

Conectar a estratégia de negócios ao gerenciamento de projetos

GERENCIAMENTO DE PERCEPÇÃO DE BENEFÍCIOS

SOBRE OS RELATÓRIOS

Durante todo o ano de 2016, estivemos estudando, analisando e fazendo relatórios sobre todos os aspectos do gerenciamento de percepção de benefícios (GPB). A nossa pesquisa sobre o gerenciamento de percepção de benefícios inclui:



Relatórios detalhados *Pulse of the Profession*®

O impacto estratégico de projetos: identificar benefícios para gerar resultados para o negócio

Entrega de valor: concentre-se nos benefícios durante a execução do projeto

Além do projeto: sustentar os benefícios para otimizar o valor de negócio



Thought Leadership Series

Reforçar a conscientização dos benefícios na diretoria

Escrito pela The Economist Intelligence Unit (EIU)

Conectar a estratégia de negócios ao gerenciamento de projetos

Desenvolvido em colaboração com o The Boston Consulting Group (BCG)

Estabelecer a responsabilidade e a prestação de contas por benefícios

Estrutura do gerenciamento de percepção de benefícios

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer aos autores deste relatório do BCG:

Perry Keenan, Jeanne Bickford, Stephanie Mingardon, Tiffany Wong, Jennifer Tankersley



Compartilhar a responsabilidade por benefícios

Todas as mudanças estratégicas de uma organização ocorrem por meio do gerenciamento de projetos e programas. E as organizações deixam essa estratégia ao acaso se não se concentrarem na percepção de benefícios.

Os executivos precisam encarregar-se e garantir que sejam identificados, monitorizados e sustentados os benefícios de cada projeto do seu portfólio. Contudo, a nossa pesquisa mostra que apenas três quartos das organizações identificam benefícios esperados antes do início de um projeto, e só a metade tem alguma ideia de se os seus projetos estão ou não entregando os benefícios de negócios identificados.

Isso é inaceitável no ambiente de negócios atual. É um desperdício de dinheiro e tempo e diminui a capacidade de uma organização para ser ágil, flexível e tomar decisões rápidas para manter a vantagem competitiva.

Para entender o que está por trás dessa falta de disciplina organizacional, o PMI dedicou as suas pesquisas de 2016 a investigar o desafio do gerenciamento de percepção de benefícios (GPB). Ao avançarmos pela nossa pesquisa de um ano, identificamos três desafios principais do GPB:

o interesse é alto, mas poucos o fazem bem;

há confusão em torno dos papéis e responsabilidades;

as respostas não são claras e concisas.

Descobrimos muito rapidamente que todo o mundo está interessado na percepção de benefícios, mas poucas organizações estão fazendo isso bem. Há uma confusão no seio das organizações sobre quem é responsável pela identificação, o monitoramento e a manutenção de benefícios. E não há nenhum caminho único para a maturidade na percepção de benefícios que funcione em todas as organizações.

Os executivos não podem simplesmente desejar que um projeto ou o portfólio como um todo entregue os benefícios esperados. Este é um trabalho árduo que requer disciplina e atenção, uma abordagem coerente e pessoas certas com as qualificações e capacidades certas.

Continue lendo, e vamos fazer grandes coisas juntos!

Mark A. Langley

Presidente e diretor executivo do PMI

Conectar a estratégia de negócios ao gerenciamento de projetos

GERENCIAMENTO DE PERCEPÇÃO DE BENEFÍCIOS

RESUMO EXECUTIVO

Em um ambiente de negócios caracterizado por rápidas mudanças e crescente complexidade, as empresas lutam para implementar as estratégias de que precisam para gerar e sustentar uma vantagem competitiva.

Um desafio central é que muitas empresas gerenciam projetos, programas e portfólios com base em resultados mensuráveis, tradicionais — como prazo, escopo e orçamento — sem rastrear constantemente se ajudaram a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos mais amplos e ajustá-los adequadamente. O resultado é uma clara lacuna entre a estratégia e o gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de percepção de benefícios (GPB, Benefits realization management) é uma abordagem poderosa para ajudar a fechar essa lacuna, alinhando projetos, programas e portfólios à estratégia global da empresa. O GPB oferece benefícios mensuráveis: segundo uma pesquisa realizada pelo Project Management Institute (PMI), as empresas que relatam ter capacidades de GPB maduras têm 1,6 vezes mais propensão a alcançar os objetivos do projeto e 3 vezes mais probabilidade de cumprir ou exceder a sua meta de retorno sobre o investimento (ROI, Return on investment) em cada projeto.¹

Melhorar a maturidade dos processos de GPB exige enfocar várias prioridades:

- **Gerenciar o portfólio de projetos**
com base em resultados estratégicos reais — e, especificamente, na criação de valor para a organização.
- **Criar um espaço dedicado ao diálogo**
entre os executivos da diretoria, responsáveis de negócios e gerentes de projeto desde o início de cada projeto, para garantir o alinhamento, avaliar projetos e corrigir o rumo, se necessário.
- **Estabelecer as condições corretas do sucesso**
inclusive definindo expectativas de comportamentos obrigatórios, admitindo os gerentes de projeto certos e garantindo patrocínio de nível sênior.

O GPB é uma jornada sem fim e, nela, as empresas aprendem fazendo e aprimorando o seu desempenho com o tempo. Dessa forma, em vez de tentar uma reforma drástica única, da maneira como as empresas abordam a estratégia e o gerenciamento de projetos, achamos que as organizações podem gerar benefícios significativos por meio de etapas incrementais em GPB, lançando medidas de acerto rápido para aumentar a experiência, rapidamente.

MAPEAR AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Nunca foi mais difícil sustentar a vantagem competitiva, e os riscos nunca estiveram tão altos. Todo líder de diretoria viveu o ritmo acelerado de mudança e o aumento da complexidade nos negócios nestes últimos anos. Um estudo do Boston Consulting Group (BCG) analisou mais de 30.000 empresas de capital aberto dos EUA nas últimas cinco décadas e revelou que essa rotatividade está mais rápida do que nunca.

Atualmente, as empresas de capital aberto têm uma probabilidade em três de serem retiradas da bolsa nos próximos cinco anos, o que é seis vezes a taxa que as empresas experimentavam há 40 anos.²

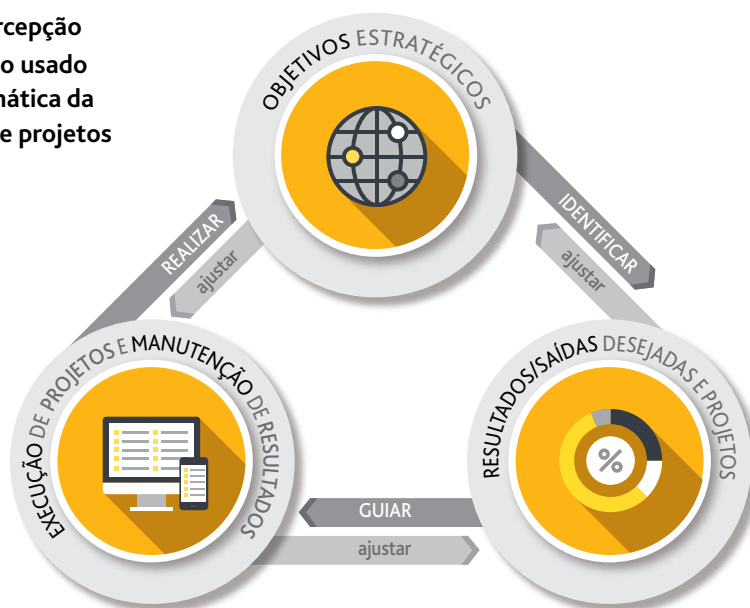
Neste momento, as equipes de gerenciamento precisam tomar decisões estratégicas de longo alcance que mapeiam a rota da empresa em meio a uma grande incerteza. É comum as empresas terem muitos projetos em andamento a qualquer dado momento; esses projetos são mais complexos, mais interdependentes e mais baseados em suposições menos confiáveis do que no passado. Como resultado, as empresas precisam ser mais disciplinadas e adaptáveis na maneira de implementar e supervisionar esses projetos para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Apesar de esforços hercúleos, porém, a maioria das empresas luta para realizar o pleno potencial das suas estratégias. Normalmente, e promovidos pela complexidade, de 50% a 75%³ dos esforços de mudança em grande escala ficam aquém das expectativas. O principal problema é que, em muitos casos, as empresas se concentram na execução de projetos individuais e julgam o desempenho destes com indicadores tradicionais baseados em produção como prazo, escopo e orçamento. O que se perde nessa abordagem é uma visão clara de se os projetos, individual ou coletivamente, estão de fato ajudando a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos finais.

O GPB ajuda a maximizar o valor de portfólios, programas e projetos incorporando e articulando as responsabilidades entre as partes interessadas para identificar, executar e sustentar resultados estratégicos (ver a figura 1). O GPB — conhecido por diversos outros nomes, como gerenciamento de valor e gerenciamento de benefícios — apoia o fluxo de informações e um diálogo eficaz entre todas as partes interessadas (executivos da diretoria, responsáveis de negócios e gerentes de projeto).

Com base na nossa pesquisa, ele também leva a um melhor ROI em investimentos em projetos, programas e portfólios. Graças ao foco constante na criação de valor em todo o portfólio de projetos e ao diálogo estratégico proativo, as empresas podem fazer as trocas certas de gerenciamento de projetos (como mudanças do escopo, do pessoal do projeto, prioridades, cronograma) — no campo — para alcançar os resultados de negócio desejados.

Figura 1: Gerenciamento de percepção de benefícios (GPB) é um termo usado para descrever a ligação sistemática da estratégia ao gerenciamento de projetos



RESULTADOS VERSUS SAÍDAS

Um **resultado** de negócio é aqui definido como o valor, benefício ou a utilidade criada como resultado da conclusão bem-sucedida de um projeto, ou de um conjunto de projetos, que muda a empresa de uma forma significativa.

Em comparação, uma **saída** é definida como a meta de resultado quando um projeto é concluído. Pode ser o desenvolvimento de um novo produto, a construção de uma nova instalação ou uma conversão de TI.

A combinação de saídas e os resultados de um projeto ou de um conjunto de projetos permite e proporciona benefícios de negócio.

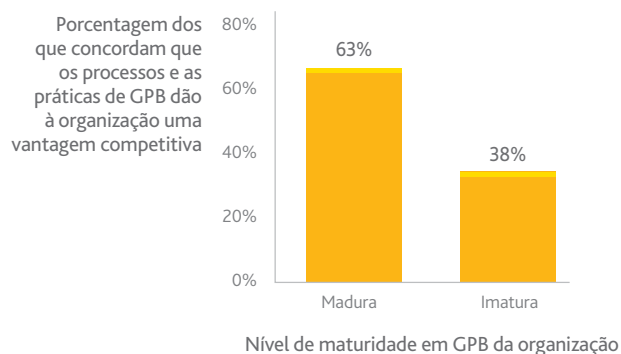
O VALOR DO GPB

O GPB tem valor real. Com base na análise do PMI, a The Economist Intelligence Unit (EIU) e o BCG, as empresas que têm práticas de GPB maduras têm 1,6 vezes mais propensão a alcançar os objetivos do projeto e 3 vezes mais probabilidade de cumprir ou exceder a sua meta de ROI em cada projeto.⁴

Embora não seja um conceito novo na teoria — 93%⁵ dizem ter alguma versão de GPB em vigor, formal ou informal — a implementação é baixa. Apenas 17% informam aplicá-lo de maneira constante.⁶ O valor vem da aplicação dos princípios do GPB com compromisso real, inclusive no nível de liderança.

Além disso, a nossa experiência mostra que as empresas fizeram progressos com o GPB não esperam a perfeição. Em vez disso, estão dispostas a entrar, viver com processos imperfeitos e começar a tomar medidas pragmáticas para melhorar. Porque o ritmo dos negócios se move tão rapidamente, não há tempo a perder. As empresas que começam a preencher a lacuna entre a estratégia e o gerenciamento de projetos dão a si mesmas uma fonte de vantagem competitiva que paga dividendos maiores ao longo do tempo. Com efeito, segundo os entrevistados da pesquisa *Reforçar a conscientização dos benefícios na diretoria*, 63% das organizações com práticas maduras de GPB relatam que este dá a elas uma vantagem competitiva (ver a figura 2).

Figura 2: Nível de maturidade em GPB da organização



Preencher as lacunas

Dada a importância do GPB, as empresas precisam de uma abordagem deliberada de como implementá-lo. Três aspectos são essenciais:

1. Gerenciar o portfólio de projetos com base em resultados estratégicos reais — especificamente, na criação de valor para a organização.

Com demasiada frequência, as organizações avaliam os projetos com base em saídas tradicionais, como prazo, escopo e orçamento. Segundo esses indicadores, os projetos entregues no prazo e no orçamento são contados como "vitórias", mas podem na realidade não estar mais relacionados com a estratégia da organização. Mudar isso exige pensar no gerenciamento de projetos — e na aferição de sucesso — de uma forma diferente, o que muitas vezes não é fácil de fazer.

Por exemplo, considere-se um projeto que cria uma nova ferramenta de vendas para que os gerentes de conta possam melhorar a participação de mercado. Supondo que a ferramenta seja concluída no prazo, dentro do orçamento e segundo os requisitos originais, seria considerada um sucesso. No entanto, ela não vai afetar realmente o desempenho a menos que a força de vendas a use para melhorar a participação de mercado da empresa.

O GPB exige uma clara articulação entre a estratégia e o portfólio de projetos em andamento. As empresas precisam desenvolver a disciplina para definir, gerenciar e rastrear o progresso em comparação a KPIs explicitamente ligados aos resultados estratégicos — e também precisam de disciplina para encerrar os projetos que não estiverem levando a melhorias estratégicas. Embora menos da metade das organizações identifique os resultados pretendidos ou defina indicadores antes do início do projeto, as que o fazem têm 1,5 vez mais probabilidades de relatar a realização desses resultados.⁷

Alguns podem pensar que o desenvolvimento de KPIs adiciona uma camada de burocracia, mas o GPB exige apenas um conjunto minimamente suficiente de indicadores (geralmente, de um a três) que se concentram nos principais indicadores de desempenho, riscos e interdependências e entrega de valor do projeto. Esses indicadores — juntamente com atualizações regulares (normalmente uma vez a cada duas a quatro semanas) — vinculam cada projeto à estratégia e criam transparência.

2. Criar um espaço dedicado para um diálogo significativo entre executivos da diretoria, responsáveis pelo negócio e gerentes de projeto.

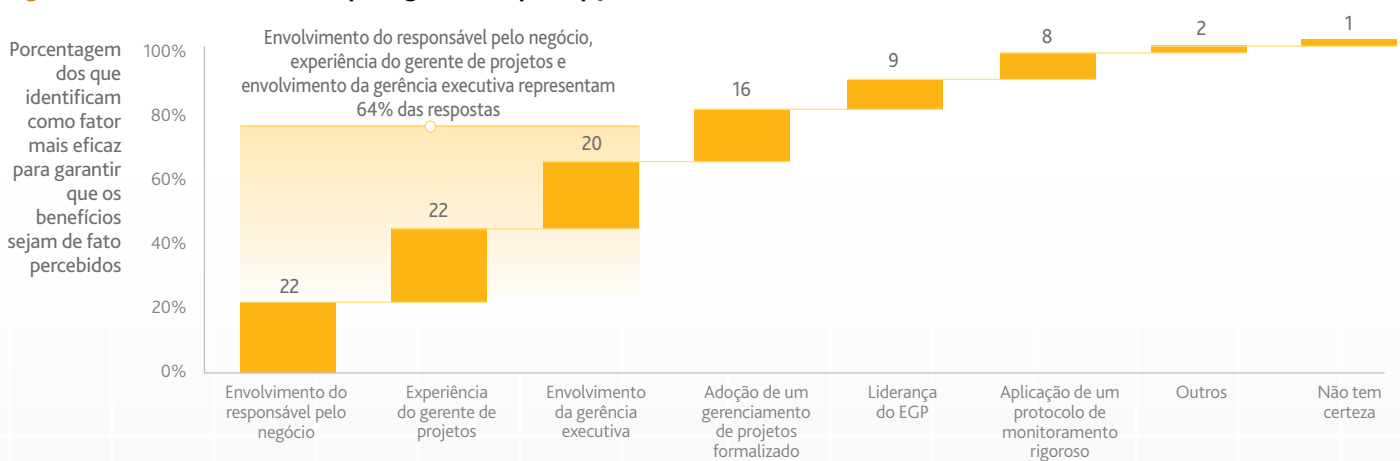
Além de vincular projetos à estratégia, o GPB exige um segundo aspecto: participação ativa e responsabilidade compartilhada entre os executivos da diretoria que definem e aprovam a estratégia, os responsáveis do negócio que traduzem a estratégia em projetos com resultados direcionados para sua área de negócios e os gerentes de projeto que gerenciam a execução dos projetos para realizar esses resultados. (Ver relatório anexo: *Estabelecer a responsabilidade e a prestação de contas por benefícios*.) Os dados mostram que o envolvimento desses três grupos-chave de partes interessadas é o principal fator de garantia da percepção de benefícios (ver a figura 3). Em muitas organizações, garantir a responsabilidade compartilhada entre esses grupos para alcançar resultados estratégicos de negócios é uma oportunidade clara.⁹



Só 38% dos gerentes de projeto respondem pela identificação dos benefícios do projeto; **só 27%** têm responsabilidade pelo alinhamento estratégico desses benefícios

Quatro de 10 organizações indicam que um vice-presidente ou diretor de área funcional é responsável por garantir que os benefícios identificados do projeto estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização⁸

Figura 3: Fatores mais eficazes para garantir a percepção de benefícios



O diálogo permanente entre os três grupos de partes interessadas é fundamental durante a execução do projeto. A transparência sobre como os projetos estão ajudando a alcançar resultados estratégicos cria espaço para diálogo e dá aos líderes de alto escalão as informações e o conhecimento de que precisam para ter discussões estratégicas mais amplas desde o início e de forma contínua, permitindo-lhes fazer correções de rumo quando necessário. Os dados deixam claro que essa transparência e esse diálogo distinguem da manada os de melhor desempenho.

Entre as organizações com práticas de GPB maduras, 68% dizem que há muito boa comunicação entre a diretoria e os gerentes de projeto sobre a percepção de benefícios, em comparação com apenas 11% no caso de organizações com baixa maturidade em GPB.¹⁰ Na verdade, uma comunicação mais eficaz pode ocorrer em todos os níveis com o uso de GPB. A maior transparência garante que todos estejam sintonizados no mesmo canal em relação ao portfólio atual, criando uma maior adesão e compreensão em toda a organização. Com o tempo, esse tipo de comunicação acaba por fortalecer a si mesmo. Com uma determinação de "manter o rumo" na execução do GPB, as empresas podem forjar um vínculo explícito entre a estratégia e o gerenciamento de projetos e assegurar que este se torne um aspecto fixo e permanente de como a empresa opera.

3. Estabelecer as condições corretas para o sucesso, inclusive definir expectativas sobre comportamentos obrigatórios, admitir os gerentes de projeto certos e garantir patrocínio de nível sênior.

As organizações precisam criar as condições necessárias para melhorar a maturidade em GPB. Uma dessas condições é um entendimento explícito dos comportamentos necessários. Esses comportamentos incluem avaliação frequente e realinhamento de projetos para atender aos resultados estratégicos, um elevado nível de prestação de contas sobre o progresso do projeto, tomada de decisões rápida caracterizada por uma robusta resolução de problemas e pela capacidade de priorizar soluções e levantar problemas logo no início.

Por outro lado, há alguns comportamentos que podem impedir a adoção bem-sucedida do GPB. Quando líderes seniores "matam o mensageiro", as equipes de projeto relutam em levantar questões e quando as pessoas são "viciadas em verde" — significando que se concentram intensamente em manter os projetos nos trilhos para poderem ser relatados como "verdes" — há um risco de "status melancia" (ou seja, status verde relatado externamente quando o status vermelho real é mantido internamente na equipe do projeto). Em última análise, ter uma consciência dos comportamentos necessários para melhorar o GPB é um facilitador para a diretoria, os responsáveis por negócios e os gerentes de projeto para incentivá-los.

Outra condição é garantir que os gerentes de projeto tenham as qualificações adequadas para fazer o trabalho efetivamente. Segundo pesquisas do PMI, quando as organizações se concentram em desenvolver o conjunto crítico de qualificações de gerenciamento de projetos — técnicas, de liderança e de gerenciamento estratégico e de negócios — 40% ou mais dos projetos cumprem as metas e a intenção original.¹¹

O reforço das capacidades do gerente de projetos pode ser feito de diversas maneiras, uma das quais é por meio de programas de gerenciamento de talentos, diretamente alinhados com a estratégia da organização. Esses programas exigem um investimento, mas há um ROI claro, na forma de maiores taxas de sucesso de projeto e menos dinheiro de projeto em risco.¹²

Outra opção é contratar seletivamente os gerentes de projeto que já tenham uma experiência relevante em determinada área, o que só pode ser uma opção para programas complexos e de alta prioridade em que o conhecimento de um domínio — além do conhecimento de gerenciamento de projetos — é uma condição indispensável.



O GPB ajuda a criar visibilidade e visão, servindo como uma bússola que aponta para o "norte verdadeiro" da estratégia da empresa. O GPB destaca os desvios entre os objetivos e os resultados do projeto e a estratégia. Ele dá aos líderes a oportunidade de corrigir o rumo no ponto em que pequenas mudanças podem fazer uma grande diferença.

De qualquer forma, o desafio para os líderes é garantir constantemente que tenham os gerentes de projeto certos para executar o seu portfólio específico de projetos e alcançar metas estratégicas.

Uma condição final, extremamente importante é o patrocínio de altos executivos. Esses líderes têm o papel de ajudar as suas organizações a gerenciar mudanças, e são um componente vital para assegurar o sucesso dos projetos. As exigências que se fazem deles são elevadas: eles precisam de visibilidade e visão de como os projetos da organização estão progredindo e como se somam aos objetivos de negócios e resultados globais, mas têm uma menor janela temporal para entender e contrabalançar os problemas que surgem. Na experiência do BCG, os líderes muitas vezes lutam para obter as informações de que precisam para agir em todo o portfólio de projetos para garantir que a empresa esteja evoluindo em direção aos seus objetivos estratégicos.

Cerca de **80%** das organizações maduras em GPB dizem que a diretoria recebe informações úteis em tempo hábil sobre governança de projetos e portfólio, alterações de projeto de meio caminho, encerramento de projetos e avaliações pós-projeto, em comparação com cerca de **40%** das organizações imaturas.

Com a visão certa, os líderes seniores podem proporcionar um ponto de vista e uma orientação mais amplos para a organização e ajudar a direcionar tanto projetos individuais como o portfólio global para melhor capturar valor. O GPB ajuda a criar essa visibilidade e essa visão, servindo como uma bússola que aponta para o "norte verdadeiro" da estratégia da empresa, destacando os desvios entre os objetivos e os resultados do projeto e essa estratégia, e dando aos líderes a oportunidade de corrigir o rumo em um ponto em que pequenas mudanças podem ainda fazer uma grande diferença. Isso garante que os líderes sênior possam tomar medidas decisivas para apoiar os projetos que estejam mais diretamente vinculados à estratégia.

Cerca de 80% das organizações maduras em GPB dizem que a diretoria recebe informações úteis em tempo hábil sobre governança de projetos e portfólio, alterações de projeto de meio caminho, encerramento de projetos e avaliações pós-projeto, em comparação com cerca de 40% das organizações imaturas.¹³ De modo mais amplo, os líderes podem apoiar o GPB reforçando responsabilidades em todo o projeto e servindo como modelo dos comportamentos corretos.

A IMPORTÂNCIA DO PATROCÍNIO

Pesquisas do PMI e a experiência do BCG mostram constantemente que um patrocinador executivo ativamente envolvido é um dos fatores mais importantes de sucesso dos projetos. Contudo, os patrocinadores de alta qualidade são um recurso finito, e muitas organizações não reconhecem plenamente a importância de apoiar e desenvolver as pessoas naquele papel. Um relatório detalhado *Pulse of the Profession*® de 2014 descobriu três fatores primários que podem limitar a eficácia do patrocínio executivo:

- 1. Sobrecarga:** alguns patrocinadores estão espalhados por muitos projetos — além do seu trabalho regular —, o que leva a um envolvimento de menor qualidade.
- 2. Comunicação:** a comunicação deficiente (ou inexistente) de e para o patrocinador executivo torna desafiador alinhar projetos à estratégia de negócios.
- 3. Desenvolvimento:** a maioria das organizações não investe no desenvolvimento formal dos patrocinadores executivos para forjar qualificações críticas. Entre essas qualificações estão a capacidade de influenciar e trabalhar entre grupos diferentes de partes interessadas, a tomada de decisões, a liderança e a comunicação.

Fonte: PMI, relatório detalhado *Pulse of the Profession*®: Comprometimento do patrocinador executivo-Principal motivador do sucesso de projetos e programas, 2014.

PLANO DE AÇÃO

Melhorar o nível de maturidade em GPB de uma organização é um processo contínuo, e as empresas muitas vezes ficam aquém do esperado porque não se comprometem a fazer mudanças fundamentais no modo de trabalho. Em vez de tentar reformular drasticamente o projeto inteiro e o processo de gerenciamento do programa em uma única etapa, as empresas devem usar uma abordagem de teste-piloto para o GPB e começar a fazer alterações incrementais. Assim, podem acumular experiência institucional, entender melhor os benefícios do GPB e construir a partir daí.

As medidas específicas se enquadram em duas categorias: vitórias rápidas e ações de médio e longo prazo.

VITÓRIAS RÁPIDAS DO GPB:

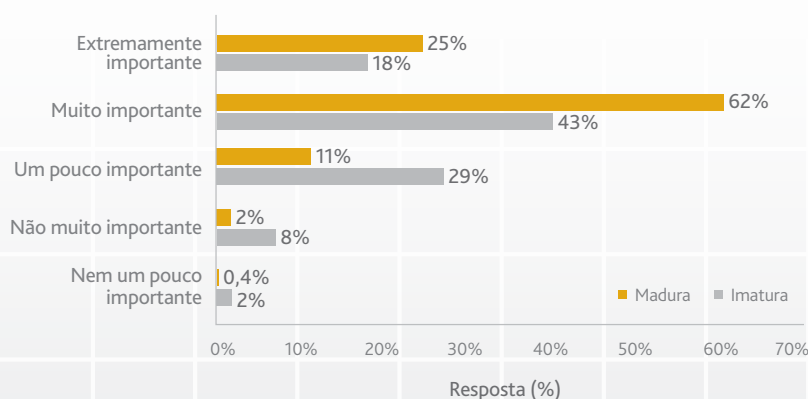
■ SELECIONAR OS PROJETOS CERTOS.

A regra 80/20 do gerenciamento de projetos é plenamente válida: em geral, 20% dos projetos representam 80% do valor. Identificar e priorizar esses projetos pela lente do GPB pode cimentar vitórias rápidas e servir como prova de conceito que impulsiona o GPB na diretoria.

■ ENVOLVER OS GERENTES DE PROJETO EM TODAS AS FASES DO PROJETO E INVESTIR NO FORTALECIMENTO DAS SUAS CAPACIDADES.

O sucesso em GPB implica dar maior responsabilidade aos gerentes de projeto assim que possível, para que eles possam alinhar-se com os responsáveis pelo negócio e executar o projeto. O envolvimento contínuo dos gerentes de projeto na sustentação dos resultados do projeto pode ajudar a garantir a manutenção dos resultados estratégicos. Além disso, as organizações podem investir para garantir que seus gerentes de projeto tenham a combinação adequada de técnica, liderança e qualificações de gerenciamento estratégico e de negócios para o GPB bem-sucedido. Como mostra a figura 4, as empresas maduras em GPB são mais propensas a dar um valor mais alto ao investimento em recursos para melhorar a sua capacidade de GPB.¹⁴ A pesquisa do PMI também mostra que as que investem no GPB perdem significativamente menos dinheiro devido a mau desempenho.¹⁵

Figura 4: Importância de investir recursos para aumentar a maturidade do GPB



■ ARTICULAR E INCENTIVAR OS COMPORTAMENTOS CERTOS.

Muitas empresas acham que precisam começar com uma atualização de software ou por uma mudança da abordagem de gerenciamento de projetos (por exemplo, de cascata para ágil), mas o comportamento é quase sempre a maior prioridade. Entre as ações necessárias estão enfatizar decisões rápidas, realinhamento frequente com as prioridades estratégicas, recompensar o levantamento de problemas logo no início e evitar "atirar no mensageiro".

■ SER IMPLACÁVEL EM ENCONTRAR AS HABILIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS CERTAS PARA O PROJETO, ESPECIALMENTE EM PROJETOS COMPLEXOS.

Mais do que nunca, os gerentes de projeto precisam entender os resultados estratégicos e ter a experiência de conteúdo necessária para fazer as trocas certas no nível do projeto, diariamente.

AÇÕES DE MÉDIO A LONGO PRAZOS:

■ DESENVOLVER ABORDAGENS QUE FIXEM OS VÍNCULOS ENTRE A ESTRATÉGIA E OS PROJETOS.

Processos de implementação que facilitem a identificação dos resultados estratégicos com antecedência, avaliar o progresso contra esses resultados durante a execução e garantir que esses resultados sejam sustentados após o término dos projetos. Utilizar sistemas de alerta precoce para destacar proativamente os problemas e promover a agilidade, permitindo que os líderes corrijam o rumo. Fornecer uma distinção clara entre KPIs de saída e de resultado para ajudar os gerentes de projeto a entender o panorama; essa distinção pode não ser perfeita, mas favorece o diálogo estratégico necessário. Comprometer-se a sustentar os resultados depois que os projetos forem concluídos — as empresas que fazem isso são mais propensas a cumprir as aspirações de ROI dos projetos.¹⁶

■ VINCULAR INCENTIVOS À DIRETORIA, AO RESPONSÁVEL PELO PROJETO E AO GERENTE DO PROJETO POR RESULTADOS, ALÉM DE SAÍDAS.

Isso exige avaliar criticamente os KPIs existentes (como o cumprimento de metas específicas do cronograma, respeitar os orçamentos do projeto e indicadores de saída semelhantes) e atualizá-los para incluir o vínculo com os resultados estratégicos (como a melhoria da satisfação do cliente, tempo a mercado mais rápido ou melhor desempenho financeiro).

■ FORMALIZAR A APRENDIZAGEM E O TREINAMENTO NO TRABALHO PARA DESENVOLVER AS QUALIFICAÇÕES ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA O GPB.

Reforçar as capacidades de tomada de decisões; comunicação entre empresas, funções e níveis e estratégia básica e qualificações de gerenciamento de projetos entre executivos da diretoria, responsáveis por negócios e gerentes de projeto. Construir essas capacidades exige aprendizado contínuo — não apenas programas pontuais de treinamento — e dar às partes interessadas o conhecimento de conteúdo de que precisam para gerenciar projetos complexos.

CONCLUSÃO

As empresas podem ser boas em desenvolver uma estratégia e ser boas em gerenciamento de projetos, mas até ligarem os dois, vão ficar constantemente aquém dos seus objetivos. As que têm práticas de GPB maduras alinham constante e explicitamente os resultados do projeto individual aos objetivos estratégicos mais amplos.

Também promovem um diálogo significativo entre executivos da diretoria, responsáveis por negócios e gerentes de projeto e definem as condições certas para o sucesso — ser explícito sobre os comportamentos exigidos, patrocinar projetos efetivamente e desenvolver o conjunto certo de qualificações organizacionais. A pesquisa é clara — pela melhoria das capacidades de GPB, as empresas podem posicionar-se para executar melhor a própria estratégia e vencer em um ambiente de negócios duro.

No entanto, o caminho para a incorporação do GPB como parte da cultura organizacional pode ser desanimador, pois representa uma mudança fundamental da mentalidade e da abordagem do gerenciamento de projetos. Uma lição importante é que o progresso não exige uma única revisão drástica da estratégia da organização e do processo de gerenciamento de projetos; em vez disso, as empresas precisam adaptar a abordagem existente e dar passos pequenos e pragmáticos para melhorar em GPB.

Melhoria das capacidades GPB = mais bem posicionada para executar a estratégia + vencer em um ambiente de negócios duro

= GPB

Referências

¹ PMI, *Pulse of the Profession*®: Sustentar os benefícios para otimizar o valor de negócio (Newtown Square: Project Management Institute, 2016) e análise do BCG.

² Martin Reeves, Simon Levin e Daichi Ueda, "The Biology of Corporate Survival", *Harvard Business Review* janeiro-fevereiro (2016).

³ Lars Fæste, Jim Hemerling, Perry Keenan e Martin Reeves, "Transformation: The Imperative to Change" *BCG* novembro (2014).

⁴ PMI, *Pulse of the Profession*®: Sustentar os benefícios para otimizar o valor de negócio (Newtown Square: Project Management Institute, 2016) e análise do BCG.

⁵ PMI, dados de Gerenciamento de percepção de benefícios: estabelecer a responsabilidade e a prestação de contas por benefícios (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁶ EIU-PMI, dados de Gerenciamento de percepção de benefícios: reforçar a conscientização dos benefícios na diretoria (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁷ PMI, Gerenciamento de percepção de benefícios: estabelecer a responsabilidade e a prestação de contas por benefícios (Newtown Square: Project Management Institute, 2016) e análise do BCG.

⁸ PMI, *Pulse of the Profession*®: O impacto estratégico de projetos: identificar benefícios para gerar resultados para o negócio (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁹ PMI, dados do *Pulse of the Profession*®: Entrega de valor: concentre-se nos benefícios durante a execução do projeto (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹⁰ EIU-PMI, dados de Gerenciamento de percepção de benefícios: reforçar a conscientização dos benefícios na diretoria (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹¹ PMI, *Pulse of the Profession*®: O alto custo do baixo desempenho (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹² PMI, *Pulse of the Profession*®: Relatório detalhado: A vantagem competitiva do gerenciamento eficaz de talentos (Newtown Square: Project Management Institute, 2013).

¹³ EIU-PMI, Gerenciamento de percepção de benefícios: reforçar a conscientização dos benefícios na diretoria (Newtown Square: Project Management Institute, 2016) e análise do BCG.

¹⁴ PMI, dados do *Pulse of the Profession*®: Sustentar os benefícios para otimizar o valor de negócio (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹⁵ Menos USD 112 milhões em cada USD 1 bilhão de dólares investido em projetos e programas. Fonte: PMI, *Pulse of the Profession*®: Além do projeto: sustentar os benefícios para otimizar o valor de negócio (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹⁶ PMI, *Pulse of the Profession*®: Além do projeto: sustentar os benefícios para otimizar o valor de negócio (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

A responsabilidade compartilhada de benefícios é parte integrante da conversa. Precisamos criar conectividade — alinhar projetos à finalidade estratégica, definir medidas apropriadas de sucesso e propiciar o diálogo efetivo entre gerentes de projeto e executivos.

Também precisamos pôr em marcha as táticas — forjar a responsabilização da equipe de liderança, estabelecer papéis e responsabilidades e criar processos e ferramentas para controlar o efeito do diálogo.

PMI® **THOUGHT LEADERSHIP** Series

Beijing
Bangalore
Bruxelas
Buenos Aires
Dubai
Dundalk
Londres
Mumbai
Nova Deli
Filadélfia
Rio de Janeiro
São Paulo
Xangai
Shenzhen
Cingapura
Sydney
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute

Global Operations Center · 14 Campus Blvd · Newtown Square, PA 19073-3299 USA

Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647 | Email: customercare@pmi.org