



O PAPEL DO PROJECT CHAMPION: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

THE ROLE OF PROJECT CHAMPION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

GRAZIELA FONTES NOVAES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq, da CAPES e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.

O PAPEL DO PROJECT CHAMPION: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo

Analisar a literatura existente sobre o papel que o project champion desempenha em um contexto de projetos

Relevância/originalidade

Os estudos sobre project champion estão pulverizados em diferentes áreas de conhecimento e contextos, bem como entre associações diversas com outros temas, sendo necessário um gerenciamento dessa variedade de conhecimento.

Metodologia/abordagem

Foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa e exploratória, por meio de uma revisão sistemática da literatura que contou com uma amostra de 24 artigos.

Principais resultados

Esta pesquisa demonstra, além do papel desempenhado por project champions, as principais definições a respeito, os fatores de empoderamento e o poder de influência desses indivíduos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esta pesquisa contribui teoricamente para ampliar a literatura no campo de gestão de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

De maneira prática, auxilia gerentes de projeto e executivos na identificação, alocação e desenvolvimento desses profissionais.

Palavras-chave: Project champion, Projetos, Fator de empoderamento, Poder de influência

THE ROLE OF PROJECT CHAMPION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

To analyze the existing literature on the role that the project champion plays in a project context.

Relevance / originality

Project champion studies are scattered in different areas of knowledge and contexts, as well as among diverse associations with other themes, requiring a management of this variety of knowledge.

Methodology / approach

A qualitative and exploratory methodological approach was used, through a systematic literature review that included a sample of 24 articles.

Main results

This research demonstrates, in addition to the project champions role, the main definitions, the empowerment factors and the influence power of these individuals.

Theoretical / methodological contributions

This research contributes theoretically to expand the literature in the project management field.

Social / management contributions

In a practical way, it helps project managers and executives in the identification, allocation and development of these professionals.

Keywords: Project champion, Projects, Empowerment factor, Influence power

1 Introdução

Os *project champions* são considerados indivíduos que adotam os projetos como se fossem seus, por meio da demonstração de altos níveis de comprometimento pessoal (Markham, 1998). São definidos ainda como indivíduos que se dedicam a concluir um projeto com êxito (Lefley, 2006; Lefley, Hynek & Janecek, 2016) e lideram o esforço para realização da mudança (Hawkins et al., 2013). Consistem em profissionais capazes de atuar na implementação do projeto, de modo a fornecer, reunir ou coordenar apoio para o desenvolvimento do mesmo (McCabe, Parker & Brown, 2013). O *project champion* pode ser o *sponsor* do projeto, um membro da alta administração, o próprio gerente de projeto ou até mesmo um intraempreendedor corporativo (Pinto & Patanakul, 2015).

A atuação de *projects champions* há muito tempo é reconhecida como um elemento importante na implementação bem-sucedida de projetos (Pinto & Patanakul, 2015). Esses indivíduos são considerados como heróis da inovação de produtos nas organizações (Howell & Shea, 2001). Com isso, entender como esses profissionais contribuem para os projetos é de suma importância para compreender, gerenciar e facilitar a inovação, bem como para treinar outras pessoas em como se tornarem *project champions* (Markham, 1998).

Desde Morton (1983), muitos estudos abordaram o papel do *project champion*, sendo os mais recentes realizados por Shim & Kim (2018), Luz, Shadmi & Drach-Zahavy (2019) e van Rooyen, van Der Lingen & Ross (2020). Entretanto, os estudos estão pulverizados em diferentes áreas de conhecimento e contextos, bem como entre associações diversas com outros temas, como por exemplo táticas de influência, inovação e seleção de projetos. Diante dessa circunstância, se faz necessário um gerenciamento dessa variedade de conhecimento. Dessa forma, objetivo deste estudo é analisar a literatura existente sobre o papel que o *project champion* desempenha em um contexto de projetos.

Sendo assim, foi realizado um estudo exploratório com abordagem qualitativa, por meio de uma revisão sistemática da literatura. A busca foi efetuada nas bases Web of Science e Scopus e após remoção de artigos em comum e que não obedeciam aos critérios de elegibilidade, restaram 24 artigos na amostra considerada para condução desta pesquisa. Para a apresentação dos dados, esses artigos foram classificados em relação à abordagem metodológica, associação com outros temas, áreas de estudo e categorias de análise. As categorias de análise compreenderam a definição do construto, fatores de empoderamento, o papel e o poder de influência de *project champions*.

A seção seguinte à introdução demonstra os materiais e métodos utilizados para condução da pesquisa. Posteriormente são exibidas a apresentação e análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas como base do estudo.

2 Materiais e métodos

Este artigo consiste em um estudo exploratório que busca entender o papel que o *project champion* desempenha em um contexto de projetos, realizado por meio de uma revisão sistemática da literatura. De acordo com Tranfield, Denyer & Smart (2003), a revisão sistemática da literatura é indicada para gerir a variedade de conhecimentos para uma investigação acadêmica específica, de modo a permitir ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual existente. Dessa forma, esse método se mostrou adequado para

compreender as diversidades do campo de estudo do gerenciamento de projetos com relação ao papel do *project champion*.

Para a condução desta revisão sistemática da literatura, foi utilizado o modelo de Tranfield et al. (2003), que se baseia em cinco fases. A primeira fase consiste na identificação da pesquisa, realizada por meio da escolha de palavras-chave e termos de busca. A segunda fase concebe a seleção dos estudos, de forma que apenas trabalhos que atendam aos critérios de inclusão e exclusão sejam avaliados. A terceira fase compreende a análise da qualidade dos artigos do estudo, em que deve ser avaliada a adequação entre a metodologia e as questões de pesquisa. A quarta fase é a de extração de dados e monitoramento do progresso, que consiste na documentação de todas os estágios executados por meio de formulários com informações gerais dos estudos, bem como características e contexto. A quinta e última fase abrange a síntese de dados, que tem o intuito de resumir, integrar e reunir descobertas de diferentes estudos sobre um mesmo tema.

Na fase de identificação da pesquisa, foi delimitado que os artigos utilizados para este trabalho fossem pesquisados em duas bases de dados de relevância na área de ciências sociais aplicadas: Web of Science e Scopus. Para realização da pesquisa nas bases adotou-se o termo de busca em inglês “project champion*”. Para refinar a pesquisa, foram definidos que apenas artigos seriam considerados como tipo de documento, além do idioma ser limitado ao inglês, não havendo delimitação de ano de publicação. A busca, que foi realizada em dezembro de 2020, gerou o resultado total de 166 estudos, sendo 62 da base Web of Science e 104 da base Scopus.

Para o estágio de seleção dos estudos, os resultados de cada base foram exportados para o programa Excel separadamente. A primeira etapa de exclusão consistiu em eliminar os artigos em comum nos resultados de pesquisa de ambas as bases, sendo que 53 estudos se enquadraram nessa condição. Dessa forma, restaram nove artigos provenientes apenas da base Web of Science e 51 apenas da base Scopus, além dos 53 artigos em comum nas duas bases.

A próxima etapa consistiu na leitura dos resumos, em que foram aplicados os seguintes critérios de elegibilidade predefinidos no protocolo: foram considerados apenas artigos que tratam de temas relacionados ao papel do *project champion* e que abordam o termo *project champion* no nível do indivíduo. Nesse contexto, foram desconsiderados mais 54 artigos. Sendo assim, restaram três estudos da base Web of Science, 31 da base Scopus e 25 da base comum, totalizando 59 artigos considerados.

Após a leitura dos resumos foi iniciada a fase de leitura dos artigos em sua totalidade, que também compreendeu a avaliação da qualidade dos artigos de pesquisa. Nesse estágio, 20 artigos foram desconsiderados por conta da impossibilidade de acesso ao texto completo e mais 15 artigos foram excluídos levando em consideração os mesmos critérios de elegibilidade adotados na etapa de leitura dos resumos, bem como por não apresentarem aderência ao objetivo desta pesquisa. Por fim, foram considerados para este estudo dois artigos da base Web of Science, 12 artigos da base Scopus e 10 artigos da base comum, totalizando assim 24 artigos. O número de artigos considerados após cada etapa de seleção dos estudos está demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

Número de artigos considerados nas etapas de seleção de dados.

	Web ob Science	Scopus	Comum	Total
Resultado da busca	62	104	-	166
Exclusão artigos em comum	9	51	53	113
Leitura resumos	3	31	25	59
Impossibilidade de acesso	2	19	18	39
Leitura completa	2	12	10	24

Com a amostra de 24 artigos definida, o estágio de extração de dados foi realizado. Os dados encontrados foram classificados conforme protocolo apresentado na Tabela 2. A próxima seção aborda a síntese e a análise dos dados, assim como os resultados encontrados com base na classificação dos artigos da amostra.

Tabela 2

Protocolo de classificação dos dados extraídos.

Classificação	Descrição
Referência	Identificação dos autores e ano de publicação.
Abordagem metodológica	Identificação da abordagem metodológica entre qualitativa, quantitativa ou mista.
Associação	Identificação dos temas com os quais o <i>project champion</i> foi associado.
Área de estudo	Identificação da área em que os estudos foram desenvolvidos.
Categorias de análise	Categorização dos artigos entre definição, fatores de empoderamento, o papel desempenhado e o poder de influência.

3 Apresentação e análise dos resultados

Os artigos selecionados foram analisados conforme protocolo de classificação dos dados extraídos (Tabela 2). Essas classes compreendem a abordagem metodológica, a associação com outros temas, as áreas de estudo e as categorias de análise dos estudos considerados em relação ao papel que *project champions* desempenham. Nos tópicos seguintes serão exploradas cada uma dessas classes.

Com o intuito de obter uma visualização no que se refere as publicações com o tema *project champion* ao longo dos anos, o termo foi pesquisado na base Scopus e o resultado da busca foi extraído. A Figura 1 detalha o gráfico oriundo da extração de dados, que demonstra o número de publicações sobre o assunto por ano, de 1983 a 2020.

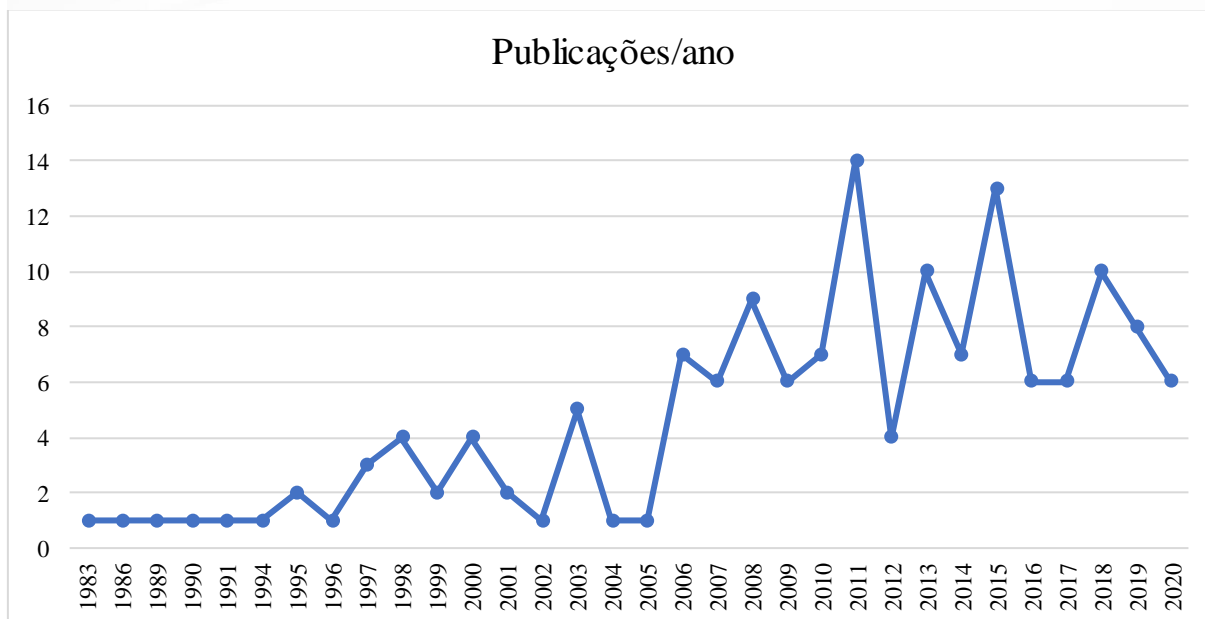


Figura 1. Número de publicações por ano sobre o tema *project champion*.

3.1 Abordagem metodológica

Os artigos que abordaram o papel dos *project champions* apresentam equilíbrio em relação à frequência entre as abordagens metodológicas qualitativas e quantitativas. No que se refere aos estudos qualitativos, a maior parte das pesquisas foram conduzidas por meio de estudos de caso. Quanto aos artigos que abordaram uma metodologia quantitativa, a maioria adotou a formulação de testes de hipóteses. A classificação das abordagens metodológicas, suas respectivas frequências e referências estão expostas na Tabela 3.

Tabela 3

Relação do tipo de abordagem metodológica utilizada nos artigos da amostra.

Abordagem metodológica	Frequência	Referências
Qualitativa	12	Morton (1983), Lefley (2006), Jones (2006), Bhaskaran & Gligorovska (2009), Brussoni et al. (2012), Shaw et al. (2012), Hawkins et al. (2013), McCabe et al. (2013), Feldman et al. (2014), Pinto & Patanakul (2015), Pesch et al. (2017), van Rooyen et al. (2020)
Quantitativa	11	Markham (1998), Vadapalli & Mone (2000), Howell & Shea (2001), Neufeld et al. (2007), Gattiker & Carter (2010), Kelley & Lee (2010), Lefley (2013), Gattiker et al. (2014), Shim & Kim (2018), Lefley et al. (2016), Luz et al. (2019).
Mista	1	Nah et al. (2003)

Somente um dos artigos da amostra utilizou método misto. Sendo assim, há uma lacuna de utilização de métodos mistos para avaliação do papel dos *project champions*. De acordo com Creswell (2013), a pesquisa de métodos mistos, que emprega coletas de dados associando a forma qualitativa e quantitativa, está se expandindo nas ciências humanas e sociais, servindo como instrumento de ajuda para os pesquisadores com dados e análises complexas.

3.2 Associação

A classificação por associação teve como objetivo identificar os principais temas com os quais o construto de *project champion* foi associado na amostra de 24 artigos selecionados. As táticas de influência, a inovação, a seleção de projetos, as relações colaborativas, *organizational champions* e tomada de decisão foram os temas que apresentaram maior frequência nos estudos considerados. Os temas associados em pelo menos dois artigos, e suas respectivas referências, estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Principais temas associados ao construto *project champion*.

Temas associados	Referências
Táticas de influência	Markham (1998), Gattiker et al. (2014), Gattiker & Carter (2010)
Inovação	Kelley & Lee (2010), Luz et al. (2019), Howell & Shea (2001)
Seleção de projetos	Lefley et al. (2016), Lefley (2006), Lefley (2013)
Relações colaborativas	Bhaskaran & Gligorovska (2009), Brussoni et al. (2012)
<i>Organizational champions</i>	Jones (2006), Shaw et al. (2012)
Tomada de decisão	Mccabe et al. (2013), Feldman et al. (2014)

Além dos temas apresentados na Tabela 4, também foram encontrados estudos que associaram o construto *project champion* com fatores críticos de sucesso (Nah et al., 2003), participação dos usuários em projetos de tecnologia da informação (Vadapalli & Mone, 2000), narcisismo (Pinto & Patanakul, 2015), projetos de melhoria e confirmação da qualidade (Hawkins et al., 2013), liderança carismática (Neufeld et al., 2007), entre outros. Isso demonstra a amplitude do campo de estudo do gerenciamento de projetos em relação aos *project champions*, bem como possibilidades de associação com outros diversos temas.

3.3 Áreas de estudo

A classificação pela área de estudo teve a finalidade de identificar em quais áreas os estudos da amostra considerada foram desenvolvidos. Os setores que apresentaram maior frequência de pesquisas realizadas foram o de tecnologia da informação, saúde e gestão de projetos. Os resultados encontrados por meio da classificação de áreas de estudo estão demonstrados na Tabela 5.

Tabela 5

Principais áreas de estudo no desenvolvimento de pesquisas sobre *project champion*.

Área de estudo	Frequência	Referências
Tecnologia da Informação	5	Vadapalli & Mone (2000), Nah et al. (2003), Neufeld et al. (2007), Lefley (2013), Lefley et al. (2016)
Saúde	4	Shaw et al. (2012), Hawkins et al. (2013), Feldman et al. (2014), Luz et al. (2019)
Gestão de projetos	3	Morton (1983), Markham (1998), Pinto & Patanakul (2015)

Além das áreas destacadas na Tabela 5, estudos sobre *project champion* foram conduzidos nos setores de pesquisa e desenvolvimento (van Rooyen et al., 2020), *supply chain* (Gattiker et al., 2014), construção civil (McCabe et al., 2013) e operações (Gattiker & Carter, 2010), bem como no setor público (Jones, 2006). Assim como é possível observar uma concentração dos artigos nas áreas de tecnologia da informação, saúde e gestão de projetos, também pode ser destacada a possibilidade de o tema ser explorado dentro de outros setores.

3.4 Categorias de análise

Durante a leitura completa dos artigos e extração dos dados, foi observado que os estudos se dividiam em quatro categorias. Essas categorias extrapolam o papel dos *project champions* e abordam também outros componentes relacionados. As categorias de análise são apresentadas conforme exposto na Tabela 6.

Tabela 6

Categorias de análise

Categoria de análise	Explicação	Artigos
Definição	caracterização de comportamentos praticados por <i>project champions</i>	Markham (1998), Pinto & Patanakul (2015), Lefley et al. (2016), Hawkins et al. (2013), Howell & Shea (2001), Lefley (2006), McCabe et al. (2013)
Fatores de empoderamento	identificação de fatores que facilitam a atuação de <i>project champions</i>	Kelley & Lee (2010), Shaw et al. (2012), Howell & Shea (2001), Neufeld et al. (2007), Feldman et al. (2014), Gattiker et al. (2014)
Papel	apresentação das responsabilidades e expectativas sobre as atitudes de um <i>project champion</i>	Kelley & Lee (2010), Nah et al. (2003), Vadapalli & Mone (2000), Bhaskaran & Gligorovska (2009), Brussoni et al. (2012), Shaw et al. (2012), Pinto & Patanakul (2015), Lefley et al. (2016), Pesch et al. (2017), van Rooyen et al.

		(2020), Hawkins et al. (2013), Morton (1983), Howell & Shea (2001), Jones (2006), Neufeld et al. (2007), McCabe et al. (2013), Feldman et al. (2014), Shim & Kim (2018), Luz et al. (2019)
Poder de influência	demonstração das principais formas de influência utilizadas por <i>project champions</i>	Pinto & Patanakul (2015), Lefley et al. (2016), Lefley (2006), Gattiker & Carter (2010), Lefley (2013), Gattiker et al. (2014)

Essas categorias e os achados relacionados aos respectivos aspectos estão detalhados nas próximas seções.

3.4.1 Definição de *project champion*

Dos 24 artigos selecionados para esta revisão sistemática da literatura, sete trouxeram definições de *project champion*. Esses estudos demonstram de que forma são caracterizados os comportamentos praticados por esses indivíduos. Além disso, revelam diversos aspectos relacionados à construção do construto.

De acordo com Markham (1998), *project champions* são indivíduos que adotam os projetos como se fossem seus, demonstrando altos níveis de comprometimento pessoal. Sendo assim, essas pessoas contribuem para os projetos de modo a alcançarem apoio de outras, atuando em defesa do projeto (Markham, 1998). O comportamento do *project champion* é definido em expressar confiança nos elementos de inovação, a fim de envolver e motivar outras pessoas na busca pelo apoio dessa inovação, persistindo mesmo quando se deparam com situações de adversidade (Howell & Shea, 2001).

Project champions são distinguidos do gerente de projetos com um papel separado, mas igualmente críticos na atuação para uma maior probabilidade de sucesso do projeto (Pinto & Patanakul, 2015). No que se refere a função, o *project champion* pode ser o *sponsor* do projeto ou um membro da alta administração, que usa sua influência para apoiar um projeto em termos de simplificações ou incrementos financeiros (Pinto & Patanakul, 2015). Ele pode também ser o próprio gerente de projeto, como no caso em que a execução do projeto é atribuída ao idealizador que o impulsiona (Pinto & Patanakul, 2015). Ele pode ainda ser um *intraempreendedor corporativo*, em que as ideias e a energia desenvolveram a concepção original do projeto (Pinto & Patanakul, 2015).

Outra percepção é a de que o *project champion* é um indivíduo que se dedica a concluir um projeto com êxito (Lefley, 2006; Lefley et al., 2016). Segundo Lefley (2006), ele representa a força motriz por trás do projeto, sendo que geralmente também é aquele que apresenta a proposta inicial. Além disso, possui a capacidade de ser multilíngue, ou seja, consegue se comunicar com os diversos níveis hierárquicos (McCabe et al., 2013). Sendo que esse último aspecto pode o auxiliar em sua outra atribuição, a de servir como representante de partes interessadas críticas (Pinto & Patanakul, 2015).

Hawkins et al. (2013) acrescentam que o *project champion* é aquele que lidera o esforço para realização da mudança. Também é visto como visionário, pois identifica oportunidades

criativas e o caminho necessário para revertê-las em circunstâncias viáveis (Pinto & Patanakul, 2015). *Project champions* referem-se a indivíduos que são capazes de auxiliar na implementação do projeto, de modo a fornecer, reunir ou coordenar apoio para o mesmo (McCabe et al., 2013). Por conta disso, devem possuir capacidade de serem enérgicos e apaixonados por atuar em funções de liderança (McCabe et al., 2013). São considerados elementos de uma implementação bem-sucedida, por meio de seu entusiasmo, liderança, educação e envolvimento antecipado quando necessário para atingirem a conclusão do projeto (McCabe et al., 2013).

3.4.2 Fatores de empoderamento

Com base nos 24 artigos considerados para realização deste estudo, seis deles discutiram sobre fatores de empoderamento. Esses aspectos facilitam e antecedem a atuação adequada de *project champions*. Os fatores encontrados na pesquisa e suas respectivas referências estão demonstrados de maneira resumida na Tabela 7.

Tabela 7

Fatores de empoderamento.

Fatores de empoderamento	Referências
Autonomia	Kelley & Lee (2010), Feldman et al. (2014)
Alta capacidade de inovação do projeto	Kelley & Lee (2010)
Projetos relacionados estrategicamente	Kelley & Lee (2010)
Habilidades de liderança	Shaw et al. (2012)
Liderança carismática	Neufeld et al. (200)
Contexto organizacional	Gattiker et al. (2014)
Rede pessoal	Howell & Shea (2001)

O único fator que foi citado em mais de um estudo é a autonomia. Com relação a esse aspecto, Kelley & Lee (2010) defendem que os gerentes de projeto devem permitir ao *project champion* um alto nível de liberdade, desde que ele já tenha uma familiaridade estratégica e operacional com o objetivo do projeto. A pesquisa de Feldman, Schooley & Bhavsar (2014) apontou que, do ponto de vista de governança, o sucesso do projeto abordado no estudo se deu pelo fato do *project champion* possuir poder de decisão.

Outro fator mapeado foi que a alta capacidade de inovação do projeto em que o *project champion* participa facilita sua atuação. Isso foi apontado por Kelley & Lee (2010) como um preditor significativo do empoderamento desse indivíduo. Segundo os autores, a inovatividade está associada a novidades tecnológicas, falta de familiaridade com o mercado e incertezas.

Ainda de acordo com Kelley & Lee (2010), a participação em projetos relacionados estrategicamente também facilita a atuação do *project champion*. Esse fator avalia a relação do projeto com os negócios e operações atuais da organização (Kelley & Lee, 2010). A conexão estratégica faz com que o *project champion* sinta que ele pode mapear a direção do projeto (Kelley & Lee, 2010).

As habilidades de liderança são necessárias para sustentar os esforços de *project champions* na implementação dos projetos (Shaw et al., 2012). É preciso que esses indivíduos possuam qualidades de uma liderança que seja facilitadora, de modo a capacitarem a equipe e criarem ambientes adequados (Shaw et al., 2012). Ainda na abordagem sobre liderança,

Neufeld, Dong & Higgins (2007) salientaram a importância do carisma, que consiste na motivação inspiradora e em comportamentos de influência idealizados.

Por fim, Gattiker, Carter, Huang & Tate (2014) defendem que o contexto organizacional em que o projeto ocorre é decisivo nas chances de *project champions* influenciarem outros com êxito. Além disso, foi apontado por Howell & Shea (2001) que os indivíduos se engajam no comportamento de *champion* com mais frequência em projetos quando possuem redes pessoais para obtenção de informações sobre novas oportunidades.

3.4.3 O papel do *project champion*

A grande maioria dos estudos considerados na amostra abordaram o papel de um *project champion*. Do total de 24 artigos, 21 apresentaram alguma contribuição em relação às expectativas e responsabilidades de *project champions*. A Tabela 8 apresenta os principais aspectos encontrados que permeiam o papel dos indivíduos com essa função, bem como suas respectivas frequências e referências.

Tabela 8

Principais aspectos que representam o papel de um *project champion*.

Aspectos do papel do <i>project champion</i>	Frequência	Referência
Garantir o comprometimento e apoio da equipe / stakeholders	6	Morton (1983), Markham (1998), Nah et al. (2003), Bhaskaran & Gligorovska (2009), Hawkins et al. (2013), McCabe et al. (2013),
Gerenciar a resistência à mudança / opositores	5	Morton (1983), Markham (1998), Vadapalli & Mone (2000), Nah et al. (2003), McCabe et al. (2013)
Comprometer-se em promover/ defender o projeto	4	Morton (1983), Markham (1998), Nah et al. (2003), Brussoni et al. (2012)
Motivar os membros da equipe do projeto	4	Morton (1983), Nah et al. (2003), Neufeld et al. (2007), van Rooyen et al. (2020)
Monitorar o desenvolvimento do projeto e efetivação dos objetivos	4	Howell & Shea (2001), Lefley et al. (2016), Pesch et al. (2017), van Rooyen et al. (2020)
Comprometer-se com a ativação/ difusão de mudanças/ inovações implementadas	4	Vadapalli & Mone (2000), Howell & Shea (2001), Nah et al. (2003), Shaw et al. (2012)
Tomar decisões/ resolver problemas	3	Jones (2006), Kelley & Lee (2010), Feldman et al. (2014)
Fornecer educação/ assistência para a equipe	3	Vadapalli & Mone (2000), Brussoni et al. (2012), McCabe et al. (2013)
Criar estruturas e mecanismos de apoio adequados	3	Bhaskaran & Gligorovska (2009), Pinto & Patanakul (2015), Shim & Kim (2018)
Identificar oportunidades promissoras	2	Jones (2006), Pinto & Patanakul (2015)

De acordo com os dados encontrados é possível notar que os aspectos que mais se destacam em relação ao papel do *project champion* são garantir o comprometimento e apoio da equipe do projeto e dos stakeholders, bem como gerenciar a resistência à mudança e aos opositores dos projetos. Além dos aspectos expostos na Tabela 8, outros autores citam ainda a busca e fornecimento de informações de mercado, aquisição de recursos e aumento do desempenho tecnológico e comercial dos projetos (Shim & Kim, 2018), bem como da liderança de projetos de baixo para cima (Luz, Shadmi & Drach-Zahavy, 2019).

3.4.4 O poder de influência

O poder de influência foi a quarta e última categoria de análise considerada na classificação dos artigos selecionados. Essa categoria demonstra as principais formas e alvos de intervenção utilizadas por *projects champions*. Oito artigos, da amostra total de 24, abordaram a influência exercida por *project champions*.

Segundo Lefley et al. (2016), a influência de um *project champion* pode levar a uma decisão fundamentada apenas nas convicções exclusivas desse indivíduo. Uma das fases que um *project champion* pode influenciar significativamente é a de avaliação da seleção do projeto (Lefley, 2006; 2013; Pinto & Patanakul, 2015; Lefley et al. 2016). Entretanto, qualquer entusiasmo excessivo individual pelo projeto deve ser monitorado e levado em consideração, para evitar que uma influência indevida ocorra (Lefley, 2013).

Uma das principais atribuições de um *project champion* é influenciar os demais para que apoiem suas ideias (Markham, 1998). Para isso, se faz necessário o estabelecimento de boas relações pessoais, a fim de influenciarem substancialmente o comportamento daqueles de quem buscam apoio (Markham, 1998). Dessa forma, a influência de um *project champion* pode resultar em um aumento da inteligência de mercado, no suprimento de recursos e no suporte organizacional de um determinado projeto (Shim & Kim, 2018).

Para conseguir induzir as pessoas, os *project champions* fazem uso de táticas de influência (Markham, 1998; Gattiker & Carter, 2010; Gattiker et al., 2014). Para conseguir obter aprovação de uma ampla variedade de pessoas, o *project champion* necessita realizar a correspondência apropriada da tática de influência empregada ao tipo de indivíduo que se está tentando influenciar (Gattiker et al., 2014). Gattiker e Carter (2010) identificaram três táticas que impactam de maneira positiva: apelos inspiradores, consulta e persuasão racional. Por outro lado, a utilização da tática de insinuação possui impacto negativo e deve ser evitada (Gattiker & Carter, 2010).

4 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a literatura existente sobre o papel que o *project champion* desempenha em um contexto de projetos. Com base na amostra de artigos considerada, este estudo, além de demonstrar os aspectos relevantes ao papel do *project champion*, abrangeu também sua definição, fatores de empoderamento e seu poder de influência. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura de 24 artigos selecionados.

A contribuição teórica deste artigo consiste em ampliar a literatura atual sobre *project champion*, contribuindo também para a literatura de gestão de projetos em geral. Além disso,

oferece um panorama que não havia sido apresentado anteriormente em outros estudos. Outra contribuição teórica compreende a possível identificação de novos aspectos que representam o papel do *project champion*.

Em termos de contribuição prática, esta pesquisa pode auxiliar gerentes de projeto na criação de fatores que deem poder e autonomia aos seus *project champions*, de forma a se beneficiarem com o papel desempenhado por esses indivíduos. Este estudo também auxilia os gerentes de projeto e executivos a identificarem pessoas com esse perfil e os alocarem em projetos estratégicos. É possível destacar ainda que este trabalho pode fornecer diretrizes para o desenvolvimento de novos *project champions* por parte das organizações e instituições baseadas em projetos.

Uma das principais limitações teóricas deste estudo está na impossibilidade de acesso de alguns artigos que foram identificados na pesquisa e atendiam os critérios de elegibilidade a partir da leitura dos resumos, mas que não integraram a amostra considerada. Também pode ser considerada como limitação o termo de busca utilizado, uma vez que alguns autores podem utilizar outras expressões que equivalem ao *project champion* em significado, que podem não ter sido mapeadas neste estudo.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante explorar abordagens mistas, que foram minoria entre os artigos da amostra. Outra sugestão é buscar associar esse tópico com outros temas, além das combinações já realizadas que foram demonstradas, como por exemplo a associação do *project champion* com o intraempreendedor. Uma terceira sugestão é estudar o papel do *project champion* em outros contextos e áreas de estudo.

Foi identificado que há uma carência de estudos que abordem quais são os resultantes do comportamento praticado pelos *project champions*, tanto em nível individual como organizacional. Outra lacuna consiste na possibilidade de associar traços de personalidade e características comuns aos indivíduos considerados como *project champions*. Por fim, uma outra oportunidade de estudo está em identificar também quais fatores podem inibir ou mitigar uma atuação satisfatória de *project champions*.

Referências

- Bhaskaran, S. & Gligorovska, E. (2009) *Developing and sustaining joint enterprises in a transitional economy*. British Food Journal, 111 (7). pp. 643-659. ISSN 0007-070X
- Brussoni, M., Olsen, L., & Joshi, P. (2011). Aboriginal Community-Centered Injury Surveillance: A Community-Based Participatory Process Evaluation. *Prevention Science*, 13, 107 - 117.
- Creswell, John W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Feldman, S. S., Schooley, B. L., & Bhavsar, G. P. (2014). Health information exchange implementation: lessons learned and critical success factors from a case study. *JMIR medical informatics*, 2(2), e19. <https://doi.org/10.2196/medinform.3455>
- Gattiker, T.F. & Carter, C.R. (2010), Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28: 72-85. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.jom.2009.09.001>
- Gattiker, T.F., Carter, C.R., Huang, X. & Tate, W.L. (2014), Managerial Commitment to Sustainable Supply Chain Management Projects. *J Bus Logist*, 35: 318-337. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1111/jbl.12073>
- Hawkins, C. M., Alsip, C. N., Pryor, R. M., Leach, A. D., & Larson, D. B. (2013). Practice policy and quality initiatives quality improvement and confirmation projects: facilitating rapid, measurable performance improvement. *Radiographics : a review publication of the Radiological Society of North America, Inc*, 33(7), e225–e235. <https://doi.org/10.1148/rg.337135058>
- Howell, J. M. & Shea, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18: 15-27. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1810015>
- Jones, G. (2006), "Why public sector reform does not transform: A processual explanation of the 1989-1997 French experience", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 79-94. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1108/09513550610640410>
- Kelley, D. & Lee, H. (2010), Managing Innovation Champions: The Impact of Project Characteristics on the Direct Manager Role*. *Journal of Product Innovation Management*, 27: 1007-1019. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00767.x>
- Lefley, F. (2006), "Can a project champion bias project selection and, if so, how can we avoid it?", *Management Research News*, Vol. 29 No. 4, pp. 174-183. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1108/01409170610665031>
- Lefley, F. (2013), "The appraisal of ICT and non-ICT capital projects: A study of the current practices of large UK organisations", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6 No. 3, pp. 505-533. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJMPB-04-2012-0010>
- Lefley, F., Hynek, J., & Janeček, V. (2016). Formal Assessments, Teams and Influence of a Project Champion in the Selection of ICT Projects: A Czech Republic and UK Study. *Prague Economic Papers*, 25(2), 143-159. doi: 10.18267/j.pep.551.

- Luz, S., Shadmi, E., & Drach-Zahavy, A. (2019). Nursing innovation: The joint effects of championship behaviors, project types, and initiation levels. *Nursing outlook*, 67(4), 404–418. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2019.02.001>
- Markham, S. (2003). A Longitudinal Examination of How Champions Influence Others to Support Their Projects. *Journal of Product Innovation Management*. 15. 490 - 504. 10.1111/1540-5885.1560490.
- McCabe A., Parker R. & Brown K. (2011) Social outcomes in the construction industry: the case of the Western Australian ‘Percent for Art’ policy, *Construction Management and Economics*, 29:9, 929-941, DOI: 10.1080/01446193.2011.605794
- Morton, G. H. A. (1983). Become a project champion. *International Journal of Project Management*, Volume 1, Issue 4, 197-203. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90048-0](https://doi.org/10.1016/0263-7863(83)90048-0).
- Nah, F. F. H., Zuckweiler, K. M. & Lau, J. L. S. (2003) ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16:1, 5-22, https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1601_2
- Neufeld D. J., Dong L. & Higgins C. (2007) Charismatic leadership and user acceptance of information technology, *European Journal of Information Systems*, 16:4, 494-510, DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000682
- Pesch, U., Vernay, A. L., van Bueren, E. & Iverot, S. P. (2017). Niche entrepreneurs in urban systems integration: On the role of individuals in niche formation. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 49(8), 1922–1942. <https://doi.org/10.1177/0308518X17705383>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.013>
- van Rooyen, M., van derLingen, E. & Ross, V. E. (2020). Technology commercialization front-end framework: Metallurgical industry. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, 120(4), 269-276. <https://dx.doi.org/10.17159/2411-9717/867/2020>
- Shaw, E. K., Howard, J., West, D. R., Crabtree, B. F., Nease, D. E., Jr, Tutt, B., & Nutting, P. A. (2012). The role of the champion in primary care change efforts: from the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners (SNOCAP). *Journal of the American Board of Family Medicine: JABFM*, 25(5), 676–685. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2012.05.110281>
- Shim, D. & Kim, Y. (2018) Champion behaviour and product innovation performance in Korea, *Asian Journal of Technology Innovation*, 26:2, 172-201, DOI: 10.1080/19761597.2018.1520133.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Vadapalli, A. & Mone, M. A. (2000) Information technology project outcomes: user participation structures and the impact of organization behavior and human resource management issues. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17, Issue 2, 127-151. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(00\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(00)00018-7).