

1 Introdução

A perspectiva de atingimento de eficiência na entrega de um produto dentro da tríade escopo, tempo e custo, característica tradicional da Gestão de Projetos (GP), tem sido revista e uma nova visão perspectiva sobre o tema vem sendo desenvolvida. Essa visão admite que as organizações invistam em projetos com o objetivo específico de realizar os benefícios-alvo identificados (Chih & Zwikael, 2015).

Existe considerável literatura sobre a maneira de se fazer gestão de benefícios nos ambientes acadêmicos e profissionais (Svejvig & Schlichter, 2020). Nesse contexto, o estado da arte reconhece a importância da gestão de benefícios (GB) como um facilitador crítico da realização de benefícios (Fernandes & O'Sullivan, 2020). Não obstante, a GB ainda está em sua infância (Doherty, 2014) e por isso, faz-se necessário um maior desenvolvimento de estudos e teorias que a fortaleçam enquanto disciplina organizacional.

Apesar de seu crescimento expressivo, Musawir, Serra, Zwikael, & Imran (2017) destacam que as práticas de gerenciamento de benefícios ainda carecem de uma adoção mais generalizada no contexto de gerenciamento de projetos. Isto porque, até mesmo em organizações com alto nível de maturidade organizacional, existe uma dificuldade em administrar aspectos práticos como, por exemplo, a medição dos benefícios (Economist Intelligence Unit, 2016). Assim, o tratamento de determinados resultados pode depender fortemente das habilidades das equipes, assim como de outras ferramentas de alinhamento interno como a própria gestão de desempenho.

Assim, diante de tantas possibilidades aventadas quando da compreensão do gerenciamento de benefícios como uma estrutura estratégica, e mediante o contexto supracitado, este artigo busca entender o papel da gestão de benefícios no contexto do gerenciamento de projetos. Para isso, foi desenvolvida uma revisão sistematizada da literatura, a qual foi adaptada das orientações sobre o processo de revisão sistemática de literatura de Kitchenham e Charters (2007). Dessa revisão, buscou-se compreender o contexto de nascimento da GB, para entender o que busca, qual a sua importância em GP e, especialmente, quais são as suas dificuldades de adoção, além dos ganhos provenientes da sua utilização.

Com isso, o propósito principal deste trabalho foi o de levantar informações importantes sobre a bibliografia em gestão de benefícios e apresentar um panorama da GB enquanto disciplina e ferramenta de gestão dentro do desenvolvimento da gestão de projetos. Assim, almeja-se, ao final deste capítulo, compreender o **papel da gestão de benefícios no contexto dos projetos e, por consequência, a relação existente entre essas duas práticas de gestão.**

Para isso, nas próximas seções serão apresentadas a base teórica na qual o trabalho foi desenvolvido, a descrição do método utilizado para a condução do estudo, os resultados da pesquisa advindos das análises da literatura e por fim, as considerações finais, nas quais constata-se pelas principais descobertas – dificuldades e benefícios de utilização –, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

A GB surgiu inicialmente em meio aos projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O termo gerenciamento de benefícios foi usado pela primeira vez ao final dos anos 1980, quando vultosos investimentos eram feitos em mudanças de negócios através das TICs, porém não estavam atingindo os benefícios esperados (Breese, Jenner, Serra, & Thorp, 2015). Ou seja, ao passo que novas tecnologias vinham sendo desenvolvidas para enfrentar os desafios organizacionais, esperava-se que suas aplicações (entregas) tivessem

impactos positivos e diretos nos desempenhos dos negócios, porém muitos benefícios alcançáveis simplesmente não eram obtidos.

Breese et al. (2015) argumenta que o termo GB apresenta variações de nomenclatura, tanto na teoria quanto na prática, quais sejam gerenciamento de benefícios e gerenciamento de realização de benefícios, os quais trata como sinônimos. A GB é uma filosofia de gestão que coloca os benefícios no centro das atividades daqueles que fazem parte da mudança organizacional (Badewi & Sheha, 2015). Svejvig & Schlichter (2020, p. 1) acrescentam que “o gerenciamento de benefícios é uma disciplina que garante que os objetivos estratégicos de um projeto sejam traduzidos em benefícios planejados”. Assim, a GB surge como uma alternativa às práticas tradicionais de gestão e propõe um processo contínuo de visualização dos benefícios, implementando e acompanhando os resultados intermediários, rumo ao ajuste necessário do processo para que os benefícios sejam alcançados (Thorp, 1998).

Pontua-se que o conceito da palavra “benefício”, fundamental na adoção das práticas de GB, apresenta algumas inconsistências como termo que define uma ideia de gestão, pois apresenta muitos significados diferentes. O PMI (2017) apresenta uma definição de benefício, que é um resultado de ações, comportamentos, produtos ou serviços que entregam valor à organização patrocinadora e aos beneficiários do projeto.

Superada a interpretação da nomenclatura, as primeiras publicações e métodos de GB passaram a ser disponibilizadas nos anos seguintes na medida em que suas práticas eram testadas. A Tabela 1 sintetizada por Breese et al. (2015) apresenta alguns dos principais autores e suas respectivas conceituações e abordagens.

Tabela 1
 Comparativo de métodos de gestão de benefícios

Métodos de Gestão de Benefícios – uma comparação das abordagens dos pioneiros (em ordem cronológica da publicação da primeira edição).

Fonte	Nome do método	Definição de benefício	Definição de processo de gestão de benefícios	Foco de negócios
Remenyi et al. (1997)	Realização de benefícios ativos (RBA)	“Benefícios de Sistemas de Informação devem... ser vistos como uma composição de questões que entregam valor de negócio real para uma série de partes interessadas na organização” (p.96).	“RBA... concentra-se em obter o valor máximo do investimento em sistemas de informação”	Sistema de Informações Nenhuma consideração explícita dos níveis de projeto, programa e portfólio
Thorp (1998)	Abordagem de realização de benefícios	“Um resultado cuja natureza e valor (expressos de várias maneiras) são considerados vantajosos por uma organização” (p. 234).	A abordagem de realização de benefícios é “uma estrutura orientada para os negócios, apoiada por um conjunto de processos, técnicas e instrumentos que permite às organizações selecionar e gerenciar um portfólio de programas de forma que os benefícios sejam claramente definidos, otimizados e colhidos” (p. 234).	A TI possibilitou a mudança, embora aplicável a qualquer grande investimento em mudança organizacional (p. 38). Alguns estudos de caso não são de TI, por exemplo, as políticas de recrutamento da Boeing (pp. 218-220)

Bradley (2006)	Gestão de realização de benefícios	“Um resultado de mudança que é percebido como positivo por uma parte interessada” (p. 18)	GRB é “o processo de organização e gestão, para que os benefícios em potencial, decorrentes do investimento na mudança, sejam realmente alcançados” (p. 23).	Todos os tipos de projetos e programas de mudança; foco explícito nos setores público e privado
Ward e Daniel (2006)	Gestão de benefícios	Categorização dos diferentes tipos de benefícios de TI	GB é “O processo de organização e gestão de tal forma que os benefícios potenciais decorrentes do uso de TI / SI sejam realmente alcançados” (p. 36).	Foco em investimentos em TI/SI não apenas no nível do projeto, mas também em um contexto estratégico mais amplo
Payne (2007)	Gestão de benefícios	Os benefícios são "melhorias mensuráveis resultantes dos resultados" (p. 3).	GB é "um processo que define os benefícios potenciais para os negócios e o impacto financeiro de um projeto e garante que eles sejam alcançados na prática" (p. 3)	Todos os tipos de projetos e programas de mudança; grande parte da experiência do autor está em sistemas de comunicação ou TI e processos de negócios reprojatados (p. iii).
Melton et al. (2008)	Gerenciamento de benefícios do projeto	Nenhuma definição específica de benefício, mas refere-se à tradução de objetivos estratégicos de negócios em categorias específicas de benefícios	O Projeto de GB é “um processo de negócios que liga a razão para fazer projetos com o impacto comercial de sua entrega” (p. 3).	Foco em projetos de engenharia dentro das indústrias de processo, mas de aplicação genérica (p. ix)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os precursores listados acima, em sua maioria, trabalhavam no contexto de consultorias organizacionais, enquanto outros desenvolviam seus estudos em departamentos universitários da área de Tecnologia da Informação - TI. Neste contexto, pesquisadores da Universidade *Cranfield*, Reino Unido, foram os responsáveis pelo desenvolvimento do que ficou conhecido como o método *Cranfield*, um processo de gestão de benefícios proposto por Ward & Daniel (2006) que apresenta cinco fases distintas de implementação da GB, a saber: identificação e estruturação dos benefícios, planejamento da realização dos benefícios, execução do plano de benefícios, revisão e avaliação dos resultados e estabelecimento do potencial para futuros benefícios.

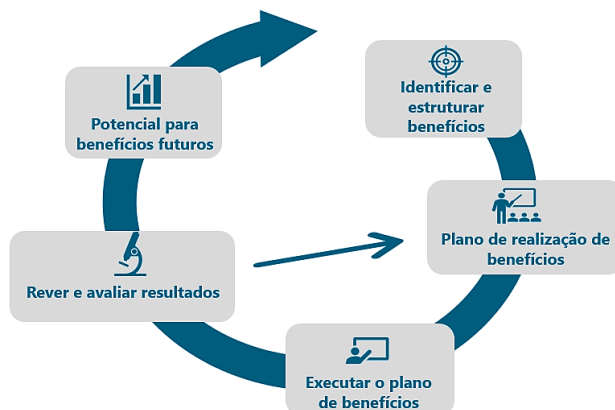


Figura 1. Processo de gestão de benefícios.

Fonte: Adaptado de Ward & Daniel (2016).

Posteriormente ao surgimento dos primeiros estudos e publicações de guias e métodos sobre gestão de benefícios, organizações profissionais referências em gestão de projetos como o PMI, passaram a incorporar as práticas de gestão de benefícios em suas orientações. Nesse cenário, a disciplina de gerenciamento de benefícios evoluiu a ponto de se tornar um padrão de gestão nos governos de alguns países, como o Reino Unido (*Office of Government Commerce* [OGC], 2011). Dessa maneira, a relação entre a entrega dos resultados do projeto e dos resultados advindos dos benefícios do projeto também passou a ser averiguada por vários guias profissionais de gestão (Badewi, 2015).

Nota-se que a prática de GP ainda não executa, de maneira efetiva, a realização e o acompanhamento dos benefícios desses projetos, revelando assim um *gap* que precisa ser melhor explorado. Por fim, cabe destacar que, enquanto disciplina e método, o processo de aceitação das práticas de GB tem sido baixo, com poucas organizações adotando uma abordagem abrangente de todo o seu ciclo de vida (Breese et al., 2015). Essa constatação encontrada na literatura também se tornou foco de estudo desta pesquisa, pois apresenta-se como um segmento importante a ser entendido ao lado da questão de pesquisa.

3 Metodologia

Este tópico começou a ser construído a partir de uma análise exploratória livre (revisão narrativa), através da qual os autores iniciaram a investigação do tema geral da pesquisa. Buscou-se a princípio alguns artigos livres, de maneira a compreender o fenômeno em estudo (gestão de benefícios) e quais palavras-chaves (*strings*) poderiam ser utilizadas para uma primeira versão de uma revisão sistemática da literatura (RSL).

Em seguida, passou-se, efetivamente, à revisão da literatura que representa uma base a partir da qual qualquer pesquisa pode se desenvolver, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão de pesquisa específica, ou área de tópico ou fenômeno de interesse (Mason, 1993; Kitchenham; Charters, 2007). Diante do exposto, e na impossibilidade de cumprir todos os passos da RSL, optou-se pela utilização da metodologia sistematizada, a qual flexibiliza alguns critérios trazidos pela RSL.

Uma vez decidida pela adoção deste método, o protocolo de revisão foi iniciado com a delimitação da seguinte questão de pesquisa: **qual o papel da gestão de benefícios no contexto do gerenciamento de projetos?** Esta pergunta representou o início do processo na medida em que representava a necessidade de conhecer a relação entre duas áreas de gestão numa perspectiva associada e investigativa. Logo em seguida, foram selecionadas duas bases de dados para a realização da busca, quais sejam a *ScienceDirect* e a *Web of Science*, uma vez que ambas as plataformas são reconhecidas na comunidade acadêmica e possuem robustos acervos de publicações científicas na área que se deseja pesquisar.

Para a definição da *string* de busca foram levantados alguns termos identificados em leituras preliminares (exploração) e na observação das palavras-chave utilizadas em outros artigos. Os termos identificados inicialmente foram: *benefit*, *project benefit*, *project benefit management*, *benefit realization*, *benefits formulation*, *benefit realization management*, *benefit realization plan*, *benefit plan*, *project benefits*, *project benefits governance*, *project benefits governance framework*, *project governance*, *project success*, *project value*, *project management*. Após alguns testes preliminares nessas bases, findou-se na seguinte combinação de palavras-chaves: "*project benefits*" OR "*benefits management*" OR "*benefit realization management*" AND "*project management*".

Realizou-se, então, uma primeira versão da busca, na qual o critério temporal utilizado foi de cinco anos. No entanto, após o resultado (posterior à aplicação de critérios de inclusão e exclusão do protocolo) de somente dez artigos para leitura, decidiu-se pelo retorno ao procedimento de busca, onde todos os demais critérios utilizados anteriormente, como o filtro de tipo de publicação/categoria e título de publicação/tipo de documento, foram mantidos. Nesta segunda versão da busca foi aplicado um corte temporal com alcance de dez anos em cada plataforma. Esse mecanismo foi realizado em ambas as bases e resultou em um total de 141 artigos - ambos procedimentos estão discriminados na Tabela 2:

Tabela 2

Sequência de busca em bases de dados

Discriminação de busca – <i>Science Direct</i>			Discriminação de busca – <i>Web of Science</i>		
Data da consulta: 21/11/2020			Data da consulta: 22/11/2020		
Hora da consulta: 14:09			Hora da consulta: 12:07		
Filtro	Descrição	Resultados	Filtro	Descrição	Resultados
String	"project benefits" OR "benefits management" AND "project management"	5.113	String	"project benefits" OR "benefits management" AND "project management"	481
Ano de publicação	2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013 e 2012	2.513	Ano de publicação	2020, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 e 2011	286
Tipo de publicação	Artigos	1.773	Categoria	Management e Business	57
Título de publicação	International Journal of Project Management	100	Tipo de documento	Artigos	41

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Após uma comparação entre os resultados dos títulos das duas bases, realizou-se a aplicação de outros critérios de inclusão e exclusão como a retirada de artigos duplicados, o que resultou em 123 artigos; em seguida foi feita a leitura crítica dos títulos, os quais tinham que necessariamente apresentar palavras-chave que serviram de filtro (para sua permanência na contagem - conter pelo menos uma das palavras-chave *project benefits*; *benefits management*; *project management* e/ou conter a palavra *benefit* ou *benefits* e para sua exclusão não conter pelo menos uma das palavras-chave: *project benefits*; *benefits management*; *project management*).

Após esse crivo, seguiram para a etapa posterior de leitura de resumos um total de 39 artigos. Essas leituras foram feitas sob a perspectiva de alinhamento com os objetivos propostos, ou seja, os que apresentaram escopo divergente com a questão da pesquisa foram excluídos, totalizando assim 22 artigos a serem lidos em sua integralidade.

Na etapa seguinte, deu-se à leitura dos artigos restantes, dos quais foram coletadas informações para questionários de extração individuais, cujo modelo apresenta uma estrutura de avaliação dos seguintes aspectos: título, autores, ano, detalhes da publicação, número de citações e principais achados. Segundo Kitchenham e Charters (2007) esta etapa tem o objetivo de, através do uso desses formulários, registrar com precisão as informações que os pesquisadores obtêm dos estudos primários.

Durante esta fase, ainda cinco artigos foram excluídos da lista geral, uma vez que apresentaram ênfase maior no desenvolvimento de outros temas correlatos e não propriamente à gestão de benefícios, tema central deste capítulo.

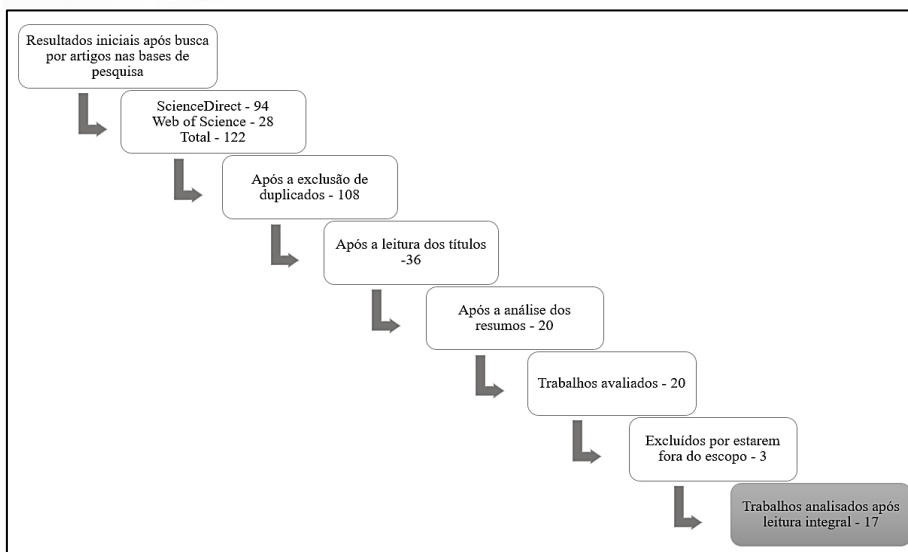


Figura 2. Procedimento metodológico de busca em bases de dados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Assim, a lista de artigos válidos que permaneceram para análise ficou totalizada em 17, como apresenta a Figura 2, os quais são apresentados a seguir na Tabela 4.

Tabela 4

Artigos selecionados para análise

ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE			
Identificador	Ano de publicação	Título do artigo	Periódico
1	2015	The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework	International Journal of Project Management
2	2018	Project benefit management: Setting effective target benefits	International Journal of Project Management
3	2015	The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective	International Journal of Project Management
4	2014	Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation	International Journal of Project Management
5	2020	Benefits management in university-industry collaboration programs	International Journal of Project Management
6	2017	IT benefits management in financial institutions: Practices and barriers	International Journal of Project Management
7	2017	Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation	International Journal of Project Management
8	2014	When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization	International Journal of Project Management
9	2015	Benefits management: Lost or found in translation	International Journal of Project Management

11	2015	Benefits of information system projects: The tale of two countries	International Journal of Project Management
12	2011	Benefits realisation management: Panacea or false dawn?	International Journal of Project Management
13	2014	Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies	International Journal of Project Management
14	2019	Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end	International Journal of Project Management
17	2020	Benefits Formulation in Construction Projects: An Exploratory Study through a Social Sustainability Perspective	IIM Kozhikode Society & Management Review
18	2020	The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model	Project Management Journal
19	2018	Increasing project benefits by project opportunity exploitation	International Journal of Managing Projects in Business
20	2015	Enhancing Organisational Maturity with Benefits Management	International Journal of Information Technology Project Management

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ademais, efetuou-se, em um primeiro momento, a análise descritiva dos dados de acordo com as orientações de Kitchenhan e Charters (2007), através da tabulação das informações extraídas dos estudos, as quais foram acomodadas no questionário de extração. Em seguida, foram realizadas as análises dos dados obtidos tendo como referência a pergunta central e os objetivos deste estudo. Por fim, foram construídas proposições sobre o papel da gestão de benefícios e sobre a relação com a gestão de projetos, de maneira que fosse possível compreender o posicionamento dos autores em relação a este tema central e os adjacentes.

4. Análise dos Resultados

4.1 Aspectos gerais

Esta seção apresenta uma discussão sobre os resultados encontrados na análise dos documentos. Assim, a caracterização dos títulos apresentou um perfil total de 17 artigos científicos, os quais estão distribuídos em publicações de cinco periódicos diferentes, como pode ser visto no Tabela 5 a seguir.

Tabela 5
Quantificação dos artigos por periódico

Periódico	Quantidade de artigos
International Journal of Project Management	13
IIM Kozhikode Society & Management Review	1
Project Management Journal	1
International Journal of Managing Projects in Business	1
International Journal of Information Technology Project Management	1

Total

17

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Percebe-se que a maior parte dos artigos são publicações advindas de apenas um periódico, o *International Journal of Project Management*, o qual tem um fator de impacto (JCR) de 6.615 (ano de referência 2019). Os demais estudos estão distribuídos por outras revistas, dado importante para dar variabilidade de fontes a uma pesquisa. A distribuição dos artigos no tempo (corte da pesquisa) pode ser visualizada no Gráfico 1 a seguir.

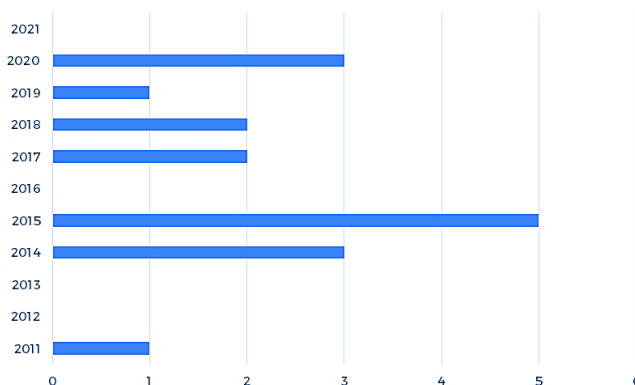


Figura 3. Quantidade de publicações no tempo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como apresentado anteriormente, os anos de 2014, 2015 e 2020 tiveram a maior quantidade de publicações durante todo o período (total de 11 artigos). Em grande parte, esses estudos apresentam avaliações de impacto da gestão de benefícios em projetos, assim como discutem a efetividade de suas práticas quando da adoção por organizações variadas. Sobre o aspecto geográfico nos quais a GB tem se desenvolvido, verifica-se que os artigos selecionados são em sua maioria de países cujo idioma oficial é a língua inglesa. Mas é possível identificar a diversidade de países que estudam o tema. Isso é apresentado na Figura 4:

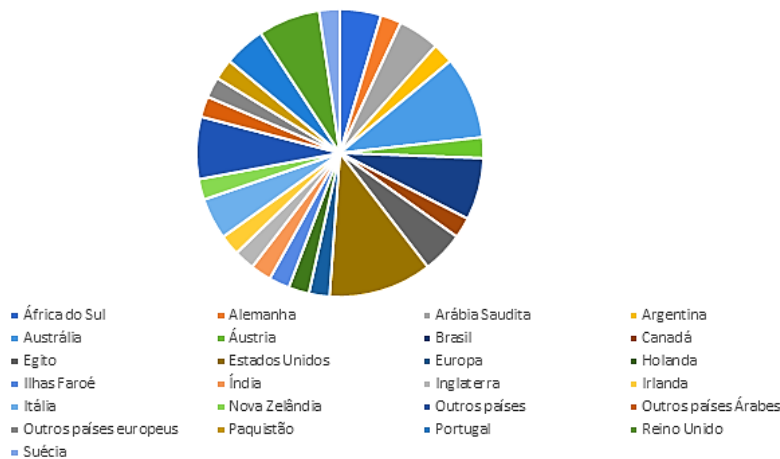


Figura 4. Diversidade de países onde as pesquisas foram aplicadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ao se analisar as publicações de maneira mais abrangente, passou-se a uma verificação técnica do quantitativo de citações, isto porque esse é um referencial importante na observação dos potenciais de abrangência dos temas analisados - esta síntese está disposta na Figura 5 abaixo; da mesma maneira, a leitura e exame dos textos permitiu que fosse feita uma compilação dos principais conceitos com os quais os pesquisadores relacionaram a gestão de benefícios.

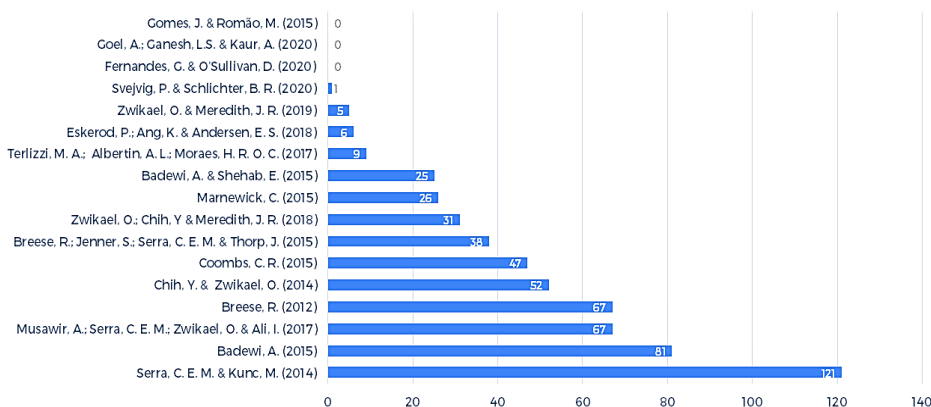


Figura 5. Quantidade de citações por publicação.
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O artigo mais citado, de Serra e Kunc (2014), traz em seu escopo conceitos importantes no desenvolvimento do estudo da gestão de benefícios como a realização de benefícios, estratégia, sucesso, governança e a gestão de projetos. Já citado, este estudo conduz a um panorama sobre a avaliação da gestão de benefícios sob a perspectiva de comunidades de gerenciamento de projetos de três países diferentes, sendo um deles, o Brasil.

Através da análise de termos dos artigos, como títulos, conteúdo dos resumos e palavras-chave, foi possível, com a ajuda do *software VOSviewer*, versão 1.6.16, identificar palavras que representam os assuntos contidos nos artigos na forma de clusters.

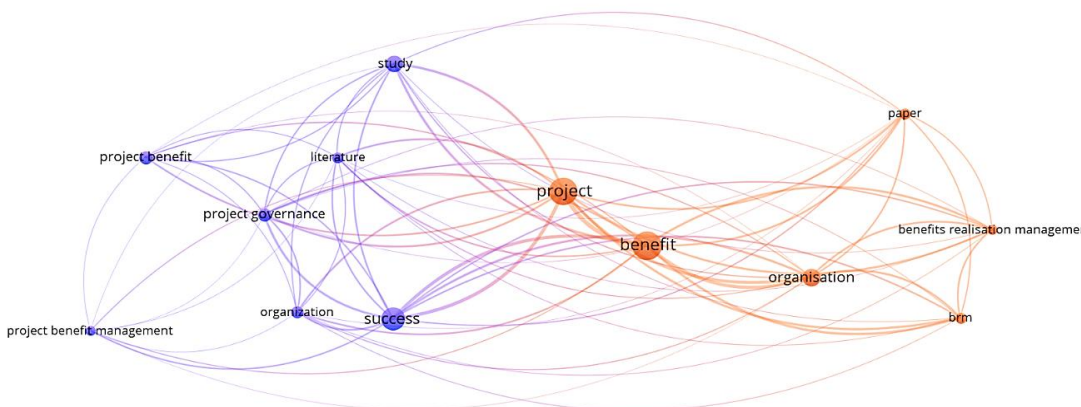


Figura 6. Mapa de coocorrências.
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Assim, percebe-se que a análise acima incorreu na formação de duas associações temáticas, ou “*clusters*”, os quais representam os tópicos de maior destaque nos artigos do

acervo, os quais evidenciam principalmente a apreciação do termo “*benefit*” enquanto conceito, e seus desmembramentos no contexto de projetos - “*project*”.

4.2 Análise dos temas identificados

Em seguida, partindo da observação do conteúdo dos artigos analisados, passou-se à compreensão das principais questões e temas discutidos, os quais estão sintetizados o Tabela 6 abaixo.

Tabela 6

Principais temas dos artigos analisados e seus respectivos autores

Principais temas de pesquisa:	Autores:
1. Governança e o impacto da relação entre GP e GB no sucesso dos projetos	Badewi (2015); Badewi e Shehab (2015); Musawir et al. (2017); Serra e Kunc (2014).
2. Identificação e medição eficaz de benefícios-alvo	Zwikael et al. (2018); Zwikael e Meredith (2019).
3. Framework conceitual para formulação e avaliação de benefícios-alvo	Chih e Zwikael (2014).
4. Implementação de práticas e realização da gestão de benefícios	Fernandes e O’Sullivan (2021); Terlizzi et al. (2017); Coombs (2015); Breese et al. (2015); Marnewick (2015); Breese (2011); Goel et al. (2020); Svejvig e Schlichter (2020); Eskerod et al. (2018); Gomes e Romão (2015).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para além da identificação dos principais temas trabalhados pelos autores, detalhados na subseção seguinte, faz-se necessário evidenciar os nomes dos pesquisadores Amgad Badewi, Ying-Yi Chih, Jack R. Meredith e Richard Breese por terem pelo menos duas publicações entre as analisadas; já o pesquisador Ofer Zwikael, atual professor da Faculdade de Negócios e Economia da Australian National University, se destacou com a autoria/co-autoria em quatro dos estudos considerados nesta pesquisa.

Os principais apontamentos feitos pelos referidos pesquisadores permeiam temáticas como o desenvolvimento e uso da gestão de benefícios através de modelos de governança; o impacto da gestão de benefícios no sucesso dos projetos; a importância de uma definição efetiva dos benefícios, assim como do desenvolvimento de todo o ciclo de vida dos benefícios. Todas essas formulações são norteadoras e embasam o ponto de partida para a compreensão da relação entre a GB e a GP e serão exploradas a seguir.

Os planos de gerenciamento de benefícios são construídos pela equipe do projeto juntamente com seu gerente e em seguida, validados com os patrocinadores e partes interessadas. Nessa conjuntura, a etapa inicial de todo o processo é representada pela identificação dos benefícios (os quais devem estar dispostos no *business case*) que serão buscados durante o desenvolvimento e após a finalização do projeto. Os benefícios podem ter diversas classificações, podem ser específicos ou fortuitos (não-planejados ou inesperados), tangíveis ou intangíveis, financeiros ou não-financeiros (PMI, 2017).

Entre as estruturas de gerenciamento de benefícios elencadas nos trabalhos de Zwikael & Meredith (2019) estão o modelo Cranfield de Ward, Taylor, & Bond (1996); o *Standard for Managing Successful Programmes* da Axelos (2011); o *Standard of Program Management* do PMI (2017) e o *BM model* de Jenner (2012). O primeiro citado tem base acadêmica e os demais são *frameworks* profissionais; no entanto, apesar dessa diferença, segundo Fernandes & O’Sullivan (2020), apresentam várias práticas comuns, as quais podem ser visualizadas na Figura 7 abaixo.

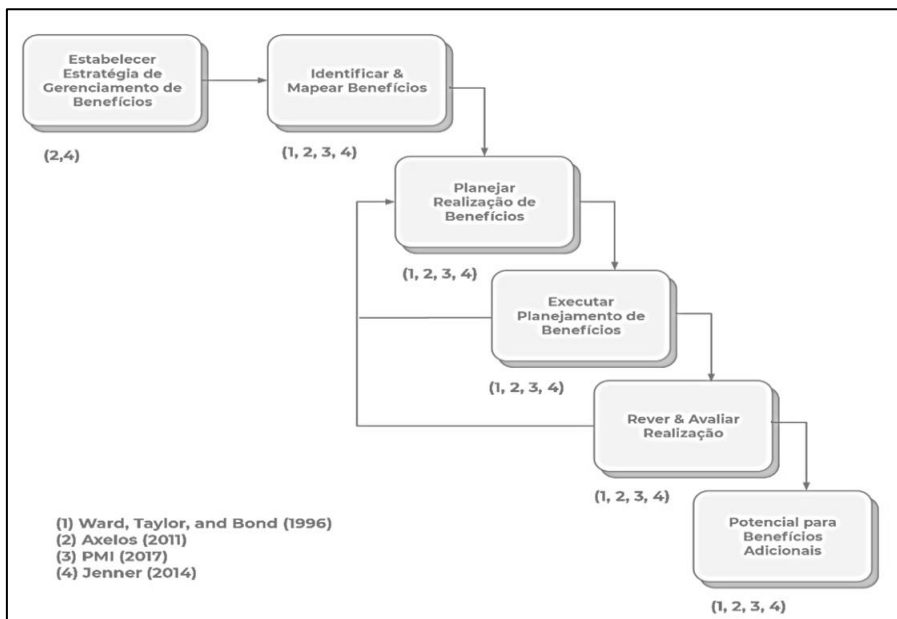


Figura 7. Principais práticas em comum da GB.
Fonte: Fernandes & O’Sullivan (2020).

Como pode ser observado na Figura 7, a fase de identificação dos benefícios representa a primeira das quatro etapas que são praticadas por todos os modelos. Encontra-se no estágio inicial das estruturas e é uma ação basilar para o progresso dos modelos, pois é nesse estágio que “todos os potenciais benefícios devem ser identificados, classificados de acordo com sua natureza e localizados dentro dos processos da organização” (Gomes & Romão, 2015, p. 38).

O segundo tema identificado apresenta a proposta da utilização de uma estrutura de governança para auxiliar a execução e o controle da gestão de benefícios. São apresentados modelos de *framework* os quais, em sua maioria, propõem auxiliar na busca pela realização dos benefícios em seu ciclo de vida completo.

Nessa perspectiva, Badewi (2015) sugere a combinação de ambas as práticas de gestão (GB e GP) em uma única estrutura de governança cujo objetivo seria aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Pactuando com esse entendimento, Badewi & Shehab (2015), acrescentam que esse tipo de organização é projetada para gerenciar e controlar o sucesso do investimento do projeto. Os autores ainda destacam que estruturas baseadas em projetos seriam capazes de provocar um impacto positivo na capacidade organizacional para a realização de benefícios.

Já Chih & Zwikael (2014) abordam a importância da utilização de um *framework* de gerenciamento de benefícios partindo especificamente da identificação dos benefícios-alvo como sendo uma etapa inicial notadamente significativa para o processo de realização dos benefícios, como apresentado na subseção anterior. Os pesquisadores informam que a importância dessa ação se dá uma vez que, após sua aprovação, esses benefícios-alvo tornam-se a base para a revisão contínua do desempenho do projeto.

Da mesma maneira, Musawir et al. (2017) também propuseram uma escala para avaliação da governança efetiva do projeto, a qual foi validada e aplicada durante o desenvolvimento da pesquisa. Um dos principais resultados deste estudo ressalta a associação entre uma eficaz governança de projeto e o gerenciamento de benefícios. “Uma estratégia de gerenciamento de benefícios integrada aos processos de governança corporativa ajuda as

organizações a aumentar sua capacidade de definir e gerenciar seus critérios de sucesso” (Serra & Kunc, 2014, p. 12).

Ambos os contextos apresentados convergem para a necessidade de avaliação e medição de benefícios. Pontua-se que em estudo recente, verificou-se que mudança organizacional, desempenho, avaliação e mensurabilidade (capacidade de medição) são os quatro principais temas do universo atual da gestão de benefícios (Aubry, Sergi, & Boukri 2017).

Uma das particularidades para a compreensão da gestão de benefícios está na amplitude do seu processo de implementação, nas ferramentas e elementos que podem contribuir para sua realização, assim como nos elementos que podem dificultar todo o sistema. De acordo com Coombs (2015, p. 364), “é importante que os gerentes entendam os facilitadores e inibidores da transformação organizacional necessária para a entrega de benefícios orientados para os negócios”.

Svejvig & Schlichter (2020) desenvolveram uma pesquisa-ação de quatro anos e apresentaram implicações importantes, das quais: a necessidade de olhar além das práticas de gerenciamento de benefícios e conceber um projeto com esforço multidisciplinar, o qual deve envolver, segundo os autores, práticas de gestão de projetos, gestão de desempenho, gestão de riscos, entre outras áreas de conhecimento; e a necessidade de reconhecer outras características importantes como a complexidade e a incerteza, por exemplo, como sendo fatores que podem influenciar o desenvolvimento do projeto e o alcance de seus benefícios.

Ainda nessa perspectiva, Breese (2012) analisou diversos estudos baseados em experiências de autores e gerentes de projetos, na busca de entender, a despeito de toda a atenção que vem recebendo ao longo dos anos, se a gestão de benefícios, de fato, seria capaz de mudar radicalmente as práticas de gerenciamento, ser uma panaceia, como ele nomeia. No entanto, assim como Svejvig & Schlichter (2020), o que o autor encontrou em sua análise foi que as práticas de gerenciamento de benefícios tiveram menos impacto do que as práticas de gerenciamento de projetos no que tange à resolução das deficiências do gerenciamento de projetos e programas, mas representam elemento importante para preencher a lacuna entre a gestão da mudança e a gestão de projetos/programas.

Segundo Breese et al. (2015, p. 11), “a gestão de benefícios atua em diversos níveis, como uma forma de pensar que precisa se refletir na mentalidade e nos comportamentos de uma organização e como um conjunto de práticas e técnicas de gestão”. Nesse cenário de ocupação de espaços, Terlizzi, Albertin, & Moraes (2017), focados no contexto de instituições financeiras brasileiras, advertem que, apesar de a adoção da GB em TI (através de investimentos na área) estar associada a uma maior probabilidade de sucesso em relação ao atingimento dos objetivos organizacionais, a realização do seu ciclo de vida completo, geralmente, ainda não é adotada.

Da mesma maneira, Eskerod, Ang, & Andersen (2018) apresenta, em um contexto de megaprojetos, a possibilidade de ampliação dos benefícios, através da prática de aumento do valor do projeto – exploração de oportunidades de projeto. Os autores lançaram luz à possibilidade de ampliação do papel dos *stakeholders*, uma vez que, acreditam que para a exploração de todas as oportunidades criadas pelo projeto e aumento dos benefícios, faz-se necessário um envolvimento de muitas categorias de partes interessadas.

Seguindo essa perspectiva de aumento dos cenários para a exploração da GB, Goel et al. (2020), analisam a adoção da gestão de benefícios sob a perspectiva da Sustentabilidade Social, a qual sugere que outros *stakeholders* devem ser ouvidos e considerados quando da formulação dos benefícios. Da mesma maneira, Fernandes & O’Sullivan (2020) discutem, mediante um panorama de colaboração entre duas organizações distintas – uma universidade e uma indústria – quais seriam os desafios para o processo de implementação do gerenciamento de benefícios, uma vez que cada uma apresenta objetivos organizacionais distintos.

Ademais, faz-se necessário ressaltar que a mera ciência sobre a importância de colocar em execução, métodos e práticas da GB - e a aplicação de algumas técnicas isoladas - não implica, automaticamente, na realização do seu ciclo de vida ou mesmo no atingimento dos benefícios propostos; é improvável que benefícios simplesmente surjam, de forma espontânea ou por mágica, da introdução de uma nova tecnologia (Gomes & Romão, 2015; Marnewick, 2015).

4.3 O desafio do reconhecimento da gestão de benefícios em projetos

Não há como dissociar a realização de um projeto das práticas de GB, se fazendo necessária para a realização/execução dos benefícios seja possível (Terlizzi et al., 2017). Alguns fundamentos da GB e da GP são diferentes em pontos estratégicos; fundamentalmente, na medida em que a GP foca no alcance de resultados através da entrega de um produto, a GB estabelece ferramentas para realização dos benefícios do projeto como um todo.

Segundo Badewi (2015), as estruturas da GB e da GP visam agregar valor organizacional a partir de investimentos em iniciativas, mas cada um deles tem objetivos, metodologias e técnicas diferentes. Apesar disso, o autor reconhece que a GB “é um elemento importante para avançar entre estratégia/gerenciamento de mudança e gerenciamento de projeto / programa (Breese, 2012, p. 350).

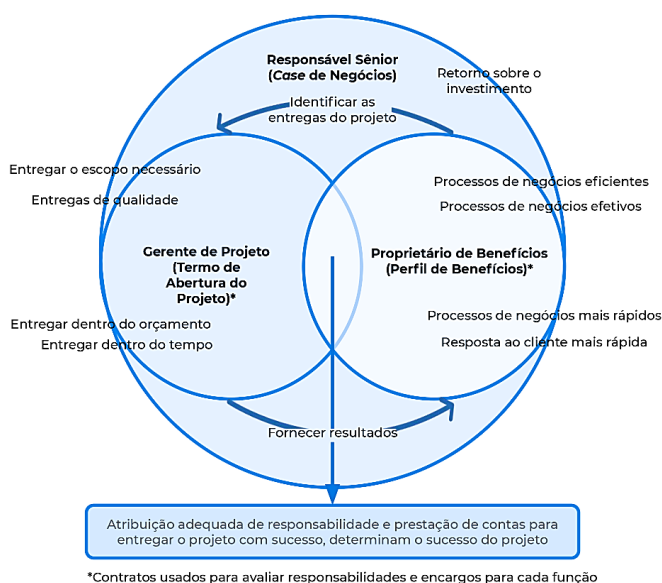


Figura 6. Círculos de responsabilidade entre o gerente de projeto e o gerente de benefícios.

Fonte: Badewi (2015).

A Figura 6 acima mostra que os benefícios do projeto são melhor gerenciados através de diferentes círculos (atores) de responsabilidade: o Proprietário Responsável Sênior (que possui e patrocina o projeto) e o Gerente de Benefícios (responsável por seguir com a realização dos benefícios) e o gestor do projeto (que é responsável por entregar o produto no prazo e dentro do orçamento e de acordo com o escopo do projeto). Essa é uma estratégia sugerida para delimitar as responsabilidades e garantir a realização eficaz do projeto.

Percebe-se que ainda existem desafios importantes a serem superados para que a GB obtenha status de metodologia de gestão sólida e estabelecida, dentre eles: a falta de reconhecimento de suas práticas ao nível de projeto (execução do dia a dia); e a falta de um monitoramento de benefícios no projeto, não apenas nas entregas (Gomes & Romão, 2015;

Musawir et al., 2017). Por tudo isso, infere-se que de um modo geral, a gestão de benefícios encontra-se em uma jornada de ascensão como uma metodologia de gestão importante para o atingimento do sucesso dos projetos.

Por fim, a Tabela 7 apresenta as agendas de pesquisa que foram consideradas destaques e que apresentam alinhamento com o presente tema:

Tabela 7

Agendas de pesquisa dos principais artigos

Título	Autor(es)	Indicações de pesquisas futuras
The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework	Badewi (2015)	- Diferença entre uma estrutura de governança de benefícios de projeto e estrutura de programa; - Accountability singular ou coletiva.
Project benefit management: Setting effective target benefits	Zwikael, Chih & Meredith (2018)	- Análise empírica do impacto da escala BAE - Benefícios Alvo Efetivos na realização de benefícios na prática; - Desenvolvimento de uma escala para a definição eficaz dos “disbenefícios” do projeto.
IT benefits management in financial institutions: Practices and barriers	Terlizzi, Albertin Oliveira & Moraes (2017)	- Transposição das fronteiras da GB, pesquisando o que acontece após a captura destes.
Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation	Musawir, Serra & Ali (2017)	- Pesquisa qualitativa em como a governança efetiva do projeto impacta o gerenciamento de benefícios e sucesso de projetos; - Avaliação do quanto as práticas de governança de projetos e de GB facilitam a realização dos benefícios e desempenho organizacional.
Benefits management: Lost or found in translation	Breese, Jenner, Serra & Thorp (2015)	- Com que facilidade o GB se encaixa na abordagem de gerenciamento de projetos, programas e portfólio nas organizações? - Quão fácil é para as organizações construir um compromisso com a GB ao longo do tempo e incorporá-lo em seus processos? - Qual a relação entre a cultura organizacional e a utilização de métodos e práticas da GB?
Benefits of information system projects: The tale of two countries	Marnewick (2015)	- Pesquisas futuras sobre fatores determinantes que podem ser usados para quantificar os benefícios no início de um projeto e em como medir os benefícios no final e relacioná-los às estratégias.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5 Considerações finais

Este estudo teve como principal objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual o papel da gestão de benefícios no contexto do gerenciamento de projetos? Para isso, foi adotada a estratégia de realização de revisão sistematizada com vistas a um maior aprofundamento na literatura existente na área. Somada à análise exploratória feita anteriormente, o volume de estudos encontrados e analisados foi a base para o desenrolar dos questionamentos científicos ora levantados.

Verificou-se que a GB atua na realização e entrega de benefícios através da aplicação de práticas que são desenvolvidas em meio a seu próprio ciclo de vida (identificação,

planejamento, execução e revisão dos benefícios); mas esse processo pode ser ainda mais extenso que o próprio ciclo da GP, na medida em que a literatura recomenda que sua preparação deve iniciar antes da iniciação do projeto e podem acabar somente após seu encerramento, isto porque, diferentemente de um produto (a entrega do projeto), os benefícios representam valor, e normalmente muitos só serão alcançados após finalização do projeto. Curiosamente, um dos entraves para a realização da GB nas organizações é exatamente a necessidade de acompanhamento desses benefícios após o fim do projeto, o que pode revelar a não compreensão da importância da entrega de benefícios (através dos programas e projetos) para a geração de valor para os negócios.

Dessa maneira, este estudo contribui para a literatura na medida em que apresenta uma revisão atual da bibliografia sobre a gestão de benefícios e sintetiza informações e achados de pesquisa importantes para o debate sobre a importância da relação entre a gestão de benefícios e gerenciamento de projetos. Para futuras pesquisas, sugere-se a utilização e aprofundamento dos temas identificados e delimitados na pesquisa - entende-se que esta pode ser uma classificação a partir da qual outros trabalhos venham a ser considerados e, a partir daí, tenhamos avanços teóricos. Da mesma maneira, o desenvolvimento de trabalhos que validem os modelos/estruturas de governança de GB já desenvolvidos também podem contribuir fortemente para a consolidação das boas práticas em GB.

Referências

- Aubry, M., Sergi, V., & Boukri, S. (2017). Opening the black box of benefits management in the context of projects. Paper presented at the IRNOP, Boston, Massachusetts, USA.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2®* (6th ed.) Londres: The Stationery Office.
- Badewi, A. A. (2015). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Badewi, A. A., & Shehab, E. (2015). The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 34(3), 412-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.002>
- Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International Journal of Project Management*, 30(3), 341-351. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C.E.M., & Thorp, J. (2015). Benefits management lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438-1451. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Chih, Y., & Zwikael, O. (2014). Project benefit management: a conceptual framework of setting target benefits. *International Journal of Project Management*, 33(1), 352-362. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>
- Coombs, C. R. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *International Journal of Project Management*, 33(2) 363-379. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.012>
- Costa, A. B., & Zoltowski, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In Koller, S. H., Couto, M. C. P., & Hohendorff, J. V. (Orgs.), *Manual de produção científica* (pp. 55-70). Porto Alegre, RS: Penso.
- Doherty, N. F. (2014). The role of socio-technical principles in leveraging meaningful benefits from IT investments. *Applied ergonomics*, 45(2), 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2012.11.012>
- Economist Intelligence Unit. (2016). *Strengthening benefits awareness in the C-suite: Benefits realization management*. Newtown Square: PMI.

- Eskerod, P., Ang, K., & Andersen, E. S. (2018). Increasing project benefits by project opportunity exploitation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 35-52. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0089>
- Fernandes, G., & O'Sullivan, D. (2021). Benefits management in university-industry collaboration programs. *International Journal of Project Management*, 39(1), 71-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.002>
- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Benefits Formulation in Construction Projects: An Exploratory Study through a Social Sustainability Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(2), 162-176. <https://doi.org/10.1177/2277975219896510>
- Gomes, J., Romão, M. (2015). Enhancing Organisational Maturity with Benefits Management. *International Journal of Information Technology Project Management*, 6(4), 34-47.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, v. 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Jenner, S. (2012). *A Senior Manager's Guide to Managing Benefits*. Reino Unido: The Stationery Office.
- Kitchenham, B. & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature reviews in Software Engineering (Vol. 2.3). *Engineering*, v. 45(4ve), 2007, p. 1051.
- Marnewick, C. (2015). Benefits of information system projects: The tale of two countries. *International Journal of Project Management*, 34(4), 748-760. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.016>
- Mason, C. (1993). Doing a research literature review. *Nurse Researcher*, v. 1, n. 1, p. 43-55.
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Imran, A. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Office of Government Commerce (2011). *Managing Successful Programmes* (4th ed.). Reino Unido: The Stationery Office.
- Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Newtown Square: PMI.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Serra, C. E. M. (2013). *The Influence of Benefits Realization Management on the Success of Projects in Brazil, the United Kingdom and the United States of America*. Reino Unido: The University of Warwick.
- Svejvig, P., & Schlichter, B. (2020). The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model. *Project Management Journal*, 51(3), 312-327. <https://doi.org/10.1177/8756972819896485>
- Terlizzi, M. A., Albertin, A. L., & Moraes, H. R. O. C. M. (2017). IT benefits management in financial institutions: Practices and barriers. *International Journal of Project Management*, 35(5), 763-782. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.006>
- Thorp, J. (1998). *The Information Paradox: Realizing the Benefits of Information Technology*. Canada: McGraw-Hill.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits Management, Delivering Value from IS and IT Investments*. Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996). Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems*, 4(4), 214-225. <https://doi.org/10.1057/ejis.1996.3>
- Zwikael, O., Chih, Y., & Meredith, J. R. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, v. 36(4), 650-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37(7), 930-939. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.001>