

Gerenciamento da Realização de Benefícios e sua influência sobre o sucesso de projetos, a governança e a execução da estratégia de negócios - análise do Brasil, Reino Unido e Estados Unidos da América.

Este relatório é um resumo dos resultados extraídos de uma dissertação apresentada em cumprimento parcial das exigências para o grau de Mestre em Gerenciamento de Programas e Projetos, em agosto de 2012, na University of Warwick (UK).

Autor: Carlos Eduardo Martins Serra, MSc, PMP – c.e.m.serra@warwick.ac.uk

Supervisor: Martin Kunc, PhD – martin.kunk@wbs.ac.uk

1. Introdução

Nas últimas décadas, organizações vêm demonstrando forte interesse em aumentar suas taxas de sucesso em projetos, bem como em garantir que seus investimentos resultem na satisfação de suas necessidades estratégicas. Enquanto isso, técnicas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios vem sendo estudadas e desenvolvidas a fim de assegurar maiores níveis de eficácia e maior direcionamento estratégico para as carteiras de projetos. Apesar destes esforços, diversos estudos ainda revelam altas taxas de fracasso de projetos e uma forte necessidade de melhoria do alinhamento entre os produtos de projetos e as estratégias de negócios.

Nos últimos anos, devido à crise econômica global, organizações tem desenvolvido uma necessidade cada vez mais forte de portfólios de projetos mais eficientes. Portanto, uma disciplina de gerenciamento chamada Gerenciamento de Realização de Benefícios¹ tem sido cada vez mais empregada justamente para orientar a concepção e a gestão de projetos, com base nas necessidades de negócios e assim apoiando uma governança mais eficaz. Estas práticas são sugeridas como o elemento de ligação entre o alinhamento estratégico e o sucesso de projetos, por propiciarem uma

¹ 'Gerenciamento da Realização de Benefícios' (Bradley, 2010; OGC, 2007), 'Gerenciamento de Benefícios de Projetos' (Melton, et al., 2008) e 'Gerenciamento de Benefícios' (Jenner, 2010) são termos relacionados à gestão de um conjunto de processos necessários para garantir programas, projetos e portfólios, entregando e incorporando ao dia-a-dia do negócio, todos os requisitos das estratégias empresariais, a fim de realizar uma criação de valor que faça sentido quando analisada pela perspectiva estratégica e que seja sustentável.

gestão mais eficaz da carteira de projetos, assim como por garantirem a entrega de necessidades estratégicas do negócio.

Então, para entender a relação entre essas práticas e o sucesso de projetos, foram apuradas e analisadas as experiências e percepções de 331 profissionais de gerenciamento de projetos, bem como de 40 profissionais que atuam na governança de projetos. Pudemos assim identificar as taxas de sucesso de projetos e os critérios com maior influência sobre o sucesso dos projetos, bem como os níveis de utilização de práticas chave de Gerenciamento da Realização de Benefícios (GRB). Como forma de identificar possíveis diferenças entre grupos distintos, analisamos também a variação no uso de práticas de GRB entre Brasil, Reino Unido e Estados Unidos.

As conclusões desse estudo são uma evidência de que taxas de sucesso de projetos são maiores em grupos de projetos onde tenham sido aplicadas as práticas de gerenciamento de realização de benefícios. Além disso, pudemos identificar o quanto cada prática é particularmente influente.

2. Resultados

O primeiro grupo de objetivos desta pesquisa é identificar os critérios de sucesso mais utilizados para avaliar o sucesso de projetos pela perspectiva estratégica. Esse objetivo foi alcançado por meio da identificação das taxas de sucesso de projetos usando um determinado conjunto de critérios e, em seguida, identificando a relevância de cada critério. As sete dimensões do sucesso de projetos utilizadas nessa análise são recomendadas na literatura para a avaliação do sucesso de projetos por meio de duas abordagens diferentes, que são: o desempenho do gerenciamento do projeto e criação de valor para o negócio. O gráfico a seguir apresenta as taxas de sucesso em uma amostra aleatória de 331 respondentes, com base nas percepções finais de sucesso, bem como nas percepções específicas relacionadas a cada uma das sete dimensões analisadas.

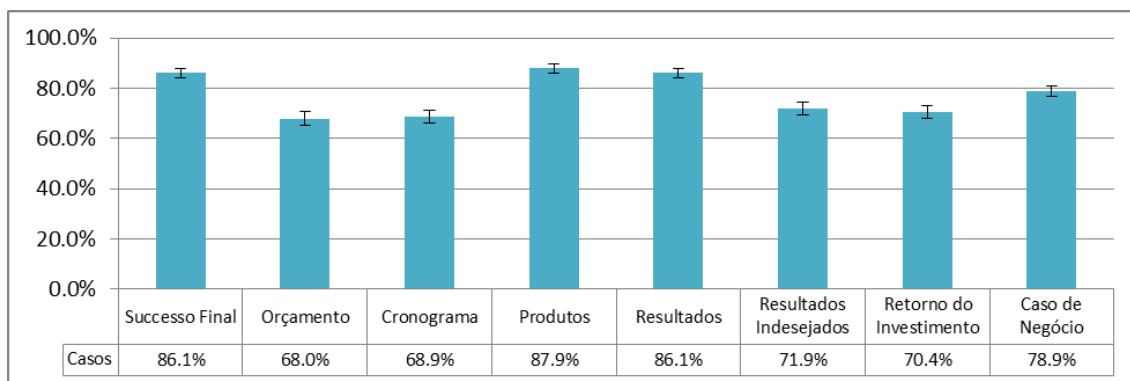


Figura 1 - Taxas de sucesso consolidadas

No entanto, a fim de ser capaz de avaliar as diferentes perspectivas de sucesso de projetos, a pesquisa identificou também três grupos de funções que poderiam ter percepções diferentes, que são: profissionais de governança de projetos e programas, profissionais atuantes no gerenciamento de projeto e programas e os donos ou responsáveis pelos benefícios. Para facilitar a compreensão, estes três grupos foram associados a: patrocinadores de projetos, equipes de projetos e clientes de projetos. O quadro seguinte apresenta as taxas de sucesso obtidas a partir da mesma amostra, mas divididas por dimensão de sucesso e por perspectiva.

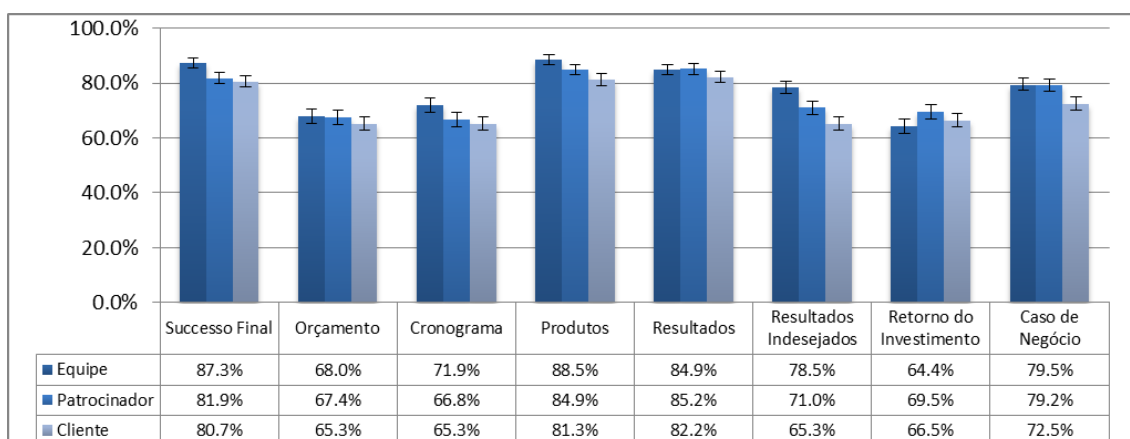


Figura 2 - Taxas de sucesso por dimensão e perspectiva

Ao se comparar estes resultados com a avaliação qualitativa de 40 profissionais de governança, foi encontrado um elevado nível de concordância acerca da relevância dessas sete dimensões. Também foi identificado que o sucesso na entrega de produtos e resultados tem uma relevância um pouco maior do que as demais dimensões.

Após identificar as sete dimensões e avaliar as percepções de sucesso em cada dimensão, pudemos identificar quanto cada dimensão é capaz de prever a percepção final de sucesso. Embora as sete dimensões e três perspectivas sejam capazes de prever a percepção final razoavelmente bem, só o sucesso na entrega de "produtos demandados – pela perspectiva do cliente" tem capacidade para prever o sucesso por si só. Alternativamente, as consolidações das três diferentes perspectivas de cada uma das sete dimensões também são capazes de prever razoavelmente bem a percepção final, mas desta vez apenas o sucesso na entrega das "metas de cronograma" e "produtos demandados" podem prever o sucesso por si só.

Principais conclusões relacionadas às percepções e dimensões de sucesso de projetos:

- "Produtos demandados – pela perspectiva do cliente", "Metas de cronograma" e "Produtos demandados" são as únicas percepções com capacidade individual para influenciar a percepção final de sucesso. Isso evidencia que as organizações ainda priorizam desempenho do gerenciamento de projetos ao avaliar o sucesso de um projeto, embora pesquisas anteriores tenham identificado níveis crescentes de utilização dos benefícios como critério.
- "Metas de orçamento" não tem a capacidade de prever o sucesso do projeto por si só. Surpreendentemente, isso se contrapõe a alta relevância dos critérios financeiros identificada na literatura e na pesquisa qualitativa. Possivelmente, como sugerem algumas respostas da pesquisa qualitativa, as organizações têm sido flexíveis com relação à restrição orçamentaria a fim de priorizar a entrega dos produtos demandados, dentro do prazo necessário. No entanto, dado que nenhuma prova definitiva foi encontrada, sugerimos uma investigação mais aprofundada a fim de se entender melhor essa divergência.

Após a identificação das taxas de sucesso e dos critérios mais relevantes, o segundo grupo de objetivos desta pesquisa é identificar níveis de utilização de práticas chaves de gerenciamento da realização de benefícios, que podem apoiar uma governança mais eficaz e então aumentar as taxas de sucesso de projetos. A tabela seguinte apresenta a lista das onze principais práticas de GRB que foram identificadas e avaliadas, juntamente com suas respectivas taxas de utilização e de relevância para

as organizações, ambas baseadas na avaliação dos mesmos dois grupos de profissionais.

Tabela 1-Chave GRB práticas para apoiar o sucesso do projeto

Práticas de chave GRB	Utilização	Relevância para a organização	Código
Cada iniciativa tem seus resultados esperados (mudanças promovidas pelos produtos do projeto) claramente definidos.	76%	83%	GRB 1
Os resultados do projeto criam um valor claramente mensurável para a organização.	69%	65%	GRB 2
Os produtos do projeto apoiam a realização de objetivos estratégicos bem definidos.	77%	72%	GRB 3
Os produtos, resultados e benefícios esperados são descritos no caso de negócio e aprovados no início do projeto.	68%	83%	GRB 4
Produtos e resultados de projeto são frequentemente revistos e realinhados às expectativas atuais.	70%	80%	GRB 5
As revisões dos resultados do projeto são frequentemente comunicados às partes interessadas, bem como suas necessidades são frequentemente reavaliadas.	76%	73%	GRB 6
Os resultados reais do projeto são aderentes aos resultados desejados, planejados no caso de negócio.	73%	70%	GRB 7
O escopo do projeto inclui atividades com o objetivo de assegurar a integração dos produtos do projeto na rotina do negócio.	76%	77%	GRB 8
Os resultados do projeto são monitorados pela organização após o encerramento do projeto a fim de garantir a entrega de todos os benefícios definidos no caso de negócio.	58%	45%	GRB 9
A organização trabalha de uma forma pré-planejada e regular para integrar produtos de projetos à rotina de negócios, desde a primeira entrega até o encerramento do projeto.	58%	55%	GRB 10
Uma estratégia de GRB define quais são os procedimentos padrão a serem seguidos por toda a organização.	35%	51%	GRB 11

Principais conclusões relacionadas às práticas de GRB:

- Os níveis atuais de utilização das práticas de GRB sugerem que as organizações mantêm um forte na definição de suas necessidades e na consequente entrega de produtos e resultados. No entanto, esses mesmos dados revelam a falta de foco na realização de benefícios. Este resultado é condizente com os resultados qualitativos, que sugerem que as organizações

não mantém o controle dos benefícios após o encerramento do projeto e que elas também não possuem estratégias de GRB.

- Em três práticas (GRB 2, GRB 3 e 7 GRB) foram identificados níveis diferentes de utilização de práticas GRB entre os países analisados. Pesquisas adicionais são sugeridas para fornecer uma melhor compreensão dessas diferenças e de suas influências.

Em seguida, identificamos o quanto que a utilização dessas práticas chave de GRB é capaz de prever a percepção final do sucesso do projeto, assim como as percepções relacionadas a cada uma das sete dimensões e à soma não ponderada das sete dimensões. O quadro seguinte apresenta um resumo dos resultados.

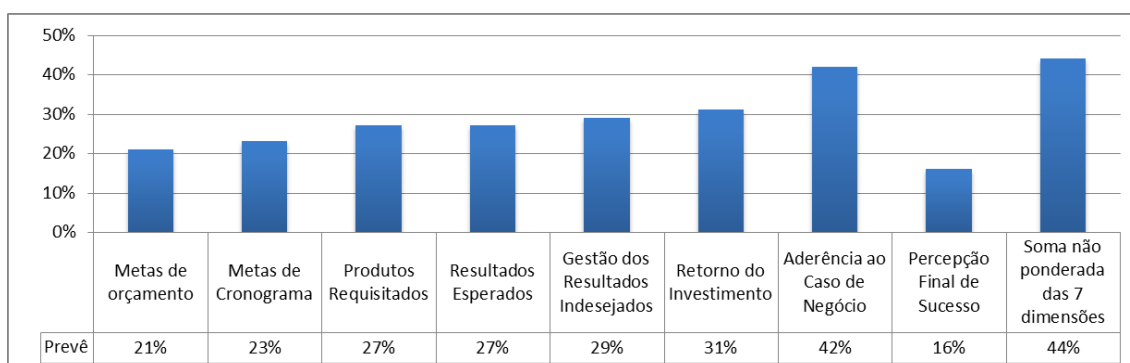


Figura 3 - Capacidade das 11 práticas chave de GRB para prever o sucesso de um projeto

Principais conclusões relacionadas à influência das práticas de GRB sobre o sucesso de projetos:

- A utilização de práticas de GRB explica 16% da percepção final de sucesso de um projeto. Este resultado é suficiente para evidenciar que práticas de GRB tem uma influência positiva sobre o sucesso de projetos.
- Práticas de GRB são mais influentes sobre dimensões relacionadas à criação de valor para o negócio. No entanto, elas também influenciam dimensões relacionadas ao desempenho do gerenciamento do projeto. Portanto, estes resultados desafiam a ideia existente de que as práticas de GRB não influenciam dimensões relacionadas ao desempenho do projeto.
- Nenhuma dimensão de sucesso relacionada à criação de valor para o negócio apresentou influência significativa sobre a percepção final de sucesso.

- As práticas de GRB reunidas explicam 44% da percepção de sucesso de um projeto, quando considerando pesos iguais para todas as sete dimensões do sucesso.

3. Previsões e implicações práticas para organizações e profissionais

Principais implicações práticas dos resultados da pesquisa:

- As práticas de GRB reduzem as taxas de falha de projetos e, conseqüentemente, elas reduzem as perdas financeiras relacionadas a essas falhas. Elas garantem a execução de projetos que entregam valor para o negócio e pode-se sugerir que elas sejam a melhor maneira de se garantir portfólios de projetos estrategicamente alinhados.
- A identificação clara dos projetos que geram mais valor apoia as organizações na construção de portfólios eficientes e, conseqüentemente, na ampliação da sua capacidade e diversidade de investimento.

Principais implicações práticas dos resultados da pesquisa:

- Uma vez que muitos profissionais de governança de projetos afirmaram ter objetivos relacionados à implantação de estratégias de GRB em suas organizações, estas práticas podem apresentar maiores níveis de utilização ao longo dos próximos anos. No entanto, isso vai depender das altas gerências compreenderem os benefícios proporcionados pela adoção de tais práticas. Uma vez que práticas de GRB são estritamente relacionadas à governança, o “buy-in” da alta administração é fundamental para o desenvolvimento de qualquer ação.
- A fim de permitir governança eficaz e o sucesso estratégico de projetos, as organizações devem dar maior importância aos critérios de sucesso relacionados à criação de valor para o negócio. A baixa importância dada a esses critérios pode comprometer qualquer tentativa de implantação das práticas de GRB.
- As práticas de GRB aumentam o controle e a rastreabilidade dos investimentos, bem como controlam a prestação de contas pela entrega resultados, o que pode causar algum desconforto. Sua implantação também

pode sofrer resistência, por elas tomarem mais claro o valor de cada iniciativa e, portanto, dificultarem a execução de iniciativas que geram pouco valor.

- Organizações podem desenvolver ações para melhorar o alinhamento entre as percepções de sucesso pela equipe e pelo cliente/patrocinador com o objetivo de evitar quaisquer impactos negativos que possam ser gerados pelo desalinhamento que foi identificado pela pesquisa entre essas perspectivas.
- As organizações precisam desenvolver sua capacidade de mensuração de benefícios, como revelaram os resultados qualitativos.
- Muitas organizações têm pouco foco na integração dos produtos e resultados com a rotina do negócio. As práticas relacionadas ao monitoramento de resultados após o encerramento do projeto e ao desenvolvimento de estratégias organizacionais para garantir a integração dos resultados devem ser empregadas para garantir a entrega de benefícios sustentáveis e de longo prazo. A responsabilidade por esses processos deve transcender a estrutura do projeto. Departamentos de gerenciamento de mudança e de governança corporativa/estratégica devem ser responsáveis por essa integração.
- As equipes de projeto, como sugerem a revisão bibliográfica e algumas respostas qualitativas, devem ser informadas dos resultados esperados e de sua relevância para estratégia de negócios. Isso ocorre, porque as equipes de projeto são responsáveis por fazer as mudanças acontecerem, então elas precisam entender claramente as necessidades das organizações. Portanto, as práticas de GRB devem definitivamente alcançar as equipes de projetos e os clientes, não se limitando somente aos níveis de programa e portfólio.
- Projetos externos proporcionam benefícios para os clientes externos, bem como para suas próprias organizações. Processos específicos podem ser necessários para gerir este tipo de complexidade.

4. Trabalhos citados

Bradley, G., 2010. *Benefit Realization Management*. First ed. Farnham: MPG Books Group, UK.

Jenner, S., 2010. *Transforming government and public services: realising benefits through project portfolio management*. First ed. Burlington: Ashgate.

Melton, T., Iles-Smith, P. & Yates, J., 2008. *Project benefits management: linking your project to the business*. First ed. London: Butterworth-Heinemann.

OGC, 2007. *Managing successful programmes*. 3rd ed. London: TSO (The Stationery Office).

Obs.: Esse relatório é uma tradução livre para o Português do documento original, realizada pelo próprio autor. O relatório original em Inglês está disponível para download gratuito no website do Project Management Institute (www.PMI.org) na área "Knowledge Center", página "Past Survey Results", tópico "Project Management Around the World".

Resumos dos resultados: Gerenciamento da realização de benefícios e sua influência sobre o sucesso de projetos, governança e execução da estratégia de negócios - análise do Brasil, Reino Unido e Estados Unidos da América.