patrocinador do projeto pode ser descrito como uma ponte entre as funções de governança e apoio (Crawford *et al.*, 2008). Para tanto, o patrocinador do projeto é um elo fundamental em sistemas de gestão que apoiam a boa governança (Crawford *et al.*, 2008).

Desta forma, o trabalho de Crawford *et al.* (2008) de título “*Situational sponsorship of projects and programs: An empirical review*”, publicado pelo PMI identificou responsabilidades formais típicas que podem ser atreladas a aspectos de governança do papel do patrocinador.

Conforme citado na seção anterior este trabalho de Crawford *et al.* (2008) identificou as responsabilidades ligadas à governança do patrocinador do projeto, compreendendo seis dimensões. A primeira, **governar o projeto**, compreende questões de governança propriamente ditas. A segunda, se **responsabilizar pelo *business case* e a realização de benefícios**, está ligada ao fato de garantir que os benefícios definidos no projeto ou programa sejam realmente cumpridos no seu encerramento. A terceira, **orientar e tomar decisões**, como o próprio termo sugere, diz respeito à mostrar os melhores caminhos durante o ciclo de vida do projeto, além de tomar decisões certas quando precisar intervir. A quarta, **revisar criticamente o progresso**, engloba funções e monitoramento e controle, além de emitir opiniões e buscar extrair o melhor de informações da equipe do projeto. A quinta, **gerenciar interfaces internas e externas**, perfaz ter a capacidade de interagir com *stakeholders* de dentro e fora do projeto, garantindo que ambos estejam satisfeitos com a condução do projeto. A sexta e última, **ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa**, está atrelada ao patrocinador se localizar em um nível hierárquico de ter poder de decisão, assim como também ter a experiência necessária para garantir que as decisões sejam tomadas de forma efetiva.

3 Procedimentos metodológicos

De acordo com os procedimentos técnicos este estudo compreendeu um trabalho de casos múltiplos, pois embora os projetos sejam da mesma instituição, cada um ocorre em um



cenário diferente. O estudo se norteou por uma abordagem qualitativa onde nela se demonstra a variedade de perspectivas sobre o objeto (Sampiere, 2013).

A unidade de análise compreendeu os projetos do portfólio do escritório de projetos de uma instituição pública de ensino e os sujeitos desta pesquisa compreenderam os patrocinadores identificados. O universo foi composto por todos os projetos sob gestão do escritório de projetos da instituição de ensino e a amostra foi definida de forma não probabilística, pois compreenderam apenas os projetos que já estavam encerrados ou os em fase de encerramento, por se acreditar que estes possuíam uma maior familiaridade com o modelo *Life Cycle Canvas*[®], uma vez que já passaram por todo o ciclo de vida.

À época do mapeamento o escritório possuía 13 projetos com *status* encerrado ou em encerramento. Destes 13 projetos, 3 foram descartados em função de só haver um único membro do escritório envolvido no projeto e estes, possuíam conhecimento acerca da pesquisa, logo, tal decisão foi tomada na tentativa de buscar ter resultados mais fiéis na coleta dos dados. Deste modo, foram identificados 6 patrocinadores envolvidos nos 10 projetos que ficaram na amostra, ou seja, havia patrocinador que assumiu a função em mais de um projeto.

Na fase de acesso aos sujeitos de pesquisa, só foi possível ter acesso a quatro dos patrocinadores. Os outros dois não foi possível ter acesso à agenda deles dentro do tempo hábil necessário para a realização desta pesquisa, pois eles ocupam cargos no alto escalão dentro da instituição.

Na coleta de dados desta pesquisa foi utilizada como instrumento a entrevista individual semiestruturada. As validações destes instrumentos foram realizadas com um patrocinador de um projeto de outra instituição. Cabe ressaltar que durante toda a entrevista era frisado os aspectos da utilização do modelo *Life Cycle Canvas*[®] para obtenção das respostas.

As entrevistas ocorreram de forma presencial no período de 26 de agosto a 10 de setembro de 2019, todas gravadas em áudio conforme autorização dos entrevistados. Aos entrevistados foram atribuídos nomes fictícios de Beatriz, Tomaz, Rafaela e Mário, perfazendo um total de 149 minutos e quatro segundos de áudio e 39 páginas de transcrições.

A análise qualitativa dos dados buscou compreender de forma ampla os significados dos dados coletados, incluindo os diferentes significados e experiências vividas, sendo a análise dos dados coletados efetuada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Como auxílio no tratamento dos dados foi utilizado o *software* ATLAS.ti, versão 7. As categorias antecipadamente definidas representavam as seis dimensões das responsabilidades do patrocinador no contexto da governança de projetos definidas por Crawford *et al.* (2008). As categorias estariam todas dentro de uma única família, **Papéis de Governança do Patrocinador**. Após leitura detalhada do trabalho de Crawford *et al.* (2008) e organização dos principais resultados encontrados dos autores, a tabela 4 demonstra a organização das categorias e códigos. Assim, se as dimensões identificadas pelos autores foram elevadas neste trabalho a categorias, os resultados dentro de cada categoria foram transformados em códigos. Cada categoria a seguir apresenta a quantidade de códigos listados entre parênteses: governar o projeto (6), se responsabilizar pelo *business case* e a realização de benefícios (4), orientar e tomar decisões (7), revisar criticamente o progresso (9), gerenciar interfaces internas e externas (8) e ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa (5). A codificação detalhada encontra-se disponível em material suplementar, que correspondem aos códigos expostos na próxima seção.

A análise inicia verificando os códigos previamente definidos presentes nas falas dos entrevistados. Na sequência, é realizada a verificação de quantos códigos emergiu nas falas



por categoria. Por fim, a análise volta ao *corpus* do material coletado para realizar a relação de cada categoria com as fases dos ciclos de vida do projeto.

4 Resultados

A tabela 2 exposta a seguir apresenta algumas informações acerca do perfil dos patrocinadores que atuaram em pelo menos um dos projetos incluídos na amostra. Nela é possível verificar o nome fictício do patrocinador, idade, estado civil, curso de graduação e de pós-graduação e cargo/função atual na instituição.

Nome fictício	Idade	Gênero	Posição que ocupava na hierarquia durante o(s) projetos(s)
Beatriz	33 anos	Feminino	Pró-reitora adjunta de administração
Tomaz	56 anos	Masculino	Pró-reitor de administração
Rafaela	51 anos	Feminino	Pró-reitora de pesquisa
Mário	34 anos	Masculino	Diretor de uma unidade acadêmica da instituição

Tabela 2. Perfil dos patrocinadores

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Como pode ser observado na tabela, os quatro patrocinadores entrevistados possuem idades bastante distintas, enquanto dois tem menos de 40 anos, os outros dois tem mais de 50 anos. Dois são do gênero masculino e dois do gênero feminino. Todos eles ocupavam cargos estratégicos dentro da instituição durante a condução dos projetos.

A partir das seis categorias previamente definidas que correspondiam as dimensões dos papéis de governança do patrocinador identificadas por Crawford *et al.* (2008) se buscou fazer a codificação inicial por meio dos códigos inicialmente previstos. Desta maneira, se procurou verificar dentro das falas dos patrocinadores quais categorias correspondentes aos papéis do patrocinador surgiram.

Na visão dos patrocinadores foi possível surgir as seis dimensões definidas por Crawford *et al.* (2008) que correspondiam aos papéis de governança do patrocinador.

A primeira categoria, corresponde a **governar o projeto** que possui quatro códigos associados, sendo eles: *fazer perguntas realmente boas, patrocinar revisões e garantir valor de entrega, ter certeza que o business case é sólido do ponto de vista comercial e fornecer a direção.*

O primeiro código trata de *fazer perguntas realmente boas e pertinentes sobre as áreas-chave em volta do projeto.* Foi possível perceber isto na fala de Mário.

Então, é, era uma pergunta pro gerente, pra equipe e às vezes também de assumir um papel de responder essas perguntas pra ver se dá um direcionamento, né. Ou fazendo questionamentos que pudessem chegar num, numa melhor construção de justificativa, de um objetivo (Mário).

A fala de Mário se refere ao papel que o patrocinador deve ter no início de fazer com que o projeto tenha uma justificativa bem construída e que ele não esteja sendo realizado sem fundamentação. A fala reforça o que foi exposto por Crawford *et al.* (2008) que expressam que o patrocinador necessita ter a função de fazer boas perguntas para que o projeto possa ser bem construído e conduzido.

Patrocinar revisões do programa para garantir seu valor de entrega corresponde ao segundo código identificado nesta categoria. A fala de Beatriz demonstra isto.



Porque é onde a gente consegue às vezes numa reunião de entrega de resultado é difícil a gente de repente dar uma, uma ajustada, né, de, num determinado requisito ou no escopo de entrega, que de repente houve mudança daquela proposta inicial do que tava planejada (Beatriz).

Na fala de Beatriz é admissível entender que em algum momento da execução do projeto foi preciso fazer uma revisão. Isto pode ter ocorrido em virtude de mudanças que possam ter surgido e que foi necessário realizar ajustes. Com base nisto, se confirma o que foi colocado por Crawford *et al.* (2008), que o patrocinador precisa ter a habilidade de realizar revisões para garantir o valor das entregas do projeto.

O terceiro código desta categoria envolve a capacidade crítica do patrocinador, no caso, *ter certeza que o business case é sólido do ponto de vista comercial e que não está sendo executado por razões políticas*. A fala de Beatriz expressa isto.

Vai ter a apresentação do início dos trabalhos aqui, deve tá com um novo projeto de gerenciamento da, da parte de gestão de contrato, então é muito importante que o patrocinador participe, tenha, faça, perceba que aquilo é projeto da instituição (Beatriz).

A fala de Beatriz evidencia um momento em que ela coloca a importância da participação do patrocinador no início de um novo projeto. A situação em questão trata da responsabilidade que o patrocinador precisa ter de certificar que este projeto não está para ser executado em causa própria, mas sim em benefício da instituição. Isto confirma o que foi frisado por Crawford *et al.* (2008) que confere ao patrocinador o dever de verificar a solidez do *business case* e que o projeto não será realizado para beneficiar determinados grupos ou pessoas.

O quarto e último código desta categoria compreende *fornecer a direção com base em sua visão de negócios*. Isto é claramente expresso na fala de Mário.

Assim, a gente sempre tenta dar o direcionamento do que vem a ser esse projeto. Afinal, quem tem a visão do planejamento estratégico do porquê esse projeto era interessante ou não, teve a participação efetiva da gente, né. Minha particularmente. Pra gente definir o que seria importante pra o Projeto [...] (Mário).

Diante desta fala, se pode admitir que durante o projeto ocorreram momentos em que o patrocinador teve que decidir e apontar quais caminhos seguir. Isto está em consonância com que West (2010) apontou, que é papel do patrocinador manter o projeto alinhado com a estratégia organizacional, reforça o que Cooke-Davies *et al.* (2006) e Crawford *et al.* (2008) relataram, que os patrocinadores executivos fornecem a ligação entre a estratégia corporativa e os projetos e alinhado com o que foi constatado por Hjelmbrække *et al.* (2014) que elencou a responsabilidade do patrocinador do projeto em traduzir as necessidades na produção do projeto, ou seja, está alinhado com a estratégia geral.

A segunda categoria, **se responsabilizar pelo business case**, possui dois códigos associados a ela, são eles: *ser responsável pela área e ser capaz de gerenciar os processos e os relacionamentos*.

O primeiro código está associado ao fato do patrocinador *se tornar responsável pela área onde o projeto está sendo entregue*. Isto esteve presente na fala de Beatriz.

Nessa parte mais autorização pra começar o projeto e tudo, tá, o modelo foi todo feito entre equipe e apoio da pró-reitoria junto o escritório de gestão de projetos (Beatriz).



A fala de Beatriz expressa que a proposta do projeto foi construída em equipe, mas foi responsabilidade dela autorizar o início das atividades. Este fato assevera o que Crawford *et al.* (2008) expôs acerca do patrocinador ser alguém que tome para si a responsabilidade na área onde o projeto está em execução.

O segundo compreende ao fato do patrocinador *ser capaz de gerenciar os processos e os relacionamentos hierárquicos* para produzir resultados que atendam às necessidades do projeto, ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso dos recursos. A fala de Tomaz evidencia isto.

Como antes de iniciar o trabalho eu chamo todas as equipes envolvidas inclusive onde ia ser feito o trabalho, foi determinado que o pessoal teria o mesmo acesso a toda a informação. Aí no decorrer do trabalho, o pessoal foi bem atendido e tudo e não precisou chegar e dizer: “Olha, tem isso aqui, essa, essa interferência.” Sabe? Foi uma coisa bem, bem pacífica (Tomaz).

A fala de Tomaz faz menção ao fato do patrocinador ser responsável por engajar a equipe na realização do projeto, onde ao mesmo tempo em que abre caminhos, garante a comunicação eficaz. Essa fala auxilia o que Crawford *et al.* (2008) abalizou sobre o patrocinador ser capaz de gerenciar os processos e os relacionamentos hierárquicos para produzir resultados que acolham às necessidades do projeto, igualmente como colabora para o que foi apontado por Kloppenborg *et al.* (2014), que o patrocinador carece desenvolver relacionamentos com as partes interessadas.

A terceira categoria, **orientar e tomar decisões**, possui quatro códigos associados a ela: *decidir sobre as principais áreas, definir de forma clara o escopo e os objetivos do projeto, escolher o gerente do projeto e definir critérios de sucesso.*

O primeiro trata-se de *decidir sobre as principais áreas que impulsionam o projeto*: custo, tempo, recursos, variações de escopo e pontos de escalonamento. Isto este representado nas falas de Beatriz e Mário.

O custo, o custo sempre tem. Então alguns projetos eles trazem aí a, alguma premissa aí de repente de custo que em um determinado momento ela surge como uma restrição quando a gente não consegue absorver esse custo, se é o cenário nosso, né, de um tempo pra cá de restrição orçamentária e às vezes surge como custo e tempo, e às vezes surge como uma restrição, principalmente em termos de equipe, né (Beatriz).

A fala de Beatriz é em enfática no quesito custos, ela coloca que ele pode se transformar em uma restrição que não estava planejada, ao mesmo tempo também menciona o quesito devido a questões de ajustes de equipe. Estes fatos apoiam os achados de Crawford *et al.* (2008) que assinalam que o patrocinador tem como função decidir sobre áreas prioritárias no projeto para o seu bom desempenho.

O segundo código compreendeu *definir de forma clara o escopo e os objetivos do projeto ou programa*, algo crucial na gestão de projetos. Isto esteve claramente expresso nas fala de Beatriz.

Bom, acho que a maior contribuição que ainda tenha a dar aqui é em relação aos objetivos, o que a gente espera realmente do projeto e ao estabelecimento da equipe, né (Beatriz).

A fala de Beatriz menciona um dos pontos que deve ser definido no início do projeto que se trata dos objetivos e o coloca como sua principal contribuição nesta fase. Destarte, isto robustece o que foi elencado por Crawford *et al.* (2008), como também está em sintonia com



o que outros autores indicaram onde o patrocinador é responsável por atividades como: definição de requisitos de negócios, estabelecimento de um projeto estratégico com prioridades, concordando com a definição do projeto incluindo objetivos, definindo critérios de sucesso do projeto, monitoramento contínuo do ambiente de negócios do projeto e da realização dos benefícios, recebendo entrega de um projeto na conclusão (APM, 2006; Briner *et al.*, 1999; Field & Keller, 1998; Hall *et al.*, 2003; Kliem & Ludin, 1992; Morris, 1994; Turner, 2009).

O terceiro código se refere ao ato de *escolher o gerente do projeto*. Isto se revelou na fala de Beatriz.

Lá as coisas acabaram se desenvolvendo de forma natural, projetos autônomos que foram criados foram se desenvolvendo de forma natural, então a gente já via a necessidade de outro projeto e já sabia exatamente quem era quem ia ser o gestor (Beatriz).

Beatriz expressa em sua fala que escolher o gerente do projeto acontece de forma natural devido as próprias circunstâncias onde os projetos ocorrem. Este código foi algo novo que surgiu e que não estava presente nos papéis indicados por Crawford *et al.* (2008). No entanto, Kloppenborg *et al.* (2014) já havia aludido que era função do patrocinador selecionar e o orientar o gerente do projeto.

O quarto e último código também foi algo novo que emergiu e que não foi apresentado por Crawford *et al.* (2008), mas foi verificado na fala dos patrocinadores que correspondeu a *definir critérios de sucesso*. A fala de Beatriz deixa isto evidente.

Então assim, todos eles e nos que estão em execução a gente participou de forma bem ativa desse processo, até pra que o, o, o gestor do projeto entenda, gestor e equipe, entendam a nossa necessidade, né, enquanto patrocinadores e de fato a gente consiga aqui nessas, nesses requisitos estabelecer o sucesso do projeto (Beatriz).

Na fala da patrocinadora fica claro que na fase de iniciação do projeto ela participa ativamente para que o gerente e a equipe compreenda bem qual a necessidade e com isso seja estabelecido os critérios de sucesso. Autores como APM (2006), Briner *et al.* (1999), Field & Keller (1998), Hall *et al.* (2003), Kliem & Ludin (1992), Morris (1994) e Turner (2009) já haviam alegado que o patrocinador é responsável por atividades que abrangem todo o ciclo de vida do projeto, entre elas, na definição dos critérios de sucesso do projeto.

A quarta categoria, **revisar criticamente o progresso**, possui seis códigos associados a ela, sendo eles: *capturar e documentar discussões, discutir projetos e ver as circunstâncias fora do controle, colher informações, possuir informações suficientes, adicionar valor e certificar que a equipe possa ter o que precisa e desafiar premissas, conclusões e recomendações*.

O primeiro código faz relação com o papel patrocinador deve exercer de *discutir o projeto e ver se há circunstâncias fora de seu controle*, ou se há algum problema que ele deveria estar entrando e auxiliando. Isto é perceptível nas falas de Beatriz, Tomaz e Rafaela.

Existem algumas entregas, o que foi apontado, que depende de algumas intervenções que não são nossas, que entra aí na, na questão orçamentária, no estabelecimento de funções e, e isso foge inclusive da nossa seara, né (Beatriz).

E sempre quando vinha, das múltiplas ações que a gente tinha, a gente tentava discutir e dependendo do processo de discussão buscava cobrar uma solução possível e toda solução era importante (Tomaz).



Algumas vezes com a equipe, a gente precisou sentar pra discutir novamente em função das grandes, dos grandes impactos que essas variáveis tavam gerando no projeto (Rafaela).

Contrariamente as falas de Tomaz e Rafaela explicaram momentos em que eles tiveram que intervir para dar sequência ao projeto, a fala de Beatriz revela que há situações que se toma ciência, mas foge da seara de sua competência. Deste modo, as falas de Tomaz e Rafaela enfatizam o que Crawford *et al.* (2008) citou sobre o patrocinador ser alguém que acompanha o andamento do projeto e avigora o que West (2010) expos que consiste um dos papéis do patrocinador ter a capacidade de identificar os problemas e que Bryde (2008) citou sobre o patrocinador ter que monitorar o ambiente de negócios.

O segundo código desta categoria representa a função do patrocinador de *desafiar premissas, conclusões e recomendações* sobre o projeto. Isto foi identificado na fala de Mário.

E que fica, mas que fica pro patrocinador ainda a responsabilidade do acompanhamento da avaliação daquele, daquele, do que foi produzido naquele, naquele projeto, né. Que ele vira processo, então fica, no meu caso, talvez do diretor, num sei, do diretor do instituto, mas fica a responsabilidade ainda de acompanhar a avaliação, a satisfação dele (Mário).

O patrocinador menciona que mesmo após a entrega final do projeto, ainda fica a responsabilidade de acompanhar e verificar se o projeto cumpriu sua missão e se seus resultados foram satisfatórios. Diante disto, é possível entender que o patrocinador estar ao término do projeto desafiando suas conclusões, seja para fazer correções ou garantir qualidade. O que foi exposto por este patrocinador está em harmonia com o que foi indicado por Crawford *et al.* (2008) e também reforça o que Kloppenborg *et al.* (2014) afirmou sobre o patrocinador ter o papel garantir qualidade, pois se há uma preocupação com o resultado de um produto, pode-se alegar que ele está se preocupando com os níveis de qualidade dele.

O terceiro código compreende a *capturar e documentar discussões e revisões relevantes ao projeto ou programa*, isto é, a destreza que o patrocinador possui para acompanhar questões importantes durante a execução do projeto. Isto foi possível perceber na fala de Mário.

Sim. Houve, houveram algumas reuniões a qual o pessoal do escritório de projetos Ou seja, fui utilizar o Life Cycle Canvas pra empregar a cultura de acompanhamento de projetos através do Life Cycle Canvas. Então a gente utilizou um projeto pra fazer com que a nossa administradora, ela pudesse ter um processo de acompanhamento dos projetos. Então, a gente fez um projeto pra definir em seis meses como é que seria esse processo de acompanhamento (Mário).

A fala de Mário expressa que o próprio modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] os auxiliava na captura e documentação das discussões. Assim como, no caso dos membros do escritório, este fato revela, novamente, o benefício que o modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] contribui para atuação do patrocinador e garante o que Crawford *et al.* (2008) declarou sobre o patrocinador ter a função de capturar e documentar as informações relevantes do projeto.

O quarto código refere-se à *colher informações semanalmente ou rotativamente da equipe sobre o andamento do projeto para que possa representar e apoiar o projeto*. Isto foi detectado nas falas dos quatro patrocinadores entrevistados, a de Beatriz é expressa a seguir.

Como, né, a gente colocou: normalmente, como, como a cada entrega sempre há uma reunião com o patrocinador. Então é quando a gente consegue acompanhar a



VIII SINGEP

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

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



execução e de fato ver os resultados, o que tá sendo atingido. Além do que eu já tinha colocado antes, nesse contato mais próximo com o, o gerente do projeto, ou um membro da equipe (Beatriz).

Todos os patrocinadores apontaram que há reuniões periódicas para colher informações. Deste modo, todas as falas acerca disto revelam que há preocupação do patrocinador em se manter informado acerca do andamento dos projetos. Esses dados endossam o que Crawford *et al.* (2008) frisou sobre a importância da função do patrocinador em colher informações e o que Kloppenborg *et al.* (2014) aludiu sobre ter procedimentos que garantam a comunicação adequada e eficaz. Além de reforçar o que outros autores citaram sobre o monitoramento contínuo do ambiente de negócios do projeto e da realização dos benefícios (APM, 2006; Briner *et al.*, 1999; Field & Keller, 1998; Hall *et al.*, 2003; Kliem & Ludin, 1992; Morris, 1994; Turner, 2009).

O quinto código faz menção ao caso do patrocinador *adicionar valor e certificar de que a equipe possa ter o que precisa para garantir que o trabalho seja feito*. Isto foi manifestado na fala de Tomaz.

A execução era somente assim, em buscar a resposta mais adequada, as pessoas quando procuravam em reuniões que nós fazíamos temporariamente, diziam as dificuldades e as dificuldades que encontravam na execução do projeto, a gente tentava resolver (Tomaz).

A fala de Tomaz comprova que o patrocinador comporta-se como alguém que está fornecendo suporte no dia a dia do projeto e garante que ele siga seu fluxo. Este dado está alinhado com o que Crawford *et al.* (2008) fez alusão no que abrange a garantia que o trabalho esteja sendo realizado e afiança o que Wright (1997) apontou, que o patrocinador é aquele que mune o gerente de projeto e a equipe de apoio para cumprir seu papel efetivamente.

O quinto e último código aludia ao fato da importância do patrocinador *possuir informações suficientes sobre o status do projeto ou programa*. Isto foi identificado na fala de Mário.

Todo o acompanhamento e a criação, desde a criação do projeto e o acompanhamento deles, da comunicação sempre entre mim, patrocinador e o gerente do projeto é dado a partir do Life Cycle Canvas (Mário).

O patrocinador expressa que todo o acompanhamento do *status* do projeto foi realizado por meio do modelo visual *Life Cycle Canvas*[®], bem como toda a comunicação. Isto ratifica que naturalmente há um ritual em que os patrocinadores são apresentados aos *status* dos projetos. Esses elementos reforçam o que Crawford *et al.* (2008) aludiu acerca da importância do patrocinador possuir informações sobre o andamento dos projetos e robustece o que Kloppenborg *et al.* (2014) mencionou sobre manter relações com as partes interessadas, neste caso, membros da equipe.

A quinta categoria, **gerenciar interfaces internas e externas**, apresentava dois códigos, são eles: *manter envolvimento dos executivos e reconhecer o trabalho da equipe*.

O primeiro código que se referia a *manter o envolvimento dos executivos* durante todo o ciclo de vida do projeto, mantendo o executivo informado do progresso e dos desafios em cada etapa foi identificado na fala de Beatriz.

E promover esse engajamento da equipe, como também durante a execução do projeto sempre que necessário a gente interliga uma fórmula, né (Beatriz).



A fala de Beatriz revela que houve momentos que ela teve que garantir o envolvimento da equipe, criando meios que fizessem a equipe ser engajada e unida. Isto apoia o que foi indicado por Crawford *et al.* (2008) e também se pode afirmar que colabora para o que Kloppenborg *et al.* (2014) citou acerca que o patrocinador tem o papel de garantir uma comunicação adequada e eficaz.

Assim como no caso dos membros do escritório, um código que não estava presente na literatura emergiu que foi *reconhecer o trabalho da equipe*. A fala de Rafaela aborda isto.

Não, nós ficamos feliz, sempre fica feliz, né. Eu sempre digo que eu quero brindar com champanhe e bolo, né. (Risos) É a gente fica feliz, né, porque realmente foi bem puxado, né, pra eles, não foi fácil. Mas, é legal ver depois que tu tem o resultado (Rafaela).

A fala da patrocinadora revela que no encerramento dos projetos o patrocinador agiu com gratidão a equipe, reconhecendo o trabalho e fazendo as comemorações necessárias para o momento.

Ter senioridade suficiente consiste na última categoria, nela a partir do levantamento da literatura, apenas um código emergiu, que foi *ter a capacidade de prometer recursos*. Este código faz menção ao fato do patrocinador possuir autoridade suficiente para garantir os recursos necessários para a execução do projeto. Foi possível encontrar isto em uma das falas de Rafaela.

Ah, o único que a gente teve que talvez foi colocar os bolsistas, né, que não tinha daí eu disse que sim, né, e a gente daria esse recurso dos bolsistas e aí depois a gente teve que agendar umas viagens pro campus do interior, né (Rafaela).

A fala de Rafaela revela que houve pelo menos dois momentos em que ela teve que disponibilizar recursos financeiros para desenvolvimento do projeto. Esta constatação na fala da patrocinadora apoia o que PMI (2013) exprime que o patrocinador é a pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto.

Em suma, sob a ótica dos patrocinadores entrevistados, o modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] consegue contribuir na atuação dos seis papéis definidos de governança do patrocinador identificados por Crawford *et al.* (2008).

Realizada a análise das falas dos membros dos patrocinadores, se fez necessário sintetizar estes dados para construir uma resposta em definitivo para a problemática lançada. Após a verificação dos códigos que estavam presentes nas falas dos patrocinadores foi possível fazer uma levantamento dos códigos listados inicialmente que insurgiram na análise. A tabela 3 apresenta este levantamento.

Categoria	Quantidade de códigos listados inicialmente	Quantidade de códigos identificados
Governar o projeto	6	3
Se responsabilizar pelo <i>business case</i> e a realização de benefícios	4	2
Orientar e tomar decisões	7	2
Revisar criticamente o progresso	9	6
Gerenciar interfaces internas e externas	8	1
Ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa	5	1
Totais	39	15

Tabela 3. Relação de códigos listados *versus* códigos identificados.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.



Da categoria **governar o projeto** três códigos estavam presentes nas falas dos patrocinadores. Na categoria **se responsabilizar pelo *business case* e as realizações de benefícios** dois códigos estavam presentes nas falas. Em **orientar e tomar decisões** dois códigos listados inicialmente apareceram nas falas dos entrevistados e outros dois códigos, *escolher o gerente do projeto e definir critérios de sucesso*, surgiram nas falas dos entrevistados e foram associados a esta categoria, o que representa uma contribuição importante de como o modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] pode auxiliar. Na categoria **revisar criticamente o progresso** seis códigos foram identificados nas falas dos sujeitos. Em **gerenciar interfaces internas e externas** apenas um código previamente definido esteve presente nas falas dos patrocinadores, sendo que o código *reconhecer o trabalho da equipe* emergiu por mais de uma vez nas falas dos entrevistados e foi atrelada a esta categoria. Na última categoria, **ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa**, apenas um código surgiu nas falas dos patrocinadores. No total, um pouco mais que um terço dos códigos listados inicialmente a partir da literatura foi identificado.

Realizado este levantamento, foi necessário voltar ao *corpus* do material coletado para realizar a relação de cada categoria com as fases dos ciclos de vida do projeto. A ideia era verificar como categoria a partir dos seus códigos estava presente em cada uma das fases do ciclo de vida de projetos.

Verificado como cada categoria se relaciona com as fases do ciclo de vida do projeto foi possível construir a figura 8 que sintetiza os papéis de governança de Crawford *et al.*(2008) no ciclo de vida a partir da utilização do modelo visual *Life Cycle Canvas*[®].

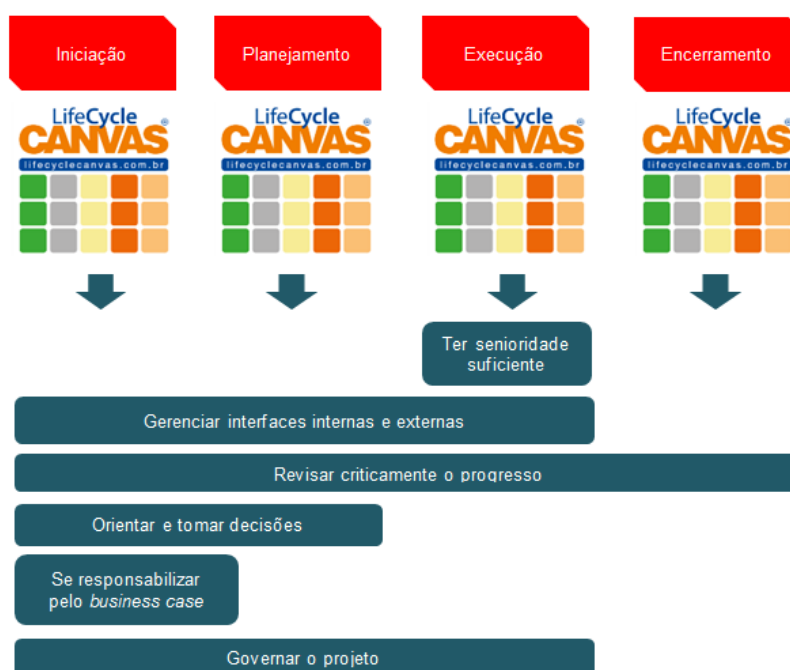


Figura 1. Os papéis de governança de Crawford *et al.*(2008) no ciclo de vida a partir da utilização do *Life Cycle Canvas*[®].

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

A figura sintetiza como cada categoria esteve presente nas fases do ciclo de vida do projeto a partir da utilização do modelo visual *Life Cycle Canvas*[®]. Deste modo, a categoria *revisar criticamente o progresso* foi a única que esteve presente em todas as fases do ciclo de vida, isto demonstra que modelo pode auxiliar o patrocinador a está sempre fazendo revisões durante todo o projeto, não tornando o processo de avaliação estático. As categorias *gerenciar interfaces internas e externas* e *governar o projeto* esteve presentes das fases de iniciação até a



execução, isto revela que o modelo cumpre seu papel de auxiliar o patrocinador na condução do projeto e também gerenciamento das partes interessadas. A categoria orientar e tomar decisões esteve presente nas fases de iniciação e planejamento, este dado revela como o modelo pode contribuir para que o patrocinador execute sua função de ser um norteador nas primeiras fases do projeto. A categoria se responsabilizar pelo *business case*, esteve presente apenas na fase de iniciação, o que demonstra como o patrocinador é importante para a condução do projeto nesta fase, sendo o modelo visual um alicerce para que isto ocorra. Por fim, a categoria ter senioridade suficiente esteve presente apenas na fase de execução, demonstrando como o modelo pode gerar uma reflexão para que o patrocinador cumpra sua função de garantir recursos ou a continuação do projeto.

5 Considerações Finais

Como resposta a problemática lançada no início deste trabalho que foi examinar como modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] influencia na atuação da função de governança exercida pelo patrocinador do projeto no ciclo de vida de projetos de uma instituição pública de ensino é permissível alegar que o modelo tem um papel preponderante na atuação do papel de governança do patrocinador, o fazendo refletir sobre fatores que sem o modelo não seria possível. O modelo consegue auxiliar o patrocinador em todos os estágios do ciclo de vida do projeto, contribuindo para a atuação do sua função de governança.

Além disto, foi possível verificar que há presença das seis dimensões definidas por Crawford *et al.* (2008) durante o ciclo de vida do projeto, sendo que as dimensões governar o projeto, se responsabilizar pelo business case, revisar criticamente o progresso e gerenciar interfaces internas e externas estão presentes em todo o ciclo.

No que concerne à contribuição social, os resultados deste trabalho indicam que a utilização do modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] é de crucial importância para o para o papel do patrocinador dentro da instituição pública de ensino estudada, proporcionando a este ator reflexões sobre fatores chaves, dentre eles, custos. Como esta instituição de ensino é financiada por recursos públicos, o modelo contribui diretamente para uma melhor avaliação por parte destes patrocinadores, pois são eles que, geralmente, autorizam a execução das despesas. Desta forma, se o modelo consegue gerar uma melhor utilização dos recursos é admissível alegar que esta é uma contribuição socialmente importante, uma vez que uma melhor utilização de recursos públicos pode refletir em melhores produtos colocados a disposição dos cidadãos. Some-se a isto também o fato destas instituições estarem passando por contingenciamento de recursos, o que exige delas uma melhor gestão.

Assim, como qualquer trabalho de cunho científico acadêmico, este também teve suas limitações. A primeira foi que não foi possível ter acesso a todos os patrocinadores que foram inclusos na amostra final. A segunda diz respeito a amostra que não contemplou os beneficiários diretos dos projetos, isto é, usuários e clientes e também os membros do escritório que seriam visões importantes sobre o papel do patrocinador a ser analisada. Uma terceira limitação foi o fato de não existir uma literatura ampla sobre o papel de governança do patrocinador, com um campo de literatura maior poderia outros resultados poderiam surgir.

Como principal implicação prática, este trabalho fornece que o modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] pode ser uma poderosa ferramenta para melhorar a atuação de governança que o patrocinador deve ter, possibilitando que ele enxergue seu papel durante todo o ciclo de vida de um projeto. Este fato pode servir para um processo de *benchmarking* para outras instituições públicas de ensino.



VIII SINGEP

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

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Uma gama de pesquisas futuras pode ser conduzida. Primeiramente, foi apontado que os usuários, clientes e membro do escritório não foram ouvidos, esta poderia ser uma importante pesquisa para somar-se aos resultados deste trabalho.

Os diversos tipos de *stakeholders* do projeto também seriam potenciais grupos a serem pesquisados, por exemplo, analisar como eles enxergam o papel de governança do patrocinador a partir do interesse deles ou como seriam as expectativas deles sobre a atuação de governança do patrocinador.

O estudo de Too e Weaver (2014) além do patrocinador apontou que o escritório de projetos e o portfólio de projetos são itens importantes da governança de projetos, neste sentido, estudos futuros poderiam verificar como o modelo visual *Life Cycle Canvas*[®] auxilia nestes outros dois pontos.

Além das instituições públicas de ensino, poderia ser analisado como a função de governança do patrocinador com auxílio do *Life Cycle Canvas*[®] se comporta em instituições privadas de ensino. Assim, como também poderiam ser analisadas outras instituições que não fossem de ensino, sejam elas públicas e privadas, pois a partir desta análise ou cruzamento de estudos poderia ser possível insurgir uma nova dimensão de papéis de governança do patrocinador.

Estudos quantitativos também podem ser realizados, os códigos surgidos neste trabalho poderiam servir como base para modelagem de equações estruturais, sendo que poderia ser testado com diversos grupos de sujeitos, de diversas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

REFERÊNCIAS

APM. (2006). Project Management Body of Knowledge, 5th ed. *Association of Project Management*, High Wycombe.

APM. (2000). Syllabus for the APMP Examination, 2nd ed., Appendix 1. Glossary of Project Management Terms. High Wycombe: Association of Project Management.

Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3–16. doi: 10.1002/pmj.20213

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*. 32 (8), 1291-1308. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.005

Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800–809. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.12.001

Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (1999). *Project Leadership*, 2nd ed. Gower, Aldershot.



- Chandler, D. E., & Thomas, J. L. (2015). Does executive sponsorship matter for realizing project management value? *Project Management Journal*, 46(5), 46-61. doi: 10.1002/pmj.21521
- Chang, C. Y. (2015). Risk-bearing capacity as a new dimension to the analysis of project governance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1195-1205. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.003
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., & Chen, P. (2008). *Situational sponsorship of projects and programs: An empirical review*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Crawford, L., & Cooke-Davies, T. (2009). Project Governance: The Role and Capabilities of the Executive Sponsor. *Project Perspectives*.
- Field, M., & Keller, L. (1998). Project Management. The Open University, London. Galbraith, J.R., 1967. Designing Complex Organizations. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hall, M., Holt, R., & Purchase, D. (2003). Project sponsors under new public management: Lessons from the frontline. *International Journal of Project Management*, 21(7), 495–502. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00054-6
- Hjelmbrekke, H., Laedre, O., & Lohne, J. (2014). The need for a project governance body. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 661-677. doi:10.1108/IJMPB-03-2013-0012
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Kliem, R.L., & Ludin, I.S. (1992). *The People Side of Project Management*. Gower, Aldershot.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9–20. doi: 10.1002/pmj.21396
- Medeiros, B.C., Neto, M. V. S., Nobre, A. C. S., & Nogueira, G. M. F. (2017). Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. *Exacta-EP*, 15(1), 155-170. doi: 10.5585/ExactaEP.v15n1.6947
- Morris, P.W.G. (1994). *The Management of Projects*. Thomas Telford, London.
- Morris, P. (2013). Reconstructing project management revisited: A knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6–23. doi: 10.1002/pmj.21369
- Musawir, A. U. S., C. E. M.: Zwikael, O.: Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.007



VIII SINGEP

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

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Pinto, J. K., & Patanakul, P. (2015). When narcissism drives project champions: A review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1180-1190. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.01.013

PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fifth Edition*. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.

Thomas, J., Delisle, C., & Jugdev, K. (2002). *Selling project management to senior executives: Framing the moves that matter*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Too, E., Le, T., & Yap, W. Y. (2017). Front-end planning - The role of project governance and its impact on scope change management. *International Journal of Technology*, 8(6), 1124-1133. doi:10.14716/ijtech.v8i6.708

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.

Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York.

Unger, B. N., Kock, A., Gemünden, H. G., & Jonas, D. (2012). Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical study on senior management involvement. *International Journal of Project Management*, 30(6), 675-685. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.12.002

van Marrewijk, A. S., K. (2016). Cultural practices of governance in the Panama Canal Expansion Megaproject. *International Journal of Project Management*, 34(3), 533-544. doi:10.1016/j.ijproman.2015.07.004

Veras, M. (2016). *Gestão dinâmica de projetos: Life Cycle Canvas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(2), 474-492. doi: 10.1108/IJOPM-05-2017-0274

West, D. (2010), *Project Sponsorship – An Essential Guide for Those Sponsoring Projects Within Their organizations*, Gower Publishing Limited, Farnham.

Wright, J. N. (1997). Time and budget: The twin imperatives of a project sponsor. *International Journal of Project Management*, 15(3), 181-186. doi: 10.1016/S0263-7863(96)00059-2