

Gerenciamento da Realização de Benefícios

Author : Mauro Sotille

Date : 25 de maio de 2019



Gerenciamento de Realização (ou percepção) de Benefícios ou, simplesmente, Gerenciamento de Benefícios é um dos tópicos incluídos no exame PMP. O Project Management Institute (PMI®) tem conduzido extensas pesquisas sobre o assunto nos últimos anos. Neste artigo apresentaremos o que é Gerenciamento de Benefícios, o que são benefícios e onde eles se encaixam no contexto do gerenciamento de projetos. Também veremos o papel dos gerentes de projeto no Gerenciamento de Benefícios e por que o PMI tem se concentrado muito nessa disciplina.

Gerenciamento de realização de benefícios é uma disciplina emergente e não é muito bem compreendida na grande maioria das organizações em todo o mundo. O PMI vem realizando pesquisas extensas sobre este assunto, a fim de encontrar uma correlação entre a maturidade na realização de benefícios de uma organização e o sucesso de seus projetos e programas. O PMI publicou [Gerenciamento de Realização de Benefícios: Um Guia Prático](#), cobrindo o assunto em profundidade.

Qual é a medida do sucesso do projeto?

Imagine que você conceitua, planeja, projeta e constrói uma fábrica para um cliente e a entrega atendendo aos requisitos, no prazo e dentro do orçamento. No entanto, apenas um mês depois de inaugurada a fábrica é fechada, pois não atende à necessidade do cliente. Você chamaria o projeto de sucesso?

Muitas organizações medem o sucesso de um projeto por meio do prazo e do orçamento. Muitas vezes, os projetos que são considerados bem-sucedidos usando medidas tradicionais de sucesso (ou seja, escopo, tempo, custo, qualidade etc.), não conseguem entregar os benefícios para os quais foram realizados. Muito poucas organizações monitoram e medem os benefícios que os projetos e programas oferecem. O sucesso de um projeto ou programa está em alcançar os benefícios pretendidos (realização de benefícios).

O que é Realização de Benefícios?

A realização de benefícios é o meio para garantir que os benefícios sejam derivados dos resultados do projeto.

Definições

Vamos revisar a definição de alguns termos-chave:

- **Saídas:** Saídas são os novos produtos ou serviços entregues pelo projeto.
- **Objetivos:** Objetivos são os resultados a serem alcançados após a conclusão de um projeto, como uma implantação bem-sucedida em TI, desenvolvimento de um novo produto ou processo de fabricação ou a construção e contratação de pessoal de uma nova instalação.
- **Benefícios:** Os benefícios do projeto são o valor que é criado para o patrocinador ou beneficiário do projeto como resultado da conclusão bem-sucedida de um projeto. Os benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis.

Qual é o objetivo da Realização de Benefícios?

O objetivo da realização de benefícios é maximizar o retorno real sobre o investimento da mudança, incluindo a realização de benefícios intangíveis ou não financeiros (como a redução de riscos e a satisfação do cliente).

Como a Realização de Benefícios pode ajudar as Organizações?

O PMI verificou que as taxas de sucesso dos projetos têm caído. Porém, organizações com maturidade na realização de benefícios têm melhores taxas de sucesso de projeto e gastam menos dinheiro em projetos em comparação com as outras.

As organizações tendem a confundir novos produtos e serviços (saídas do projeto) e novos recursos (resultados do projeto) com benefícios. Os executivos não conseguem conectar o gerenciamento de projetos ao alcance de metas estratégicas. A realização de benefícios os ajudará a reconhecer que projetos e programas geram benefícios para os negócios e possibilitam a mudança necessária.

O que é Gerenciamento de Realização de Benefícios?

A gestão de realização de benefícios incorpora as atividades de gerenciamento de benefícios ao longo da vida do projeto. O gerenciamento de benefícios consiste em 3 áreas principais:

- **Identificar os benefícios:** determinar se os projetos, programas e portfólios podem produzir os resultados comerciais pretendidos.
- **Executar o gerenciamento de benefícios:** minimizar os riscos para benefícios futuros e maximizar a oportunidade de obter benefícios adicionais.
- **Sustentar a realização de benefícios:** garantir que tudo o que o projeto ou programa produz continue a criar valor (pós-implementação).

Vejamos as atividades envolvidas em cada uma dessas áreas.

Identificar os benefícios

- Antes do início do projeto, identificar os benefícios como parte do desenvolvimento do caso de negócios.
- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) e medidas quantitativas para acompanhar os benefícios.
- Estabelecer processos para medir o progresso em relação ao plano de realização de benefícios.
- Criar um plano de comunicações necessário para registrar o progresso e informar às partes interessadas.

Executar o Gerenciamento de Benefícios

- Estabelecer um plano de realização de benefícios que descreva as atividades necessárias para alcançar os benefícios planejados, contendo uma linha do tempo e as ferramentas e recursos necessários para garantir que os benefícios sejam plenamente realizados ao longo do tempo.
- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) e medidas quantitativas para acompanhar os benefícios. A medição do progresso dos benefícios ao longo do ciclo de vida do projeto também pode proteger contra o aumento do escopo.
- Monitorar e controlar o projeto para garantir que ele permaneça alinhado com os objetivos estratégicos da organização.
- Acompanhar e relatar o progresso do projeto para as principais partes interessadas, de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

Sustentar a realização de benefícios

- Fazer a transição das entregas do projeto para o negócio.
- Manter comunicações inter funcionais fortes, envolvimento e compartilhamento de lições aprendidas.
- Monitorar e medir o desempenho dos benefícios e relatar os resultados para as principais partes interessadas.
- Apoiar os usuários e desenvolver casos de negócios para futuras iniciativas visando atender às necessidades operacionais.

Quem é responsável pelo gerenciamento de benefícios?

Embora os benefícios sejam percebidos no lado comercial / operacional da organização, o gerenciamento da realização de benefícios é uma responsabilidade compartilhada entre gerentes de projeto, proprietários de negócios, patrocinadores executivos e líderes seniores, mesmo quando um proprietário de benefícios dedicado é indicado para o projeto.

A continuidade do projeto até as operações pode ser obtida incorporando alguém da equipe de desenvolvimento de operações ou estratégia à equipe do projeto ou fazendo a transição de alguns membros da equipe do projeto para funções operacionais.

Qual é o papel do gerente de projetos no gerenciamento de benefícios?

A realização de benefícios é um componente central do gerenciamento de projetos e programas. Os gerentes de projeto estão em uma posição única para ajudar seus clientes a obter os benefícios detalhados no caso de negócios. A ênfase deve ser colocada no envolvimento dos gerentes de projeto no início das discussões sobre análise de benefícios, alinhando os projetos com a estratégia de negócios. A ideia é que quando os gerentes de projeto participam dessas discussões, é mais provável que eles se concentrem na criação de valor comercial, em vez de se focar somente nas entregas do projeto e nas medidas tradicionais de sucesso (como no prazo e dentro do orçamento).

Antes do início do projeto

- Colabore com os líderes executivos e proprietários de empresas na identificação de benefícios como parte do desenvolvimento de casos de negócios.

Durante a iniciação do projeto

- Valide os benefícios e seu alinhamento com a estratégia organizacional.

Durante o planejamento do projeto

- Crie um plano de realização de benefícios.
- Defina indicadores-chave de desempenho (KPIs) e medidas quantitativas para acompanhar os benefícios.
- Estabeleça processos para medir o progresso em relação ao plano de realização de benefícios.
- Crie um plano de comunicações necessário para registrar o progresso e informar às partes interessadas.

Durante a execução, monitoramento e controle do projeto

- Monitore se o projeto está em andamento para entregar os benefícios esperados.

- Rastreie métricas, sinalize e gerencie os riscos emergentes e comunique as informações que os líderes executivos precisam para decidir o futuro de um projeto se os benefícios direcionados estiverem em risco ou não forem mais relevantes.
- Compreenda as realidades operacionais (como operacionalidade, manutenibilidade, custo total de propriedade, etc.)

Durante o encerramento

- Faça a transição das entregas do projeto para negócios / operações. Isso inclui a transferência de conhecimento para os negócios, de modo a auxiliá-los a obter benefícios máximos dos produtos e evitar possíveis problemas.
- Compartilhe as lições aprendidas que podem impactar os resultados futuros.
- Atualize o plano de realização de benefícios. Observe que o plano de realização de benefícios pode continuar sendo atualizado durante a fase de sustentação.

Qual é o papel da liderança no gerenciamento de benefícios?

Os líderes executivos desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura bem-sucedida de gerenciamento de benefícios. Eles definem o tom, incorporam esse valor à cultura da organização e atribuem a responsabilidade pelo gerenciamento de benefícios aos líderes e suas equipes – tanto no lado do projeto quanto no de operações de seus negócios.

Conclusão

A realização de benefícios é a chave para alcançar as metas ou objetivos estratégicos da organização. Projetos e programas são os principais veículos para oferecer os benefícios para ajudar a atingir esses objetivos estratégicos. Organizações que usam o gerenciamento formal de projetos para gerenciamento da realização de benefícios tendem a ter mais sucesso na entrega de valor. A realização de benefícios é uma responsabilidade compartilhada entre gerentes de projeto, proprietários de negócios, patrocinadores executivos e líderes seniores.



[Mauro Sotille Edit profile](#)

Especialista em gerenciamento de projetos, programas, PMO e riscos. Com 25 anos de experiência em gerenciamento de projetos, foi responsável por mais de 50 projetos em

Dicas PMP

Apoio na Preparação à Certificação PMP® / CAPM®
<https://dicaspmp.pmtech.com.br>

diversos países. Atuou em empresas como Hewlett-Packard, Saab Sweden e Dana. É Diretor da PM Tech (www.pmtech.com.br), onde fornece capacitação profissional e consultoria a organizações na implantação bem-sucedida de cultura corporativa de Projetos. Foi Mentor do Project Management Institute (PMI) para o Brasil, Presidente do PMI-RS e membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK® e outros guias. Certificado pelo PMI como Project Management Professional (PMP) desde 1998, Risk Management Professional (PMI-RMP) e PMO-CC, é autor de livros sobre Gerenciamento de Projetos, Escritórios de Projetos (PMO) e Certificação PMP. Doutorando em Administração de Empresas, possui MBA em Administração, pós-graduação em Computação e graduação em Informática e em Engenharia Mecânica. É professor convidado junto à Fundação Getúlio Vargas e outras instituições. [Entre em contato comigo clicando aqui](#) ou siga-me nos links abaixo.

[Settings](#)