

Atuação do *Project Champion* em projetos: seu papel, fatores de empoderamento e poder de influência

Activities of the *Project Champion* in projects: their role, empowerment factors, and power of influence

Actividades del *Project Champion* en proyectos: su papel, factores de empoderamiento y poder de influencia

Como citar:

Novaes, Gabriela F. & Martens, Cristina D. P. (2025). Atuação do *Project Champion* em projetos: seu papel, fatores de empoderamento e poder de influência. Revista Gestão & Tecnologia, vol.25, nº 1, p. 88-114

Graziela Fontes Novaes, Doutoranda em administração - gestão de projetos pela UNINOVE. Mestre em Administração - Gestão de Projetos pela UNINOVE

novaesgraziela@gmail.com

novaesgraziela@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4684-4359>

Cristina Dai Prá Martens, Professora dos programas stricto sensu da UNINOVE, Doutorado em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS (Pós-doutorado no CERAG/UPMF-Université Pierre Mendès-France (Grenoble-França)

cristinadpmartens@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0955-9786>

"As autoras declaram não haver plágio ou qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa".

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 16/07/2024
Aprovado em 10/02/2025



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Braz



Resumo

Objetivo: identificar o papel que o project champion desempenha em um contexto de projetos;

Metodologia: foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa e exploratória, por meio de uma revisão sistemática da literatura com uma amostra de 44 artigos;

Originalidade/Relevância: as contribuições do project champion são geralmente consideradas críticas para o sucesso dos projetos;

Principais resultados: os resultados demonstram, além do papel desempenhado por project champions, os fatores de empoderamento e o poder de influência desses indivíduos. Entre os principais papéis do project champion estão garantir o comprometimento e apoio dos stakeholders, facilitar a aceitação ao projeto, motivar os membros da equipe, e garantir os recursos necessários. Habilidades de liderança e familiaridade com a organização são os dois principais fatores de empoderamento, ao passo que estabelecimento de boas relações pessoais e uso de táticas de influência representam o poder de influência;

Contribuições teóricas: este estudo contribui para ampliar a literatura no campo de gestão de projetos por meio da identificação dos principais aspectos que representam o papel do project champion no contexto de projetos;

Contribuições para a gestão: De maneira prática, a pesquisa pode dar subsídios a gerentes de projeto e executivos na identificação, alocação e desenvolvimento desses profissionais.

Palavras-chave: Project Champion. Projetos. Gestão de projetos. Fator de empoderamento. Poder de influência.

Abstract

Objective: To identify the role that the project champion plays in a project context;

Methodology: A qualitative and exploratory methodological approach was used through a systematic literature review with a sample of 44 articles;

Originality/Relevance: The contributions of the project champion are generally considered critical for the success of projects;

Main results: The results demonstrate, in addition to the role played by project champions, the empowerment factors and the power of influence of these individuals. Among the main roles of the project champion are ensuring stakeholder commitment and support, facilitating project acceptance, motivating team members, and securing the necessary resources. Leadership skills and familiarity with the organization are the two main empowerment factors, while establishing good personal relationships and using influence tactics represent the power of influence;

Theoretical contributions: This study contributes to expanding the literature in the field of project management by identifying the main aspects that represent the role of the project champion in the context of projects;

Contributions to management: Practically, the research can provide support to project managers and executives in the identification, allocation, and development of these professionals.

Keywords: Project Champion. Projects. Project Management. Empowerment Factor. Power of Influence.

Resumen

Objetivo: Identificar el papel que el project champion desempeña en un contexto de proyectos;

Metodología: Se utilizó un enfoque metodológico cualitativo y exploratorio, a través de una revisión sistemática de la literatura con una muestra de 44 artículos;

Originalidad/Relevancia: Las contribuciones del project champion generalmente se consideran críticas para el éxito de los proyectos;

Principales resultados: Los resultados demuestran, además del papel desempeñado por los project champions, los factores de empoderamiento y el poder de influencia de estos individuos. Entre los principales roles del project champion están garantizar el compromiso y apoyo de los stakeholders, facilitar la aceptación del proyecto, motivar a los miembros del equipo y asegurar los recursos necesarios. Las habilidades de liderazgo y la familiaridad con la organización son los dos principales factores de empoderamiento, mientras que establecer buenas relaciones personales y utilizar tácticas de influencia representan el poder de influencia;

Contribuciones teóricas: Este estudio contribuye a ampliar la literatura en el campo de la gestión de proyectos mediante la identificación de los principales aspectos que representan el papel del project champion en el contexto de proyectos;

Contribuciones para la gestión: De manera práctica, la investigación puede proporcionar apoyo a gerentes de proyecto y ejecutivos en la identificación, asignación y desarrollo de estos profesionales.

Palabras clave: Project Champion. Proyectos. Gestión de proyectos. Factor de empoderamiento. Poder de influencia.

1 Introdução

A maioria dos projetos de sucesso, se não todos, tem um *project champion* ou uma pessoa que tem energia e paixão para ver uma ideia desde o início até a implementação (Teh et al., 2007). *Project champions* são definidos 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). Essas pessoas geralmente estão dispostas a ir além para garantir o sucesso dos projetos, dando tudo de si para responder a todas

as perguntas dos tomadores de decisão e fornecer informações atualizadas à equipe (Teh et al., 2007).

A atuação desses profissionais há muito tempo é reconhecida como um elemento importante na implementação bem-sucedida de projetos (Pinto & Patanakul, 2015). Eles são a força motriz por trás da geração de entusiasmo sobre o projeto (Teh et al., 2007). *Champions* são considerados como heróis da inovação de produtos nas organizações (Howell & Shea, 2001), sendo que a presença desses indivíduos funciona como elemento disseminador e multiplicador para a inovação (Freitas, Narducci, Dubeux, & Bertrand, 2009). O capital humano é um importante determinante da capacidade de inovação de uma organização, sendo essencial para que uma inovação seja gerada e implementada (Gonçalves & Abbad, 2022).

A inovação se tornou um dos principais objetivos de muitas empresas na busca pela manutenção da sua competitividade (Potye & Bahia, 2022), que é obtida quando a organização é melhor do que os concorrentes no atendimento das necessidades dos clientes (Medeiros, Maçada, & Freitas Júnior, 2021). Dessa forma, as contribuições do *project champion* são geralmente consideradas críticas para o sucesso dos projetos (Briard, Bhuiyan, Sicotte, & Keshani, 2022). Com isso, entender como esses profissionais atuam 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), primeiro autor que abordou sobre o papel do *project champion*, diversos estudos têm abordado essa temática. Os mais recentes foram realizados por Shim e Kim (2018), Luz, Shadmi e Drach-Zahavy (2019), van Rooyen, van Der Lingen e Ross (2020) e Briard et al. (2022). Entretanto, os estudos estão pulverizados em diferentes áreas de conhecimento e contextos, bem como entre associações diversas com outras temáticas, como por exemplo táticas de influência, inovação e seleção de projetos. Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar o papel que o *project champion* desempenha em um contexto de projetos.

Para isso, 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 44 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 fatores de empoderamento, o papel e o poder de influência de *project champions*.

A seção seguinte à esta introdução demonstra o referencial teórico que embasa este estudo. Posteriormente é exibida a seção que trata da metodologia de pesquisa, seguida pela análise e discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências utilizadas como base do estudo.

2 Referencial teórico: caracterização do *project champion*

De acordo com Markham (1998), *project champions* são indivíduos que adotam os projetos como se fossem seus, demonstrando altos níveis de comprometimento pessoal. Compreendem pessoas que defendem a implementação de um novo projeto e geram suporte para sua adoção (Solovei et al, 2021). São indivíduos que dedicam seu tempo à promoção e à implementação dos projetos, sendo identificados como facilitadores-chave (Sothornwit et al., 2022). 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 a essa inovação, insistindo mesmo quando se deparam com situações de adversidade (Howell & Shea, 2001). É alguém que adota um amplo ponto de vista multifuncional e que persiste apesar da forte resistência, tendo o papel de transmitir os interesses especiais essenciais para o desenvolvimento dos projetos (Beatty & Gordon, 1991). Esses indivíduos são descritos como pessoas que promovem apaixonadamente os projetos e reúnem outras pessoas em torno deles, entusiasmados com o sucesso dos mesmos (Russell et al., 2023).

Project champions são distinguidos do gerente de projetos com um papel separado, mas igualmente crítico na atuação para uma maior probabilidade de sucesso do projeto (Pinto & Patanakul, 2015). No que se refere à 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). Para Ngai, Law e Wat (2008), o *project champion* deve ser um patrocinador executivo de alto nível que tenha o poder de defensor do projeto em toda a organização. Tan, Cater-Steel e Toleman (2009) defendem que ele deve ser um gerente sênior, alguém capaz de negociar os recursos necessários para levar uma ideia a bom termo e que entenda o contexto empresarial e organizacional. 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). O *champion* 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). Acredita-se que os *champions* emergentes informalmente ou nomeados formalmente, sejam essenciais para o sucesso da implementação de projetos (Dong, 2007; Solovei et al, 2021), que é alcançado quando há influência para que as tarefas relacionadas ao projeto sejam realizadas pela equipe (Pedrosa et al., 2018). Segundo Lefley (2006), ele representa a força motriz por trás do projeto, sendo que geralmente também é aquele que apresenta a proposta inicial. *Project champions* são responsáveis por darem vida ao projeto (Toft, 1990).

Esse indivíduo possui a capacidade de se comunicar com os diversos níveis hierárquicos (McCabe et al., 2011). Esse aspecto pode auxiliá-lo em sua outra atribuição, a de servir como representante de partes interessadas críticas (Pinto & Patanakul, 2015). O *project champion* deve ser capaz de distinguir fatores-chave dentro e fora da organização e traçar o curso do projeto de forma adequada (Baker, Leovic, O'Connor, & Pierce, 2003). Esses indivíduos são conhecidos por serem transformacionais e são necessários para superar barreiras políticas e resistência a mudanças, ajudarem os demais a se identificarem com as visões por trás da adoção do projeto e motivarem o esforço individual da equipe (Dong, 2007).

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). O entusiasmo, o comprometimento e a persistência pelo projeto, provenientes do comportamento de *project champions*, são vistos como uma estratégia bem-sucedida (Seacrist, Bingham, Scheich, & Byfield, 2017). Isso exige que esses indivíduos possuam a capacidade de serem enérgicos e apaixonados por atuar em funções de liderança (Mccabe et al., 2011). 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., 2011).

3 Metodologia

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 e 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 as etapas executadas 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 abril de 2023, gerou o resultado total de 189 estudos, sendo 72 da base *Web of Science* e 117 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 65 estudos se enquadraram nessa condição. Dessa forma, restaram sete artigos provenientes apenas da base *Web of Science* e 52 apenas da base *Scopus*, além dos 65 artigos em comum nas duas bases, totalizando 124 estudos.

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 47 artigos. Sendo assim, restaram seis estudos da base *Web of Science*, 36 da base *Scopus* e 35 da base comum, totalizando 77 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, 11 artigos foram desconsiderados por conta da impossibilidade de acesso ao texto completo e mais 22 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 quatro artigos da base *Web of Science*, 21 artigos da base *Scopus* e 19 artigos da base comum, totalizando assim 44 artigos. O número de artigos considerados após cada etapa de seleção dos estudos está demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

Número de artigos considerados após cada etapa de seleção de dados

Etapas de seleção de dados	Web ob Science	Scopus	Comum	Total
Resultado da busca	72	117	-	189
Exclusão artigos em comum	7	52	65	124
Leitura resumos	6	36	35	77
Impossibilidade de acesso	2	31	33	66
Leitura completa	4	21	19	44

Com a amostra de 44 artigos definida, o estágio de extração de dados foi realizado. Os dados encontrados foram classificados conforme protocolo apresentado na Tabela 2.

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, o método utilizado e a condição da pesquisa entre empírica ou teórica.
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 considerando: -Fatores de empoderamento; -Papel desempenhado; -Poder de influência.

A próxima seção aborda a síntese e a análise dos dados, assim como os resultados encontrados com base na classificação dos artigos da amostra.

4 Apresentação e discussão dos resultados

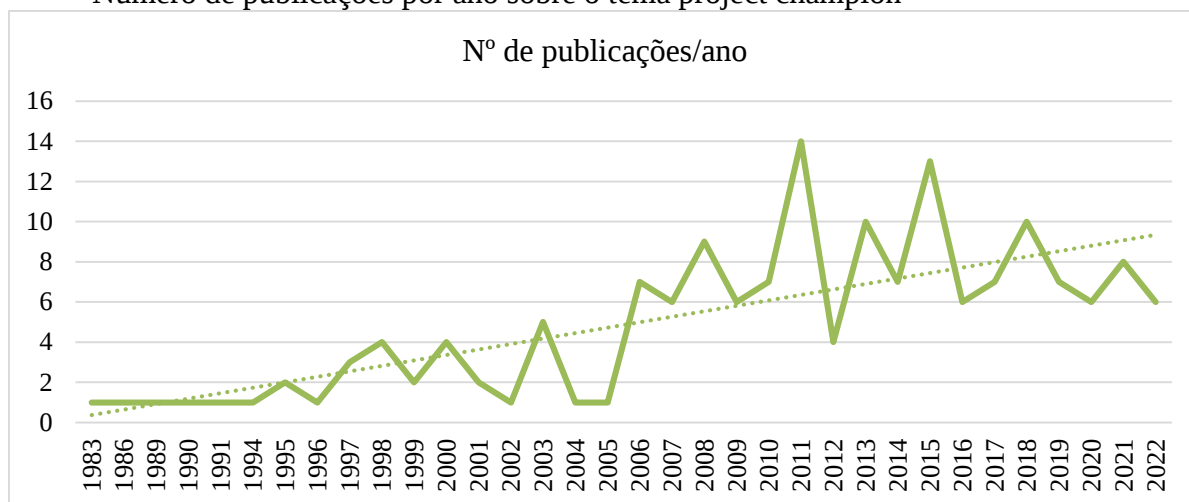
Os artigos selecionados foram analisados conforme protocolo de classificação dos dados extraídos (Tabela 2). Essas classes compreendem a abordagem metodológica, a associação com outros temas, as áreas de estudo e as categorias de análise dos estudos considerados em relação ao papel que *project champions*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

Com o intuito de obter uma visualização no que se refere às 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 2022, considerando apenas anos completos.

Figura 1

Número de publicações por ano sobre o tema *project champion*



Fonte: base de dados Scopus, 2022

É possível notar, conforme linha de tendência adicionada no gráfico da Figura 1, que há um sentido crescente no número de publicações sobre o tema no decorrer dos anos. Com isso, além de apresentar os aspectos relacionados às categorias exibidas na Tabela 1, ao final deste capítulo serão demonstradas também as sugestões para pesquisas futuras relacionadas à atuação dos *project champions*.

4.1 Abordagem metodológica

Os artigos que abordaram o papel dos *project champions* apresentam maior frequência de abordagem metodológica qualitativa. Essas pesquisas foram conduzidas, em sua maioria, por meio de estudos de caso. Quanto aos artigos que abordaram uma metodologia quantitativa, a maioria adotou a formulação de testes de hipóteses. Além disso, 42 artigos da amostra compreenderam pesquisas empíricas, enquanto apenas dois foram realizados de modo teórico.

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	28	Morton (1983), Toft (1990), Beatty & Gordon (1991), Sipior (2000), Baker et al. (2003), Hyde et al. (2003), Lefley (2006), Jones (2006), Dong (2007), Teh et al. (2007), Ngai et al. (2008), Bhaskaran & Gligorovska (2009), Tan et al. (2009), Brussoni et al. (2012), Shaw et al. (2012), Hawkins et al. (2013), McCabe et al. (2013), Feldman et al. (2014), Hickox (2015), Pinto & Patanakul (2015), Pesch et al. (2017), Seacrist et al. (2017), van Rooyen et al. (2020), Solovei et al. (2021), Sharpe et al. (2021), Allen et al. (2021), Sothornwit et al. (2022), Russell et al. (2023)
Quantitativa	13	Markham (1998), Vadapalli & Mone (2000), Howell & Shea (2001), Neufeld et al. (2007), Gattiker & Carter (2010), Kelley & Lee (2010), Lefley (2013), Gattiker et al. (2014), Duquaine et al. (2015), Lefley et al. (2016), Shim & Kim (2018), Luz et al. (2019), Orkaby et al. (2021)
Mista	3	Nah et al. (2003), Hai et al. (2015), Briard et al. (2022)

Somente três artigos da amostra utilizaram método misto. Sendo assim, há uma lacuna de utilização de métodos mistos em estudos sobre *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.

4.2 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 44 artigos selecionados. As táticas de influência, a inovação, a seleção de projetos, as relações colaborativas, *organizational champions*, que são gerentes intermediários que apoiam iniciativas empreendedoras em nível operacional (Jones, 2006), tomada de decisão e fatores críticos de sucesso 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. (2011), Feldman et al. (2014)
Fatores críticos de sucesso	Nah et al. (2003), Briard et al. (2022)

Além dos temas apresentados na Tabela 4, também foram encontrados estudos que associaram o construto *project champion* com 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), ações comunitárias (Solovei et al, 2021), 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.

4.3 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 os 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
Saúde	15	Baker et al. (2003), Teh et al. (2007), Shaw et al. (2012), Hawkins et al. (2013), Feldman et al. (2014), Duquaine et al. (2015), Hickox (2015), Seacrist et al. (2017), Luz et al. (2019), Allen et al. (2021), Orkaby et al. (2021), Sharpe et al. (2021), Solovei et al. (2021), Sothornwit et al. (2022), Russell et al. (2023)
Tecnologia da Informação	13	Toft (1990), Beatty & Gordon (1991), Vadapalli & Mone (2000), Sipior (2000), Nah et al. (2003), Dong (2007), Neufeld et al. (2007), Ngai et al. (2008), Tan et al. (2009), Kelley & Lee (2010), Lefley (2013), Hai et al. (2015), Lefley et al. (2016)
Gestão de projetos	5	Morton (1983), Markham (1998), Pinto & Patanakul (2015), Pesch et al. (2017), Briard et al. (2022)

Além das áreas destacadas na Tabela 5, estudos sobre *project champion* foram conduzidos nos setores de desenvolvimento de novos produtos (Shim & Kim, 2018), pesquisa e desenvolvimento (van Rooyen et al., 2020), *supply chain* (Gattiker et al., 2014), construção civil (McCabe et al., 2011), operações (Gattiker & Carter, 2010) e alimentício (Hyde et al., 2003), bem como no setor público (Jones, 2006). Assim como é possível observar uma concentração dos artigos nas áreas de saúde, tecnologia da informação e gestão de projetos, também pode ser destacada a possibilidade de o tema ser explorado dentro de outros setores.

4.4 Categorias de análise

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

Tabela 6

Categorias de análise

Categoria de análise	Explicação
Fatores de empoderamento	identificação de fatores que facilitam a atuação de <i>project champions</i>
Papel do <i>project champion</i>	apresentação das responsabilidades e expectativas sobre as atitudes de um <i>project champion</i>
Poder de influência	demonstração das principais formas de influência utilizadas por <i>project champions</i>

As categorias de análise e os achados relacionados aos respectivos aspectos estão detalhados nas próximas seções.

4.4.1 Fatores de empoderamento do *project champion*

Com base nos 44 artigos considerados para realização deste estudo, 11 deles discorreram sobre fatores de empoderamento. Esses aspectos facilitam e antecedem a atuação adequada de *project champions*, pois quanto mais poder os indivíduos possuem para moldarem suas ações e seu espaço de atuação, maior o seu nível de comprometimento (Lasmar, Cavazotte, Lordello, & Abelha, 2017). Os fatores encontrados na pesquisa e suas respectivas referências estão demonstrados de maneira resumida na Tabela 7.

Tabela 7

Fatores de empoderamento do *project champion*

Fatores de empoderamento	Referências
Habilidades de liderança	Shaw et al. (2012), Sipior (2000), Neufeld et al. (2007), Beatty & Gordon (1991)
Familiaridade com a organização	Beatty & Gordon (1991), Dong (2007), Gattiker et al. (2014)
Autonomia	Kelley & Lee (2010), Feldman et al. (2014)
Poder político	Beatty & Gordon (1991), Dong (2007)
Rede pessoal	Beatty & Gordon (1991), Howell & Shea (2001)
Alta capacidade de inovação do projeto	Kelley & Lee (2010)
Projetos relacionados estrategicamente	Kelley & Lee (2010)

As habilidades de liderança, fator que mais se destacou nos artigos da amostra, 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.

O segundo fator que apresentou maior frequência é a familiaridade com a organização. Gattiker, Carter, Huang e Tate (2014) defendem que o contexto organizacional em que o projeto

ocorre é decisivo nas chances de *project champions* influenciarem outros com êxito. Para Beatty e Gordon (1991), o conhecimento sobre a organização é uma das principais características diferenciadoras dos *champions*. De acordo com Dong (2007), é fundamental que os *project champions* estejam familiarizados com a estrutura organizacional, de modo a moldá-la a partir da transformação impulsionada pelo projeto.

O terceiro fator compreende 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 em seu estudo se deu pelo fato do *project champion* possuir poder de decisão.

O quarto fator está relacionado ao poder político. Os *champions* são conhecidos por serem transformacionais e são necessários para superar barreiras políticas (Dong, 2007). A busca pelo apoio político facilita a implementação dos projetos (Dong, 2007). Beatty e Gordon (1991) descrevem o *project champion* como alguém com considerável poder, prestígio e habilidades políticas.

O quinto fator é da existência de redes pessoais. 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. Beatty e Gordon (1991) caracterizam o *project champion* como alguém que saiba usar as redes informais.

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.

Esses últimos autores também defendem que a participação em projetos relacionados estrategicamente 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).

Assim como foram encontrados fatores que empoderam os *project champions*, alguns artigos da amostra também demonstraram aspectos que dificultam a atuação desses indivíduos. Seacrist et al. (2017) demonstraram que os *champions* podem enfrentar barreiras relacionadas à falta de apoio administrativo, lento ou nenhum progresso na adoção de mudanças de políticas, falta de apoio financeiro para suprimentos ou serviços e a falta de cooperação. No mesmo contexto, Tan et al. (2009) citaram ambiente complexo para a execução do projeto, incerteza do trabalho e realocação esporádica da equipe, equipes com membros geograficamente espalhados, limitação na quantidade de *champions* em organizações de grande porte.

4.4.2 O papel do *project champion*

A grande maioria dos estudos considerados na amostra abordaram o papel de um *project champion*. Do total de 44 artigos, 35 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 o apoio dos stakeholders	10	Morton (1983), Markham (1998), Nah et al. (2003), Bhaskaran & Gligorovska (2009), Hawkins et al. (2013), McCabe et al. (2011), Solovei et al (2021), Sothornwit et al. (2022), Orkaby et al. (2021), Baker et al. (2003)
Facilitar a aceitação do projeto	10	Morton (1983), Markham (1998), Vadapalli & Mone (2000), Nah et al. (2003), McCabe et al. (2011), Solovei et al (2021), Sothornwit et al. (2022), Sharpe et al. (2021), Hai et al. (2015), Dong (2007)
Motivar os membros da equipe do projeto	8	Morton (1983), Nah et al. (2003), Neufeld et al. (2007), van Rooyen et al. (2020), Ngai et al.

		(2008), Hai et al. (2015), Hickox (2015), Sharpe et al. (2021)
Garantir os recursos necessários	8	Solovei et al (2021), Duquaine et al. (2015), Dong (2007), Teh et al. (2007), Baker et al. (2003), Shim & Kim (2018), Allen et al. (2021), Tan et al. (2009)
Comprometer-se com a difusão de mudanças implementadas	7	Vadapalli & Mone (2000), Howell & Shea (2001), Nah et al. (2003), Shaw et al. (2012), Duquaine et al. (2015), Ngai et al. (2008), Allen et al. (2021)
Conceder orientação necessária	7	Hyde et al. (2003), Sothornwit et al. (2022), Allen et al. (2021), Baker et al. (2003), Vadapalli & Mone (2000); Brussoni et al. (2012); McCabe et al. (2011)
Monitorar o desenvolvimento do projeto e a efetivação dos objetivos	7	Howell & Shea (2001), Lefley et al. (2016), Pesch et al. (2017), van Rooyen et al. (2020), Briard et al., (2022), Toft (1990), Russell et al. (2023)
Comprometer-se em promover o projeto	6	Morton (1983), Markham (1998), Nah et al. (2003), Brussoni et al. (2012), Hyde et al. (2003), Dong (2007)
Comunicação	5	Solovei et al (2021), Duquaine et al. (2015), Allen et al. (2021), Hickox (2015), Teh et al. (2007)

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 o apoio dos stakeholders, bem como facilitar a aceitação do projeto. Além dos aspectos expostos na Tabela 8, outros autores citam a criação de estruturas e mecanismos de apoio adequados (Bhaskaran & Gligorovska, 2009; Pinto & Patanakul, 2015; Shim & Kim, 2018), a identificação de oportunidades promissoras (Jones, 2006; Pinto & Patanakul, 2015), a busca e fornecimento de informações de mercado 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).

No que se refere à garantia do comprometimento e apoio dos stakeholders, Bhaskaran e Gligorovska (2009) alegam que muitos projetos fracassam devido à falta de compromisso dos atores. Segundo os autores, o papel do *champion* é atuar na construção de relacionamentos de confiança de modo a aumentar o compromisso entre os envolvidos no projeto. Nah et al. (2003) defendem que o *project champion* deve garantir o comprometimento por meio da geração de consenso e supervisionamento de todo o ciclo de vida do projeto.

Em relação a facilitar a aceitação do projeto, Vadapalli e Mone (2000) indicam que os *champions* atuam em um nível micro na superação da resistência, facilitando assim a difusão e

a aceitação do projeto. *Project champions* contribuem para superação da resistência por meio de auxílio na implementação do projeto, fornecendo, reunindo ou coordenando o suporte necessário (McCabe et al., 2013). São indivíduos que promovem a interação, comunicação e relacionamentos necessários para reduzir a resistência do projeto, superando as restrições aos resultados (McCabe et al., 2013). Morton (1983) acrescenta que o *champion* precisa entender os motivos daqueles que se opõem ao seu projeto, de forma a lidar com os diferentes interesses especiais.

O *project champion* consiste em uma pessoa capaz de motivar e orientar a equipe do projeto, garantindo que uma abordagem estruturada de desenvolvimento seja seguida (van Rooyen et al., 2020). O *champion* que demonstra uma motivação inspiradora e comportamentos de influência ideais atinge níveis mais altos de utilidade, facilidade de uso, normas e suporte percebidos do projeto (Neufeld et al., 2007). Um ponto abordado por Nah et al. (2003) é de que o processo de desenvolvimento de um projeto pode demandar longas horas de dedicação, sendo que o estresse envolvido no processo pode diminuir a moral dos funcionários, o que exige que o *project champion* eleve a moral dos membros da equipe do projeto.

Quanto à garantia dos recursos necessários, Solovei et al (2021) expressam que os *project champions* assumem o papel de avaliar e agir sobre os recursos relevantes. Dessa forma, esses indivíduos devem garantir que os recursos sejam alocados da melhor forma (Duquaine et al., 2015). Essa função deve ser exercida por alguém capaz de negociar os recursos necessários para levar uma ideia a bom termo (Tan et al., 2009). Para Dong (2007), o *project champion* deve garantir recursos financeiros e humanos suficientes para a implementação do projeto, de modo que seja possível que o projeto prossiga como o esperado e termine dentro do prazo.

Com relação à difusão das mudanças, Duquaine et al. (2015) defendem que ter um *champion* facilita a implementação da mudança necessária na prática para atingir as metas do projeto. Para Ngai et al. (2008), os *project champion* desempenham um papel crítico no tratamento da mudança organizacional. Eles lideram esforços de mudança específicos para a implementação de um projeto, de forma a vincularem a visão do projeto com a visão mais ampla da organização (Allen et al., 2021).

No que diz respeito a conceder a orientação necessária, os *champions* podem facilitar a implementação do projeto, oferecendo instrução e atuando como modelos a serem seguidos (Sothornwit et al., 2022). Segundo Allen et al. (2021), ter pelo menos um *champion* entusiasmado e conhecedor do projeto pode ajudar a fornecer orientação durante todo o processo inicial de planejamento e implementação. Esses indivíduos são responsáveis por disseminarem o treinamento relacionado aos projetos dentro de sua organização (Hyde et al., 2003).

Segundo Pesch et al. (2017), *project champions* contribuem significativamente para o monitoramento e a efetivação dos objetivos originais do projeto. O *project champion* é aquele que leva um projeto à conclusão com o objetivo de alcançar os objetivos do projeto, sendo que suas contribuições são consideradas críticas para o sucesso do projeto (Briard et al., 2022). Obtendo suporte e recursos críticos de gerenciamento e exibindo persistência em atingir as metas do projeto, os *champions* são capazes de superar a inércia e a resistência que a mudança radical provoca (Howell & Shea, 2001).

O comprometimento em promover e defender o projeto se dá por meio do confronto com oponentes, reconhecimento dos stakeholders e gerenciamento cuidadoso das relações dos envolvidos com o projeto (Morton, 1983). Os *champions* contribuem com a defesa do projeto reconhecendo as necessidades e fornecendo educação sobre o propósito e a importância do projeto, de modo a amenizar preocupações advindas com as mudanças em decorrência do projeto (Brussoni et al., 2012). Esses indivíduos devem estar comprometidos em promover o processo de implementação de um projeto de modo transformacional, em conjunto com o gerenciamento das mudanças associadas e possíveis resistências (Nah et al., 2003).

Quanto à comunicação, um dos papéis que os *project champions* assumem é o de garantir a comunicação regular e contínua entre os envolvidos (Solovei et al, 2021; Duquaine et al., 2015). O envolvimento de um *project champion* é um importante fator de sucesso na implementação do projeto, pois ele assegura uma comunicação regular com os stakeholders, de modo a prever e ultrapassar barreiras, e promover a sustentabilidade e escalabilidade do projeto (Solovei et al, 2021). Segundo Teh et al. (2007), a comunicação bidirecional é um requisito para que os projetos sejam bem-sucedidos.

4.4.3 O poder de influência do *project champion*

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*. Sete artigos, da amostra total de 44, 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), que consiste em um dos maiores desafios para gestão de portfólio (Lacerda, Martens, & Chaves, 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). Eles precisam realizar ações de apoio de forma consistente e contínua para serem influentes (Dong, 2007). 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).

4.5 Agenda de pesquisas futuras

A análise dos artigos da amostra possibilitou apresentar uma agenda de pesquisas futuras no tema. Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante explorar abordagens quantitativas e mistas no estudo sobre *project champion*, que foram minoria entre os artigos da amostra. Outra sugestão é buscar associar esse tópico com outros temas, além das combinações identificadas neste estudo (Tabela 4 - táticas de influência, inovação, seleção de projetos, relações colaborativas, *organizational champions*, tomada de decisão e fatores críticos de sucesso). Algumas possibilidades são a associação do *project champion* com o sucesso dos projetos, bem como uma comparação com a atuação de indivíduos intraempreendedores. Nessa linha, estudos recentes encontraram evidências sobre a influência do intraempreendedorismo dos profissionais que atuam com projetos no sucesso de projetos (Sakalauskas, Martens, Bizarrias, Martens, 2023). Uma terceira sugestão é estudar o papel do *project champion* em outros contextos e campos de estudo, além das áreas de saúde, tecnologia da informação e gestão de projetos, que foram identificadas neste estudo (Tabela 5).

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*. Essa última lacuna identificada durante o andamento desta pesquisa, foi sugerida também pelos autores Howell e Shea (2001), bem como por Shim e Kim (2018). A Tabela 9 apresenta ainda outras sugestões de pesquisas futuras fornecidas pelos autores dos estudos da amostra de artigos considerada, para temas relacionados especificamente aos *project champions*.

Tabela 9

Sugestões de pesquisas futuras dentro do tema *project champion*

Sugestões de pesquisas futuras	Referências
Investigar os facilitadores e inibidores do comportamento do <i>champion</i> , tanto no nível individual quanto no organizacional	Howell & Shea (2001), Shim & Kim (2018)
Empregar análises longitudinais para elucidar o papel do <i>project champion</i> no processo de inovação	Shim & Kim (2018), Luz et al. (2019)
Considerar outros mecanismos de coordenação, que possam complementar e/ou substituir o papel do <i>champion</i>	Shim & Kim (2018)
Examinar os vínculos relacionais dos <i>champions</i> , bem como sua natureza e qualidade, a fim de entender como tais vínculos afetam sua descoberta de novas ideias e informações	Howell & Shea (2001)
Entender como os <i>champions</i> gerenciam e processam as informações de seus vínculos relacionais de maneira persuasiva	Howell & Shea (2001)
Investigar os atributos do ambiente organizacional externo que influenciam o surgimento de um comportamento de <i>champion</i> no contexto de projetos	Howell & Shea (2001)
Examinar se a adoção de procedimentos de avaliação de projetos pode reduzir qualquer influência tendenciosa de um <i>project champion</i> , levando a uma melhor tomada de decisão	Lefley et al. (2016)
Examinar como diferentes ações estruturantes dos <i>project champions</i> diferem em seu impacto sobre os resultados do projeto	Dong (2007)
Realizar estudos longitudinais sobre o impacto dos defensores do projeto	Dong (2007)
Examinar os conjuntos de habilidades dos <i>champions</i> e dos gerentes de projeto e explorar o impacto potencial da compatibilidade de habilidades entre os dois principais participantes sobre os resultados do projeto	Dong (2007)

Destaca-se, na Tabela 9, a possibilidade de empregar análises longitudinais para elucidar o papel do *project champion* no processo de inovação (Shim & Kim, 2018; Luz et al., 2019), sugerida em dois estudos. Uma vez apresentados todos os aspectos relacionados à classificação dos artigos da amostra estudada, assim como as sugestões para pesquisas futuras, a seção seguinte apresenta as considerações finais deste estudo.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo identificar 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 os fatores de empoderamento e seu poder de influência. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura de 44 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. Essa contribuição se dá a partir da identificação dos principais aspectos que representam o papel do *project champion* no contexto de projetos, como garantir o comprometimento e apoio dos stakeholders, facilitar a aceitação ao projeto, motivar os membros da equipe, entre outros. Além disso, oferece um panorama que não havia sido apresentado anteriormente em outros estudos.

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 pode dar subsídios aos gerentes de projeto e executivos, de modo 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.

Os autores declaram não haver qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa.

Referências

- Allen, C. G., Cotter, M. M., Smith, R. A., & Watson, L. (2021). Successes and challenges of implementing a lung cancer screening program in federally qualified health centers: a qualitative analysis using the Consolidated Framework for Implementation Research. *Translational behavioral medicine*, 11(5), 1088–1098. <https://doi.org/10.1093/tbm/ibaa121>
- Baker, J. J., Leovic, T. M., O'Connor, C. A., & Pierce, C. A. (2003). Relocating rheumatology patients to a new infusion center at Duke: a case study. *The health care manager*, 22(2), 159–169. <https://doi.org/10.1097/00126450-200304000-00012>

- Beatty, C. A., & Gordon, J. R. M. (1991). Preaching the gospel: the evangelists of new technology. *California Management Review*, 33(3), 73–94. <https://doi.org/10.2307/41166662>
- Bhaskaran, S. & Gligorovska, E. (2009). Developing and sustaining joint enterprises in a transitional economy. *British Food Journal*, 111 (7), 643-659.
- Briard, R., Bhuiyan, N., Sicotte, H., & Keshani, P. (2022). Critical success factors in new product development projects in a weak matrix structure: an aerospace case study. *The Journal of Modern Project Management*, 8(2).
- Brussoni, M., Olsen, L., & Joshi, P. (2012). Aboriginal community-centered injury surveillance: a community-based participatory process evaluation. *Prevention Science: the official journal of the Society for Prevention Research*, 13(2), 107-117.
- Creswell, John W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sage publications*.
- Dong, L. (2007). Does a project champion matter? An in-depth understanding of champion impact in a large-scale information system implementation. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 2(3), 279-290.
- Duquaine, D., Farley, S. M., Sacks, R., Mandel-Ricci, J., Silfen, S. L., & Shih, S. C. (2015). Designing a quality improvement program with electronic health records: New York City's Health eQuits. *American journal of medical quality*, 30(2), 141–148. <https://doi.org/10.1177/1062860613520406>
- 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.
- Freitas, A. S., Narducci, V., Dubeux, V. J., & Bertrand, H. (2009). Projeto de capacitação docente e difusão do E-learning: uma investigação na busca de Champions. *Innovation and Management Review*, 6(2), 119-134.
- 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.
- Gattiker, T. F., Carter, C. R., Huang, X. & Tate, W.L. (2014). Managerial commitment to sustainable supply chain management projects. *Journal of Bussiness Logistics*, 35, 318-337.
- Gonçalves, S. R. de C., & Abbad, G. S. (2022). How does training contribute to organizational innovation? New research avenues. *Future Studies Research Journal*, 14(1), e0611.
- Hai, N. T., Tapanainen, T., & Ishmatova, D. (2015). Critical success factors in health information technology implementation: the perspective of finnish it managers. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics (IJHISI)*, 10(1), 1-16. <http://doi.org/10.4018/IJHISI.2015010101>
- 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*, 33(7), 225–235.

- Hickox B. C. (2015). Postinsertion central line site care: quality improvement in a medical cardiac ICU. *Journal of infusion nursing*, 38(1), 48–55. <https://doi.org/10.1097/NAN.0000000000000088>
- 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.
- Hyde, K., Miller, L., Smith, A., & Tolliday, J. (2003). Minimising waste in the food and drink sector: using the business club approach to facilitate training and organisational development. *Journal of environmental management*, 67(4), 327-38.
- 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*, 19 (1), 79-94.
- 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.
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Chaves, M. S. (2016). Gestão de portfólio de projetos: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(1), 113–134. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2016.v16i1.623>
- Lasmar, L. C. C., Cavazotte, F. S. C. N., Lordello, J. L. R., & Abelha, D. M. (2017). Liderança empoderadora, cultura construtiva e desempenho: um estudo sobre cursos de administração de empresas em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão e Planejamento*, 18, 349-368.
- Lefley, F. (2006). Can a project champion bias project selection and, if so, how can we avoid it? *Management Research News*, 29(4), 174-183.
- 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*, 6 (3), 505-533.
- 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.
- 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.
- Markham, S. (1998). A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 490-504.
- 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.
- Medeiros, M. M. de Maçada, A. C. G., & Freitas Júnior, J. C. da S. (2021). Estratégia e Ciência de Dados Relacionadas à Vantagem Competitiva – um Ensaio Teórico. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(3), 325–355.
- Morton, G. H. A. (1983). Become a project champion. *International Journal of Project Management*, 1(4), 197-203.

- 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.
- 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.
- Ngai, E.W., Law, C.C., & Wat, F.K. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Comput. Ind.*, 59, 548-564.
- Orkaby, A. R., James, K., Leuchtenburg, J., Solooki, E., Gaziano, J. M., & Driver, J. A. (2021). Taking prevention to the next step: implementation of a brief, sustainable frailty assessment in a cardiology clinic. *BMJ open quality*, 10(1), e001140. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-001140>
- 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.
- 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.
- Potye, L. & Bahia, M. D. C. (2022). A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. *Revista Gestão e Planejamento*, 23, 296-314.
- van Rooyen, M., van der Lingen, 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.
- Russell, H., Smith, H. S., Bensen, J. T., Murali, P., Ferket, B. S., Finnilla, C., Hindorff, L. A., & Sahin-Hodoglugil, N. (2023). Lessons learned while starting multi-institutional genetics research in diverse populations: a report from the Clinical Sequencing Evidence-Generating Research (CSER) consortium. *Contemporary clinical trials*, 125, 107063. <https://doi.org/10.1016/j.cct.2022.107063>
- Sakalauskas, E. C., Martens, C. D. P., Bizarrias, F. S., & Martens, M. L. (2023). Individual Intrapreneurial Behavior Effect on Project Success: Profiles and Distinct Outcomes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 20, e220090.
- Seacrist, M., Bingham, D., Scheich, B., & Byfield, R. (2017). Barriers and facilitators to implementation of a multistate collaborative to reduce maternal mortality from postpartum hemorrhage. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 47(5), 688-697. <https://doi.org/10.1016/j.jogn.2017.11.009>
- Sharpe, H., Potestio, M., Cave, A., Johnson, D., & Scott, S. (2021). Facilitators and barriers to the implementation of the Primary Care Asthma Paediatric Pathway: a qualitative analysis. *BMJ Open*, 12(5), 1-12. doi: 10.1136/bmjopen-2021-058950
- 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.
- Shim, D. & Kim, Y. (2018). Champion behaviour and product innovation performance in Korea, *Asian Journal of Technology Innovation*, 26(2), 172-201.

- Sipior, J. C. (2000). Expert system stalemate: a case of project champion departure. *Information Resources Management Journal*, 13(4), 16–24. doi:10.4018/irmj.2000100102
- Solovei, A., Mercken, L., Jané-Llopis, E., Bustamante, I., Evers, S., Gual, A., Medina, P., Mejía-Trujillo, J., Natera-Rey, G., O'Donnell, A., Pérez-Gómez, A., Piazza, M., de Vries, H., & Anderson, P. (2021). Development of community strategies supporting brief alcohol advice in three Latin American countries: a protocol. *Health promotion international*, daab192. Advance online publication.
- Sothornwit J, Lumbiganon P, Saranrittichai K, Sangkomkarnhang U, Singhdaeng T, Jampathong N. (2022). Barriers and facilitators to implementing immediate postpartum contraceptive implant programs: a formative implementation research. *International Journal of Women's Health*, 14, 945-956. <https://doi.org/10.2147/IJWH.S370012>
- Pedrosa, N., Feitosa, D., Martens, C. D. P., & Silva, L. F. da. (2018). Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 245–260. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1320>
- Tan, W., Cater-Steel, A., & Toleman, M.A. (2009). Implementing IT service management: a case study focussing on critical success factors. *Journal of Computer Information Systems*, 50, 1 - 12.
- Teh, B. S., Ortiz, P., Paulino, A. C., Bloch, C., Grant, W. H., & Butler, E. B. (2007). Pioneering innovative radiation oncology technology in clinics. *Biomedical Imaging and Intervention Journal*, 3(3), [e57]. <https://doi.org/10.2349/biij.3.3.e57>
- Toft, P. (1990). The craft, design and technology support through change project: A case study in innovation in the training and retraining of techers for CDT. *Int J Technol Des Educ*, 1(2), 74–96. <https://doi.org/10.1007/BF00435989>
- 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*, 17(2), 127-151.

"Os autores declaram não haver qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa"